



**HAL**  
open science

## Proposition d'un dispositif d'animation territoriale fondé sur une cartographie des compétences des acteurs

Anthony Frémaux

### ► To cite this version:

Anthony Frémaux. Proposition d'un dispositif d'animation territoriale fondé sur une cartographie des compétences des acteurs. 6th International Conference of Territorial Intelligence "Tools and methods of Territorial Intelligence", Oct 2008, Besançon, France. halshs-00982174

**HAL Id: halshs-00982174**

**<https://shs.hal.science/halshs-00982174v1>**

Submitted on 23 Apr 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*Proposition d'un dispositif d'animation territoriale  
fondé sur une cartographie des compétences des acteurs*

---

**Anthony Frémaux**  
Chargé de R&D, CCI PA  
Docteur en sciences de l'Education

**Résumé :**

Cet article est une proposition de plateforme d'animation territoriale intégrant une cartographie dynamique des compétences des acteurs. Ce dispositif est conçu à partir des enseignements tirés d'expérimentations réalisées dans le cadre du programme européen Equal ID2.

**Mots clefs :** mutualisation, reconnaissance, compétences, complémentarité, coopération, projets inter-entreprises.



## CONTEXTE :

Habituellement, les Entreprises se situant sur un même marché et s'adressant à une même clientèle sont en situation de concurrence, voire de compétition.

Pour autant, les compétitivités inhérentes aux productions elles-mêmes d'une part et les nécessaires dynamiques territoriales d'autre part, amènent de plus en plus les Entreprises, au moins ponctuellement, à coopérer entre-elles en :

- mutualisant des moyens et des compétences afin de réaliser une tâche donnée, impossible à entreprendre pour une Entreprise seule ; c'est le cas, par exemple, pour l'accession à certains marchés étrangers,
- favorisant et développant telle ou telle complémentarité afin de bénéficier d'effets de synergies ; élaborer une offre commune de services rentre dans ce cas de figure ;
- assumant ensemble les risques et les coûts d'une activité ou ceux d'une opération ; le traitement de déchets peut constituer un tel partage.

Dans le cadre du Programme européen expérimental EQUAL ID<sup>2</sup>, mené par la CCI PA et ses Partenaires en Pays d'ARLES, plus de 120 témoignages de compétences et de besoins de Chefs d'Entreprises arlésiennes ont été recueillis précisément dans ce but, celui de susciter des coopérations. De nombreuses préconisations de mises en relations ont été réalisées. Cette expérimentation a démontré qu'une des conditions essentielles de la réussite de telles mises en perspective réside dans l'attention que l'on doit accorder à une animation soutenue et au suivi continu des Entreprises et ce jusqu'à la signature d'accords de partenariat. Cette enquête et ses premières réalisations ont également confirmé la solitude de nombre d'Entreprises et, par voie de conséquence, le besoin de celles-ci de travailler en partenariat avec d'autres structures de la zone d'activités ou du territoire.

Le programme EQUAL ID<sup>2</sup> a aussi mis en évidence le fait que des besoins de salariés de ces Entreprises en ZA ARLES Nord sont en demande sur des points tout particuliers. Ainsi, et par exemple, manquent, pour les enfants des salariés, des ateliers d'expression ou l'organisation d'aides aux devoirs, des possibilités de pressing, etc, ...

D'autre part, et réciproquement, cette même programmation a déterminé des offres de compétences susceptibles de répondre aux besoins et attentes identifiés dans les Entreprises, portées par des personnes en orientation professionnelle. Le Centre de Formation Continue (CFC) de la ZI Nord d'ARLES, en effet, a organisé des ateliers d'écriture dans le cadre de l'Atelier de Pédagogie Personnalisée (APP) et dans celui des Espaces Ouverts d'Education Permanente (EOEP). Ainsi, les arbres de connaissances, démarche choisie pour l'animation de ces séminaires, ont pu signifier et identifier des personnes, bénéficiaires du RMI ou, en tout cas en situation de recherche d'insertion professionnelles, n'étant cependant pas dépourvues d'expériences et de capacités : autant de compétences, jusqu'alors indirectes et cachées, pouvant alors se révéler pertinentes.

Ainsi c'est bien la mise en relation de besoins et de compétences qui constitue, en perspective, de doubles esquisses de réponses, aussi précieuses les unes que les autres : commencer à satisfaire des besoins dans le monde du travail, tout en introduisant à des créations d'activités.

Il a été cependant constaté qu'un certain seuil devait être dépassé pour justifier la création d'emplois à temps plein. C'est la raison pour laquelle nous préconisons de mutualiser les besoins d'Entreprises de plusieurs Zones d'activités ou de plusieurs territoires de projets.



## **OBJECTIFS ET DEROULES D'ETAPES :**

Ainsi, dans le prolongement du programme européen Equal ID<sup>2</sup>, nous proposons la mise en place d'un dispositif expérimental prenant appui sur les outils et méthodes développés dans ce cadre. Nous proposons de fédérer ces supports au sein d'une plateforme d'animation et de développement local, en ligne et interactive.

Cette plateforme, en logiciel Open Source et libre de droit (Licence GNU GPL), pourrait être mise en place auprès de différents acteurs chargés de l'animation de réseaux d'acteurs, pour assurer leur soutien opérationnel.

Cette plateforme articule deux outils complémentaires :

Une cartographie géographique (cf. contribution de Patrick Deloustal et Laurent SEGURA) et

Une cartographie des compétences

La cartographie des compétences permet de rendre visibles les richesses humaines d'un territoire, et de constituer des groupes d'acteurs, à partir de compétences complémentaires ou de compétences communes.

La cartographie géographique permet des analyses sociales et économiques, quantitatives. Ce support permet aussi d'intégrer, pour la constitution de groupe d'acteurs, des critères de temps et de coût de déplacement.

Il est bien sûr possible de générer une cartographie des compétences des acteurs mobilisables sur une zone géographique donnée, une Zone d'Activités par exemple.

Les utilisateurs de cette plateforme seraient les animateurs de développement économique local, travaillant par exemples au sein de chambres consulaires, d'associations ou de collectivités territoriales. Ces personnes seront réunies dans une communauté d'intérêt. Leur intérêt commun est d'accroître l'attractivité de leur territoire et de faciliter les alliances et les partenariats entre les Entreprises, actrices de développements durables .

Ces animateurs de développement local pourraient alors échanger autour de leurs pratiques, de façon à favoriser l'échange d'expériences et capitaliser les meilleures pratiques.

S'inscrivant dans le modèle économique des logiciels libres, les améliorations apportées à la plateforme d'animation et de développement locale pourraient être mutualisées et bénéficieraient à l'ensemble des utilisateurs.

La finalité consisterait à leur apporter un soutien méthodologique et techniques en vue de constituer et d'animer des groupes ou réseaux d'Entreprises afin que celles-ci mutualisent leurs moyens, et ce pour deux types de partenariats :

- la mise en œuvre de projets communs inter Entreprises et
- la mise à disposition de services à leurs salariés.

Les projets communs inter-Entreprises poursuivront les finalités suivantes - mentionnées ici à titre d'exemples : reprendre une Entreprise, formaliser une relation client / fournisseur, échanger des expériences ou des expertises, mutualiser des besoins de formation, réaliser une recherche, un développement ou un transfert de technologie, répondre à un appel d'offre, exporter des produits ou des services.

Ces projets permettront aux Entreprises de réaliser des économies d'échelle, grâce à une mutualisation des ressources et des compétences. Ils facilitent de ce fait des pérennisations d'emplois. Certains projets peuvent même permettre d'accéder à de nouveaux marchés ou de nouveaux financements, et favoriseront alors des créations d'emplois.

Les services aux salariés peuvent relever par exemple : d'une crèche de proximité, d'ateliers d'aides aux devoirs, d'ateliers d'expressions artistiques, d'activités de pressing, etc, ...

Ces services permettent l'amélioration des conditions de travail. Ils autorisent la pérennisation voire la création d'emplois pour délivrer les services de proximités au plus proche des attentes.

Les étapes de mise en œuvre du service de mise en relation inter entreprises (données à titre indicatif, car susceptibles d'être corrigées en fonction des pratiques des chargés de mission des collectivités, des chambres consulaires et des autres partenaires) sont les suivantes :

- enquête sur l'offre et les besoins en compétences d'une part, les projets des Entreprises d'autre part,
- analyse des données avec le support de cartographie dynamique des compétences et des besoins (cf. illustration), et de cartes géographiques,



- définition des axes d'intervention :
  - mise en relation directe entre Entreprises,
  - offre de services des CCI et partenaires,
  - constitution de groupes de travail, réunions d'affaires,
- mise en place de groupes de travail et de réunions d'affaires,
- accompagnement des projets communs et signatures des contrats de partenariat.

Les étapes de mises en œuvre des services aux salariés sont les suivantes :

- analyse des besoins des salariés d'Entreprises représentatives,
- repérage des services existants sur le territoire répondant à ces besoins,
- identification des compétences requises pour satisfaire les besoins non couverts,
- repérage de personnes bénéficiaires du RMI, et, de manière générale en situation d'insertion professionnelle, porteurs de ces compétences,
- création d'une Entreprise collective, d'une coopérative d'activités ou d'un GEIQ pour le développement d'un bouquet de services de proximité à destination des salariés.

## POSTULATS

Ce chapitre explique les postulats au fondement de notre démarche. Pour chaque postulat, nous indiquons comment y répondre avec le support d'arbres de connaissances, cartographie des compétences portées par un collectif d'acteurs.

### **Postulat 1 : Chaque acteur est porteur de compétences et de connaissances, non explicitement reconnues.**

Une compétence permet de produire un résultat pour résoudre un problème et rendre service. Une connaissance aide à comprendre un problème.

La vie est résolution de problèmes. Chacun a un vécu et a donc été confronté à de multiples problèmes, que ce soit dans un cadre professionnel ou personnel. Toutes ces expériences font que chacun a développé des compétences et des connaissances. Mais ces richesses sont rarement nommées, conscientisées, ni explicitées. D'autant plus que les cadres institués de reconnaissance, par postes de travail, métier ou diplômes, n'incitent généralement pas à la valorisation du profil de compétences propres à chacun.

Ainsi chacun est porteurs de compétences et de connaissances, non explicitement reconnues. Et, sur un territoire, il est difficile

*Un arbre de connaissances rend visibles les compétences portées un collectif. Et ce support permet à chacun de prouver ses compétences par l'apport de connaissances.*

### **Postulat 2 : Chacun peut contribuer à l'apprentissage des autres.**

L'intérêt précède la connaissance et la connaissance est issue d'expériences. Toute personne élevant ses expériences à une problématique commune et la soumettant à un questionnement complet, peut faire part d'une connaissance fiable, c'est à dire qui rend service. La qualité du témoignage sera proportionnelle à la multiplicité de ses expériences et à l'intensité de son intérêt pour le problème en question.



Ainsi, à l'aide d'instruments intellectuels composés de questionnement, chacun peut faire part de sa connaissance ou échanger sur son savoir. Et contribuer ainsi à l'apprentissage des autres, tout en nourrissant son intérêt personnel.

*Un arbre de connaissances permet à chacun de déclarer sa volonté d'être sollicité par les autres pour des échanges de savoirs concernant un objectif commun, puis d'organiser des mises en relation.*

### **Postulat 3 : La valeur est dans la complémentarité de compétences.**

Une problématique est un ensemble bien lié de problèmes que l'on ne peut pas résoudre un à un, selon une logique cartésienne. Chaque collaborateur produit un résultat pour résoudre un problème, par exemple la rédaction d'un cahier des charges. Puis ce résultat devient le moyen de production d'une autre personne qui agit en complémentarité, pour résoudre un problème connexe, par exemple le développement d'un prototype de logiciel. Et ainsi de suite pour, de proche en proche, co-élaborer une solution à une problématique commune.

La reconnaissance des complémentarités de compétences est moteur aux coopérations et aux solidarités. Deux compétences sont complémentaires, quand le résultat produit grâce à la mobilisation d'une compétence, devient moyen de production d'un autre résultat, par un autre compétent.

Par exemple, « Rédiger un cahier des charges » est complémentaire à la compétence « Développer un prototype de logiciel ». Ou encore : « Clarifier les orientations stratégiques d'une structure » est complémentaire à la compétence « Décider les objectifs opérationnels d'une structure ».

Les cloisonnements institués par département, par discipline ou par métier conditionnent une logique de territoire disjoint, qui incite davantage aux redondances de compétences et aux concurrences, qu'aux coopérations et aux complémentarités, propre à une logique d'espaces de connaissances.

Pourtant, « la valeur est l'action grâce à laquelle il peut y avoir complémentarité. Un acte a une valeur du moment qu'il résonne avec d'autres actes et qu'il peut devenir un moyen de production de nouveautés. » (Gilbert Simondon)

*Un arbre de connaissances rend lisibles les complémentarités de compétences. Un tel support permet aussi une visibilité des liens possibles entre compétences existantes.*

L'innovation n'émerge-t-elle pas de liens nouveaux entre compétences existantes ?

### **Postulat 4 : La reconnaissance de la transversalité du rôle de chaque acteur est moteur d'une organisation en réseau.**

Dans une organisation classique, l'identité professionnelle d'un acteur a tendance à être réduite à une appartenance exclusive à une classe et à un groupe. Cette appartenance unique à un poste, à un département ou à un métier exclut son appartenance possible à une autre entité. Ainsi chaque acteur a tendance à être reconnu comme appartenant exclusivement à un seul groupe.

Dans une organisation en réseau, chaque acteur appartient à plusieurs groupes. De cette multi appartenance émerge une transversalité propre à chacun. « La transversalité, c'est l'ensemble des appartenances qui constituent le sujet dans sa différence à l'autre. » (Remi Hess)

Une transversalité résulte d'appartenances verticales et horizontales à des groupes, au sein desquels il est possible de partager des problèmes et de mutualiser des connaissances et des ressources. Une appartenance verticale à un groupe est générée par une complémentarité de compétences avec les autres. Une appartenance horizontale à un groupe, par une communauté de compétences.

Les objectifs de ces groupes peuvent être aussi divers que la veille, le tutorat, la formation réciproque, l'amélioration des services existant, que la conception d'un nouveau service.



*Pour chaque participant, un arbre de connaissances permet de distinguer les compétences qu'il partage avec les autres de celles qui lui sont spécifiques, et donc le différencient des autres. Un arbre de connaissances permet aussi de repérer les personnes qui ont des compétences complémentaires aux siennes. Un arbre de connaissances facilite ainsi la constitution de groupes verticaux et de groupes horizontaux, pour une organisation en réseau de compétences, au plus proche des attentes de clients ou d'utilisateurs.*

## FONCTIONNALITES ET USAGES D'UNE CARTOGRAPHIE DE COMPETENCES

Un arbre de connaissances est un dispositif de médiation qui articule deux outils complémentaires :

- Un outil d'expression de témoignages de connaissances, pouvant prendre la forme d'une aide en ligne à l'écriture
- Un outil de restitution des expressions, sous la forme de cartographie dynamique de connaissances et de compétences.

L'outil d'expression permet à l'utilisateur de structurer et d'indexer son témoignage de connaissances et d'en assurer ainsi la fiabilité. Cet outil de recueil, évolutif, intègre une ontologie par concepts (une liste évolutive de compétences) et une ontologie par questions (un questionnement complet), réalisés à l'aide de fondamentaux des théories de la connaissances.

Selon l'objectif poursuivi et le moment de l'expression, l'utilisateur témoignera par exemple des compétences sur lesquelles il accepte d'être sollicité, des expériences qu'il en a, de ses besoins en compétences ou encore d'un projet ou d'une offre d'emploi. Chaque expression contribue à générer un arbre de connaissances, représentation cartographique du collectif d'acteurs. Chaque témoignage modifie la forme globale de l'arbre. Une carte est ainsi dynamique. Par exemple, suite au dépôt par un nouvel acteur de son profil de compétences, le tronc se renforce et une branche émerge.

Et chaque acteur peut visualiser le positionnement de son profil de compétences par rapport aux autres, en distinguant sur la carte, les compétences qu'il partage avec le collectif de celles qui le différencient des autres. Ou encore en visualisant la proximité entre son profil de compétences et une demande de partenariat sur un projet.

La finalité d'un arbre de connaissances est la reconnaissance par la visualisation de la contribution possible de chacun à un objectif commun. En effet, notre hypothèse est que la reconnaissance mutuelle de l'apport possible de chacun conditionne des états de confiance nécessaires aux coopérations. Avec le support de cartographie dynamique de connaissances, notre démarche est de favoriser cette reconnaissance à l'aide de quatre types complémentaires de médiation :

- **Médiation par une représentation de ses capacités individuelles**  
Avec le support d'une aide en ligne à l'écriture (outil d'expression), chaque utilisateur peut élaborer progressivement son profil de compétences et prendre conscience de ses propres possibilités, au delà de classification par poste, métier, emploi ou diplôme. Ensuite l'utilisateur peut rendre visible son profil et participer ainsi à construire l'arbre de connaissances du groupe.
- **Médiation par une vision globale du collectif**  
Avec le support de l'outil de cartographie (outil de restitution), chaque utilisateur peut visualiser l'arbre de connaissances du groupe. Cette carte lui permet de se forger une vision globale du collectif et d'imaginer ce qu'il est possible de faire ensemble. Chaque utilisateur peut alors concevoir des actions communes, auxquels il n'aurait certainement pas pensé sans cette vue d'ensemble du collectif.
- **Médiation par une visualisation du champ à son ignorance**  
Chaque utilisateur peut certes visualiser sa position par rapport au collectif, c'est à dire là où il est présent. Il distingue ainsi les compétences qu'il partage de celles qui le différencient des autres. A l'inverse, il peut aussi visualiser les zones de compétences, desquelles il est absent, c'est à dire là où il n'a pas d'expérience ou d'intérêt à être sollicité. Ces zones représentent des lieux potentiels de collaborations ou d'évolutions.
- **Médiation par élaboration de scénarios de collaboration**  
En consultant la carte, l'utilisateur peut visualiser des liens possibles entre ses compétences et celles d'autrui. Chaque utilisateur peut ainsi repérer des complémentarités de compétences et réfléchir à des scénarios de collaboration, dans la perspective de projets communs.



L'intervention de médiateurs ou d'accompagnateurs, lors de la conception ou de l'utilisation de ces objets médiateurs, conditionne l'appropriation et l'impact du dispositif sur les pratiques sociales et l'organisation. Les médiateurs interviennent aussi pour la rédaction de pré-projet, de contrat de collaboration ou de contrat d'apprentissage qui acte les décisions prises avec l'aide de la cartographie des connaissances. Des animateurs de développement territoriale peuvent évidemment jouer ce rôle.

Ces différents objets de médiation constituent des instruments intellectuels, au sens de Vygotsky, qui permettent à chaque utilisateur d'étayer les connaissances de son rapport possible à un territoire de projets.

Une cartographie de connaissances constitue-t-elle un objet médiateur d'intelligence collective, selon Pierre Lévy, ou d'intelligence connective selon Derrick de Kerckhove ?

### Illustration 1 : cartographie des besoins d'un groupe d'entreprises

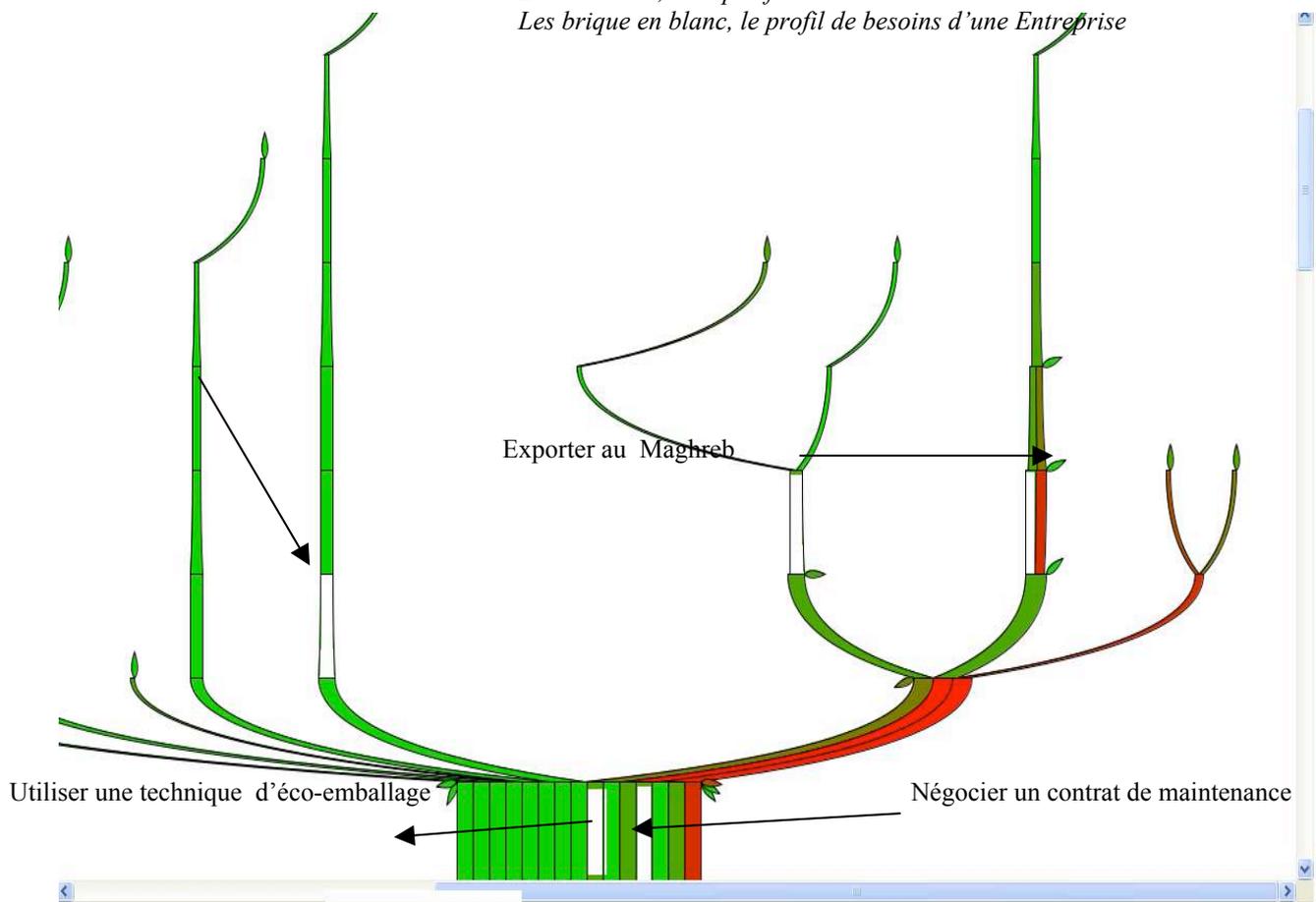
*Légendes :*

*Chaque brique représente un besoin en compétence*

*Le tronc, des besoins communs*

*Les branches, des spécificités*

*Les briques en blanc, le profil de besoins d'une Entreprise*



*Image générée à l'aide du logiciel libre Silva, développé par Ligamen  
www.ligamen.fr*