HAL
open science

Du gisement des compétences locales et de leur transfert: quelles modalités ?

Yann Bertacchini

To cite this version:

Yann Bertacchini. Du gisement des compétences locales et de leur transfert: quelles modalités ?. 2001. sic_00000863

HAL Id: sic_00000863

https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000863

Submitted on 25 Dec 2003

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.

DU GISEMENT DES COMPETENCES LOCALES & DE LEUR TRANSFERT: QUELLES MODALITES?

Yann Bertacchini

bertacchini@univtln.fr

Laboratoire LePont

http://lepont.univ-tln.fr

Université de Toulon et du Var- BP 132 - F-83957 La Garde Cedex

Département SeReCom-200 Av. Victor Sergent-F 83700 Saint-Raphaël

Tél.: 33.(0)4.94.19.66.02/03 Fax :33.(0)4.94.19.66.09

Résumé

Pour prétendre à la dynamisation spatiale de leur contenu, les collectivités locales détectent puis combinent les compétences disponibles, localisées et/ou mobiles. Ce travail d'inventaire est opéré en vue de structurer leur capital de ressources et d'intelligences dans l'optique de faire aboutir une politique de développement. [Bertacchini, 2001] La connexion de ce capital latent ou révélé ne s'obtient pas dans tous les cas. Ce tissu relationnel, physique ou virtuel, permet la mobilisation des compétences locales autour d'un objectif partagé et dans l'hypothèse de compétences complémentaires à réunir, à faciliter leur acquisition par un mode d'apprentissage approprié.". Si nous pensons que c'est la territorialité, véritable phénomène informationnel, qui permet de transformer l'espace en territoire ce dernier, ne peut être construit qu'à l'aide du transfert des compétences locales identifiées. Or, la constitution des gisements de compétences et leur transférabilité repose sur l'engagement croisé des acteurs locaux.

Mots-clef : Local ;Compétences ; Réseautique ; Transfert ; Veille

Summary:

Whatever the field, major change implies as much as deep transformation of thinking i.e to put in network new skills in particular, those made available by the availability of new technologies. In this context, only one individual cannot join together all necessary skills. It becomes clear that the goal of space valorization cannot be considered without relational investment between the partners and their accumulated background. The local empowerment concerns a collective phenomenon of acquisition and development of skills rests on an learning way appropriate to the potential of the territory to form or promote. The local mediation sets for objective the creation of relations between pre-existent skills and their transfer between the actors, individuals or groups, private or public. But the capacity of the territory to solve these problems will depend closely on the richness of the network and co-operations which it shelters or it will suggest.

Key-Words : Celling act, Information, Local, Networking, Skill.

Introduction :

De très nombreux rapports nous éclairent sur les enjeux de l'introduction des technologies de l'information dans les cursus citoyens [C.G.P,1994,1999], [Lefèvre et Tremblay,1998] notamment en ce qui concerne l'éducation à l'emploi et à la citoyenneté. Ces rapports soulignent que l'avènement de la société de l'information permet la prise en compte des besoins des personnes en remettant l'élève au centre du système éducatif, le citoyen au cœur de la démocratie et le client à la base du marché.

En même temps cette société universalise l'accès au savoir et aux richesses culturelles de l'humanité, resserre le lien social et donne leur chance aux petites sociétés innovantes [Etchegoyen, 1999]

Selon Franck Sérusclat (1999) " les différentes pratiques tendent à se rejoindre et contribuent à l'élaboration, même dispersée, d'une pédagogie de l'autonomie et de la responsabilité qu'il

faut autoriser.". Les observations formulées par le rapport Sérusclat mentionnent également le fait que "les liaisons non linéaires entre éléments d'information rendent possible l'examen d'une question selon de multiples perspectives.". Par non linéaires, l'auteur entend des informations relatives à un même sujet ou un sujet proche et issues de sources multiples et sans liens apparents. Conjointement à ces observations, l'environnement du territoire et ses composants technologiques, financier, juridique, humain ont muté vers davantage de complexité. Mais, la complexification [Wagensberg,1999] et son corollaire, l'incertitude [Filbet et Tazi,1999] font peur. Les savoirs requis de la part des acteurs en charge de définir, d'appliquer et de suivre les réalisations d'une politique locale ont également évolué.

Sur la base de ces observations, comment orchestrer ces mouvements pour bâtir une intelligence, que nous nommons territoriale en référence à un mouvement de développement du local, à partir des ressources localisées en mobilité ou latentes ? Nous présenterons dans notre communication et ce, à partir de notre expérience les hypothèses préalables à l'engagement ou *Comment mobiliser des ressources locales* après détecté leurs gisements?

1.Un préalable à la mise en commun d'expériences.

Pour prétendre à la dynamisation spatiale de leur contenu, les collectivités locales détectent puis combinent les compétences disponibles, localisées et/ou mobiles. Ce travail d'inventaire est opéré en vue de structurer leur capital de ressources et d'intelligences dans l'optique de faire aboutir une politique de développement. [Bertacchini, 2001] La connexion de ce capital latent ou révélé ne s'obtient pas dans tous les cas. Nous allons considérer le préalable à une tentative de développement territorial.

Nous formulerons l'hypothèse suivante : «l'existence ou l'inexistence d'un réseau de relations entre acteurs locaux peut s'avérer être une barrière ou un catalyseur dans la construction ou la

reconstruction du lien territorial» Ce tissu relationnel, physique ou virtuel, permet la mobilisation des compétences locales autour d'un objectif partagé et dans l'hypothèse de compétences complémentaires à réunir, à faciliter leur acquisition par un mode d'apprentissage approprié."Ainsi, puisqu' il y a inégalités d'accès, ces dernières engendrent des asymétries dans les mécanismes d'évaluation des auteurs de l'histoire locale [Jayet et Wins,1993,1996] Sur la base de cette hypothèse, les espaces engagés dans la voie de leur médiatisation ne possèdent pas tous la même capacité d'accès au développement. Les informations transmises, échangées par leurs membres sont entachées d'une déficience, d'une déformation de leur contenu et dans leur incapacité à former le réseau relationnel. A priori, l'histoire de ces acteurs locaux ne leur permet pas ou leur interdit d'investir dans leur futur. A posteriori, la déficience du contenu de l'information échangée ne favorise pas leur adhésion au réseau. Dès lors, les relations affichées mais non partagées autour de cet objectif ne peuvent se reproduire durablement et compromettent la valorisation territoriale. La construction du lien social échoue et la transmission d'un patrimoine collectif ne s'opère pas. La tentative de médiation [Bertacchini et Dumas,1999] que nous proposons peut s'avérer être une réponse. Dans les faits, toutefois, nous en relevons rarement la pratique effective. Peut-être parce qu' encore une fois l'histoire locale, mémoire des usages territoriaux, ne le permet pas ou bien parce que cette mission n'est pas perçue comme relevant de l'emploi et du ressort des TIC. Ce qui a pour conséquence d'amputer le contenu et le crédit des informations échangées par les acteurs locaux.

2.Réseautique et processus de cognition collective.

A la décharge des acteurs locaux, ceux-ci doivent affronter un environnement complexe, en transformation incessante et les réponses qui leur sont proposées prennent souvent une tournure entièrement technologique (figure 1).

Mais si, dans les solutions préconisées, il y a une matérialité certaine, le processus relève à notre sens d'un apprentissage cognitif. Et de la mise en œuvre de cet apprentissage va dépendre une meilleure articulation des compétences individuelles [Rivelli,1998] et collectives, publiques et privées.

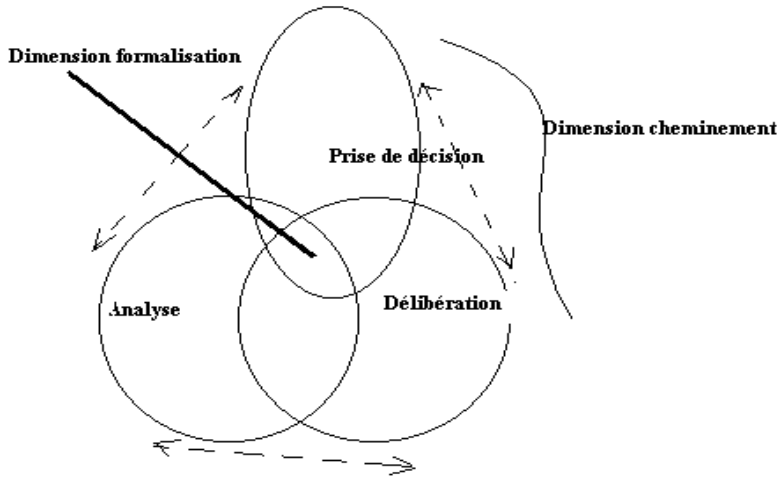

Figure 1: Modèle cognitif de négociation-décision

Ce processus s'impose et la médiation locale qui en résulte s'apparente donc à un processus de cognition collective. L'attention de l'acteur public ou privé engagé dans cette démarche s'est déplacée de la reproduction de modèles à l'apprentissage en marchant. L'apprentissage de cet acteur a lieu lorsqu'une nouvelle situation se présente à lui. Une telle proposition contient une part élevée de risques : l'acceptation de l'idée d'être confronté en permanence à des problèmes nouveaux, de nature, de contenu différent et reconnaître le statut formateur de l'erreur. Ce changement profond implique autant une profonde transformation des mentalités qu'une aptitude humaine à mettre en réseau des compétences nouvelles notamment celles rendues accessibles par la disponibilité des technologies de l'information et de la communication. Dans ce contexte, un seul individu ne peut à lui seul réunir toutes les compétences requises au même titre que les TIC et/ou Internet ne sont *divins* [Six,1999] Il

devient clair que le but de valorisation spatiale ne peut être envisagé que s'il y a investissement relationnel entre les partenaires, après une phase de recensement des compétences locales et la gestion de l'expérience accumulée. Les solutions à envisager ne relèvent pas tant de l'immédiateté ou du binaire mais bien plus d'une philosophie pratique et d'un esprit de médiation à partager par les membres concernés ou censés l'être [Reich,1991]

Dans cette optique, l'enrichissement du local relève d'un phénomène collectif d'acquisition et l'élaboration des compétences repose sur un mode d'apprentissage approprié au potentiel du territoire à former ou à promouvoir. C'est ce que nous entendons par "médiation locale".

3.La médiation locale fondée sur une pratique partagée.

La médiation locale se fixe pour objectif la création de relations entre des compétences préexistantes et le transfert de ces compétences entre les acteurs, individus ou groupes, privés ou publics. Mais la capacité du territoire à résoudre ces problèmes va dépendre étroitement de la richesse du réseau des coopérations qu'il abrite ou qu'il va susciter. Même si une bonne partie des relations efficaces au sein du territoire est de nature informelle, il est souhaitable et profitable d'organiser une meilleure confrontation, une articulation améliorée des acteurs locaux habitués à mobiliser de façon indépendante leurs compétences. Ce résultat va dépendre en majeure partie du mode d'acquisition des compétences requises et de la procédure qui vont accompagner la politique de médiation locale. Le choix de tel ou tel mode d'acquisition des compétences ne doit être retenu qu'après avoir conduit un audit du territoire à dynamiser ou à réinvestir.

Ce diagnostic va porter sur l'existence d'interrelations entre les catégories d'acteurs: la proximité des acteurs, l'adjacence de leurs compétences mobilisables et leur transférabilité dans une politique de développement. Nous présenterons successivement et succinctement les principaux modes d'acquisition des compétences que nous estimons utiles à la mise en œuvre

d'une telle action. Puis ultérieurement dans ces travaux nous présenterons une analyse de l'état des liens des acteurs locaux à l'aide d'une analyse réseau.

Cette démarche peut être interprétée comme une première phase dans l'appréciation du capital d'intelligence territoriale [Raison,1998] que possède ou pas un espace qui se lance dans la valorisation de son patrimoine (figure 2). Cette démarche d'audit relationnel menée à l'aide d'une analyse réseau complète utilement le diagnostic stratégique du territoire que nous n'aborderons pas dans nos travaux. En effet, notre approche est spécifique et repose sur l'élément fondamental du système territorial : l'acteur. L'acteur territorial est considéré en sa *qualité* d'*énergie* individuelle et collective sa capacité de définition de projets, la mise en cohérence de l'ensemble des projets territoriaux puis enfin, la capacité d'ouverture du système territorial vers l'élaboration de son projet de développement. Cette phase est le préliminaire d'un système d'information et de veille territoriales (S.I.V.T) en amont de la concertation territoriale.

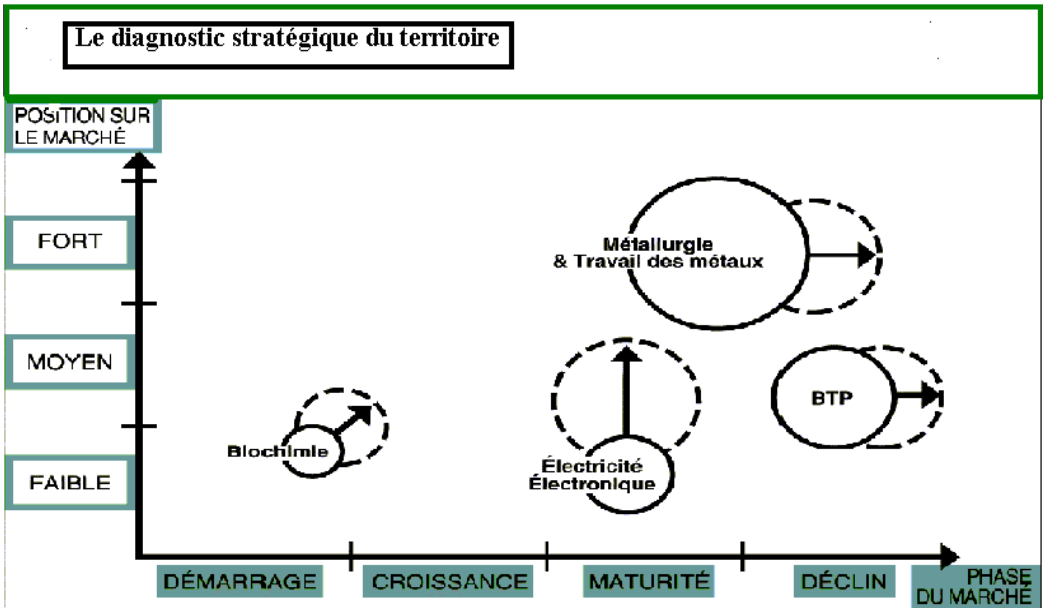

Figure 2: Le 1er plan ontologique :le diagnostic du portefeuille d'activités [ANTIDE,1998]

Pour l'organisation locale, il existe plusieurs modes d'acquisition des compétences requises : innées, importées ou développées au sein du "liquide amniotique"1 [Bertacchini,1999] ou terreau local dans le cours du processus. L'identité de la structure locale, dépendante de sa mémoire organisationnelle, favorise la présence de ressources innées qui désignent les savoirs détenus principalement techniques, scientifiques, et administratifs. Les savoir-faire et procédures que la structure locale s'impose de posséder à terme désignent la mémoire procédurale [Girod,1995]Les savoirs que faire qui permettent à l'organisation locale de se comporter comme il convient au bon moment relèvent de la compétence d'opportunisme tant stratégique que tactique. Certes, il s'agit de saisir le ou les résultats de ce comportement opportuniste et de les intégrer dans le projet territorial sans formalisme préparé. Mais pour mieux organiser le transfert des compétences lorsque les gisements de compétences ont été identifiés et que la volonté de s'engager dans ce processus se soit manifestée.

4.La notion de gisement de transférabilité.

L'apprentissage au niveau local peut également se construire par le transfert d'une structure locale à une autre et par le transfert de compétences entre les acteurs locaux : entre membres du secteur éducatif, de l'entreprise, des institutions. Les gains à attendre d'une telle démarche sont à l'aune de la difficulté et de la lenteur de ce mode d'apprentissage. Du risque de rejet encouru lorsque la structure locale elle-même n'autorise pas l'accès de son réseau relationnel aux vecteurs supports des compétences attendues. S'il y a un mode d'apprentissage à privilégier c'est sans nul doute celui qui est développé dans l'activité engagée pour médiatiser l'espace concerné. Cet apprentissage peut résulter de l'accumulation d'expériences ou d'expérimentations et jouer des deux registres à la fois. La définition des modalités d'application liées à la mise en place d'un système de veille interne peut contribuer à

---

[1] Métaphore transposée d'un article de Dou. H., Dou. J.M., 1999.,"Innovation management technology: experimental approach for small firms in a deprived environment.", *International Journal of Information Management,* Volume 19, Number 5, October 1999.

l'émergence d'un projet fédérateur, réducteur des incompatibilités relationnelles et à promouvoir la transférabilité [Datar,1998] des compétences locales d'une catégorie d'acteurs à l'autre.

Toutefois, quel que soit le mode d'apprentissage retenu, il suppose une attitude propice à la médiation: c'est une des conditions premières de la création d'une cellule de veille territoriale, d'un espace de médiation démocratique, d'un réseau par lequel faire échanger entre des mondes institutionnels et pédagogiques. Cette prédisposition n'est pas aussi fréquente que le laissent penser les nombreuses déclarations d'intention d'agir dans cette direction. Mais, si la situation que nous évoquions à savoir, la fragmentation du territoire et le nomadisme du citoyen politique local n'est pas perçue comme une occasion d'apprendre et de capitaliser de l'expérience alors, la qualité de cette situation empêche toute possibilité d'apprentissage et nuit probablement aux coopérations locales.

Lors de la définition des modalités de mise en œuvre de la politique de médiation et valorisation spatiale de nouveaux savoirs vont se développer. Ces pratiques et savoirs nouveaux relatifs à ce nouveau mode de fonctionnement entre les acteurs locaux viennent tour à tour enrichir la tentative de réunion du local. Et même si les observations et précautions précédentes corroborent l'argument de K. R Popper (1984) suivant lequel il existe une impossibilité logique à prévoir le résultat d'un apprentissage ayant pour effet de faire émerger des capacités et des connaissances réellement nouvelles, les acteurs locaux ne peuvent accepter que l'existant disparaisse englouti par l'immédiat, l'impondérable et l'incertain.

Conclusion : Information et veille territoriale.

L'information territoriale ne prend sens et utilité que dans le contexte d'une communication entre compétences locales. Que cette communication ne peut se faire que dans un contexte cognitif, car l'information elle-même, composante de la communication, est fonction des

structures cognitives, de leur mode de fonctionnement et de leurs niveaux d'abstraction. Enfin, la communication dépend aussi de notre rapport avec le temps et de notre capacité à nous aligner sur le temps exogène, -le temps des autres-, et de nos interactions avec l'environnement. On peut donc écrire que la communication s'inscrit dans une dimension d'espace-temps où l'information prend son sens dans un contexte d'interaction. Cette constatation montre tout l'intérêt d'identifier les modèles cognitifs des acteurs territoriaux pour pouvoir traiter de la communication dans le contexte de la concertation et susciter les interactions territoriales à la base du concept d'intelligence territoriale.

Le territoire devient un lieu de ressources où les acteurs interviennent dans un jeu de pouvoirs construit autour des enjeux d'appropriation Sfez (1991), de légitimité, d'identité et qui, inévitablement, nécessite la résolution de conflits émergents dans le contexte de la concertation territoriale. Nous pensons que la définition d'un système de veille territoriale et la pratique de celui-ci par les acteurs territoriaux pouvaient favoriser la concertation territoriale. Pour arriver à une résolution possible de ces conflits, la solution envisagée doit prendre en compte la problématique de la mise en réseau du couple "individu - collectivité", car c'est dans la résolution de cette problématique que résident les bases de la régulation sociale des interactions sur le territoire.

Nous pouvons tirer trois constats:

- La concertation territoriale s'appuie sur le principe d'un «modelage mutuel d'un monde commun» par l'acte de communiquer, véritable «réseau de gestes conventionnels», Tetu, (1995) dans un jeu de recherche de communauté d'intérêt et d'affirmation d'identité.
- L'objet territorial, qu'il soit physique, abstrait ou symbolique, joue un rôle central et permet de matérialiser le lien social et ses enjeux éventuels entre les acteurs sur le territoire.

- La définition d'un système de veille territoriale peut aider les acteurs locaux à la compréhension réciproque par l'apprentissage via l'instauration d'un réseau physique et/ou virtuel de compétences locales.

Nous définirons un système de veille territoriale en citant Lévy (1997, p 69) "Le traitement coopératif et parallèle des difficultés réclame la conception d'outils de filtrage intelligent des données, de navigation dans l'information, de simulation de systèmes complexes, de communication transversale et de repérage mutuel des personnes et des groupes en fonction de leurs activités et de leur savoir." Nous représenterons schématiquement (figure 3) la conception du Système d'Information et de veille Territoriales :

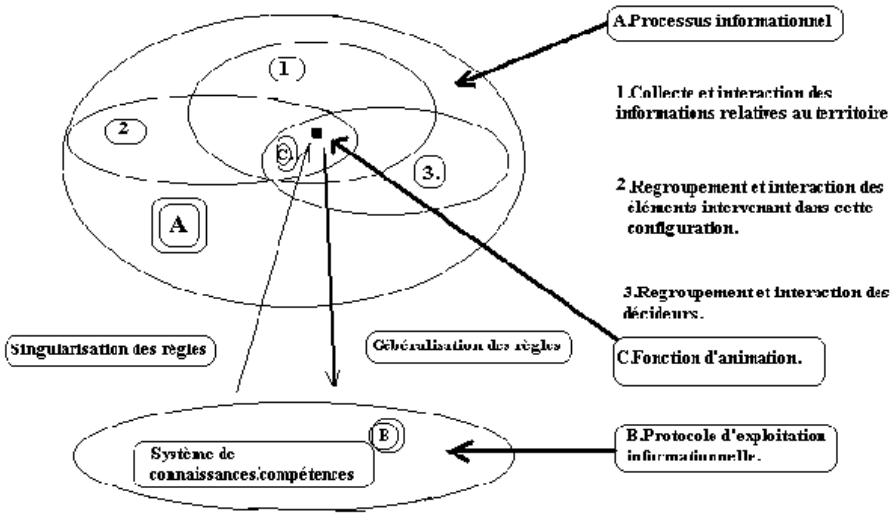

Figure 3: Architecture du Système d'Information et de veille territoriales [Bertacchini,2000]

Dans cette approche, nous avons privilégié la mise en valeur des éléments territoriaux. Les objets territoriaux sont d'abord des constructions humaines que ce soit dans leur représentation, physique ou virtuelle ou dans leur réalisation effective. Ils sont donc toujours, pour nous, associés à un sens, une logique, une histoire [Bertacchini,1998] Mais ils sont aussi

objets de ressource pour les acteurs. Pour rendre compte du phénomène d'appropriation-construction-territoriale, nous avons choisi de nous référer à un *méta-modèle*. En effet, le territoire est avant tout un système-espace de ressources pour les acteurs, donc est sujet à appropriation. La concertation suscitée et apprise par une politique de développement adaptée au contexte local peut favoriser cette appropriation. La multiplicité des éléments d'information et l'objectif du transfert des connaissances entre les acteurs locaux, nous conduisent à imaginer un système de veille territoriale. La définition et la conception d'un système de veille territoriale peuvent aider au rapprochement des catégories d'acteurs locaux et mobiliser autour d'un tel projet en multipliant les occasions d'échanges et d'interactions.

A notre sens l'élaboration de ce système d'information et de veille territoriales ou d'un réseau de cette nature peut favoriser la rencontre, la coordination et le transfert des compétences disponibles localement. Parce que sans ce transfert, le potentiel du territoire c'est-à-dire son passé et sa mémoire disparaîtront au rythme de fragmentation de ses parcelles et de la vitesse de nomadisation de ses citoyens. Tout en renforçant les exclusions que nous avons précédemment nommées : culturelles, économiques et technologiques. Nous pourrons par ailleurs constater que ce choix de présentation permet de mieux définir la notion de territorialité, ses dimensions et les pratiques sociales qui lui sont associées. Car, si nous pensons que c'est la territorialité, véritable phénomène informationnel, qui permet de transformer l'espace en territoire ce dernier, ne peut être construit qu'à l'aide du transfert des compétences locales identifiées. Or, la constitution des gisements de compétences et leur transférabilité repose sur l'engagement croisé des acteurs locaux.

Eléments bibliographiques

Bertacchini Y., 1999, «Closing the gap between the proximity of the local steps and their adjacent skill: towards the knowledge of endorsement will.», International Journal of Sciences for Decision Making n°3., Marseille, C.R.R.M.

Bertacchini et al., 2000, «How to federate some local resources by developing new links ?», ISA Research Committee 23, in [http://wwwhird Triple Helix International Conference], Rio de Janeiro, Brazil, 26-29 April.

Bertacchini Y., Dou H., 2001,«The Territorial competitive intelligence: a network concept», Actes du Colloque VSST '2001 p 101, Barcelone 15-19 octobre 2001.

Etchegoyen A, 1999, Les défis de l'éducation,170 pages, Questions de Société, France Loisirs.

Filbet M et Tazi, 1999, «Le système d'information en "réseau": une approche par l'organisation et par les nouvelles technologies de l'information.», Congrès de Génie Industriel, Montréal.

Girod M.,1995, Mémoire et Organisation, Thèse de doctorat en Sciences de gestion de l'Université de Paris IX-Dauphine, 1995.

Jayet H et al,1996, «Structures économiques et barrières à l'entrée», Rapport au Commissariat Général au Plan, CESURE, 128 p, Lille I, 1996.

Lévy P., 1997, *L'intelligence collective*, *Pour une anthropologie du cyberspace*, p 69, La découverte/Poche, Essais,1997.

Popper K.H., 1984, *La logique de la découverte scientifique*, Paris, Payot,1984.

Raison,1998, «Intelligence territoriale : Le cas du Poitou-Charentes.», NET 98 : le salon de l'Internet et de l'Intranet : Paris, 9-11 juin.

Rivelli,1998, *Intelligence stratégique sur Internet*, Paris, Dunod, 1998.

Six,1999, «L'enjeu de la médiation.», Le Monde, 24 décembre.

Sfez L.et al, 1991, «Territoire et communication.», *Quaderni*, n°13, Paris, CREDAP

Tetu J.F., 1995,«L'espace public et ses médiations.», *Hermes*, n° 17, de la page 287 à la page 298, Paris, Editions du CNRS.

Wagensberg,1999, «Complexité contre incertitude.», *La Recherche*, n°326 p 111.