

Sophie ARVANITAKIS, Marie OUVRARD et Serge AGOSTINELLI

Sophie Arvanitakis et Marie Ouvrard sont docteurs en Sciences de l'Information et de la Communication d'Aix-Marseille Université. Serge Agostinelli est Professeur, en charge de l'équipe SIC du LISIS d'Aix-Marseille Université, UMR CNRS 7296.

### **Partage de compétences dans un réseau d'acteurs**

Cet article présente une méthode de recherche envisagée comme la construction d'un outil d'aide à la constitution d'équipe. Ces équipes sont constituées en fonction de projets particuliers et leur organisation doit tenir compte des connaissances, des compétences et des capacités que chacun des membres veut bien mettre à la disposition des autres. Nous cherchons donc à savoir comment choisir ses coéquipiers pour s'assurer de la réussite d'un projet lorsqu'on est en relation avec un groupe de personnes, de type réseau social fermé. En d'autres termes, comment optimiser ce réseau fermé pour prendre la bonne prise de décision sur un projet particulier, à partir des choix spécifiques des membres du réseau.

*Mots clés : Compétence, scénario, différentiateur sémantique, équipe, membre.*

### **Sharing of expertise in a network of actors**

This article is presenting a research method as a tool which is going to help for constituting a team. Teams are established on a project basis and are organized taking in consideration knowledge, skills, abilities that each member is willing to provide to others. The main question is how to choose the members in order to insure the project success when one is linked to a group of persons in a kind of closed social network. In other words, we are trying to know how to optimize this closed social network to make the right decision for the establishment of the project team from the choices of network members.

*Key words: Skill, scenario, semantic differential, team, member.*

# Partage de compétences dans un réseau d'acteurs

Sophie ARVANITAKIS, Marie OUVARD et Serge AGOSTINELLI  
LSIS, Aix-Marseille Université

Deux interrogations sont à l'origine de cette recherche. D'une part, nous voulions savoir comment on peut constituer une équipe sur un projet à partir des compétences reconnues au sein d'un groupe de personnes ; d'autre part, comment sélectionner les bonnes personnes pour travailler sur un projet. Les bonnes personnes sont ici, celles qui partagent ensemble leurs compétences et finalités pour l'atteinte d'un but énoncé.

Pour répondre à ces deux questions, nous saisissons l'opportunité qui nous est donnée de travailler avec un groupe de femmes-chefs d'entreprise de la CGPME<sup>13</sup>. Bien sûr, cette opportunité nous donne le contexte de la recherche, mais la méthode et les analyses que nous conduisons peuvent être reprises dans tous les groupes constitués en communautés. Nous pensons naturellement, aux équipes projets intra-entreprises, aux équipes inter-institutions ou inter-entreprises, aux groupes de travail transversaux, aux équipes pédagogiques, mais aussi aux groupes d'étudiants ou de chercheurs qui doivent coordonner leurs activités en ayant clarifié leurs compétences à mettre au service du groupe pour résoudre un problème ou conduire un projet.

## 1. CORPUS THEORIQUE

### 1.1. Être membre

Être membre c'est maîtriser un langage naturel et commun en rapport avec l'appartenance sociale à un groupe. Pour que les membres puissent décrire, interpréter, expliquer, raconter le monde social, il faut que celui-ci soit disponible d'une manière ou d'une autre, c'est-à-dire intelligible, descriptible, analysable, observable, racontable, bref « *accountable* ». L'*accountability* est donc la « *descriptibilité* » des activités quotidiennes des membres d'un groupe. Elle rejoint la notion de réflexivité en ce sens qu'elle exprime la représentation « *objective* » et partagée du monde pour un membre. C'est seulement en devenant membre qu'il est possible de pénétrer la compréhension pratique et le raisonnement pratique profond, et non pas de rester au niveau superficiel du

---

<sup>13</sup> Cette recherche a vu le jour à l'initiative de Mme Colette Faravel qui pilote le réseau des réseaux des femmes dans le monde économique en Provence-Alpes-Cote d'Azur.

langage ou des apparences. On acquiert la compétence unique. Modéliser cette compétence dans un groupe c'est affirmer que la partie descriptive doit être faite du point de vue des membres de la communauté étudiée. C'est « *saisir le point de vue du natif, du membre, son rapport avec la vie, pour se rendre compte de la vision de son monde* ».

## 1.2. Le statut de membre

Le groupe est fondé sur des relations que nous analysons avec quatre dimensions :

La première est la réciprocité de communication entre individus. Celle-ci est l'aboutissement de construits, de repères communs où ont émergé des valeurs communes, des préoccupations partagées. Elle se construit sur la reconnaissance de l'autre, le respect de ce qu'il est, de ses différences, comme autant de richesses offertes et partagées. Le fondement de cette réciprocité se réfère à Hymes pour qui, les pratiques langagières quotidiennes des hommes témoignent de la façon dont ceux-ci construisent le social.

La deuxième est liée aux caractéristiques des personnes, aux similitudes dans le profil des individus qui permet la (re)connaissance de chacun. Cette (re)connaissance est toujours aussi un certain type d'ordre social (Douglas, 1986) dans lequel l'individu devient membre d'un réseau parce qu'il y est prévisible et reconnu.

La troisième se rapporte à la qualité des relations, exprimée par des critères tels que les règles de fonctionnement, les pratiques qui permettent de décrire la façon dont les individus associent des modes particuliers de dialogue liés à l'amélioration de l'estime de chacun et la gestion des tensions. Les règles (ou usages) partagées sont en permanence reconstruites par les faits, les gestes, les échanges (Goffman, 1963). Elle devient une fonctionnalité qui permet aux membres du réseau de constituer ce qu'ils pensent être leur audience (leur cercle), c'est-à-dire se rapprocher de ceux qu'ils imaginent faire partie du même monde qu'eux (Boyd, 2007).

La quatrième désigne les signes d'appartenance qui marquent la consistance de la relation et une attitude effective de fidélité. Les signes d'appartenance sont d'autant plus importants pour fédérer un groupe si celui-ci est dispersé, comme c'est le cas pour le groupe informel des individus « *in* », « *branchés* » ou « *le groupe de ceux qui...* » sur Facebook. Cette consistance peut se retrouver dans trois caractéristiques majeures :

- la *temporalité* ou le caractère durable des échanges ;
- la *prévisibilité* que doivent offrir en toute situation les membres d'une culture donnée (Goodenough, 1957) ;

- les *emblèmes* ou signes distinctifs d'un système symbolique particulier.

### 1.3. Un modèle de communication dans les groupes

Un communicant compétent parvient à faire connaître ses intentions, à être cohérent, à faire en sorte que les autres lui répondent de manière adéquate, etc.

Dans une structure idéale, on peut déterminer un degré de compétence face à cette structure idéale. On peut mesurer le degré d'efficacité du communicateur compétent. Dans une structure pragmatique, on peut décrire des aptitudes *ad hoc* développées par les acteurs communiquant dans des situations variées. C'est-à-dire, mobiliser des ressources en situation. Dès lors, comment mettre à disposition du groupe cette modélisation des ressources *in situ* ?

Un communicant compétent s'adapte aux buts qu'il cherche à atteindre : il utilise la communication pour atteindre ses objectifs. Il est capable d'influencer son environnement de manière appropriée et effective. Il obéit à trois traits : il a conscience de sa communication ; il est motivé pour communiquer ; il est sensible à la situation dans laquelle cette communication se produit ; et, il s'adapte donc au contexte. Là aussi, la question se pose de savoir comment mettre à disposition du groupe, une telle qualité d'adaptation ?

Par communication dans les groupes, on entend l'ensemble des techniques contemporaines qui permettent à un acteur social de s'adresser à plusieurs personnes dans un même lieu. Un groupe ne se réduit pas à la somme des individus qui le composent. C'est un ensemble dynamique qui dépend principalement des interactions entre ses membres. Cela implique la notion d'appartenance de membres à une communauté qui crée, par ses interactions, une forme de vie qui lui est propre.

### 1.4. Compétences

Notion centrale chez Antony Giddens (1987), la compétence des acteurs est le pivot du processus de structuration. L'intérêt de cette notion est qu'elle est largement utilisée dans les différentes disciplines de sciences sociales (information et communication, sociologie, gestion) et sert donc de pivot à la fois entre structure et action, et entre les disciplines. La compétence étant entendue comme « *tout ce que les acteurs connaissent (ou croient), de façon tacite ou discursive, sur les circonstances de leur action et de celle des autres, et qu'ils utilisent dans la production et la reproduction de l'action* » (Giddens, 1987 : 440).

Nous allons essayer de clarifier ce point de vue « *tout ce que les acteurs connaissent (ou croient)* ». Cinq types de compétences sont requis :

- *communicative* : connaissances et capacités relatives aux constituants et aux fonctionnements d'un projet en tant que système d'interaction permettant l'atteinte d'un objectif ;

- *conversationnelle* : connaissances et capacités relatives aux discours et aux messages en tant que séquences organisées d'énoncés (agencements et enchaînements transphrastiques, rhétoriques et manifestation énonciative de l'argumentation) ;
- *référentielle* : connaissances et capacités liées à des domaines d'expérience, d'expertise ;
- *relationnelle* : connaissances et capacités liées aux routines, stratégies, régulations des échanges interpersonnels en fonction des positions, des rôles, des intentions de ceux qui y prennent part ;
- *situationnelle* : connaissances et capacités relatives aux différents facteurs qui peuvent affecter dans un groupe et dans des circonstances données, les choix opérés par les membres du projet.

### 1.5. Capacités

La capacité se révèle lorsqu'un homme en tant que sujet de l'agir se révèle accessible à une qualification (Ricoeur, 1995). Toutes les analyses des activités de l'homme « *peuvent être reformulées dans le vocabulaire de la capacité : capacité de se désigner comme locuteur, capacité de se reconnaître comme auteur de ses actions, capacité de s'identifier comme personnage d'un récit de vie, capacité de s'imputer la responsabilité de ses propres actes* » (Ricoeur, 1995 : 110).

Dans le cadre de notre groupe, il devient donc nécessaire de savoir quels types d'actions sont révélateurs d'un partage : « *Je peux... pour vous...* ». Dès lors, plusieurs questions corollaires se posent : Quelles informations et connaissances sont nécessairement collectées par et pour le groupe ? Quelles performances sont validées ? Quels projets sont enclenchés ? Comment les pratiques sont-elles améliorées ? Quelles satisfactions sont constatées ?

La structuration des connaissances est celle des modes par lesquels le système cognitif est produit et reproduit dans l'interaction. Ces modes s'ancrent dans les activités des individus compétents, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usage des règles et des ressources dans une diversité de contextes d'action. Ainsi, la capacité pourrait être définie comme le savoir maîtrisé, reconnu, dans un domaine d'importance et qui permet de décider dans des cas complexes.

## 2. METHODOLOGIE

La méthode que nous utilisons va du plus descriptif au plus analytique dans une logique que nous pouvons ordonner en six étapes.

a) Observation participante

En ligne directe des méthodes ethnographiques, dans l'observation participante, le chercheur déclare son rôle, il interagit avec son sujet/objet de l'étude. Cette posture de terrain nous permet de recenser les compétences et les capacités associées ; de clarifier les compétences repérées et les capacités rattachées ; de valider les performances visées et l'intitulé du métier/secteur/activité...

b) Référentiel commun

Le référentiel commun se construit sur les mots : connaissances ; compétences ; capacités. Il intègre les différents points de vue sur le sens des mots {R3 : R1=connaissance ; R2=compétence ; R3=capacité}. Les connaissances, les compétences et les capacités, ainsi que leur mise en œuvre dans un groupe jouent un rôle structurant particulier. La verbalisation du référentiel permet notamment : de construire les représentations concrètes et partagées ; les échanges entre des individus qui ont des références et des codes professionnels différents ; les ajustements entre des fonctions et rôles parfois contradictoires portés par chacun.

c) Finalités partagées

Les finalités partagées sont interrogées par un questionnaire semi-directif qui cherche à définir les missions principales du réseau et à identifier, noter, les particularités liées à certaines activités ou pratiques... Il cherche également à identifier les pratiques professionnelles liées à l'outil d'aide à la décision, aux missions principales et aux capacités professionnelles requises.

d) Scénarisation

La scénarisation réalisée pour le logiciel d'analyse Tropes demande de recenser les catégories sémantiques qui organisent le référentiel commun. Elle identifie les savoirs indispensables à chaque pratique par des propositions qui les caractérisent.

e) Analyse des caractéristiques d'un projet

Par leur participation et leur implication, les membres du groupe ont pu acquérir de nouvelles pratiques dans la façon d'aborder un projet commun, des modes de mise en œuvre d'une stratégie commune et de la négociation multi-acteurs. Il reste à repérer (mais c'est l'analyse avec Tropes qui doit nous y aider) les capacités qui permettent aux acteurs d'arriver à formuler et à défendre des points de vue différents ou complémentaires.

f) Modélisation croisée entre le projet et le réseau

Les opérations {a ; b ; d} sont, soit achevées soit, en cours de traitement. L'opération {c} sera réalisée entre la fin de l'année 2012 et le début 2013. L'opération {e} avant l'été 2013 » et ainsi notre livrable sera effectif à la fin de l'année 2013.

A ce jour, la méthode n'est donc pas finalisée. C'est pour cette raison qu'aucun résultat ne pourra être présenté dans cet article. Toutefois, nous avons choisi de présenter la constitution d'un scénario pour Tropes, d'une part, parce que ce scénario est au centre de notre analyse et d'autre part, une description de ce travail permettra au lecteur d'avoir une vision du traitement possible.

### 3. LA METHODE DES SCENARIOS

La méthode des scénarios a une orientation interactionniste (Meyer, 2008). Ce qui nous a donc guidés, ce sont les échanges entre les membres du groupe, mais aussi la façon qu'ils avaient de « se » raconter pour eux-mêmes et pour les autres. Pour l'essentiel, les acteurs de terrain sont les savants de leur réalité professionnelle (Boumard, 1989) et les discours sont les significations qu'ils produisent pour stabiliser leurs connaissances professionnelles. Ils prolongent ainsi, des chaînes et systèmes d'interactions qui les font « *tenir ensemble* » dans une organisation (Hughes, 1996). Ce qui nous intéresse ici, c'est le discours qui explique ou justifie certaines pratiques professionnelles en situation, là où les acteurs produisent des « *ce qu'il faudrait faire* », de l'expertise sur la façon dont devraient se comporter les autres dans ce qui touche à leur travail.

#### 3.1. Le différenciateur sémantique

« *Le différenciateur sémantique est une technique visant à faire apparaître et comparer certains aspects de la signification d'un "concept" (mot, son, expression faciale, tableau, etc.)* » (Menahen, 1968 : 451). L'idée est ici que tout concept utilisé dans un discours peut se situer sur un segment bipolaire, c'est-à-dire qui va du sens que l'on peut lui donner jusqu'à son contraire. Tout est une question personnelle d'appréciation. Par exemple, si nous parlons des attitudes (verbales ou non verbales) que peut avoir une personne dans le groupe observé. Celles-ci peuvent aller d'une attitude {Relationnelle} à une attitude {Individuelle}. Plus simplement encore, si on demande à une personne : « *Comment avez-vous trouvé cet article ?* » sa réponse pourra être dipolaire [Bon vs Mauvais] ou alors se situer sur un axe entre

[*Bon et Mauvais*] : [*Bon – Correct – Moyen – Passable – Mauvais*]

C'est à partir de différenciateurs (Osgood et al., 1976) que nous avons construit notre premier niveau de grille d'analyse. Elle range des catégories qui sont pour nous les unités élémentaires qui vont nous permettre de trouver les similitudes ou les différences entre les discours.

Supra catégorie	Super catégorie	Catégorie sémantique +	Catégorie sémantique -	Super catégorie	Supra catégorie
Relation	Communication	Dialoguer	Diffuser	Information	Individualisme
		Ecouter	Entendre		
		Animer	Brider		
	Liaison	Autre	Moi	Separation	
		Adapter	Dissocier		
		Partager	Diviser		
Compétence	Gestion	Administrer	Laisser Aller	Abandon	Incompétence
		Evaluer	Ignorer		
		Imaginer	Exécuter		
	Piloter	Prévoir	Improviser	Nuire	
		Créer	Détruire		
		Réaliser	Différer		
Capacité	Analyse	Organiser	Bouleverser	Oubli	Incapacité
		Questionner	Répondre		
		Apprendre	Ignorer		
	Pertinence	Préciser	Rendre Ambigu	Absurde	
		Rassembler	Dissoudre		
		Hiérarchiser	Désorganiser		
Connaissance	Conception	Construction	Subversion	Echec	Ignorance
		Fédérer	Diviser		
		Entreprendre	Achever		
	Decision	Etre Autonome	Subordonner	Consultation	
		Etre Responsable	Etre Inconscient		
		Anticiper	Retarder		
Experience	Projection	Mutualiser	Séparer	Differentiation	Inexpérience
		Pratiquer	S'abstenir		
		Structurer	Destructurer		
	Conseil	Orienter	Egerer	Interdiction	
		Suggérer	Exécuter		
		Accompagner	Renoncer		

Tableau 01 : Grille d'analyse CompeCapa



CompeCapa est donc la grille sémantique qui nous permet d'identifier les lexiques de la COMPÉtence et de la CAPAcité. C'est aussi le premier élément du scénario utilisé avec le logiciel Tropes (logiciel d'analyse sémantique de textes) que nous présentons plus loin.

Ainsi, nous faisons émerger les {C3} indispensables, utiles, superflues ou contradictoires d'un référentiel commun pour la réalisation d'un projet. Cette grille va d'une supra catégorie qui est l'aspect le plus qualitatif et subjectif du discours à une catégorie sémantique plus opérationnelle et quantitative. La grille présentée ici n'est pas complète, car il faut ajouter les observables, c'est-à-dire les expressions réelles énonçables. Celles-ci peuvent prendre un sens propre ou un sens figuré. Si on détaille le verbe [dialoguer], il peut prendre dans le discours annoncé deux aspects : [au sens propre : argumenter ; au sens figuré : accoucher] ; par exemple : « *dis donc, arrête d'argumenter et accouche de ce que tu veux faire...* ». Dans cet exemple, bien que le ton soit cavalier, nous acceptons l'idée que la personne est bien dans la [Communication] (elle ne coupe pas le dialogue) et dans la [Relation] (le point de vue de l'autre reste important).

Au-delà du modèle d'Osgood, cette grille reprend une sorte de dichotomie qu'il faut comprendre davantage par la complémentarité que par la dualité. D'ailleurs en fonction d'autres hypothèses ou d'autres convictions théoriques, la grille pourrait très bien être inversée. Elle est en fait, révélatrice de la subjectivité des {C3}. En effet, positionner [Communication] et [Information] de part et d'autre d'un axe médian ne relève pas d'une opposition. Comme nous l'avons souligné, les attitudes des membres d'un groupe peuvent varier de la [relation] à [l'individualisme]. Nous reprenons deux modèles théoriques complémentaires aujourd'hui, pour expliquer les fonctionnements humains. Les modèles de l'Ecole de Palo Alto croisent aujourd'hui les modèles du traitement du signal pour faire bouger le curseur sur le segment [Relation ; Individualisme].

### **3.2. La constitution d'un scénario pour Tropes**

CompeCapa est un scénario du logiciel Tropes (logiciel d'analyse sémantique de textes : [www.tropes.fr](http://www.tropes.fr)) pour identifier les lexiques de la COMPÉtence et de la CAPAcité. Notre travail a été fortement inspiré par les travaux de Piolat et Bannour (2009) qui ont construit le scénario Emotaix (outil d'analyse du lexique émotionnel). CompeCapa est donc un outil d'aide à la constitution d'équipes en fonction de projets particuliers. Il est piloté par le logiciel Tropes et devrait permettre de déterminer, de classer et de dénombrer les lexiques de la compétence et de la capacité, présents dans des textes élaborés par oral ou écrit.

#### 4. RESULTATS ATTENDUS

Les résultats recherchés sont au croisement de trois critères d'analyse en termes de réseau d'acteur : l'identification du statut des membres du projet ; les compétences requises en matière de prise de décision pour chaque type de projet ; les hiérarchies émergeant des interactions observées. En ce qui concerne les résultats à partir de CompeCapa nous recherchons particulièrement :

- Les univers de référence de représentation du contexte. Le premier, affiche le contexte général et regroupe les grands thèmes classés par fréquence décroissante. La seconde affiche le contexte détaillé et regroupe aussi les grands thèmes classés par fréquence décroissante. Il existe ainsi deux niveaux de représentation du contexte. Chacun comporte un compteur indiquant le nombre de mots (occurrences) qu'il contient. Seuls les univers significatifs sont affichés. Ils représentent et regroupent dans des classes d'équivalents les principaux substantifs du discours (texte) que l'on analyse.
- Les références utilisées. Elles affichent les références (ou substantifs), regroupées par classes d'équivalents et permettent de dire sur quoi porte le texte. Les classes sont triées en fréquence décroissante. Chaque ligne comporte une référence ainsi qu'un compteur indiquant le nombre de mots (occurrences) qu'elle contient. Seules les références significatives sont affichées (il est possible de gérer les paramètres : outils, options d'analyse). Les références utilisées regroupent dans des classes d'équivalents les noms communs et noms propres ayant un sens voisin.
- Les relations. Elles indiquent quelles références sont fréquemment reliées, c'est-à-dire rencontrées à l'intérieur d'une même proposition, dans le texte analysé. Ces relations sont orientées suivant l'ordre d'apparition des mots qui les composent.

L'affichage des univers de référence, des références utilisées et des relations vont nous permettre de voir apparaître par importance décroissante des acteurs, des objets, et des concepts mis en scène dans les discours. Enfin, il conviendra de croiser ces analyses avec l'ensemble des caractéristiques du futur projet souhaité par le groupe. Ce croisement pourra, par exemple, être présenté sous forme de cahier des charges et permettra de formaliser les besoins du projet et de les expliquer aux différents membres du réseau (groupe) afin de s'assurer qu'ils sont tous d'accord et qu'ils aient tous compris la même chose. Il permettra de cadrer les différentes missions et compétences recherchées. Il pourra aussi énumérer les éventuelles contraintes à prendre en considération.

## CONCLUSIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES

Pour des chefs d'entreprise, avoir un outil d'aide à la constitution d'équipe en fonction de projets spécifiques est, suivant les commentaires donnés lors de nos interviews, un gain et une optimisation dans le travail. C'est probablement aussi un gain de temps pour l'ensemble des membres du groupe et un atout majeur pour la visibilité du groupe.

Bien sûr, une limite est liée à l'importance de la bonne concordance entre une personne et la compétence qui lui est attachée. Toute erreur entraînerait automatiquement un mauvais choix et donc une remise en question dans tout le processus. Toutefois, ce réseau spécifique est à considérer comme un terrain. L'intérêt d'une telle recherche réside bien dans le partage de compétences par un groupe hétérogène, mais qui a un objectif et des pratiques communes.

## BIBLIOGRAPHIE

- Boumard P., (1989), *Les savants de l'intérieur : l'analyse de la société scolaire par ses acteurs*, Paris : Colin, 160 p.
- Boyd D., (2007), "Social Network Sites: Public, Private, or What?", *Knowledge Tree, an e-journal of learning innovation*, (13), 1-7.
- Douglas M., (1986), *Risk Acceptability According to the Social Sciences*, London: Routledge, 115 p.
- Giddens A., (1987), *La constitution de la société*, Paris : PUF.
- Goffman E., (1963), *Behavior in public places: notes on the social organization of gatherings*, New York: Simon and Schuster, The Free Press, 248p.
- Goodenough W., (1957), "Cultural anthropology and linguistics", In P. Garvin (Ed.), *Report of the seventh annual round table meeting on linguistics and language*, Washington DC: Georgetown University Press, 9, 167-173.
- Hughes E. C., (1996), *Le regard sociologique : Essais choisis*, Paris : École des hautes études en sciences sociales, 346 p.
- Hymes D. H., (1991), *Vers la compétence de communication*, Paris : Hatier CREDIF (1<sup>o</sup> éd. 1984), 219 p.
- Menahen R., (1968), « Le différenciateur sémantique », *L'année psychologique*, 68(2), 451-465.
- Meyer V., (2008), « La méthode des scénarios : un outil d'analyse et d'expertise des formes de communication dans les organisations », *Etudes de communication*, (31), 133-156.
- Osgood C. E., Suci G. and Tannenbaum P., (1967), *The measurement of meaning*, Chicago: University of Illinois Press, 360 p.
- Piolat A. et Bannour R., (2009), « EMOTAIX : un scénario de Tropes pour l'identification automatisée du lexique émotionnel et affectif », *L'année psychologique*, 109, 655-698.
- Ricoeur P., (1995), *Réflexion faite : autobiographie intellectuelle*, Paris : Esprit, 115p.