

# Les compétences au cœur de la formation

**Claude Gauvreau**

Qui ne s'est pas posé un jour cette question : quelles compétences dois-je acquérir si je veux devenir un enseignant, un journaliste ou un informaticien plus qualifié et plus polyvalent? Le développement des compétences, tant individuelles que collectives, représente des enjeux majeurs pour les organisations qui veulent améliorer leur performance et demeurer compétitives. Des questions qui se trouvent au centre du programme de recherche de la nouvelle Chaire en gestion des compétences que dirige Ginette Legault, professeure au Département organisation et ressources humaines.

Pour Mme Legault et son collègue Roland Foucher, professeur au même département et directeur scientifique de la chaire, le développement des compétences est au cœur de la gestion des ressources humaines et des relations de travail. En d'autres termes, il s'agit de concevoir un système intégré de gestion de ces ressources axé sur les compétences et couvrant une variété de domaines : planification de la relève et des carrières, gestion de la rémunération, de la formation et de la diversité de la main-d'œuvre, organisation du travail, etc.

## Définir les compétences...

Le premier axe de recherches de la chaire portera sur les définitions et les typologies des compétences. Comme l'explique Mme Legault, il existe différentes interprétations de la notion de compétences. «Certains l'opposent aux connaissances et d'autres estiment qu'elle se trouve à la jonction du savoir, du savoir-être et du savoir-faire.» Chose certaine, ajoute-t-elle, la professionnalisation et la démocratisation des milieux de travail font en sorte que la thématique des compétences est plus que jamais à l'ordre du jour. «Les employeurs sont à la recherche d'individus non seulement très scolarisés mais capables aussi de



Photo : Michel Giroux

**Ginette Legault, professeure au Département organisation et ressources humaines.**

travailler en équipe tout en étant autonomes. On observe également, dans les relations de travail, l'émergence de formes de partenariat où patronat, syndicats et employés tentent de déterminer ensemble les performances que les entreprises et les personnels doivent accomplir.»

Abondant dans le même sens, Roland Foucher souligne que «la notion de compétences déborde le champ des habiletés techniques liées à l'exécution de tâches immédiates. On veut des gens polyvalents, capables de résoudre des problèmes, de gérer des conflits, de penser et d'analyser.»

## ... et les reconnaître

On se rend compte que les organisa-

tions ayant une perspective stratégique de développement et de planification sont celles qui investissent le plus dans le développement des compétences, précise Mme Legault. «Mais, encore faut-il être capable

**«On veut des gens polyvalents, capables de résoudre des problèmes, de gérer des conflits, de penser et d'analyser».**

d'évaluer la rentabilité de tels investissements. Une grande entreprise comme Bell, qui a mis en place un système de gestion des compétences, investit 50 millions \$ par année dans la formation du personnel. Toutefois, elle éprouve des difficultés à en me-

surer tous les impacts. La chaire pourrait devenir une sorte d'observatoire fournissant des outils qui permettraient d'évaluer les progrès accomplis par les entreprises en matière de gestion des compétences.»

Selon les deux chercheurs, le niveau de questionnement des entreprises sur la mise en œuvre d'un système intégré de gestion des compétences n'est pas le même partout. Dans le domaine très compétitif de la nouvelle économie, où la mobilité

professionnelle est répandue, les entreprises se demandent ce qu'elles doivent faire pour fidéliser leur main-d'œuvre ou pour gérer la relève.

«Elles se rendent compte qu'elles doivent reconnaître et récompenser les compétences multiples de leurs personnels, non seulement sur le plan salarial, mais aussi au chapitre des conditions de travail : flexibilité des horaires, sentiment d'appartenance, congés, conciliation travail-famille, autonomie, etc. Le rapport des employés à l'entreprise et à l'emploi devient alors très différent et la notion de compétences prend une toute autre dimension. Bref, les entreprises ne peuvent plus se contenter de gérer les compétences exclusivement en fonction d'une stratégie d'affaires», soutient Mme Legault.

Évidemment, les modes de gestion varient selon les types d'organisation, souligne M. Foucher. «Les problèmes ne sont pas les mêmes dans une entreprise de production standardisée que dans une université où règnent plusieurs sous-cultures et où il est difficile de définir des compétences communes à tous.» Mais quand on veut réaliser un changement majeur, poursuit Mme Legault, comme l'implantation d'un système de gestion et de reconnaissance des compétences, l'engagement de la haute direction est toujours la condition principale du succès et ce, quelque soit le milieu de travail.

La façon dont la chaire entend développer ses orientations n'est pas foncièrement différente de celle d'un centre de recherche, affirme Ginette Legault. «Nous avons des projets de recherche à caractère fondamental qui n'ont pas de liens directs avec nos partenaires financiers. En même temps, nous devons être sur le terrain afin d'alimenter la réflexion des organisations privées et publiques, ainsi que des milieux syndicaux et associatifs, qui veulent se donner des stratégies de développement et de gestion des compétences.» ●