



Conseil consultatif  
des sciences et de  
la technologie

Advisory Council  
on Science and  
Technology

DOCUMENT  
D'APPOINT

32

# Les compétences essentielles : une cible mouvante

Un point de départ pour la discussion

---

Préparé pour le Groupe d'experts sur les compétences  
par Paul Gallagher, avec des contributions de  
John McLennan et Geoffrey Poapst

Octobre 1999

Canada

# **Les compétences essentielles : une cible mouvante**

*Un point de départ pour la discussion*

par Paul Gallagher,  
avec des contributions de  
John McLennan et Geoffrey Poapst

Cette publication est également offerte sur le Web (<http://acst-ccst.gc.ca/skills>).

Les personnes handicapées peuvent obtenir cette publication sur demande sous une forme adaptée à leurs besoins particuliers. Communiquer avec le Centre de diffusion de l'information aux numéros ci-dessous.

Pour obtenir des exemplaires du présent document, s'adresser au :

Centre de diffusion de l'information  
Direction générale des communications  
Industrie Canada  
Bureau 205D, tour Ouest  
235, rue Queen  
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Téléphone : (613) 947-7466

Télécopier : (613) 954-6436

Courriel : [publications@ic.gc.ca](mailto:publications@ic.gc.ca)

**Nota** – Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada (Industrie Canada) 2000

No. de catalogue C2-467/2000-17F-IN

## Toile de fond

Au cours de la dernière décennie, trois forces immuables se sont alliées pour transformer le paysage commercial et économique et restructurer les défis qui s'adressent aux entreprises canadiennes et à leurs employés sur le marché concurrentiel.

La *mondialisation* a provoqué l'expansion du champ d'action. Outre la concurrence que nous faisons les uns aux autres, nous devons désormais rivaliser avec les meilleurs du monde.

La *technologie nouvelle* a modifié les moyens d'action. Nous pouvons produire plus avec les mêmes intrants. Les procédés de production dont nous disposons n'ont jamais été aussi nombreux et variés.

La *déréglementation* a modifié les règles du jeu. À présent, tous les coups sont permis et le dessus est aux innovateurs, aux créatifs et aux personnes qui ont le goût du risque.

Pour survivre dans ce milieu, les organisations doivent répondre à des normes de qualité perpétuellement ascendantes et réagir rapidement aux développements du marché et à la nouvelle technologie, ce qui nécessite l'agilité, la flexibilité et, par-dessus tout, la capacité de mettre rapidement à profit une vaste gamme de compétences. Par exemple, les entreprises de l'industrie de pointe ne peuvent plus survivre en comptant uniquement sur leurs équipes d'ingénieurs. Elles devraient désormais se doter d'audacieux qui osent mettre en pratique des idées nouvelles, de leaders capables de déceler et de saisir les occasions et de communicateurs qui peuvent gagner l'appui des gestionnaires, des employés et des actionnaires.

Pour prospérer dans les industries de pointe, les organisations et les particuliers doivent également apprécier le changement. Tous les intervenants, qu'ils soient dans les ateliers ou dans la salle du conseil d'administration sont tenus de percevoir les occasions créées par les changements économiques, technologiques et législatifs. Ils doivent être en mesure de cerner et de développer les compétences, connaissances et attitudes requises pour saisir ces occasions et d'acquérir et appliquer les nouvelles compétences sans se laisser décourager par le rythme imposé par le changement. En d'autres termes, ils doivent continuellement atteindre une cible en perpétuel mouvement.

Pour protéger notre compétitivité, notre prospérité et la qualité de notre vie, employeurs, employés, gouvernements et éducateurs doivent développer et mettre en application les compétences dont dépendent les industries de pointe. Pour relever le défi des compétences, Canadiens et Canadiennes doivent trouver les meilleurs moyens d'agir de concert pour atteindre cette cible mouvante.

## **Mandat du groupe d'experts**

Devant cette évolution implacable, on a demandé au groupe d'experts de désigner les compétences essentielles dont le Canada aura besoin au cours des cinq à dix prochaines années pour maintenir la compétitivité de ses industries de pointe. Nous croyons que les mesures prises pour garantir cette offre de compétences essentielles permettront également de relever un défi de plus grande envergure : protéger notre qualité de vie et garantir l'égalité d'accès pour tous les Canadiens.

D'entrée de jeu et pour se faciliter la tâche, le groupe a convenu de certaines définitions importantes.

## **Qu'entendons-nous par compétences?**

Le groupe d'experts utilise le terme *compétence* dans son sens le plus large. Une *compétence* est la combinaison de connaissances et de la capacité de les appliquer. En d'autres termes, une compétence consiste à connaître une tâche et à savoir comment l'exécuter. Nous faisons également la distinction entre *compétence* et *profession*, celle-ci étant l'appellation que nous donnons aux personnes qui possèdent certains groupes particuliers de compétences comme un programmeur, un tuyauteur, un médecin, etc.

Le groupe d'experts croit également qu'il est utile de classer les compétences ayant trait au travail en cinq catégories fondamentales :

1. **Les compétences génériques** : cette catégorie désigne la capacité de penser, de communiquer, d'apprendre de façon indépendante, d'assumer une responsabilité, de s'adapter à une gamme de situations et de travailler en tant que membre d'une équipe. Alliées à des attitudes telles que le dynamisme, la détermination, l'enthousiasme et l'engagement, les compétences génériques constituent les déterminants fondamentaux du succès chez les membres de la population active.
2. **Les compétences techniques ou professionnelles** : cette catégorie désigne la capacité d'exécuter des tâches spécialisées. Les compétences de ce type peuvent s'appliquer à une industrie particulière, par exemple la réparation des automobiles, ou à un ensemble d'activités : programmation informatique, maintenance, comptabilité, etc.

3. **Les compétences en affaires** : cette catégorie désigne la capacité d'accomplir des activités telles que la planification, la commercialisation, l'évaluation et la gestion des ressources humaines, des capitaux, des budgets, etc. Ces capacités s'appliquent à l'ensemble des secteurs industriels.
4. **Les compétences en gestion** : cette catégorie désigne la capacité de motiver les autres et de les aider à donner toute leur mesure. Ces compétences sont généralement associées à un leadership de niveau élevé dans n'importe quel secteur de l'industrie.
5. **Les compétences contextuelles** : cette catégorie désigne la capacité de fonctionner avec succès dans différents « contextes », par exemple dans un « contexte international », un « contexte multilatéral » ou un « contexte de secteur public ». Les secteurs organisationnels ou industriels fonctionnent chacun dans son propre contexte et certains d'entre eux peuvent fonctionner dans plusieurs contextes. Chaque contexte nécessite des compétences différentes.

### **Qu'entendons-nous par niveaux de compétences?**

Dans l'examen du milieu de travail dans les industries de pointe de l'économie du savoir, le groupe d'experts croit qu'il est également utile de distinguer quatre niveaux de compétences.

1. Dans un milieu nécessitant des **compétences de faible niveau**, le travail est habituellement répétitif et routinier. Les compétences requises peuvent être acquises sur le tas et nécessitent généralement une scolarité limitée. Le travail de ce type est très rare dans les industries de pointe de l'économie du savoir.
2. Dans un milieu nécessitant des **compétences intermédiaires**, le travail exige la capacité d'appliquer les connaissances à des situations coutumières et nouvelles, souvent de façon indépendante. Les gens qui possèdent des compétences de niveau intermédiaire sont les « opérateurs » dans l'économie en général et dans les industries du savoir. Dans un grand nombre d'industries du savoir, il existe beaucoup de travaux qui nécessitent des compétences de niveau intermédiaire.
3. Dans un milieu nécessitant des **compétences de haut niveau**, le travail consiste habituellement à appliquer des technologies nouvelles (ou anciennes) à des situations nouvelles et exige régulièrement la créativité et l'aptitude à résoudre les problèmes. Par définition, une grande proportion du travail dans les industries de pointe de l'économie du savoir exige des compétences de haut niveau.
4. Dans un contexte nécessitant des **compétences « de pointe »**, le travail implique normalement l'élaboration de nouvelles technologies, la création de nouvelles industries ou l'expansion d'industries existantes. Les personnes qui possèdent les compétences de pointe conduisent les entreprises et les industries fondées sur le savoir dans des domaines non défrichés.

## **Autres hypothèses concernant les compétences**

Outre la classification des compétences par type et niveau, le groupe d'experts considère comme acquis les faits caractéristiques suivants.

- Les compétences non utilisées s'atrophient. C'est à partir de ce fait qu'on devrait déterminer comment et quand perfectionner les compétences et de quelle façon il faut les maintenir et les recycler.
- Beaucoup d'emplois nécessitent une combinatoire de compétences de différents niveaux.
- Les grandes sociétés, privées et publiques n'ont pas besoin des mêmes compétences que les petites et les moyennes entreprises; celles-ci nécessitent habituellement un plus grand nombre de personnes qui possèdent des compétences multiples et de tous les niveaux.
- Les ouvriers non qualifiés, notamment ceux dont les capacités de lecture et d'écriture sont faibles, sont très nombreux au Canada et constituent le gros de la population économiquement « en danger ». Il faut donner la priorité à la satisfaction des besoins en formation de ce groupe défavorisé.

## **Insistance sur les assortiments de compétences**

Étant donné que les employeurs dans les industries de pointe de l'économie du savoir recherchent des employés qui possèdent certains groupes de compétences, le groupe d'experts se concentrera sur les *assortiments de compétences* plutôt que sur les compétences prises individuellement. Les assortiments de compétences souhaitables évolueront avec le temps et gagneront en ampleur et en complexité, en réponse à l'évolution de la technologie et de l'organisation du travail.

## **Les compétences démontrées par opposition aux titres de compétence**

Les membres du groupe d'experts sont d'avis que les « assortiments de compétences » devraient être identifiés et décrits en fonction des exigences des postes et sans référence à des appellations d'emploi ou à des titres professionnels tels que technicien, ingénieur ou programmeur. Ils admettent également que pour acquérir un même assortiment de compétences, les gens peuvent suivre différentes voies - enseignement traditionnel, apprentissage autodirigé ou en milieu de travail, formation offerte par l'employeur, etc. Nous croyons cependant que par opposition aux références professionnelles ou aux diplômes scolaires, la compétence démontrée pour l'exécution des tâches découlant d'un certain emploi devrait déterminer si une personne remplit les conditions requises pour l'emploi en cause.

## **Définition fonctionnelle des compétences essentielles**

Les *assortiments de compétences essentielles* constituent les combinaisons de compétences sans lesquelles une industrie ne peut pas soutenir la concurrence sur le marché international et donner toute sa mesure. Les assortiments de compétences essentielles existent dans les contextes qui nécessitent des compétences d'un niveau faible ou intermédiaire de même que dans ceux qui nécessitent des compétences de niveau élevé ou de pointe. De même, les assortiments de compétences essentielles applicables à un secteur industriel donné et ceux qui s'appliquent à un autre secteur peuvent se chevaucher. La pénurie persistante de compétences essentielles dans un secteur industriel donné annonce l'existence de problèmes fondamentaux dans les systèmes d'enseignement et de formation ou dans les pratiques de recrutement et d'emploi ou dans ces deux domaines à la fois.