



Clarifier les compétences du futur

ou comment distinguer les
mythes de la réalité, pour
préparer l'avenir ?



Françoise Crevier, Ph. D.

Sommet de l'innovation en formation
Québec - 30 avril 2026

AVIS

**Cette présentation contient des éléments
qui pourraient troubler certaines personnes.**

Nous préférons vous en avertir.



Au menu

Mon hypothèse, votre défi?

1. Vers une définition commune de la compétence
2. Quelles sont les compétences du futur?
3. Des pistes de solutions pour le futur

Votre défi : un concours!



Mon hypothèse, votre défi?



OSONS DONC!

Mon hypothèse

L'expression

« **compétences du futur** »

décrit un mythe.

... et votre défi

Faites -moi parvenir

un exemple de

compétences du futur.

Une condition : s'appuyer sur une définition scientifique des compétences, celle de Steve Masson ou de Guy Le Boterf.

1. Vers une définition commune de la compétence

- a. Un exemple de compétence**
- b. Une vidéo : le cerveau en action!**
- c. Une définition opérationnelle (Guy Le Boterf)**
- d. Une définition scientifique (Steve Masson, chercheur UQÀM)**

a. Un exemple de compétence

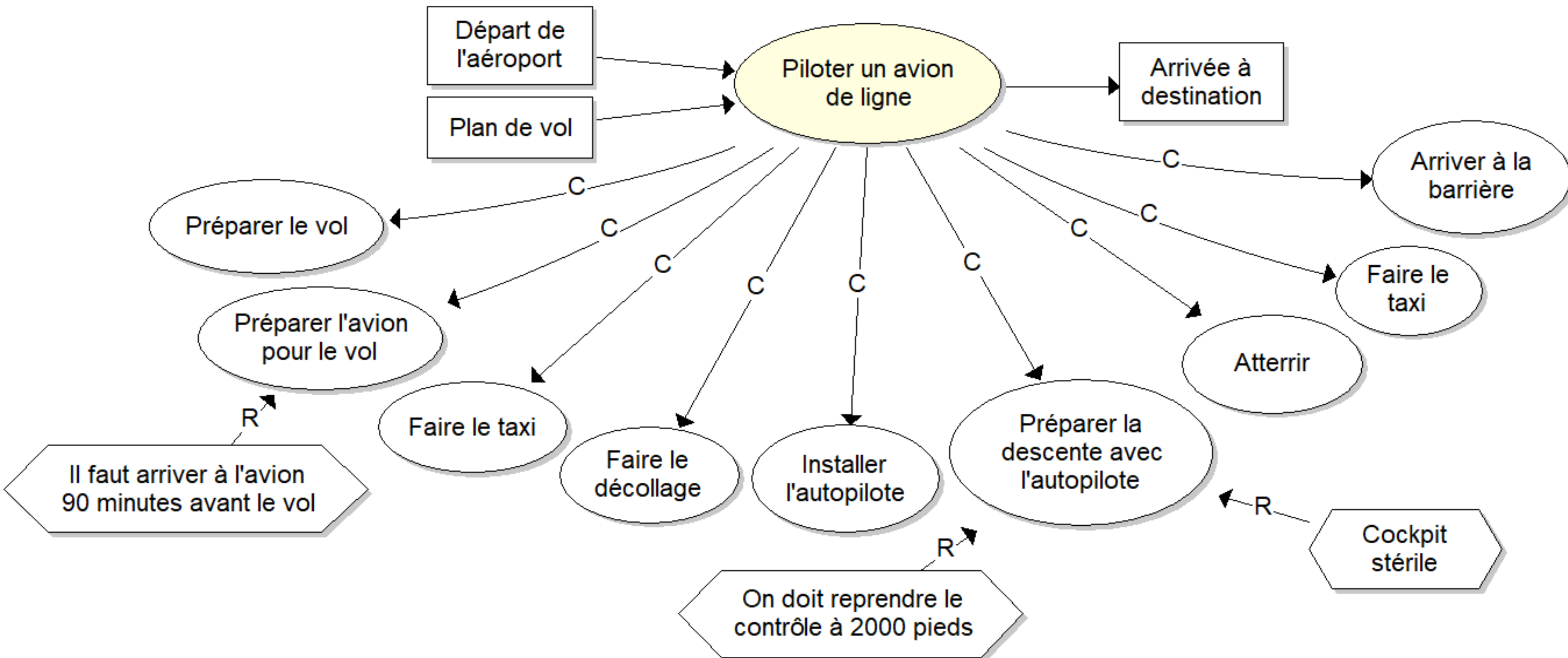
Piloter un avion de ligne

1. Préparer le vol
2. Préparer l'avion pour le vol
3. Faire le taxi
4. Faire le décollage
5. Installer l'autopilote
6. Préparer la descente avec l'autopilote jusqu'à 2000 pi.
7. Atterrir
8. Faire le taxi
9. Arriver à la barrière



La traduction dans notre langage

Entrevue de Philippe Chartrand
Commandant chez Air Transat



b. Le cerveau en action!





La compétence: Composer une pièce musicale

On a tendance à confondre ces deux entités

Compétences

(Savoir agir)

Rédiger une convention collective
Poser un diagnostic
Élaborer un vin de garde
Gérer des projets d'envergure
Cultiver des légumes en serre



Niveau de complexité élevée;
Appropriation longue et exigeante;
Livrable précis et clairement défini;
Le résultat n'est jamais garanti.

On développe 5 à 10 compétences dans une vie professionnelle.

Habiletés

(Savoir faire)

Utiliser le numérique
Démontrer une pensée critique
Résoudre des problèmes
Monter un meuble en kit
Effectuer une réanimation cardio-respiratoire (RCR)

c. Une définition opérationnelle



Guy Le Boterf
Sciences humaines et
sociologie
Ses premières définitions : 1994

- Un savoir-**agir** complexe,
- Qui donne lieu à un résultat attendu, à valeur ajoutée,
- Dans un contexte spécifique, et
- Grâce à des ressources internes :
 - Savoirs (des connaissances)
 - Savoir-faire (des habiletés)
 - Savoir-être (des attitudes)
- Et des ressources externes.

c. Une définition opérationnelle



Guy Le Boterf
Sciences humaines et
sociologie
Ses premières définitions : 1994

- **Un savoir-agir complexe,**
- **Qui donne lieu à un résultat attendu,**
- **Dans un contexte spécifique, et**
- **Grâce à des ressources internes :**
 - **Savoirs (des connaissances)**
 - **Savoir-faire (des habiletés)**
 - **Savoir-être (des attitudes)**
- **Et des ressources externes.**

Le Boterf, Guy. 2000. *L'ingénierie des compétences*. 2^e édition. Paris : Éditions d'organisation. pp. 36 à 79

d. Une définition scientifique



Steve Masson
Chercheur à l'UQÀM
Définition issue des recherches en
neurosciences (2024)



Masson, Steve. 2024. *Développer des compétences. Comment mieux utiliser son cerveau*. Paris : Éditions Odile Jacob. p. 25

2. Quelles sont les **compétences** du **futur**?

Voici quelques exemples glanés de ci, de là!

Sources : quelques entreprises sur le web, le référentiel de compétences du gouvernement du Canada, journaux, universités, ministère du Travail du Québec (CPMT)

Des compétences? Du futur?



Littératie numérique

Intelligence émotionnelle

Transdisciplinarité

Veiller à son développement professionnel

Compétences en IA

Gérer l'information

Intelligence sociale

Inspiration

Polyvalence

Savoir questionner

Leadership

Adaptabilité

Respecter l'environnement

Agir de façon éthique

Collaboration et travail d'équipe

Culture des données

Résilience

Pensée critique

Tolérance au stress

Compétences interculturelles

Engagement social

Créativité

Faire preuve d'autonomie

Techniques de négociation

Communication

Pensée analytique

Favoriser l'inclusion

Flexibilité cognitive

Sens de l'humour

Compréhension des enjeux

Résoudre des problèmes

Prise de décision

Savoir devenir

Quelles compétences?

Connaissances (savoirs)	Habiletés (savoir-faire)	Attitudes (savoir-être)	Valeurs et autres	
Littératie numérique	Pensée critique	Adaptabilité	Gérer l'information	Engagement social
Compréhension des enjeux	Résoudre des problèmes	Compétences (?) interculturelles	Intelligence émotionnelle	Agir de façon éthique
Compétences (?) linguistiques	Savoir questionner	Faire preuve d'autonomie	Intelligence sociale	Transdisciplinarité
	Prise de décision	Savoir devenir	Communication	Respecter l'environnement
	Créativité	Leadership	Collaboration et travail d'équipe	Veiller à son développement professionnel
	Techniques de négociation	Flexibilité cognitive		Compétences en IA
	Pensée analytique	Favoriser l'inclusion		Polyvalence
	Inspiration	Résilience		
		Tolérance au stress		
Dans cette liste: aucune compétence!				Culture des données
				Sens de l'humour

Quel futur?

Connaissances (savoirs)	Habiletés (savoir-faire)	Attitudes (savoir-être)	Valeurs et autres	
Littératie numérique	Pensée critique	Adaptabilité	Gérer l'information	Engagement social
Compréhension des enjeux	Résoudre des problèmes	Compétences (?) interculturelles	Intelligence émotionnelle	Agir de façon éthique
Compétences (?) linguistiques	Savoir questionner	Faire preuve d'autonomie	Intelligence sociale	Transdisciplinarité
	Prise de décision	Savoir devenir	Communication	Respecter l'environnement
	Créativité	Leadership	Collaboration et Travail d'équipe	Veiller à son développement professionnel
	Techniques de négociation	Flexibilité cognitive		Compétences en IA
	Pensée analytique	Favoriser l'inclusion		Polyvalence
	Inspiration	Résilience		Culture des données
		Tolérance au stress		Sens de l'humour

Quel futur?

Connaissances (savoirs)

Littératie numérique

Compréhension des enjeux

Compétences (?) linguistiques

Habiletés (savoir-faire)

Pensée critique

Résoudre des problèmes

Savoir questionner

Prise de décision

Créativité

Techniques de négociation

Pensée analytique

Inspiration

Attitudes (savoir-être)

Adaptabilité

Compétences (?) interculturelles

Faire preuve d'autonomie

Savoir devenir

Leadership

Flexibilité cognitive

Favoriser l'inclusion

Résilience

Tolérance au stress

Valeurs et autres

Engagement social

Agir de façon éthique

Transdisciplinarité

Respecter l'environnement

Veiller à son développement professionnel

Compétences en IA

Polyvalence

Culture des données

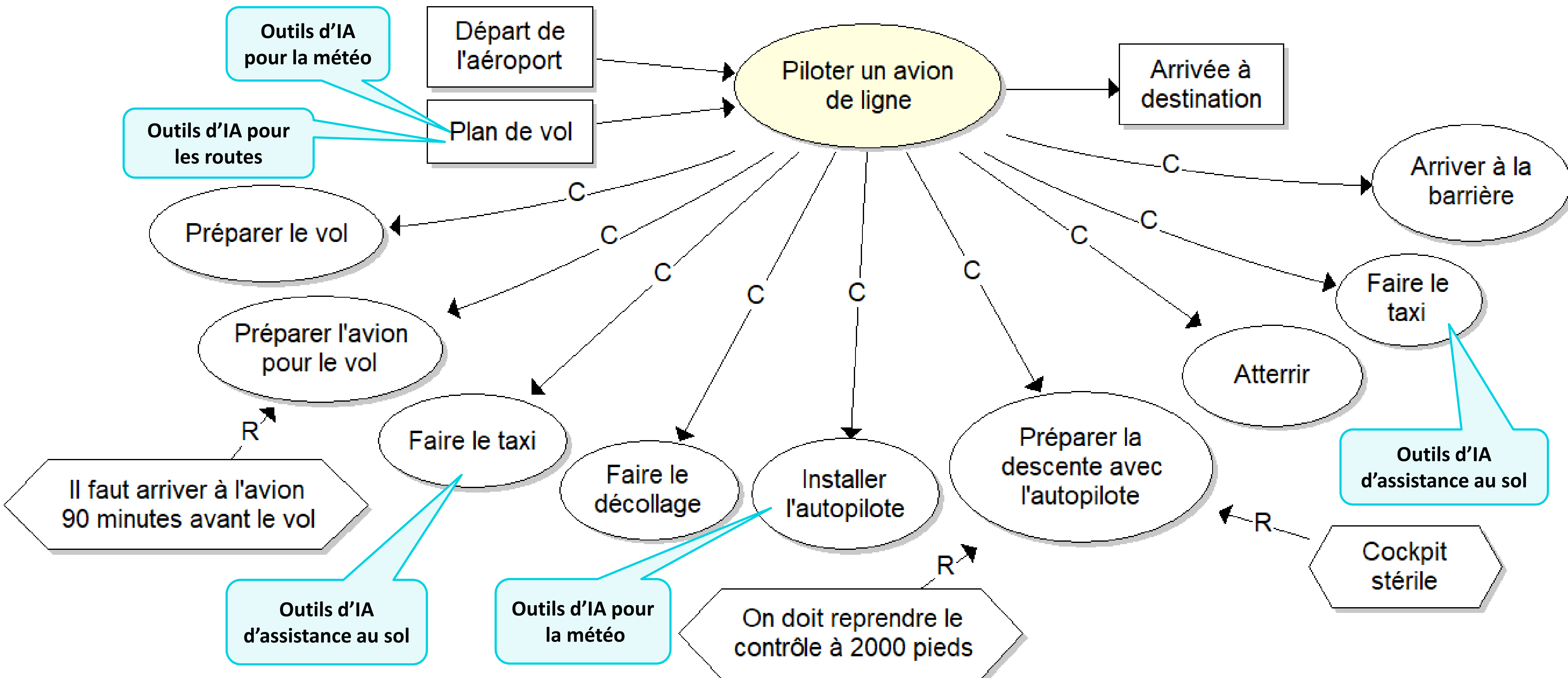
Sens de l'humour

Habileté ancienne encodée génétiquement!

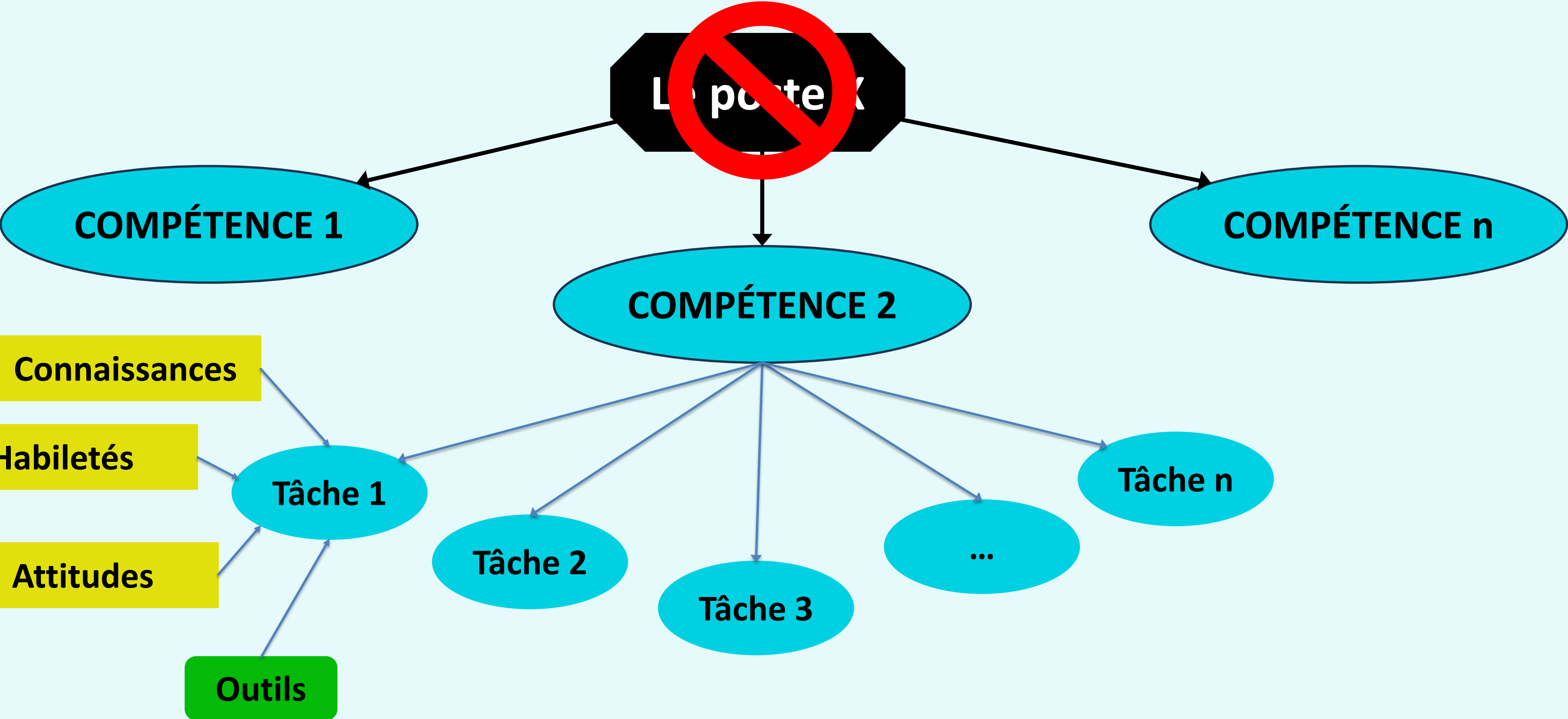
3. Des pistes de solutions pour le futur

Le futur pour les pilotes de ligne?

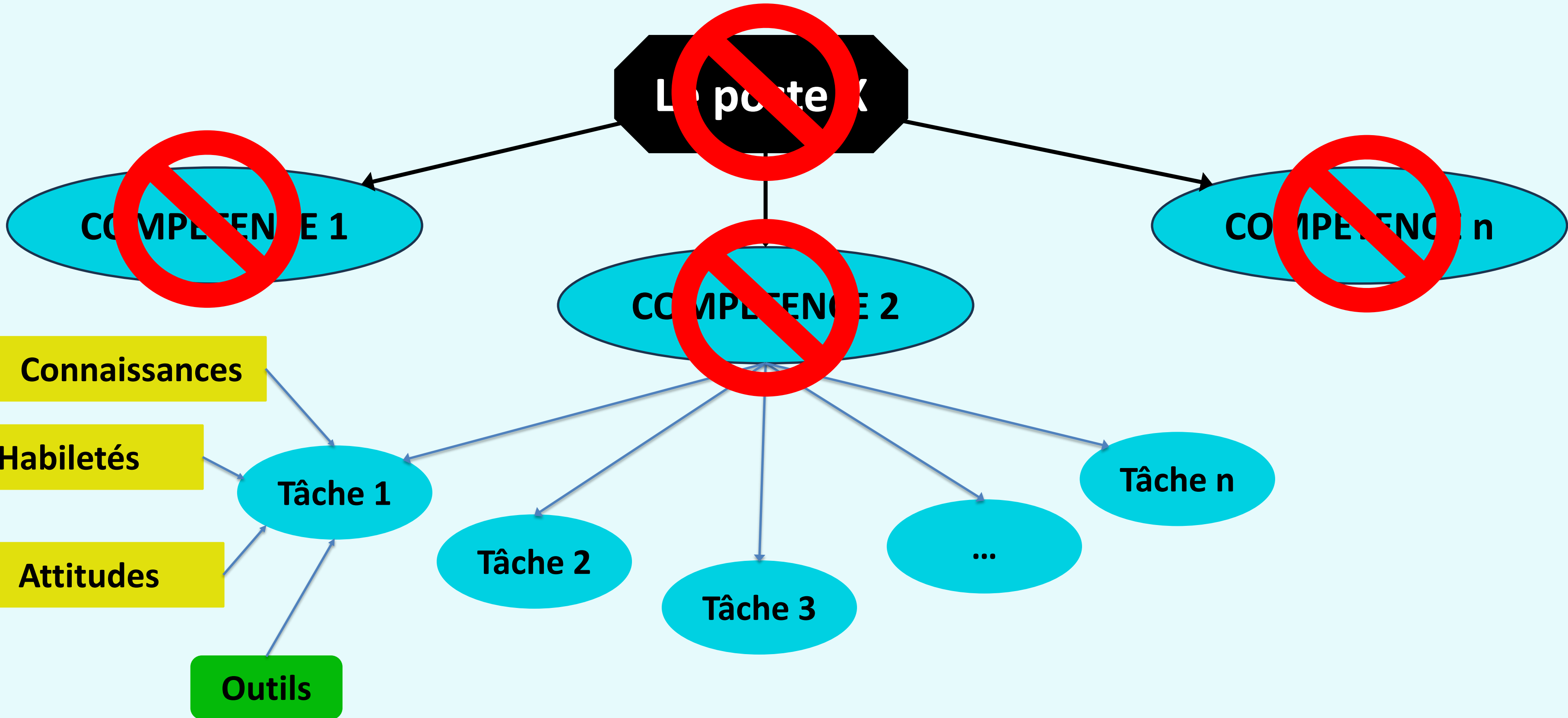
Entrevue de Philippe Chartrand
Commandant chez Air Transat



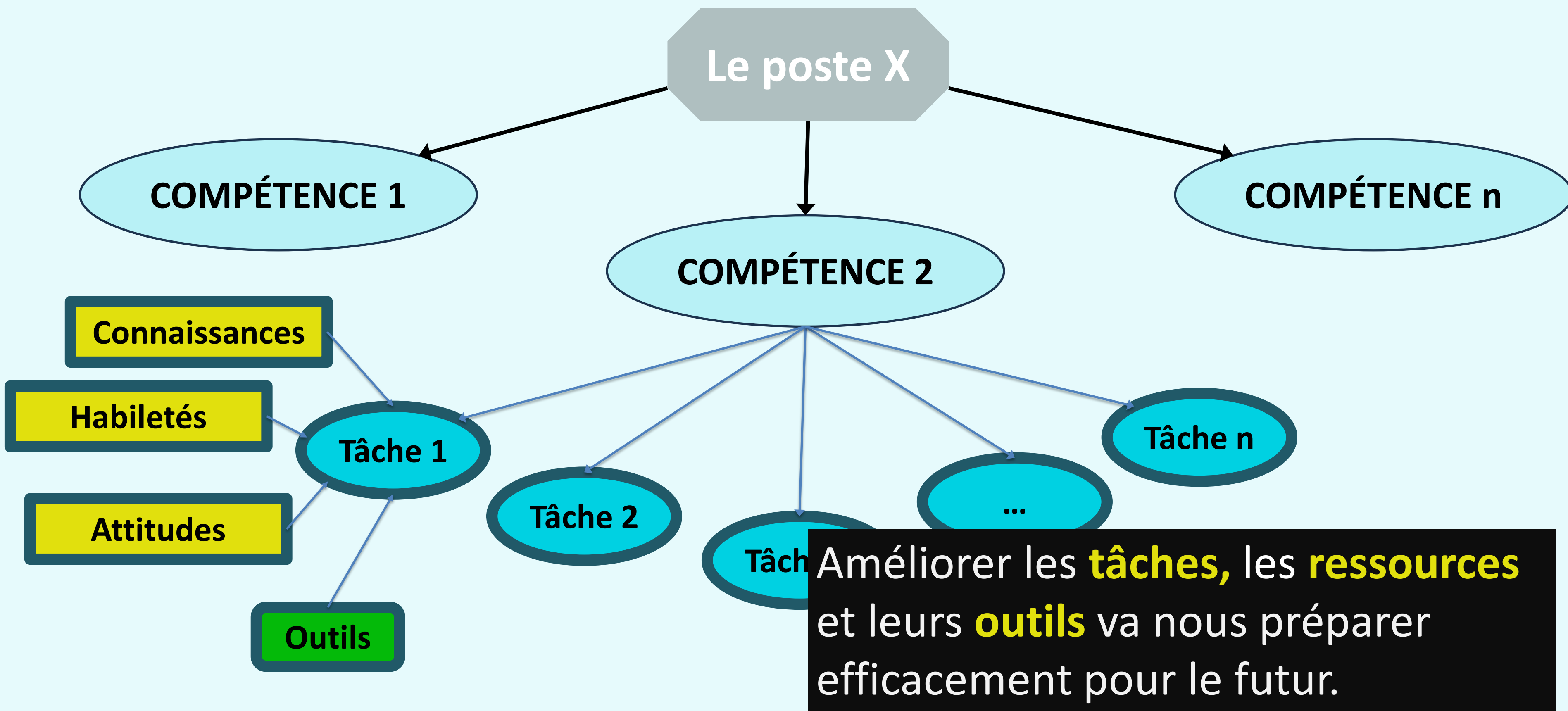
Le futur pour un poste de travail?



Le futur n'est pas ici



Il est ici, le futur!



Une piste de solution en 5 étapes

Étape 1 : Prioriser quelques postes

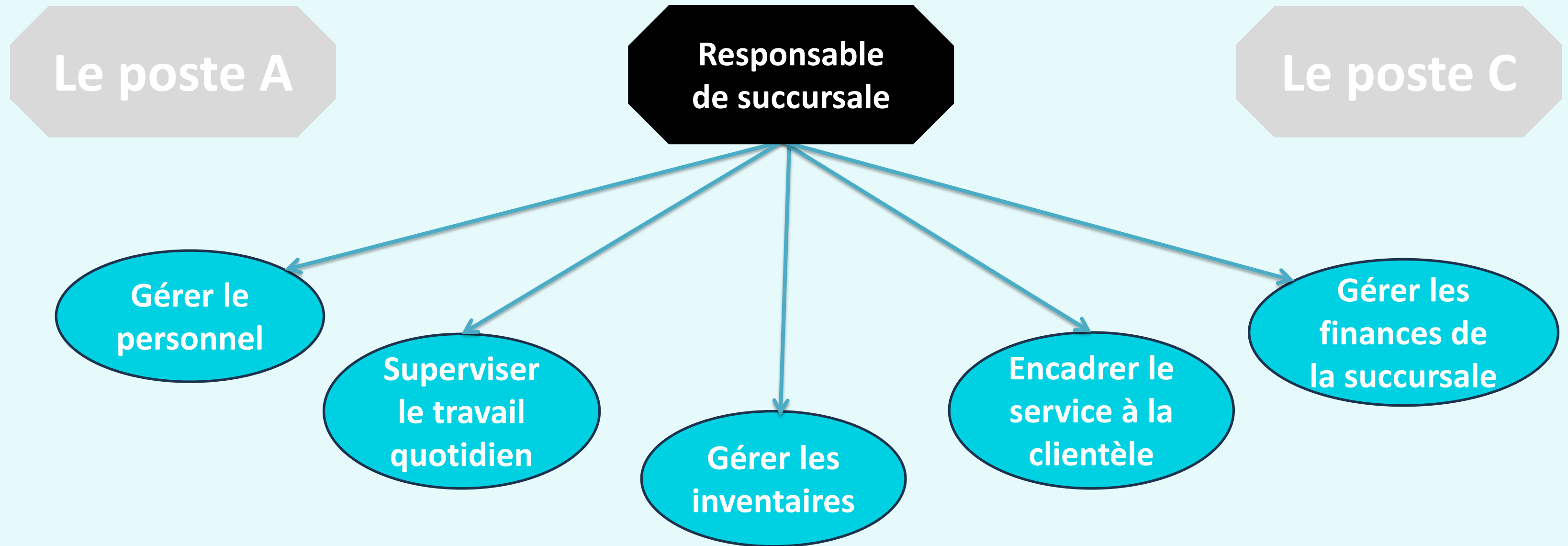
- Établir des facteurs de choix :
 - Criticité du poste;
 - Potentiel d'amélioration (notamment avec l'IA);
 - Gains majeurs pour l'entreprise;
 - Contraintes d'application et niveau de difficulté;
 - Coûts vs rentabilité, etc.

Étape 2 : Identifier les compétences du poste

Lister les compétences selon la **définition de Masson**

- Probablement entre 4 et 6 compétences par poste (max. : 10)

Étape 2 : Identifier les compétences du poste (5)



Étape 3 : Établir la liste des tâches

Le poste A

Responsable
de succursale

Le poste C

Gérer le
personnel

Superviser
le travail
quotidien

Gérer les
inventaires

Encadrer le
service à la
clientèle

Gérer les
finances de
la succursale

Assigner les
tâches

Superviser
les activités
quotidiennes

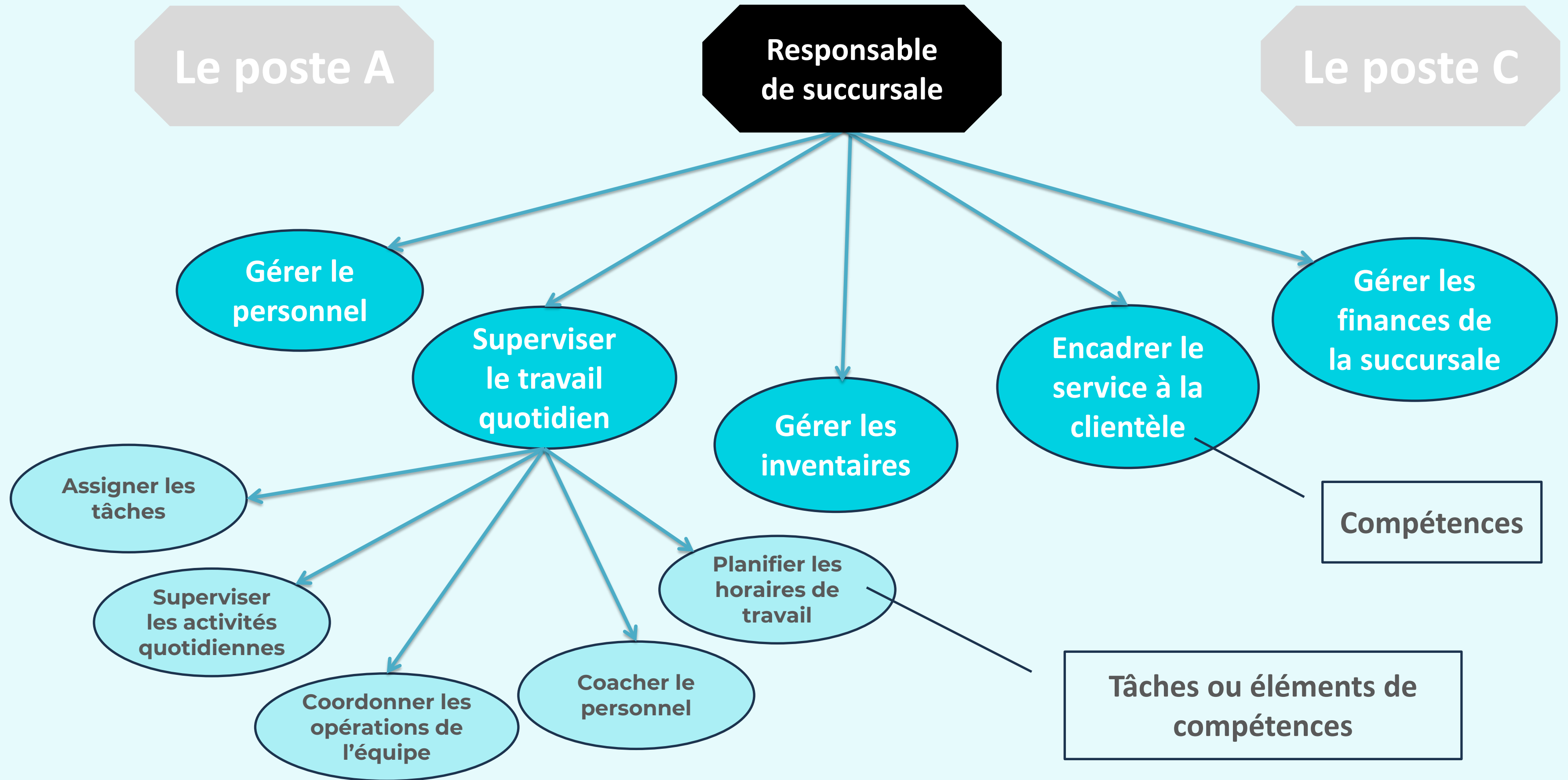
Coordonner les
opérations de
l'équipe

Coacher le
personnel

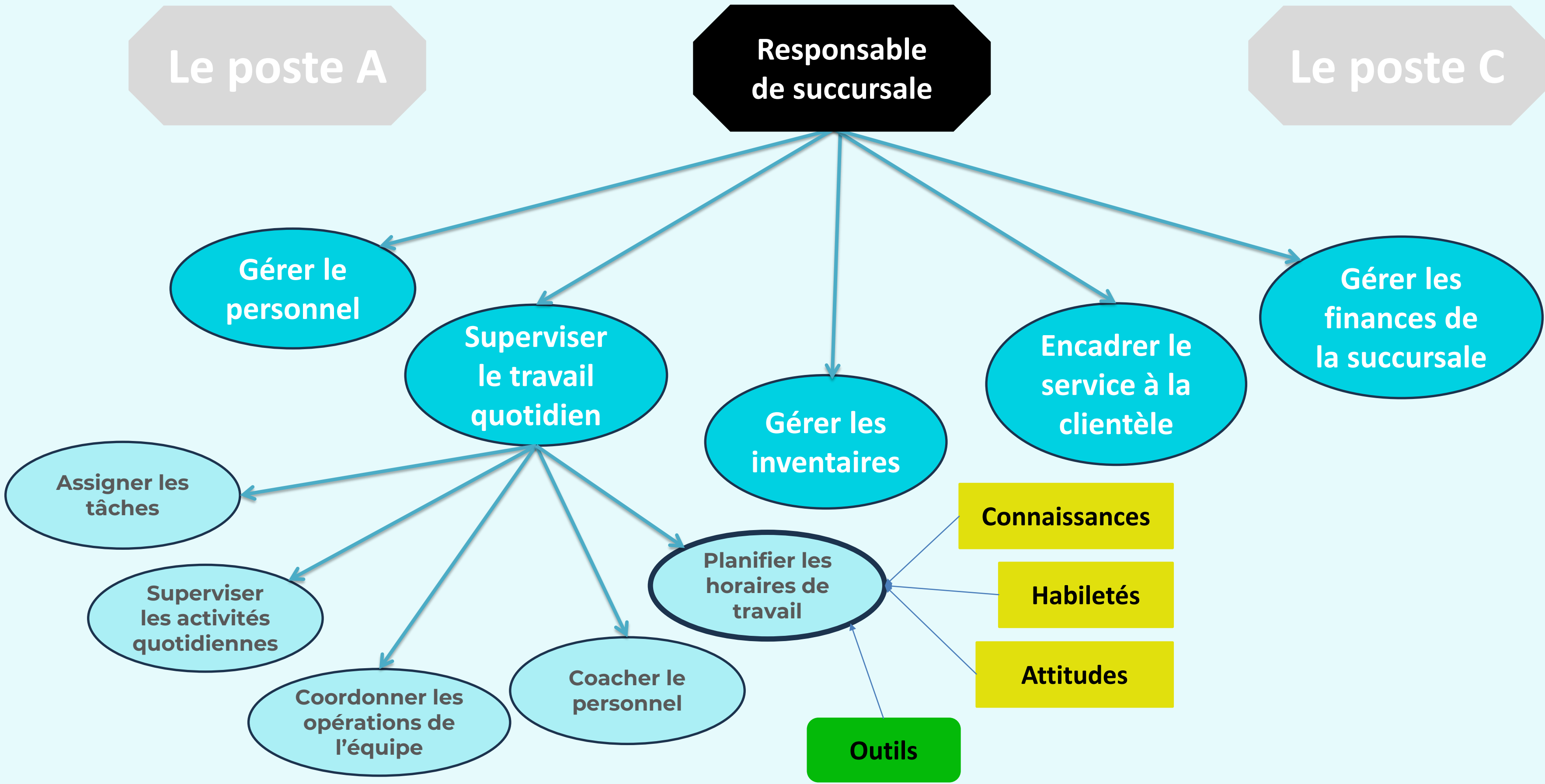
Planifier les
horaires de
travail

Compétences

Tâches ou éléments de
compétences



Étape 4 : Pointer les tâches avec gains grâce à l'IA



Étape 5 : Identifier les outils à fort potentiel

Le poste A

Responsable
de succursale

Le poste C

Gérer le
personnel

Superviser
le travail
quotidien

Gérer les
inventaires

Encadrer le
service à la
clientèle

Gérer les
finances de
la succursale

Assigner les
tâches

Superviser
les activités
quotidiennes

Coordonner les
opérations de
l'équipe

Coacher le
personnel

Planifier les
horaires de
travail

Connaissances

Habiletés

Attitudes

Outils

Outil existant? – vérifier les
caractéristiques de l'outil et
les coûts d'acquisition

Votre défi!



Participer au défi

1. Recherchez une **compétence** professionnelle du **futur** qui respecte la définition de **Masson**.
2. Envoyez un courriel à : fcrevier@technologia.ca en nommant la compétence et en justifiant votre décision. Ajoutez votre nom et celui de votre organisation.
3. Heure limite : **le dimanche 10 mai, à 23h59.**

Un **certificat cadeau de 200 \$** chez Renaud-Bray sera tiré parmi les personnes qui auront proposé une compétence du futur.

**Capsule
Définition de
compétence**





Pour avoir un suivi du défi

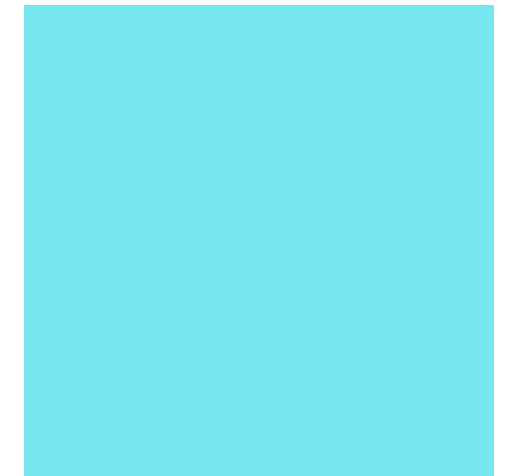
Y avait-il des **compétences du futur** parmi les propositions des participant·es?

Mon hypothèse est-elle rejetée?

Si oui, qui a gagné?

Passez au **kiosque 325** de Technologia.

Vous pourrez copier le code QR qui vous mènera à notre page LinkedIn où le résultat sera disponible **dès le 24 mai**.





Merci à vous.

fcrevier@technologia.ca

