




AUDE PORCEDDA
professeure, Département d'études en loisir,
culture et tourisme,
Université du Québec à Trois-Rivières



Université du Québec
à Trois-Rivières
Département d'études
en loisir, culture et tourisme

Les trois axes de l'analyse des compétences

Individuel 

Collectif 

Organisationnel 

Illustrations : Shutterstock.com

COMPÉTENCES, GESTION DE PROJETS ET LOISIR : UNE QUESTION DE COLLECTIF, DE POUVOIR D'AGIR ET DE RÉSONANCE DE PROJET

La compétence est la capacité d'un individu, d'un collectif de travail ou d'une entreprise à mobiliser et à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire et comportements) en vue de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé (MELS, 2001¹; Loufrani-Fedida, 2009²; Dupuich, 2011³). Les trois axes de l'analyse des compétences, telle qu'elle se pratique en général, se déclinent en trois niveaux : individuel (rattachée à une personne), collectif (rattaché à une situation de travail) et organisationnel (capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou activité). Dans le contexte de la gestion par projets, il est difficile de convoquer un ensemble de compétences universellement mobilisables, chaque projet exigeant un style de gestion adapté à ses besoins (Crawford

et coll., 2006⁴). Qu'en est-il, cependant, du loisir, et comment l'approche de la gestion par projets peut-elle s'appliquer?

FONCTIONS ASSORTIES AUX COMPÉTENCES

Dans ses travaux, Thibault (2011⁵, 2018⁶) a identifié pour le professionnel en loisir un ensemble de fonctions assorties à des compétences :

1. Leadership et médiation sociale : il facilite la concertation, le partenariat, la participation et la consultation;
2. Communication : il peut fixer des objectifs et évaluer les résultats obtenus en information, faire la promotion des services et des ressources en loisir;

¹ Ministère de l'éducation du Québec (2001). *Programme de formation de l'école québécoise*. Québec: Ministère de l'Éducation, Gouvernement du Québec

² Loufrani-Dedida, S. et A. Angue (2009). « Pour une approche transversale et globale des compétences dans les organisations par projets », in Retour D., Picq T. et Defélix C. (Coord.), *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, 2009, pp. 123-148

³ Dupuich, F. (2011). « L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable ». *Gestion 2000*, 28, 107-125.

⁴ Crawford, L.H., Pollack, J. et D. England (2006). « Uncovering the trends in project management: Journal emphases over the last 10 years ». *International Journal of Project Management*, 24(2): 175-184

⁵ Thibault, A. (2011). « Accroître le professionnalisme en loisir ». *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, 8(13), 1-5.

⁶ Thibault, A. (2018). « Rôle et compétences du professionnel en loisir ». Dans Auger, D., Roullet, R. et Gravelle, F. (Éds). *Utilisation du temps libre : histoire et fondements du loisir*. Septentrion, p. 173-198.

3. Soutien : il offre aux groupes citoyens et bénévoles des services de coaching et d'animation, ainsi qu'un appui matériel, financier et logistique;
4. Planification, mise en œuvre : il possède les compétences en planification et gestion de projets appliquées aux programmes et activités de loisir en développement;
5. Élaboration de politiques : il possède les connaissances et les compétences en élaboration des politiques propres à l'offre de service et au fonctionnement des réseaux et des organisations en loisir;
6. Gestion des ressources : il développe et supervise les ressources salariées, bénévoles et financières, et gère les emplacements et les équipements;
7. Analyse et veille stratégique : il doit faire preuve d'une capacité à connaître les personnes et à analyser régulièrement les environnements et les pratiques afin d'assurer la pertinence des programmes, des ressources et des services.

Arbour (2015)⁷ ajoute une huitième fonction, celle de l'identité professionnelle, reliée à deux compétences : s'engager dans une démarche de développement professionnel et agir de manière éthique et responsable dans la réalisation de ses fonctions.

Bien que les compétences propres des professionnels en loisir soient restées longtemps mal connues ou peu reconnues (Thibault, 2011⁸), elles s'actualisent constamment du fait de la constante évolution du secteur et contribuent à la rationalisation nécessaire de la gestion des projets, des lieux de pratique, des équipements et des parties prenantes afin de rendre le loisir disponible, accessible, utilisable, abordable, participatif et inclusif.

DU NIVEAU INDIVIDUEL AU NIVEAU COLLECTIF

Toutefois, les compétences en loisir semblent avoir été identifiées uniquement au niveau individuel. Selon sa définition la plus répandue, la compétence individuelle s'articule selon le triptyque classique « savoir, savoir-faire et savoir-être. » Dès lors, il est possible de considérer

que cette compétence se bâtit à partir de connaissances (le savoir) et d'expériences pratiques (savoir-faire), tout en reposant sur une assise comportementale (le savoir-être ou savoir agir).

Or, le développement d'une « conscience collective » étant au cœur du travail des professionnels en loisir et de la gestion par projets, il est nécessaire de prendre en compte les compétences individuelles dans le cadre d'un collectif de travail ou une équipe, ce qui conduit à l'identification de compétences collectives.

Une compétence collective se résume à quatre éléments essentiels : un cadre de référence commun, un langage partagé, une mémoire collective et un engagement subjectif (Harvey, 2012⁹). Selon Brulhar et coll. (2019)¹⁰, elle peut se décliner en plusieurs fonctions ou caractéristiques pour l'ensemble du groupe : la communication, la coordination, l'équilibre des contributions, le soutien mutuel, l'effort, la cohésion, le référentiel commun, le langage partagé, la mémoire collective et l'engagement subjectif.

Cette compétence provient de la capacité de chacun des membres du collectif à faire face à des situations particulières (Bataille, 1999¹¹). En effet, les professionnels en loisir interagissent avec différents individus ou groupes d'individus à l'intérieur ou à l'extérieur de leur organisation, et certains participent et coopèrent plus que d'autres aux projets. Ils agissent d'une part avec les autres services administratifs pour organiser des projets et, d'autre part, avec les citoyens et les partenaires (fournisseurs, travailleurs autonomes, etc.) pour répondre à leurs besoins, les accompagner ou les engager dans des activités. Ils peuvent également travailler seuls. Mais dès lors qu'ils accomplissent leurs actions en étant conscients de la complémentarité de leurs actes avec ceux des autres, on peut dire qu'il y a interaction. Ainsi, le collectif de travail se caractérise à la fois par une situation d'interdépendance, mais aussi par une interaction effective entre les différentes personnes qui le composent (Loufrani-Fedida, 2009¹²).

Les compétences propres des professionnels devraient s'actualiser constamment du fait de leur ajustement continu aux enjeux et au contexte dans lesquels elles sont sollicitées.

⁷ Arbour, A. (2015). *Les compétences attendues chez les diplômés du baccalauréat en loisir, culture et tourisme par les directeurs de services de loisir municipaux*. Mémoire, Université du Québec à Trois-Rivières, Maîtrise en Loisir, culture et tourisme

⁸ Thibault, A. (2011). « Accroître le professionnalisme en loisir ». *Bulletin de l'Observatoire québécois du loisir*, 8(13), 1-5.

⁹ Harvey, J-F. (2012, 14 mars). *Comprendre les compétences collectives*, Institut national de santé publique du Québec

¹⁰ Brulhart, F., Favoreu, C. & Loufrani-Fedida, S. (2019). « L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe : analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching ». *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 23(4), 149-164

¹¹ Bataille F. (1999). *Compétence collective et management des équipes opérationnelles : une étude longitudinale de Philips Consumer Communications*, thèse de Doctorat, IAE de Caen.

¹² Loufrani-Dedida, S. et A. Angue. (2009). « Pour une approche transversale et globale des compétences dans les organisations par projets », in Retour D., Picq T. et Defélix C. (Coord.), *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, 2009, pp. 123-148

repère culturel.ca

L'encyclopédie numérique de la créativité en camp

- ◆ Plus de 200 chansons de camps avec vidéos, paroles et accords
- ◆ Des centaines d'activités culturelles faciles à consulter
- ◆ 5 capsules vidéos pour t'aider à créer et raconter des histoires inoubliables
- ◆ Une foule de trucs et astuces en animation
- ◆ Des entrevues d'artistes inspirant.e.s d'ici

Propulsé par



Association des
camps du Québec



**PRIX
RECONNAISSANCE**
Conseil québécois du loisir

Lauréat des prix remis par le Conseil québécois du loisir
et l'Association québécoise du loisir municipal



www.creationsdanslesarbres.com

STEVE DESBIENS
CONCEPTEUR | 450 917-3283



Parcours d'hébertisme sur arbres ou poteaux au sol ou en hauteur.

creationsdanslesarbres@gmail.com - Géré par : Les Constructions Steve Desbiens Inc. • RBQ : 5635-5456-01

LES COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES

Les compétences organisationnelles sont tout aussi essentielles, faisant appel d'une part à la capacité de coordonner et d'administrer des projets et d'autre part aux habiletés politiques des individus à maîtriser la culture organisationnelle¹⁴. Dit autrement, il ne suffit pas de réunir des individus pour qu'ils deviennent collectivement compétents (Brulhart et coll., 2019¹⁵). Elles peuvent se décliner en sens de l'organisation, en sens de l'initiative, en sens de l'observation, en polyvalence, en facilité à faire des tâches répétitives et en facilité à travailler sous la pression. Plus concrètement, elles permettent de maintenir le suivi administratif, de respecter les échéances, de coordonner des activités, d'évaluer les besoins matériels, d'organiser un événement ou encore d'anticiper des tâches.

Depuis les années 1980, la gestion de projets invite à la transversalité des compétences, à l'intersectorialité (la mise en commun de compétences hétérogènes), à la mise en réseaux des individus et à la communication des bonnes pratiques dans les organisations, par opposition aux hiérarchies fonctionnelles. Les réseaux formés autour des projets participent à la normalisation, à la formation et à la standardisation des outils, du vocabulaire, des fonctions des organisations et des pratiques (Garel, 2003¹⁶). Apte à répondre aux exigences requises en administration et en technique, le gestionnaire de projet agit comme un catalyseur entre les professionnels et les experts pour les amener à travailler ensemble et à coopérer dans les conditions les plus favorables (Dupuich, 2011¹⁷).

INTÉGRER LES TROIS NIVEAUX DE COMPÉTENCES

Toutefois, ce n'est pas parce que les compétences collectives sont reconnues et mises en valeur que la performance ou la capacité d'une équipe à atteindre ces objectifs sont avérées. Il apparaît donc important,

surtout en loisir, de prendre en compte les trois niveaux d'analyse des compétences et en particulier les compétences collectives, qui assurent le lien entre les niveaux individuel et organisationnel.

L'analyse des compétences des professionnels en loisir au niveau individuel, collectif et organisationnel les invite à sortir de la posture de maîtrise, de contrôle et d'emprise que peut leur offrir le cadre de la gestion de projets. Ils peuvent légitimement chercher à transmettre ce qu'ils savent, mais leur attitude restera asymétrique et unilatérale.

UNE QUESTION DE RÉSONANCE

Face à la spirale de l'accélération à laquelle est soumis le monde contemporain dans l'ensemble de ses secteurs d'activités, face à l'urgence d'agir et à l'attrition du temps disponible pour le faire, il est essentiel de rechercher une qualité de relation au monde renouvelée, que Rosa (2018¹⁸) nomme la résonance. Il ne s'agit plus d'apprendre à maîtriser le monde par nos compétences individuelles, mais à transformer individuellement et collectivement notre relation au monde (Rosa, 2023)¹⁹.

Passionné, le professionnel en loisir parle aux citoyens, aux membres des équipes qui l'entourent et aux parties prenantes avec lesquelles il travaille. Par son enthousiasme pour le loisir, il est « un diapason » qui donne au projet l'impulsion nécessaire pour qu'en retour la résonance accroisse notre puissance d'agir et notre aptitude à nous laisser toucher et transformer.

Depuis les années 1980, la gestion de projets invite à la transversalité des compétences...

¹⁴ La culture organisationnelle se compose des savoirs, des connaissances, des routines, du savoir-faire, des normes, des valeurs, des règles coutumières, des réseaux, des mythes (ce à quoi les acteurs croient sans le remettre en cause) et des croyances.

¹⁵ Brulhart, F., Favoreu, C. & Loufrani-Fedida, S. (2019). « L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe : analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching ». *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 23(4), 149-164

¹⁶ Garel, G. (2003). « Pour une histoire de la gestion de projet », *Gérer et Comprendre*, no 74, pp. 77-91

¹⁷ Dupuich, F. (2011). « L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable ». *Gestion 2000*, 28, 107-125

¹⁸ Hartmut, R. (2018). *Résonance : une sociologie de la relation au monde*, Éditions La Découverte

¹⁹ Hartmut, R. (2023). *Pédagogie de la résonance : entretiens avec Wolfgang Endres*, Le Pommier/Humensis

AGORA FORUM

Cet article est extrait de la revue Agora Forum
édition PRINTEMPS-ÉTÉ 2023 - Vol. 46 N°1



Accédez aux éditions précédentes

