

ÉDITORIAL

Compétences du futur : entre injonctions, transformations et émancipation

Les compétences occupent aujourd'hui une place centrale dans les discours organisationnels, les politiques publiques et les pratiques de gestion. Présentées comme levier de performance, rempart contre l'obsolescence professionnelle ou promesse d'employabilité durable, elles s'inscrivent dans un contexte marqué par l'accélération technologique, l'instabilité des parcours et la recomposition des modèles organisationnels. Derrière cette apparente évidence se dessinent pourtant de nombreuses tensions : quelles compétences développer, pour qui, à quel rythme et dans quelles conditions ?

Ce neuvième numéro d'*Ad machina* explore les compétences du futur non comme un simple ensemble de savoirs à acquérir, mais comme un processus dynamique façonné par des enjeux humains, organisationnels, technologiques et sociaux. Les contributions interrogent tant les modalités de développement que les responsabilités partagées entre individus, organisations et institutions.

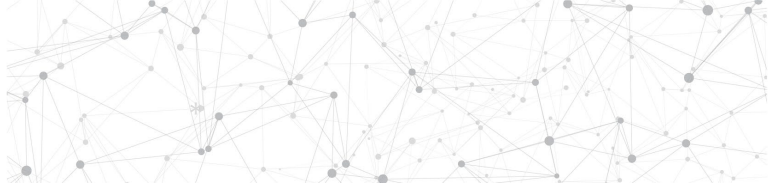
Articles de recherche

Les huit articles de recherche proposent des analyses empiriques rigoureuses sur les multiples facettes du développement des compétences. Plusieurs contributions documentent les parcours professionnels et les transitions. Qu'il s'agisse d'outiller les cadres avec une capacité prospective d'autodéveloppement, d'analyser les usages de l'intelligence artificielle dans les secteurs manufacturier, du commerce de détail ou des services professionnels québécois, de comprendre les facteurs de rétention des immigrants au Nouveau-Brunswick francophone, ou de repenser les compétences interculturelles à travers le concept d'hybridité réflexive — posture critique, incarnée et située valorisant les savoirs situés et les tensions identitaires —, ces travaux soulignent la multiplication des transitions et la requalification constante des travailleurs. Le développement professionnel apparaît simultanément comme nécessité stratégique et source potentielle de fatigue.

D'autres textes examinent le rôle des organisations et des cadres institutionnels. Les associations entre pratiques de gestion habilitantes (délégation, coaching, reconnaissance) et détresse psychologique des préposées aux bénéficiaires en CHSLD révèlent l'importance du soutien managérial. L'analyse des processus de coconstruction dans les projets d'infrastructure publique montre comment se normalisent les compétences collaboratives et se révèlent les registres de pouvoir. L'évolution de la fonction RH dans un contexte de transformation numérique apparaît quant à elle comme une opportunité de rehausser son statut stratégique. Les perceptions de gestionnaires de formation sur la loi du 1 % au Québec soulèvent par ailleurs des enjeux d'accessibilité à l'information, de soutien stratégique et d'équité dans l'accès à la formation. Le développement des compétences ne peut ainsi être réduit à une logique instrumentale : il repose sur des dynamiques relationnelles, culturelles et collectives ancrées dans des cadres institutionnels qui en façonnent les possibilités et les limites.

Perspectives théoriques

Cinq contributions questionnent et approfondissent la notion même de compétence. L'une propose un cadre conceptuel articulant quatre pôles de pratiques pour créer de la valeur dans les projets majeurs. Une autre examine comment la définition de la compétence influence les modalités de formation — plaidant pour former au jugement situationnel plutôt qu'à l'application de procédures. Une troisième analyse la fragmentation sémantique des cadres de compétences du 21^e siècle et propose des pistes d'harmonisation.



D'autres explorent les rôles que professionnels RH, gestionnaires et employés doivent adopter dans un contexte de gestion de la performance orientée vers le développement, ainsi que les démarches de conception des référentiels de compétences, plaidant pour une approche réflexive, inclusive et évolutive.

Ces textes invitent à relire les modèles dominants en intégrant les apprentissages informels, la pluralité des trajectoires ou encore les tensions entre prescription et autonomie.

Nouvelle rubrique : Regards appliqués

Ce numéro inaugure la rubrique Regards appliqués, espace de réflexion ancré dans les pratiques qui fait dialoguer savoirs académiques et réalités du terrain. En complément des articles de recherche et des perspectives théoriques, cette rubrique accueille des analyses issues de l'expérience professionnelle, des interventions organisationnelles ou des contextes appliqués.

Les deux premières contributions illustrent cet esprit. L'une propose un croisement de savoirs entre praticiens chevronnés sur l'évolution conjointe du management et du métier de coach, interrogeant le paradigme managérial capacitant et la figure du manager-coach. L'autre introduit la notion de « +1 » — ces micro-contributions volontaires qui révèlent les conditions dans lesquelles l'initiative demeure praticable — et présente le Modèle de l'Engagement Réciproque (MER).

Un article hors thématique complète le numéro et explore la notion de singularité technologique, interrogeant les allégations pseudoscientifiques et les motivations de ses tenants. Cette réflexion critique appelle à un équilibre entre science, travail et société, rappelant que la pensée critique demeure essentielle face aux discours techno-prophétiques qui façonnent nos représentations des compétences du futur.

Nous vous donnons rendez-vous pour notre prochain numéro qui célébrera le 10^e anniversaire de la revue *Ad machina*. Ce numéro spécial, actuellement en production, sera l'occasion de dresser un bilan de la décennie écoulée et de tracer des perspectives pour l'avenir.

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des autrices et auteurs pour la richesse de leurs contributions et leur engagement envers *Ad machina*.

Le comité éditorial vous souhaite une lecture enrichissante et inspirante.

**Eric Jean, directeur de la revue
Université du Québec à Chicoutimi**

DOI : <https://doi.org/10.1522/radm.no.9.2048>