

COMPTE RENDU DE LIVRE

RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES POUR LA GOUVERNANCE ET LE LEADERSHIP EN MILIEU UNIVERSITAIRE : COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES ET TRANSVERSALES À LA GESTION D'UN ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR.

CRITIQUE DE :

MARTINO VIDOT
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Bouchamma, Yamina, Abdelali Kaaouachi et Monique Lambert (2025). *Référentiel de compétences pour la gouvernance et le leadership en milieu universitaire : compétences professionnelles et transversales à la gestion d'un établissement d'enseignement supérieur*. Presses de l'Université Laval. Nombre de pages : 240. Prix : 35,00 \$ CAD (papier).

L'ouvrage présente une double appartenance institutionnelle canadienne et marocaine. Yamina Bouchamma et Monique Lambert sont professeures à l'Université Laval (Québec, Canada), au Département des fondements et pratiques en éducation, tandis qu'Abdelali Kaaouachi est professeur titulaire à l'Université Mohammed Premier d'Oujda au Maroc. Issu d'un projet de formation élaboré dans le contexte marocain, l'ouvrage cherche à préciser les savoirs, les capacités et les actions jugés nécessaires à l'exercice des fonctions de gouvernance et de leadership en milieu universitaire. Le livre s'inscrit dans une perspective appliquée : il ne se limite pas à réfléchir au rôle des dirigeants universitaires, mais cherche à les outiller afin de soutenir leur formation, faciliter leur processus de recrutement et améliorer leur développement professionnel. La structure de l'ouvrage reflète cette intention : il se divise en six parties, chacune contribuant à la construction progressive du référentiel.

La première partie présente la problématique et le contexte qui ont conduit à l'élaboration du référentiel. Les auteurs y montrent qu'un besoin de formation plus structuré s'est fait sentir pour les personnes appelées à exercer des responsabilités de gestion dans l'enseignement supérieur. Les quatre fonctions d'un référentiel de compétences sont précisées : la formation initiale, le développement professionnel, l'évaluation et le recrutement. Ces dimensions servent de balises afin de structurer l'ouvrage.

La deuxième partie expose la démarche méthodologique retenue pour construire et valider le référentiel. Elle précise les fondements de l'ouvrage et en clarifie la logique de construction pour le lecteur. Les auteurs ont procédé à une analyse des besoins à partir d'un questionnaire soumis à des participant-e-s ayant plus de douze années d'expériences en tant que cadres en enseignement supérieur et au moins trente-huit personnes sous leurs responsabilités, ce qui en fait un échantillon pertinent pour l'élaboration du référentiel.

La troisième partie porte sur le cadre conceptuel. Elle précise les notions de gouvernance, de leadership et de compétences transversales et professionnelles, qui servent de fondement à la construction du référentiel. Les compétences transversales identifiées sont la communication associée au contexte universitaire, la collaboration/coopération qui a pour effet de créer une synergie au profit de l'organisation, la rigueur du gestionnaire balisée par la méthode, la démarche, l'évaluation et la rétroaction. Les compétences transversales permettent au gestionnaire d'évoluer sereinement dans la coordination de ses équipes et de gérer efficacement la gestion du changement dans les différentes situations avec lesquelles il peut être confronté.

La quatrième partie constitue la section centrale de l'ouvrage. Les auteurs y établissent un parallèle entre la perception des participants et les écrits scientifiques. Ils présentent dix compétences professionnelles, cinq capacités transversales et 135 actions clés. Les dix compétences couvrent des aspects variés : les responsabilités légales, les rôles attendus du gestionnaire, l'organisation centrée sur la réussite des apprenants, les services aux apprenants, le climat de travail, le développement professionnel du personnel, les conditions de réalisation du mandat, la gestion financière, la gestion matérielle et les partenariats avec le milieu. Les cinq capacités transversales sont le leadership, la communication, la collaboration et la coopération, la méthode-démarche-évaluation-rétroaction, ainsi que l'éthique. Les 135 actions clés sont réparties selon trois dimensions : stratégique, relationnelle et opérationnelle.

La cinquième partie aborde la contribution possible de l'intelligence artificielle au développement de certaines compétences transversales de gestion. Ces compétences transversales sont nécessaires, pour évaluer la méthode, valider la démarche, effectuer des évaluations et suggérer les rétroactions constructives. Toutefois, d'autres compétences transversales comme l'éthique ou encore le leadership nécessitent l'intervention humaine.

Enfin, la sixième partie propose des outils d'autoévaluation qui permettent aux gestionnaires de situer leur niveau de maîtrise et d'identifier des pistes de progression. La grille d'autoévaluation constitue, en ce sens, un outil de pilotage individuel permettant aux gestionnaires de s'améliorer et de mobiliser leur créativité afin d'intégrer les compétences et les actions associées au référentiel proposé.

Référentiel de compétences pour la gouvernance et le leadership en milieu universitaire apparaît comme une contribution majeure au domaine : un ouvrage à la fois pertinent, bien organisé et d'une utilité indéniable pour appréhender les réalités de la gestion universitaire.

L'organisation de cet ouvrage rend la lecture claire. On passe progressivement du contexte de départ à la méthode, puis aux fondements conceptuels, avant d'arriver au référentiel lui-même et à ses usages possibles. L'un des intérêts du livre tient justement à cette progression. Le lecteur comprend non seulement ce que contient le référentiel, mais aussi comment il a été élaboré et dans quel but il peut être utilisé.

De ce point de vue, l'ouvrage atteint son objectif principal, c'est-à-dire assurer l'acquisition et le développement des compétences requises afin de répondre aux exigences des différentes fonctions de gestionnaires universitaires. La qualité la plus évidente du livre réside dans son caractère concret. Les compétences proposées ne se limitent pas à un niveau très général : elles sont associées à des actions précises, ce qui facilite leur appropriation dans des contextes de formation, d'évaluation ou d'accompagnement professionnel. Cette dimension pratique constitue l'un des principaux atouts, surtout pour des personnes qui cherchent un outil directement mobilisable dans leur travail. La démarche méthodologique présentée dans la deuxième partie renforce aussi la crédibilité de l'ensemble, puisque le référentiel s'appuie sur un processus de validation qui lui donne une base scientifique sérieuse. La partie consacrée à l'intelligence artificielle retient également

l'attention. Elle montre que les auteurs sont soucieux d'inscrire leur réflexion dans les transformations actuelles de l'enseignement supérieur. Cette ouverture est pertinente, car les outils numériques occupent déjà une place importante dans la planification, la gestion de l'information et l'aide à la décision. Elle aurait sans doute gagné à proposer davantage d'exemples concrets ainsi qu'une réflexion plus approfondie sur les enjeux éthiques liés à l'usage de l'IA en contexte universitaire. Les questions de diversité, d'équité et d'inclusion, par exemple, restent peu développées, alors qu'elles occupent une place croissante dans les établissements d'enseignement supérieur. De même, certaines dimensions pédagogiques du leadership universitaire auraient pu être davantage développées. Malgré certaines limites, le livre apporte une contribution réelle à la réflexion sur la professionnalisation des fonctions de gouvernance universitaire. Il peut donc intéresser à la fois les gestionnaires, les formateurs et les chercheurs qui travaillent sur les transformations actuelles du leadership académique.