



Analyse des lacunes dans



la formation destinée aux
édritices et aux éditeurs



CHRC
Conseil
des ressources humaines
du secteur culturel

CRHSC
Cultural
Human Resources
Council



Rapport final

Analyse des lacunes dans la formation destinée aux éditrices et aux éditeurs canadiens – 2006

Conseil des ressources humaines du secteur culturel



..réservé aux artistes..



Soumis par

LSM Consulting
67, rue Yonge, pièce 502
Toronto (Ontario) M5E 1J8
tél. : 416-361-7033

Mai 2006

LSM Consulting
416 361-7033

Recommandations sur les compétences attendues aux ÉDITRICES, AUX ÉDITEURS DE LIVRES – Analyse des lacunes © Conseil des ressources humaines du secteur culturel, Version 1.0, 2006. Tous droits réservés.

De nombreux représentants du secteur culturel canadien ont généreusement participé à la préparation de ce **Profil de compétences**. Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel espère que ces informations seront utiles et faciles à consulter, mais les fournit « telles quelles ». Il n'offre aucune garantie concernant lesdites informations et ne fait aucune représentation par leur publication. Le CRHSC rejette toute responsabilité, quelle qu'elle soit, découlant de l'utilisation, ou l'impossibilité d'utiliser ces informations.

Ce projet est financé par
le gouvernement du Canada par l'entremise du
Programme des conseils sectoriels



REMERCIEMENTS

L'analyse des lacunes dans la formation destinée aux éditrices et aux éditeurs du Canada est le fruit de la collaboration, de l'engagement et de l'aide de plusieurs contributeurs et bénévoles. LSM Consulting voudrait remercier ces personnes, ces entreprises et ces organismes d'avoir généreusement mis du temps et des ressources au service de la présente étude.

Nous voulons également remercier le comité de direction et le personnel du CRHSC qui nous ont admirablement guidés et dirigés tout au long du projet.

Nous voulons aussi exprimer notre appréciation aux employeurs et employés, aux intervenants de l'industrie et à toutes les autres personnes du secteur qui ont accepté de participer à l'étude. Sans leur contribution, la présentation de ce rapport n'aurait pas été possible.

LSM Consulting

TABLE DES MATIÈRES

I	Introduction et objectifs du projet	3
II	Sommaire	4
III	Méthodologie de l'enquête	7
IV	Évaluation des besoins de formation	9
V	Inventaire des offres de formation actuelles	17
VI	Analyse des lacunes dans la formation	24

I INTRODUCTION ET OBJECTIFS

Le Conseil des ressources humaines du secteur culturel (CRHSC) est un conseil sectoriel qui étudie les problèmes de la population active, les questions stratégiques clés et qui planifie des projets de ressources humaines au sein du secteur culturel.

Le CRHSC est un organisme indépendant, sans but lucratif, financé par le Programme de conseil sectoriel du gouvernement du Canada et dirigé par des intervenants du secteur culturel en partenariat avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC). Le CRHSC est l'un des trente conseils sectoriels créés grâce à un financement de démarrage permettant aux employeurs, à l'industrie, aux travailleuses et travailleurs, aux établissements d'enseignement et aux gouvernements de travailler ensemble à régler les problèmes de ressources humaines auxquels doit faire face l'économie canadienne.

La mission du CRHSC est d'initier, de coordonner et de faire la promotion de la planification, de la gestion et du développement des ressources humaines et de la formation de la main-d'œuvre du secteur culturel.

Le présent projet s'intègre aux efforts du Conseil pour donner aux intervenants de l'industrie les renseignements et les outils essentiels pour faire du développement et de la planification en matière de ressources humaines.

Le groupe de spécialistes de l'édition du CRHSC a défini les compétences essentielles nécessaires pour effectuer le travail d'éditrice ou d'éditeur. Le CRHSC désire déterminer quels sont les besoins de formation pour ces compétences essentielles, faire l'inventaire des offres de formation pour acquérir ces compétences et analyser les lacunes dans la formation par rapport aux besoins et aux offres de formation. Le présent projet est un outil indispensable qui permettra au Conseil d'obtenir les données et les renseignements nécessaires pour offrir aux éditrices et éditeurs une information cruciale quant au développement et à la formation liés à leur emploi et à l'ensemble du secteur.

Objectifs

Les objectifs de la présente étude sont les suivants :

- Effectuer une évaluation des besoins de formation des éditrices et éditeurs de livres à partir des compétences définies par le groupe de spécialistes de l'édition.
- Établir l'inventaire des offres de formation dans l'ensemble du Canada afin de déterminer où est offerte la formation liée à ces compétences.
- Analyser l'évaluation des besoins et les offres de formation pour déterminer où sont les lacunes dans la formation destinée aux éditrices et éditeurs et mieux les comprendre.

Méthodologie

L'analyse des besoins de formation a été effectuée à partir d'un questionnaire en ligne et complétée par des entrevues individuelles. Les établissements d'enseignement et les associations professionnelles ont été inventoriées afin de déterminer quelles sont les offres de formation. Ces dernières ont ensuite été analysées pour vérifier comment elles correspondaient aux compétences essentielles des éditrices et éditeurs. Les entrevues individuelles nous ont également permis d'examiner les pratiques de formation à l'interne. Nous avons aussi préparé un rapport sur des méthodes de formation alternatives (autres qu'en salle de classe) qui pourraient aider les firmes et leurs employés à mieux maîtriser les compétences essentielles.

Ainsi, le CRHSC pourra mesurer l'ampleur des lacunes pour chacune des compétences. Plus la lacune est importante, plus il est urgent d'améliorer le rendement et les habiletés des employés. Du point de vue organisationnel, **la valeur de notre approche** est d'établir des priorités et de bien renseigner le client sur le moyen de faire profiter au maximum l'argent consacré à la formation – surtout pour les compétences où les lacunes sont les plus importantes.

Constatations générales

Niveau de compétence relativement élevé

1. Le niveau général de compétence pour l'ensemble des répondants se situe à **3,24**, un niveau élevé étant donné que la note maximale était de 4,0. Il s'agit d'un résultat très positif qui indique qu'en général, les éditrices et éditeurs pensent qu'ils sont préparés adéquatement pour faire leur travail.

2. Les catégories les plus élevées étaient : Démontrer des compétences personnelles, Démontrer des habiletés de communication et Gérer les ressources physiques. Dans deux catégories seulement (Gérer l'information et Gérer les droits et les contrats), l'évaluation était inférieure à 3,0, c'est-à-dire que la maîtrise des répondants dans ces domaines n'est pas « vraiment adéquate ». Toutes les autres catégories ont été évaluées **au-dessus** de « assez adéquate ».

Lacunes dans les offres de formation

3. Les offres de formation ne couvrent pas l'ensemble des compétences.
4. Le Québec est sous-représenté dans les programmes d'études dans le domaine de l'édition.

Formation et compétences

5. Les éditrices et éditeurs n'appliquent pas largement le modèle de compétences dans leurs pratiques de gestion des personnes comme la présélection, l'embauche et la formation. La perception qu'ils ont des affinités de la candidate ou du candidat avec la « culture de l'édition » les intéresse davantage.
6. Il existe un paradoxe dans la perception de la formation : une partie de l'industrie de l'édition appuie fortement la formation spécifique « technique » des employés, par contre, la passion pour la formation (le perfectionnement professionnel, entre autres) est moins présente. Il est important de signaler qu'ils sont intéressés à ce que les employés en apprennent davantage sur la commercialisation et la technologie.

Recommandations

Nous faisons un certain nombre de recommandations qui faciliteront l'acceptation du modèle des compétences essentielles au sein de l'industrie et permettront une meilleure coordination entre les offres de formation et les compétences essentielles. Ces recommandations sont regroupées en trois thèmes principaux : les offres de formation, la communication et le modèle de compétences.

Offres de formation

1. Travailler avec les établissements d'enseignement et les associations professionnelles pour qu'ils conçoivent des programmes correspondant mieux au modèle de compétences.
2. Trouver au moins un établissement d'enseignement postsecondaire québécois qui accepterait de travailler à l'élaboration d'un programme d'édition basé sur le modèle de compétences.
3. Encourager les établissements d'enseignement, la Simon Fraser University en particulier, à dispenser leurs cours par l'enseignement à distance. Nous croyons que ce prolongement de la portée géographique des programmes actuels aiderait grandement les firmes et les employés qui autrement, n'auraient pas accès aux cours. Pour les maisons d'édition anglophones, le problème est particulièrement criant dans les Prairies et dans les provinces de l'Atlantique.

II SOMMAIRE

4. Examiner la reconnaissance professionnelle pour le poste d'éditrice ou d'éditeur et d'autres postes connexes. La reconnaissance professionnelle pourrait se faire à partir de la formation scolaire dans des programmes basés sur le modèle de compétences, de l'expérience de travail ou d'un stage pratique. La reconnaissance professionnelle permet une utilisation pratique du modèle de compétences et, comme le démontre l'expérience dans d'autres domaines comme les ressources humaines, la formation et le perfectionnement professionnel, suscite de l'intérêt pour les modèles de compétences professionnelles et leur accorde de la crédibilité.

5. Créer un outil éducatif sur les meilleures pratiques internes qui permettent aux employés de mieux maîtriser les compétences pertinentes. L'industrie appuie la formation et l'apprentissage et ce projet va exactement dans ce sens. Ce genre d'outil permet de reconnaître les compétences acquises ailleurs qu'en salle de classe.

6. À moyen et à long terme, la relève une question importante pour l'industrie de l'édition. La formation en gestion et en finances de la haute direction est la clé du problème de la relève. Il est essentiel d'avoir davantage de contenu.

Communication avec les intervenants

1. Faire connaître les résultats du projet au sein de l'industrie. En plus de rendre les résultats publics, il s'agit, à long terme, de convaincre les intervenants clés de l'industrie de tenir compte des compétences générales et des compétences spécifiques aux éditrices et éditeurs, particulièrement dans les décisions touchant la gestion des personnes.

2. Dans le domaine de la conception de programmes pour les entreprises, nous recommandons que le message porte principalement sur les avantages commerciaux et mette l'accent sur la commercialisation et les nouvelles technologies. Nous avons signalé que, dans l'ensemble, l'industrie appuie la formation, mais les entrevues nous ont aussi permis de constater que les dirigeants des maisons d'édition s'intéressaient davantage aux résultats. Structuré en fonction de la commercialisation et de la technologie et centré sur la façon dont la formation et le perfectionnement professionnel produisent de bons résultats, le message sera plus efficace que s'il porte sur la valeur générale de la formation. Le leadership suscite également l'intérêt, moins toutefois que la commercialisation et les nouvelles technologies.

Mise à jour du modèle de compétences

1. Étudier la possibilité de créer un processus de mise à jour du modèle de compétences puisque le développement de l'industrie et des nouvelles technologies forcera les éditrices et éditeurs à maîtriser de nouvelles compétences dans ces domaines.

Stratégie pour déterminer les besoins de formation

LSM Consulting a proposé l'utilisation d'un questionnaire par Internet permettant aux participantes et participants de s'autoévaluer par rapport à chacune des compétences essentielles du travail d'éditrice et d'éditeur. Cette approche offre d'importants avantages au CRHSC par rapport aux entrevues classiques par téléphone ou en personne. Voici quelques-uns de ces avantages :

- L'ensemble des répondants peut être informé du projet en même temps et chacun a la possibilité de répondre au questionnaire au moment de son choix.
- Le niveau de participation sera plus élevé par rapport aux approches classiques surtout si l'on considère les limites financières.
- Les participantes et participants aimeront l'expérience puisqu'ils apprendront des choses utiles sur eux-mêmes et que cela ne leur prendra qu'une quinzaine de minutes. Le questionnaire a été conçu de façon à permettre aux participantes et participants d'imprimer une copie de l'évaluation pour leurs dossiers et leur perfectionnement professionnel futur. Dernier élément et non le moindre, cette approche nous permet de donner au CRHSC un portrait national statistiquement valable qui démontre le niveau actuel de maîtrise de chacune des compétences essentielles des éditrices et éditeurs.

Les participantes et participants pouvaient remplir le questionnaire dans un environnement sécuritaire et anonyme. Il était disponible en anglais et en français. Pour chacune des compétences définies par le groupe de spécialistes, la répondante ou le répondant devait évaluer son niveau de maîtrise à l'aide d'une échelle numérique ou indiquer que cette compétence ne faisait pas partie de ses responsabilités. Le questionnaire a été affiché sur Internet pendant environ deux semaines.

La liste des répondants a été établie à partir des données sur les membres actifs de l'Association of Canadian Publishers, le Canadian Publishers Council, toutes les associations provinciales et territoriales d'éditeurs et de l'Association nationale des éditeurs de livres. Cela nous a permis d'établir un échantillon de répondants vaste et diversifié quant à la géographie, la taille, la propriété et le genre de publications.

Pour compléter les données quantitatives recueillies par l'enquête en ligne, nous avons proposé de faire des entrevues par téléphone avec un échantillon précis d'éditrices et d'éditeurs. La première partie de l'entrevue visait à recueillir des impressions qualitatives sur l'état de préparation général à l'emploi à partir des responsabilités quotidiennes – quelles sont les difficultés que vous rencontrez, pour quelles situations avez-vous l'impression d'avoir été mal préparé ou mal formé. La seconde partie de l'entrevue visait à obtenir des opinions sur les moyens de formation préférés et de définir d'autres approches que les répondants valorisaient ou voulaient utiliser pour devenir plus efficaces et plus compétents. Comprendre les besoins et les points de vue de la personne à former est un élément crucial souvent oublié dans les analyses de besoins. Ces renseignements ont été utilisés pour la phase du présent projet portant sur l'inventaire des offres de formation.

III MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

Nous avons également proposé au CRHSC d'étudier les compétences des éditrices et éditeurs par la lorgnette de nos connaissances de l'apprentissage chez les adultes et de déterminer quelle est la pratique optimale pour qu'une personne puisse améliorer la maîtrise d'une compétence donnée.

Pour certaines compétences, l'acquisition ne se fait pas par la formation (pas en prenant des cours). Souvent, une personne doit avoir recours à des techniques variées pour améliorer ses capacités.

Stratégie pour établir l'inventaire des offres de formation

LSM Consulting a proposé deux questionnaires pour cette étape du projet. Les résultats du premier questionnaire seraient utilisés pour établir l'inventaire de tous les cours offerts au Canada qui sont liées aux compétences définies pour les éditrices et éditeurs. Nous avons proposé de faire également enquête auprès des universités, des collèges, des cégeps et des établissements d'enseignement privés. La seconde enquête auprès d'un échantillon d'éditrices et d'éditeurs permettrait de préciser quelles sont les pratiques et les techniques internes qui augmentent le niveau de maîtrise des compétences.

Le contenu de l'enquête et des questionnaires se retrouve à l'annexe 1.

IV ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

La première phase importante de l'analyse des lacunes dans la formation est de faire une évaluation des besoins de formation des éditrices et éditeurs à partir des compétences définies par le groupe de spécialistes de l'édition. Cette étape est constituée d'un questionnaire par Internet à partir duquel les répondants peuvent s'autoévaluer par rapport aux compétences. Un échantillon important de directrices et directeurs de maisons d'édition ont été interviewés personnellement afin que nous puissions mieux comprendre l'approche de la firme en matière de formation et les tendances de l'industrie pouvant toucher la formation et l'application des compétences. Cette étape est structurée en trois parties :

- Sommaire des réponses au questionnaire
- Sommaire des réponses aux entrevues
- Analyse et discussion

Sommaire des réponses au questionnaire

Une invitation à répondre au questionnaire a été envoyée à 275 éditrices et éditeurs. Comme certaines adresses de courriel n'étaient pas exactes, nous avons en fait rejoint 267 répondants éventuels. La réponse a été excellente. Un total de 181 questionnaires utilisables ont été enregistrés, soit un taux de réponse de **67 p. 100**. Un tel niveau de réponse signifie que les résultats sont fiables sur le plan statistique et qu'ils sont représentatifs de l'ensemble de la population des éditrices et éditeurs.

Ensemble des compétences

Le taux de compétence général de l'ensemble des répondants par rapport à l'ensemble des compétences est de **3,24** sur une possibilité maximale de 4,0. Cela indique un niveau de maîtrise relativement élevé si l'on tient compte du nombre de compétences des éditrices et éditeurs et du fait que toutes les compétences n'ont pas la même importance dans les éléments cruciaux des responsabilités des éditrices et éditeurs.

Charte des compétences essentielles

Les compétences essentielles pour les éditrices et éditeurs ont été divisées en 14 catégories : 12 catégories professionnelles et deux catégories générales. Au sein de chacune de ces catégories, on retrouve un certain nombre de compétences spécifiques. La moyenne de toutes les catégories est présentée ci-dessous.

IV ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

Moyenne des compétences essentielles

Démontrer des habiletés personnelles	3,46
Démontrer des habiletés de communication	3,45
Gérer les ressources physiques	3,43
Éditer des livres	3,36
Produire des livres	3,32
Préparer des livres et des listes	3,25
Distribuer des livres	3,28
Moyenne générale	3,24
Gérer les ressources financières	3,24
Gérer les ressources humaines	3,22
Définir la mission et la stratégie d'affaires	3,21
Vendre des livres	3,17
Faire la promotion des livres	3,14
Gérer les droits et les contrats	2,94
Gérer l'information	2,84

Les catégories dont la moyenne est la plus élevée sont : Démontrer des habiletés personnelles, Démontrer des habiletés de communication et Gérer les ressources physiques. Dans deux catégories seulement, la moyenne est inférieure à 3.0, ce qui signifie que dans ces domaines, soit Gérer l'information et Gérer les droits et les contrats, la maîtrise générale des répondants n'est « pas réellement adéquate ». Le niveau de toutes les autres catégories est « assez adéquat », la moyenne se situant de **3,14 à 3,46**.

Compétences individuelles

Les compétences individuelles ayant les moyennes les plus élevées se retrouvent dans le tableau suivant :

Moyennes individuelles les plus élevées

Travailler avec les auteurs	3,63
Défendre les intérêts de la maison d'édition	3,63
Démontrer de la crédibilité	3,61
Lire de façon analytique	3,61
Adapter son langage aux situations	3,61
Travailler en équipe	3,60
Être capable de travailler sous pression	3,60
S'exprimer de façon efficace	3,59
Respecter les engagements	3,58
Résoudre les problèmes	3,57
Démontrer des capacités d'analyse	3,57

IV ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

Les compétences individuelles ayant les moyennes les moins élevées se retrouvent dans le tableau suivant :

Moyennes individuelles les moins élevées

Distribuer des livres électroniques	1,97
Accorder une licence pour les droits sur les produits dérivés	2,48
Accorder une licence pour les droits électroniques	2,58
Accorder une licence pour les droits de diffusion et de dramatisation	2,60
Produire des éditions électroniques	2,61
Créer des sites Web et les tenir à jour	2,65
Créer le contenu du site Web et le tenir à jour	2,70
Distribuer et gérer des données bibliographiques structurées	2,71
Regrouper des données	2,73
Assurer l'interface avec les systèmes d'information externes	2,73

En examinant ces chiffres, on constate que la pertinence et la valeur des compétences dont la moyenne est la plus élevée s'appliquent essentiellement à l'ensemble des éditrices et éditeurs. Le nombre de répondants qui ont indiqué que cette compétence ne faisait pas partie de leur emploi est de 3 à 8 p. 100 à l'exception de la compétence Travailler avec les auteurs pour laquelle 25 p. 100 des répondants ont dit que cela ne faisait pas partie de leurs tâches. Toutes les compétences pour lesquelles la moyenne est élevée sont utilisées par plus de quatre-vingt-dix pour cent des éditrices et éditeurs.

Par contre, pour les compétences dont la moyenne est la moins élevée, la majorité des répondants ont indiqué qu'ils n'effectuaient pas ces tâches. Le taux de réponse indiquant que cette tâche ne fait pas partie de leurs responsabilités se situe entre 53 et 81 p. 100.

Pour les compétences dont la moyenne est la moins élevée, la description du niveau de maîtrise d'un répondant dans chacun des cas est inférieure à la moitié de l'ensemble des éditrices et éditeurs.

Compétences inappliquées

Pour les compétences professionnelles, nous avons constaté que la moyenne était relativement élevée pour chacune des catégories ce qui indique que plusieurs des compétences essentielles ne faisaient pas partie des tâches du répondant. Le tableau ci-dessous montre les pourcentages faibles et élevés des compétences professionnelles inappliquées.

IV ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

Compétences inappliquées

Catégorie de compétence professionnelle	Pourcentage de non-application le plus faible	Pourcentage de non-application le plus élevé
Définir la mission et la stratégie d'affaires	13 %	37 %
Préparer des livres et des listes	28 %	43 %
Éditer des livres	24 %	53 %
Produire des livres	41 %	77 %
Faire la promotion des livres	31 %	54 %
Vendre des livres	33 %	57 %
Distribuer des livres	47 %	81 %
Gérer l'information	34 %	60 %
Gérer les droits et les contrats	40 %	57 %
Gérer les ressources humaines	26 %	66 %
Gérer les ressources financières	36 %	68 %
Gérer les ressources physiques	40 %	71 %

Ces résultats sont liés à la représentativité des compétences et au niveau de variation de la structure des emplois dans chacune des maisons d'édition. Cela signifie qu'une partie importante du personnel de l'édition, plus de 40 p. 100, n'effectue pas régulièrement des tâches exigeant l'ensemble des compétences des éditrices et éditeurs.

Comparaison entre les éditeurs francophones et anglophones

Le tableau suivant fait la comparaison entre les moyennes de compétences des éditrices et éditeurs francophones et anglophones dans chacune des catégories.

Les répondants anglophones se sont évalués comme étant plus compétents que les répondants francophones dans chacune des catégories sauf une. Par contre, dans la plupart des cas, les différences sont très minimes et peu significatives sur le plan pratique.

IV ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

Comparaison entre les répondants anglophones et francophones

Catégorie de compétence	Éditeurs anglophones	Éditeurs francophones
Définir la mission et la stratégie d'affaires	3,23	3,15
Préparer des livres et des listes	3,30	3,15
Éditer des livres	3,43	3,21
Produire des livres	3,42	3,12
Faire la promotion des livres	3,16	3,09
Vendre des livres	3,31	2,83
Distribuer des livres	3,39	3,05
Gérer l'information	2,95	2,59
Gérer les droits et les contrats	2,96	2,88
Gérer les ressources humaines	3,27	3,11
Gérer les ressources financières	3,23	3,26
Gérer les ressources physiques	3,49	3,30
Démontrer des habiletés de communication	3,48	3,36
Démontrer des habiletés personnelles	3,63	3,54
Moyenne générale	3,30	3,12

L'ordre dans lequel les répondants ont évalué leurs compétences (des plus hautes aux plus basses) est sensiblement le même pour les deux groupes.

Vendre des livres est la compétence pour laquelle l'écart entre les deux groupes est le plus grand (0,47).

Sommaire des réponses aux entrevues

Nous avons effectué 27 entrevues avec des éditrices et éditeurs à l'aide du questionnaire que l'on retrouve à l'annexe 1. Les entrevues visaient à donner un contexte qualitatif aux résultats quantitatifs de l'enquête sur les besoins de formation. Nous avons posé cinq questions. Tous les types de maisons d'édition ont été échantillonnés : les grandes, les petites et celles qui sont les plus importantes dans le secteur. Seize entrevues ont été faites au sein de maisons d'édition anglophones et le reste auprès de maisons francophones. Le sommaire de ces entrevues est présenté

IV ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

ci-dessous et le sommaire des entrevues individuelles se retrouve à l'annexe 5 – «Notes d'entrevues ».

La première question d'entrevue visait à déterminer les priorités de l'éditrice ou de l'éditeur en matière de formation et de perfectionnement. Pour chacune des personnes interrogées, le succès de l'entreprise reposait sur une ou deux compétences prioritaires. Par contre, les résultats indiquent qu'il n'y a pas d'unanimité au sein de l'industrie quant aux compétences prioritaires. Elles sont spécifiques à chacune des maisons d'édition – il n'existe pas de grande tendance générale sur les besoins de formation et de perfectionnement. C'est la commercialisation qui a le plus souvent été mentionnée comme compétence prioritaire, soit à neuf reprises. Étant donné le niveau de compétences relativement élevé que révèlent les résultats de l'enquête, il n'est pas surprenant que les personnes interviewées ne démontrent pas d'intérêt pour la formation personnelle et n'en ressentent pas le besoin.

Nous avons ensuite demandé aux éditrices et éditeurs d'indiquer quelles tendances pourraient les orienter vers les priorités définies à la question précédente. Étant donné l'absence de consensus par rapport à la première question, il n'est pas surprenant de constater qu'il n'existe pas de réponse commune à cette question. En résumé, les firmes « font ce qu'elles ont toujours fait » – sans doute parce que cela leur réussit ou encore parce que leurs réponses sont très spécifiques et qu'elles correspondent à ce qu'ils ont répondu à la première question.

La troisième question portait sur l'avenir – À l'avenir, en embauchant de nouveaux employés, quelles valeurs et quelles compétences professionnelles rechercherez-vous ? Le but de cette question était de vérifier si la liste actuelle de compétences pour les éditrices et éditeurs doit être modifiée. Les valeurs et les compétences mentionnées le plus fréquemment étaient les suivantes :

- Éducation
- Expérience de travail connexe
- Intelligence
- Affinités avec la culture et l'environnement de l'entreprise
- « Bonne » éthique de travail
- Rédaction, lecture et grammaire
- Intégrité
- Loyauté

La question suivante porte également sur l'avenir, mais on demandait aux répondants si leur organisme avait de nouveaux projets ou prévoyait des développements particuliers. Dans ce cas, la très grande majorité des répondants s'entendaient sur le perfectionnement prioritaire. La technologie en générale et la numérisation en particulier semblent aussi avoir des effets sur leur organisme.

IV ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

En dernier, on demandait aux éditrices et éditeurs si l'ensemble de leurs compétences actuelles changerait si le mandat de l'organisme était modifié. Nous voulions déterminer le niveau de flexibilité des compétences, savoir si de nouvelles compétences seraient nécessaires et si elles faisaient déjà partie de la liste des compétences essentielles pour les éditrices et éditeurs. Selon la nature du mandat de la maison d'édition et du changement prévu, nous avons obtenu deux réponses principales à la question. Pour les uns, les compétences seraient les mêmes, pour les autres il faudrait de nouvelles compétences. Fait intéressant, toutes les nouvelles compétences mentionnées portaient sur la technique ou la commercialisation. De plus, les répondants du Québec se sont dits préoccupés par le déséquilibre entre la quantité de livres européens et américains qui entrent sur le marché et le peu de livres québécois qui réussissent à percer ces deux marchés.

Pour les répondants, aucune des compétences générales ou interpersonnelles ne deviendrait essentielle si le mandat de l'organisme changeait. Indépendamment du type de changement de mandat, les nouveaux médias et le numérique ont souvent été mentionnés comme des compétences essentielles.

Lors des discussions avec les répondants québécois, nous avons pu constater qu'ils ne ressentent pas le besoin d'avoir des programmes structurés en édition comme ceux qui sont offerts en Ontario et en Colombie-Britannique.

Analyse et discussion

La valeur d'une enquête en ligne repose sur le nombre de répondants, un chiffre qui, pour le même prix, ne pourrait être atteint par des méthodes classiques d'évaluation des besoins de formation. Le taux de réponse permet une analyse fiable des résultats puisqu'ils sont relativement représentatifs des opinions de l'ensemble de l'industrie. Il n'est donc pas nécessaire de les qualifier.

Les répondants croient qu'ils possèdent un niveau très élevé de compétences. Dans deux catégories seulement, ils ont jugé leur niveau de compétence plus bas que « assez adéquat ». Le niveau des compétences générales a été jugé plus élevé que celui des compétences professionnelles. Une seule compétence de l'ensemble de la liste – Distribuer des livres électroniques – a été jugée inadéquate pour le moment.

Pour les compétences professionnelles, nous avons constaté que le taux de réponse était relativement élevé pour chacune des catégories ce qui indique que plusieurs des compétences essentielles ne faisaient pas partie des tâches des répondants. Le taux de non-application allait d'un minimum de 13 p. 100 à un maximum de 81 p. 100 pour les compétences individuelles.

IV ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

Les répondants des maisons d'édition anglophones se sont évalués à un niveau plus élevé que leurs collègues francophones, mais les différences ne sont pas suffisamment grandes pour être significatives.

Les résultats des entrevues ont permis de compléter les résultats quantitatifs en y ajoutant de nouveaux éléments. L'ensemble des éditrices et éditeurs pouvaient définir une ou deux compétences prioritaires, mais il était impossible de dégager une unanimité dans les réponses. C'est la commercialisation qui revenait le plus souvent. Il est également intéressant de signaler qu'aucune compétence personnelle ou interpersonnelle n'a été mentionnée. Étant donné qu'il s'agit des compétences qui ont obtenu les notes les plus élevées, l'interrelation entre le questionnaire et les entrevues est validée.

Lorsqu'ils embauchent de nouveaux employés, les éditrices et éditeurs ne se servent pas directement des compétences pour prendre leur décision. Cela n'est pas surprenant et ne constitue pas une pratique atypique puisqu'il s'agit d'une industrie où la notion formelle de compétence n'est pas encore établie. La sensibilisation et la formation sont nécessaires avant que les gestionnaires adoptent les compétences comme meilleure pratique de gestion des personnes.

Finalement, quand ils pensent à l'avenir, les éditrices et éditeurs mettent beaucoup plus l'accent sur la commercialisation et sur la technologie que sur la formation.

V INVENTAIRE DES OFFRES DE FORMATION

La deuxième phase du projet d'analyse des lacunes dans la formation portait sur l'inventaire des offres de formation actuelles dans l'ensemble du pays. En plus de présenter les résultats de l'enquête, nous avons fait des commentaires sur les pratiques les plus efficaces pour améliorer la maîtrise des compétences. Cette partie est divisée selon les thèmes suivants :

- Sommaire des offres de formation par établissements d'enseignement
- Sommaire des offres de formation par rapport aux compétences
- Sommaire de la formation interne et des pratiques de perfectionnement professionnel offertes par les employeurs des éditrices et éditeurs
- Rapport sur la pratique optimale pour améliorer la maîtrise des compétences
- Analyse et discussion

Sommaire des offres de formation par établissements d'enseignement

Cette phase visait à déterminer quels établissements d'enseignement offraient la formation permettant d'acquérir les compétences essentielles pour les éditrices et éditeurs. Voici les établissements d'enseignement postsecondaire recensés :

Nom de l'établissement	Nom du programme
Centennial College The Centre for Creative Communications Toronto (Ontario)	Book and Magazine Publishing Graduate Certificate Programs
Humber College School of Creative & Performing Art Toronto (Ontario)	Creative Book Publishing Graduate Certificate
Ryerson Polytechnic University Continuing Education Toronto (Ontario)	Ryerson Publishing Program Publishing Certificate
Ryerson Polytechnic University Distance Education Toronto (Ontario)	
Langara College Career Programs Vancouver (Colombie-Britannique)	Publishing: Techniques and Technologies
Simon Fraser University Canadian Centre for Studies in Publishing Burnaby (Colombie-Britannique)	Master of Publishing Program

V INVENTAIRE DES OFFRES DE FORMATION

Nom de l'établissement	Nom du programme
Simon Fraser University Writing and Publishing Program Burnaby (Colombie-Britannique)	Certificate in Publishing
Simon Fraser University Continuing Education Burnaby (Colombie-Britannique)	Writing and Publishing Certificate
Simon Fraser University Publishing Workshops Burnaby (Colombie-Britannique)	Book Publishing Immersion Workshop

Les programmes suivants sont offerts par les organismes professionnels.

Nom de l'établissement	Nom du programme
Editor's Association of Canada Colombie-Britannique Saskatoon Québec et Maritimes Canada Toronto	Editors' Professional Development Workshops
Association nationale des éditeurs de livres (ANEL) Montréal (Québec)	Programme des activités de perfectionnement
Association pour l'exportation du livre canadien Ottawa (Ontario)	Séminaires et ateliers

La description des divers programmes se retrouve à l'annexe 3 – Offres de formation par établissement d'enseignement.

Sommaire des offres de formation par rapport aux compétences

En faisant l'évaluation de chacun des programmes, nous avons appris, après essais et erreurs, que la meilleure approche était d'étudier chacun des programmes dans son ensemble. Cette approche globale permet de mieux analyser les éléments d'un programme, d'évaluer et de comprendre quelles connaissances et quelles compétences sont acquises par les apprenants. Par ailleurs, étudier chacun des cours séparément en tentant de le jumeler avec une compétence précise peut entraîner une certaine incohérence. L'analyse des compétences effectuée à partir de chacun des cours n'est pas cohérente si l'on veut faire une comparaison nationale puisque les cours ne correspondent pas directement aux catégories de compétences établies par le CRHSC. Après avoir analysé chacun des programmes d'édition dans son ensemble, nous étions mieux placés pour faire l'évaluation des compétences de manière cohérente et objective.

V INVENTAIRE DES OFFRES DE FORMATION

Dans notre examen de chacun des programmes, nous avons étudié en détail la description des cours ainsi que le travail à accomplir et, à partir de là, nous avons établi quelles compétences les étudiantes et étudiants auraient acquises une fois le cours terminé. Cette approche permet de produire des conclusions plus cohérentes et plus précises.

Le sommaire du jumelage des offres de formation avec les compétences se retrouve à l'annexe 4.

Sommaire de la formation interne et des pratiques de perfectionnement professionnel offertes par les employeurs des éditrices et éditeurs

Nous avons effectué 27 entrevues avec des éditrices et éditeurs à l'aide des questionnaires que l'on retrouve à l'annexe 1. Ces entrevues visaient à donner un portrait national des pratiques de formation et de perfectionnement professionnel offerts à l'interne par les maisons d'édition. Nous avons posé quatre questions. Tous les types d'entreprises ont été échantillonnés, les petites, les grandes et toutes les maisons importantes du secteur. Seize entrevues ont été faites dans des maisons d'édition anglophones et le reste dans des maisons francophones.

Le sommaire de ces entrevues est présenté ci-dessous et les sommaires des entrevues individuelles avec des employeurs se retrouvent à l'annexe 5.

Les réponses aux questions 1 et 4 de l'entrevue ont été jumelées aux fins de l'analyse puisque les répondants ont eux-mêmes jumelé leurs réponses. À peu près toutes les firmes de l'échantillon donnaient une forme ou une autre de formation interne à leurs employés. En effet, la majorité des répondants ont indiqué que la formation interne est régulière et officielle. Les autres ont dit qu'ils donnaient de la formation au besoin.

Voici les types de formation interne les plus souvent mentionnées : le mentorat, le jumelage, la formation polyvalente, la formation en cours d'emploi et la supervision. Certaines firmes ont même un programme de formation interne structuré.

La question suivante visait à déterminer la fréquentation des séminaires de perfectionnement professionnel offerts par les associations de l'industrie. La très grande majorité des répondants ont dit qu'ils envoyaient leurs employés suivre ces séminaires. Dans certains cas, les employeurs ont répondu oui, mais à condition que cela corresponde aux besoins de l'employé et que le séminaire soit offert localement. Une minorité de firmes ont dit que cela ne faisait pas partie de leurs moyens de former leur personnel. Ils ont indiqué que les séminaires ne répondaient pas à leurs besoins.

V INVENTAIRE DES OFFRES DE FORMATION

La dernière question portait sur le financement des cours que les employés suivaient à l'externe. La très vaste majorité des firmes ont un système de remboursement des frais de scolarité. Celles qui n'ont pas de plan officiel de remboursement ont indiqué qu'elles seraient prêtes à payer pour des cours si les employés le demandaient ou qu'elles l'avaient déjà fait. La plupart des firmes payent le plein montant si le cours est lié à l'emploi et une partie des coûts si le cours n'a pas de lien spécifique avec l'emploi.

Importance de l'apprentissage en cours d'emploi et du perfectionnement professionnel

Dans notre réponse à la demande de propositions du Conseil des ressources humaines du secteur culturel, nous avons indiqué que nous examinerions chacune des compétences des éditrices et éditeurs à la lumière de notre connaissance de l'apprentissage chez les adultes afin de déterminer quelle serait la pratique optimale pour qu'une personne puisse améliorer sa maîtrise d'une compétence donnée. Nous avons préparé un rapport complet (annexe 6) qui décrit plusieurs approches différentes pour améliorer la maîtrise des compétences nécessaires. Ces diverses pratiques d'apprentissage et de perfectionnement ne s'adressent pas à la haute direction ou aux cadres supérieurs, mais bien aux employés qui aspirent à occuper de tels postes. Le rôle des cadres supérieurs est de donner l'exemple et de s'assurer que l'ensemble de ces pratiques ou quelques-unes d'entre elles soient utilisées dans leur milieu de travail.

La vie professionnelle est une suite d'épisodes d'apprentissage et de croissance, qu'une personne soit ou non active dans le processus. Pour les cadres supérieurs, c'est une bonne idée de s'assurer que les employés se concentrent sur des compétences qui les aideront à mieux réussir (un bon rendement, la reconnaissance, la responsabilité, l'argent, la maîtrise de la situation, la satisfaction, etc.). Choisir un canal ou une méthode pour améliorer une compétence n'est pas aussi difficile que l'on peut le penser et la plupart des personnes font le bon choix. Il s'agit simplement de voir et de reconnaître qu'il est nécessaire d'améliorer une compétence ou d'en acquérir une nouvelle et d'agir pour cela se fasse.

Analyse et discussion

La première observation porte sur la situation géographique des établissements d'enseignement qui offrent des programmes d'études en édition. En Ontario et en Colombie-Britannique on retrouve plusieurs établissements et une grande variété de programmes – maîtrises, baccalauréats, collèges communautaires et certificats. Les programmes sont disponibles en formats variés – en personne, le jour, le soir ou à distance. Fait surprenant, aucun programme du genre n'est offert dans les établissements postsecondaires du Québec. Cela est particulièrement étonnant étant donné la force et la taille de l'industrie québécoise de l'édition.

V INVENTAIRE DES OFFRES DE FORMATION

Il n'est pas étonnant non plus de constater que le contenu détaillé des cours des différents programmes ne couvre pas complètement l'ensemble des domaines de compétences des éditrices et éditeurs. Étant donné que les cours et les compétences n'ont pas été définis en fonction les uns des autres, un jumelage parfait avait peu de chance de se produire. Certains programmes correspondent assez bien aux compétences et d'autres pas du tout. Le fait qu'un programme spécifique ne corresponde pas aux compétences n'est pas une critique en soi. Le contenu ne peut être jugé objectivement qu'en fonction des objectifs d'apprentissage du programme. Nous n'étudions ici que le niveau de correspondance avec les compétences des éditrices et éditeurs et nous ne faisons pas de jugement qualitatif sur la valeur ou la pertinence des différents programmes.

En général, quatre domaines de compétences n'étaient pas très bien couverts : Distribuer des livres, Gérer l'information, Gérer les ressources humaines et Gérer les ressources physiques.

Les domaines de compétences suivants étaient très bien couverts par les différents programmes : Démontrer des habiletés de communication, Démontrer des compétences personnelles, Définir la mission et la stratégie d'affaires, Préparer des livres et des listes, Éditer des livres, Produire des livres, Faire la promotion des livres, Vendre des livres et Gérer les droits et les contrats.

V INVENTAIRE DES OFFRES DE FORMATION

Les compétences spécifiques suivantes ne sont pas abordées dans les programmes :

CATÉGORIE	COMPÉTENCE SPÉCIFIQUE
Définir la mission et la stratégie d'affaires	Élaborer un plan de ressources humaines
Faire la promotion des livres	Soumettre des livres et des auteurs pour des prix
Distribuer des livres	Maintenir le niveau d'inventaire
	Recevoir l'inventaire
	Entreposer l'inventaire
	Livrer les commandes
	Traiter les retours
	Assurer le service à la clientèle
Gérer l'information	Créer une base de données sur les ventes et la commercialisation et la tenir à jour
	Recueillir des données bibliographiques et les tenir à jour
	Créer une base de données sur les droits et les contrats et la tenir à jour
	Créer une base de données sur la production et la tenir à jour
	Créer une base de données éditoriales et de contenu et la tenir à jour
	Distribuer et gérer des données bibliographiques structurées
Gérer les ressources humaines	Recruter le personnel et les contractuels
	Orienter et former le personnel et les contractuels
	Superviser le personnel et les contractuels
	Prévoir la relève
	Mettre fin à un emploi
	Administrer les avantages sociaux et les salaires
	Élaborer des politiques de ressources humaines et les tenir à jour
Gérer les ressources financières	Prendre des assurances
	Préparer la vérification
Gérer les ressources physiques	Louer ou acheter des espaces de bureau
	Louer ou acheter un entrepôt
	Acheter et entretenir des meubles et de l'équipement
	Garantir les services publics et autres services
	Louer ou acheter des véhicules
	Acheter les fournitures pour le bureau et l'entrepôt

V INVENTAIRE DES OFFRES DE FORMATION

Finalement, en ce qui a trait aux séminaires et aux cours des associations qui ne sont pas offerts dans les collèges et les universités, il semble que pour participer à la plupart des séminaires il faut déjà avoir des compétences en édition, connaître les logiciels utilisés dans l'industrie et posséder des capacités de production.

Dans notre analyse des pratiques de formation interne, nous avons constaté que les personnes que nous avons interviewées appuyaient fortement la formation et le perfectionnement professionnel. Nous croyons qu'il s'agit là d'une constatation importante et que cela permettra de mieux soutenir les nouveaux projets. À l'annexe 6, nous discutons du fait que toutes les compétences des éditrices et éditeurs ne s'acquièrent pas nécessairement dans le cadre d'un programme d'études. Nous présentons un certain nombre d'autres pratiques d'apprentissage. La plupart de ces pratiques sont mieux adaptées à la formation interne. Étant donné l'appui très clair que nous avons constaté par rapport à la formation, nous avons toutes les raisons de croire que les entreprises progressives appuieraient également ces pratiques alternatives d'apprentissage dans le cadre de leurs programmes de formation interne.

Cinq constatations principales

1. Un niveau de compétences relativement élevé – moyenne **3,24**. Il s'agit d'un résultat très positif. Signalons cette constatation est moins une mesure comme telle qu'une façon d'exprimer la confiance en ses propres compétences. Elle indique sans aucun doute qu'en général, les éditrices et éditeurs pensent qu'ils sont préparés adéquatement pour faire leur travail.
2. En ce qui a trait à l'application du modèle de compétences, les éditrices et éditeurs n'utilisent pas beaucoup les compétences dans leurs pratiques d'embauche. La perception qu'ils ont des affinités de la candidate ou du candidat avec la « culture de l'édition » les intéresse davantage. Bien que ce ne soit pas inhabituel, cela suggère que dans le processus de recrutement et de dotation on se préoccupe davantage de savoir si la candidate ou le candidat peut devenir « l'un des nôtres » plutôt que de vérifier si elle ou il peut faire le travail.
3. Il existe un paradoxe dans la perception de la formation : une partie de l'industrie de l'édition appuie fortement la formation spécifique « technique » des employés, par contre, la passion pour la formation (le perfectionnement professionnel, entre autres) est moins présente. Peut-être est-ce parce que les éditrices et éditeurs évaluent que, dans l'ensemble, ils sont compétents. Il est important de signaler qu'ils sont intéressés à ce que les employés en apprennent davantage sur la commercialisation et la technologie.
4. Toutes les compétences ne sont pas couvertes par les offres de formation – bien qu'il soit logique qu'elles ne le soient pas puisque les compétences des éditrices et éditeurs n'ont pas été définies en fonction du programme d'études actuel. À cet égard, il est également évident que les éditrices et éditeurs peuvent apprendre à maîtriser un bon nombre de compétences grâce à des activités et à des pratiques qui n'ont rien à voir avec l'apprentissage structuré.
5. Le Québec est sous-représenté dans les programmes d'études dans le domaine de l'édition.

Observation

La portée du modèle actuel de compétences est très large et permet d'établir un excellent cadre de travail pour la conception de programmes d'études et de formation.

L'analyse des résultats de l'enquête démontre que, dans le cadre de leur emploi, un bon nombre de participantes et participants n'utilisent pas les compétences définies par le modèle. Cette constatation ne met aucunement en doute la précision du modèle, mais soulève la question de son utilisation ou de son adoption par l'industrie. De plus, étant donné le grand nombre de compétences définies par le modèle, il est plus ou moins normal que les entreprises ne les utilisent pas toutes. Il n'y a pas non plus de poids relatif ou d'indications d'importance pour les compétences. En principe, chacune

a la même valeur. Sur le plan éducatif, c'est logique, mais pas dans le monde des affaires qui s'intéresse davantage à des compétences cruciales pour le succès professionnel. Certaines compétences sont plus essentielles que d'autres dans les tâches qu'effectuent les éditrices et éditeurs. Finalement, dans le monde des affaires, il n'est pas nécessaire qu'un employé soit pleinement compétent dans tout pour bien maîtriser son emploi. L'employé doit avoir une maîtrise adéquate des compétences essentielles à la réussite professionnelle. Pour les compétences qui ne sont pas cruciales pour l'emploi, une maîtrise plus ou moins adéquate est très acceptable.

Nous soulevons cette observation parce que nous croyons qu'en matière de gestion des personnes, la valeur des décisions repose en grande partie sur les compétences. Elles font partie des meilleures pratiques de la gestion des ressources humaines. Les compétences sont extrêmement utiles pour améliorer la qualité du processus de décision en matière de ressources humaines, spécialement dans la présélection, l'embauche, la formation et les activités pour assurer la relève.

Recommandations

Nous faisons un certain nombre de recommandations qui faciliteront l'acceptation du modèle des compétences essentielles au sein de l'industrie et permettront une meilleure coordination entre les offres de formation et les compétences essentielles.

Offres de formation

- 1.** Travailler avec les établissements d'enseignement et les associations professionnelles pour qu'ils conçoivent des programmes correspondant mieux au modèle de compétences.
- 2.** Trouver au moins un établissement d'enseignement postsecondaire québécois qui accepterait de travailler à l'élaboration d'un programme d'édition basé sur le modèle de compétences.
- 3.** Encourager les établissements d'enseignement, la Simon Fraser University en particulier, à dispenser leurs cours par l'enseignement à distance. Nous reconnaissons que tous les programmes ne se prêtent pas à l'enseignement à distance, mais dans le domaine de l'édition, il y en a. Nous croyons que ce prolongement de la portée géographique des programmes actuels aiderait grandement les firmes et les employés qui autrement, n'auraient pas accès aux cours. Pour les maisons d'édition anglophones, le problème est particulièrement criant dans les Prairies et dans les provinces de l'Atlantique. Signalons que les divers programmes offerts par Simon Fraser couvrent bien les compétences essentielles.
- 4.** Examiner la reconnaissance professionnelle pour le poste d'éditrice ou d'éditeur et d'autres postes connexes. La reconnaissance professionnelle pourrait se faire à partir de la formation scolaire dans des programmes basés sur le modèle de compétences, de l'expérience de travail ou d'un stage pratique. La reconnaissance professionnelle

VI ANALYSE DES LACUNES DANS LA FORMATION

permet une utilisation pratique du modèle de compétences et, comme le démontre l'expérience dans d'autres domaines comme les ressources humaines, la formation et le perfectionnement professionnel, suscite de l'intérêt pour les modèles de compétences professionnelles et leur accorde de la crédibilité.

5. Créer un outil éducatif sur les meilleures pratiques internes qui permettent aux employés de mieux maîtriser les compétences pertinentes. L'industrie appuie la formation et l'apprentissage et ce projet va exactement dans ce sens. Ce genre d'outil permet de reconnaître les compétences acquises ailleurs qu'en salle de classe.

6. Bien que la relève n'ait été mentionnée que dans deux entrevues, à moyen et à long terme, c'est une question importante pour l'industrie de l'édition. La formation de la haute direction en gestion et en finances est la clé du problème de la relève. Si les entreprises doivent acquérir d'autres entreprises pour assurer leur relève, elles devront relever de nouveaux défis pour réussir à gérer de plus grosses entreprises. Si les maisons d'édition doivent être rachetées par leurs employés, ces derniers devront savoir comment gérer une plus grosse entreprise et un plus grand nombre d'employés et être capables d'assurer la gestion financière.

Communication avec les intervenants

1. Faire connaître les résultats du projet au sein de l'industrie. En plus de rendre les résultats publics, il s'agit, à long terme, de convaincre les intervenants clés de l'industrie de tenir compte des compétences générales et des compétences spécifiques aux éditrices et éditeurs, particulièrement dans les décisions touchant la gestion des personnes. Les avantages de l'utilisation des compétences dans le processus d'embauche des éditrices et éditeurs doivent être définies et on doit les faire connaître dans le milieu.

2. Dans le domaine de la conception de programmes pour les entreprises, nous recommandons que le message porte principalement sur les avantages commerciaux et mette l'accent sur la commercialisation et les nouvelles technologies. Nous avons signalé que, dans l'ensemble, l'industrie appuie la formation, mais les entrevues nous ont aussi permis de constater que les dirigeants des maisons d'édition s'intéressaient davantage aux résultats. Structuré en fonction de la commercialisation et de la technologie et centré sur la façon dont la formation et le perfectionnement professionnel produisent de bons résultats, le message sera plus efficace que s'il porte sur la valeur générale de la formation. Le leadership suscite également l'intérêt, moins toutefois que la commercialisation et les nouvelles technologies.

Mise à jour du modèle de compétences

1. Étudier la possibilité de créer un processus de mise à jour du modèle de compétences puisque le développement de l'industrie et des nouvelles technologies forcera les éditrices et éditeurs à maîtriser de nouvelles compétences dans ces domaines.