

**LA COMPÉTENCE COMME POUVOIR ADAPTATIF AUX  
SITUATIONS NOUVELLES,****Cas Complexe GL3Z-Sonatrach.**

Melle AKKACHA Hakima<sup>\*</sup>, Mr DAOUDI Salah<sup>\*\*</sup>, Mme KHIAT Assya<sup>\*\*\*</sup>

Received :16-07-2018

Accepted : 16-11-2018

**RESUME**

*La compétence est un concept en perpétuel mouvement, mais le constructivisme postule que toute situation est une construction de la personne et la compétence située qui renvoie au fait qu'une compétence se comprend par l'action située. dans cet article nous allons parcourir une revue littérature sur la compétence comme une notion polysémique, auprès des auteurs Gay Le Boterf et Philippe Zarifian, pour développer le concept agir avec compétence qui est une capacité à faire face aux aléas rencontrés en situation de travail en adaptant les connaissances acquises au contexte professionnel, en suite, nous allons développer la notion de compétence comme toile de fond à notre réflexion, selon la démarche de (Masciotra&Medza, 2005), et cela pour répondre à notre hypothèse de recherche : La compétence opère au moyen de quatre pouvoirs : construire la situation et s'y positionner, transformer la situation et prendre un recul réflexif vis-à-vis de la situation. Nous allons étudier le concept de la praxéologie qui fournit des outils pratiques pour amener des personnes en situation professionnelle ou en formation à réfléchir « dans » et « sur » leur action, pour désigner une sagesse pratique des principes de l'action humaine et de ses techniques. Et enfin, nous allons finaliser cet article par un cas pratique au niveau du complexe GL3Z-Sonatrach.*

**Mots clés :** Compétence, praxéologie, action, situation, ressources

**Abstract**

*Jurisdictionis a concept in constant movement, but constructivism postulate that any situation is a construction of the located skill that refers to the fact that a jurisdiction includes by*

---

<sup>\*</sup> Doctorante en Gestion et Marketing des Ressources Humaines Université d'Oran 2 Ahmed Ben Ahmed Akkacha-hakima@hotmail.fr

<sup>\*\*</sup> Université d'Oran 2 Ahmed Ben Ahmed

<sup>\*\*\*</sup> Professeur Université d'Oran 2 Ahmed Ben Ahmed Assya.khiat@gmail.com

*situated action. In this article we will go through a review of literature on competence as a polysomic concept, from the authors Guy Le Boterf and Philippe Zarifian, to develop the concept of competence, which is an ability to deal with the hazards encountered in work situation by adapting the knowledge gained in the professional context. Then, we develop the notion of competence as a backdrop to our thinking, according to the approach (Masciotra and Martin, 2005), and this to meet our hypothesis of research, jurisdiction operates a means of four powers, fluid the situation to position, turn the situation and take a reflexive back towards the situation. We will explore the concept of the praxeology that provides practical tools to bring in a professional situation or in training people to think « in » and « on » their action, to describe a practical wisdom of the principles of human action and its technique. And finally, we will finalize this article by a practical case to the level of the complex GL3Z-SONATRACH.*

**Key words :** competence, praxeology, action, location, resources.

### **1. Brève historique sur la notion de compétence.**

La notion de la compétence est un mot ancien qui s'est affirmé, un premier temps, dans sa signification juridique, comme reconnaissance à accomplir un acte, mais à la fin du dix-septième siècle, cette signification est dérivée, à une reconnaissance des connaissances approfondies, qui accordent le droit de juger ou de prendre des décisions (Béliston, 2012). Depuis la fin du dix-huitième siècle et au début du dix-neuvième siècle, la compétence s'est étendue au niveau individuel et elle désigne la capacité due au savoir et à l'expérience (Béliston, 2012; Gilbert, 2005). La notion de compétence émerge dans les années 1970, dans le contexte économique américain, et plus tard en Europe, elle apparaît dans le cadre de la concurrence générée par la globalisation. Les entreprises ont été confrontées à cette concurrence et ont tenté de trouver des méthodes pour conserver et renforcer leur avantage compétitif. En accordant plus d'importance à la ressource que constitue l'humain comme facteur de réussite (Beirendonck, 2006). La compétence s'impose dans les discours sociaux comme dans les discours sur la compétitivité des entreprises (Gilbert, 2005), en valorisant la performance qui doit plus être considérée comme dépendante des prescriptions mais aussi liées à des compétences personnelles. Le concept de compétence est ensuite repris par les ergonomes dans les années 1980, il s'agit alors d'interroger les processus cognitifs mis en œuvre par les acteurs, pour accomplir certaines tâches, ce concept est de l'ordre de la description et non de l'évaluation (Béliston, 2012). Les mutations des situations de travail

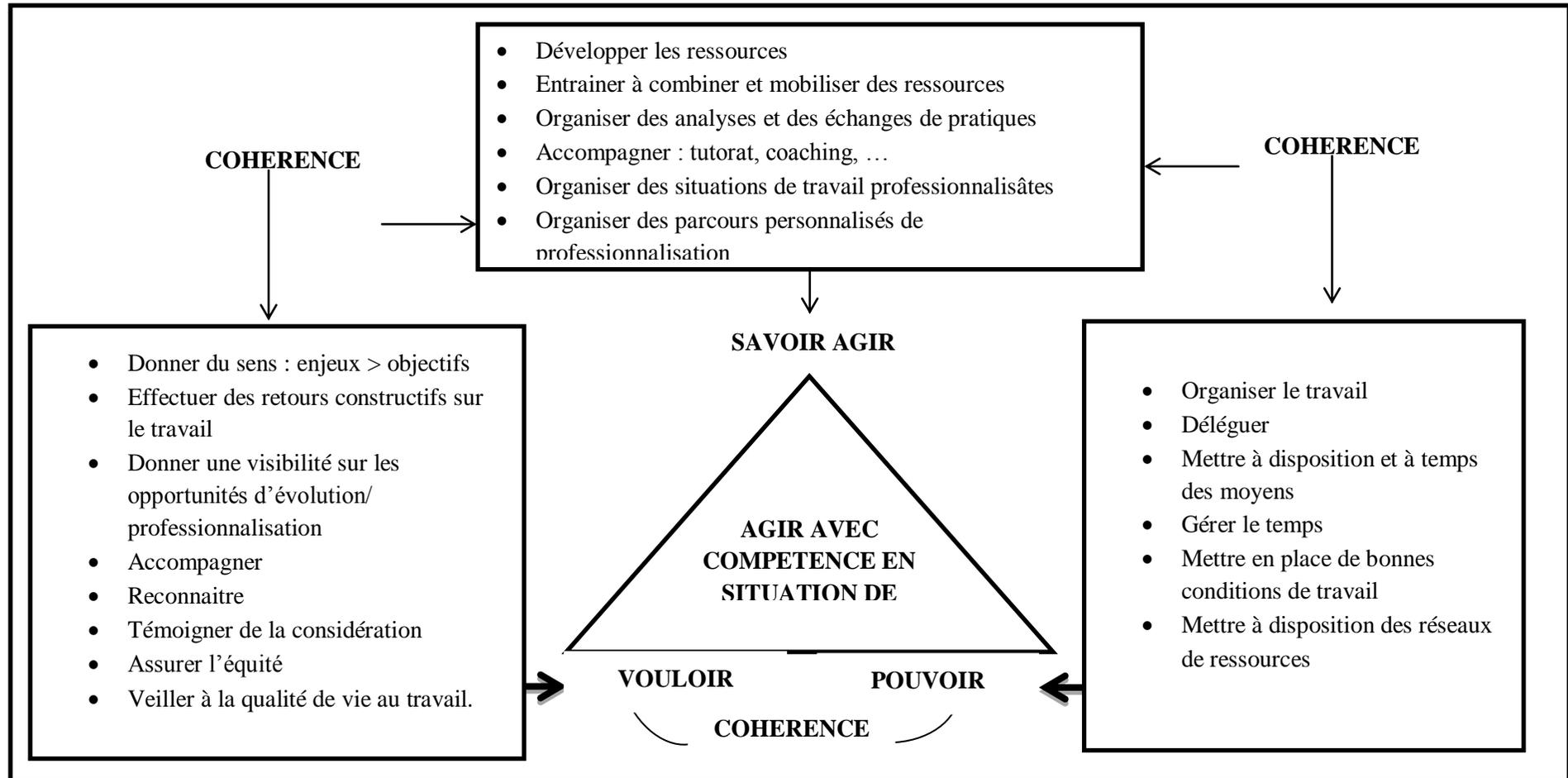
(l'internalisation de la production, la transformation des formes de la concurrence, et l'économie de croissance,...), ont contribué à l'apparition des conditions d'émergence de la compétence (Mebarki, 2009; Béliston, 2012), et une nouvelle définition en tant que combinaison de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, qui devient ainsi un facteur clé de la compétitivité des entreprises vers une nouvelle organisation du travail en valorisant les compétences individuelles (Le Boterf, 2010; Béliston, 2012). La compétence a connu un monté en puissance de ses enjeux en termes de qualité, de service, de réactivité ou encore d'innovation (Guillaume, 2009). Le concept de compétence se généralise aussi au sein des milieux de la formation professionnelle et l'emploi (Béliston, 2012), il est remis sur les métiers. Au cours des années 1990, la plupart des démarches entreprises sont sous la notion gestion des compétences, émergeant d'un principe commun sur la définition de la compétence, puis la considérer comme la base des décisions concernant les personnes, qu'il s'agisse de l'affectation aux emplois, de l'évaluation et de la formation. La notion de compétence a évolué par le temps, cette évolution suppose un nouveau type de contrat entre l'entreprise et le salarié : la première rémunère la capacité du second à construire de nouvelles compétences et lui offre en échange un cadre d'apprentissage et d'évolution professionnelle privilégié (Guillaume, 2009). Une organisation peut bénéficier d'un avantage compétitif si elle peut identifier et gérer les compétences de base, les auteurs soulignent l'importance de la capacité d'apprentissage de l'organisation et de la capacité à acquérir de nouvelles compétences (Belhadj, Benyahya-Taïbi, Boudaoud, Ferhaoui, Mebarki, & Tahar, 2013). Durant ces dix à vingt dernières années, la notion de compétence s'insère d'avantage dans le droit par la loi de modernisation sociale en France, par la validation des acquis et de l'expérience (Benchemam & Galindo, 2013). Un basculement de l'organisation taylorienne vers la production flexible et de qualité (Mebarki, 2009), développe une nouvelle notion de la compétence, être compétent en 1970 ne se définit pas de la même façon en l'an 2000, la réponse à cette question dans les travaux de Le Boterf (2002, p. 01) « *de quel concept de compétence les entreprises ont-elles besoin ?* ».

## **2. Action compétence : agir avec compétence**

D'après Gay Le Boterf (2002), reconnue qu'une personne sait « *agir avec compétence* » si elle sait comment combiner et mobiliser un ensemble de ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, qualités, réseaux de ressources...), pour gérer un ensemble de situations professionnelles, afin de produire des résultats, « *Agir avec compétence, ce n'est pas seulement avoir acquis des ressources (connaissances, savoir-faire, culture, qualités*

*professionnelles,...) mais c'est aussi savoir les combiner et les mobiliser en situation de travail* » (Le Boterf, 2000, p. 17). En effet, l'individu pourra identifier et dire avoir des compétences ou être compétent, simplement dans la situation d'apprentissage et de formation professionnalisant, en appliquant des outils et des instruments pour exécuter une mission ou une tâche, l'individu est appelé à être polyvalent, et de prendre l'initiative, et prendre des risques (Boterf, 2002). L'individu dans une situation professionnelle utilise ses savoirs pour les mettre en valeur. Agir avec compétence revient donc à faire une action « apprise » dans un cadre de formation, et la mettre en pratique dans un environnement professionnel, « *pour être reconnue comme compétent, il ne suffit plus seulement d'être capable d'exécuter le prescrit, mais d'aller au-delà du prescrit* » (Le Boterf, 2000, p. 17). D'après les auteurs Abdelbaki Belhadj, Ghaliya Benyahya-Taïbi, Souhila Boudaoud, Mustapha Ferhaoui, Malik Mebarki, & Laradj Tahar (2013), agir avec compétence c'est précisément cette capacité à faire face aux aléas rencontrés en situation de travail en adaptant les connaissances acquises au contexte professionnel.

Figure N°01: Agir avec compétence : des conditions à réussir avec compétence.



Source :(Le Boterf G. , 2010, p. 96).

Cette figure représente un ensemble des conditions qui sont réunies d'une façon cohérente pour maximiser la probabilité (le savoir, le pouvoir et le vouloir agir) qu'il agisse et réussisse avec compétence dans telle ou telle situation de travail selon l'auteur Le Boterf G(2010):

- **Le savoir-agir** : le développement de la ressource par la formation, l'entraînement qui permettra l'apprentissage, l'accompagnement et le développement des connaissances, qui enrichira l'équipement de la personne en connaissances et en savoir-faire.
- **Le pouvoir-agir** : c'est à l'entreprise de définir les pouvoirs et les marges de manœuvre qui permettent de prendre les initiatives.
- **Le vouloir-agir** : concerne la motivation, elle sera encouragée par l'employeur, à accompagner et encourager les efforts des salariés, et avec une gestion des ressources humaines équitable.

### **3. La notion de compétence comme toile de fond à notre réflexion.**

La praxéologie fournit des outils pratiques pour amener des personnes en situation professionnelle ou en formation à réfléchir « dans » et « sur » leur action, pour désigner une sagesse pratique des principes de l'action humaine et de ses techniques (Nadeau, 1993; Masciotra&Medza, 2005). Le praticien est ainsi amené à expliciter et à prendre conscience des dimensions de son action en vue d'être plus efficace et aussi pour apprendre à apprendre à partir de connaissances mobilisées dans la pratique plutôt qu'en fonction de théories professées.

La réflexivité se décompose en deux méthodes s'alimentant l'une l'autre, et contribuant à leur enrichissement et leur capitalisation mutuels : la réflexion dans l'action et la réflexion sur l'action (Thérèse, 1992). L'objectif de la praxéologie est de former des praticiens capables de s'autoréguler rapidement dans l'action, ce que signifie l'expression réflexion dans l'action. Précisé par Saint-Arnaud (2001), la réflexion dans l'action est un processus

d'autorégulation pendant que l'on échange avec interlocuteur et la réflexion sur l'action se fait dans un retour analytique sur une interaction passé.

#### **4. Méthodologie de recherche**

La méthodologie adoptée vise à vérifier et à expliquer la relation entre l'approche praxéologique et le développement des compétences dans un dispositif de formation. En vue de mettre à jour les savoirs déployés par les apprenants pour réaliser certaines activités.

Un questionnaire a été menés près des stagiaires individuellement, chaque questionnaire a été réaliser dans une durée de 30 à 45 minutes. Les données recueillies ont été traités puis analysées dans le cadre méthodologique préalablement construit, pour répondre à l'hypothèse suivante : La compétence opère au moyen de quatre pouvoirs : construire la situation et s'y positionner, transformer la situation et prendre un recul réflexif vis-à-vis de la situation selon la démarche de (Masciotra & Medza, 2005).

##### **4.1.Distribution du questionnaire et collecte de données**

Nous avons distribué notre questionnaire directement auprès de l'entreprise SONATRACH- Complexe GL3Z, à l'issue de la phase de la collecte des données qui a duré (15) mois, soit du 01/09/2016 jusqu'au 30/11/2017, nous avons récupéré 103 des questionnaires distribué, soit 100% de l'échantillon (Etude de cas).

L'analyse se propose de resituer les résultats de l'enquête dans le cadre théorique de l'agir compétent en relation avec la problématique du présent travail : élucider les liens entre un dispositif de formation et la construction des compétences selon la perspective praxéologique et située des compétences, pour l'interprétation des résultats de l'enquête par rapport à la question théorique.

##### **4.1.1. Analyse de fiabilité**

**Tableau n°01** : Alpha de Cronbach.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,815	70

**Source : Résultat d'enquête.**

Le tableau ultime de cette analyse est celui qui contient la valeur de l'indice alpha de Cronbach. Le coefficient Alpha mesure la cohérence interne entre les différents items de la mesure. C'est un test basé sur la variance et la covariance entre les items de la même échelle. Plus cet indicateur est proche de 1, plus est fiable. Nous remarquons ici que la valeur du coefficient est de 0,815, ce qui est excellent, puisqu'il dépasse le seuil minimum requis de 0,70 (Nunnaly, 1978). Cette balise est arbitraire, mais largement acceptée par la communauté scientifique, nous voyons que 100 % des 103 questionnaires ont été retenues. Par conséquent, pour obtenir cette fiabilité nous avons éliminé toutes les questions où il avait des valeurs manquantes dans la base de données.

**4.2. Identification de l'échantillon :**

Notre échantillon représente une d'étude de cas sur (103) stagiaires en poste, au niveau de la SONATRACH – Complexe GL3Z. Le tableau ci-dessous synthétise les caractéristiques individuelles de tous les participants du groupe selon les rubriques indiquées : genre, âge, profil, intitulé de l'activité, niveau du diplôme, structure. La moyenne d'âge des personnes formées se situe entre 25 ans.

Les caractéristiques de l'échantillon sont détaillées dans le tableau N°01.

**Tableau N°01 : Caractéristique de l'échantillon.**

Description	Modalité	Echantillon
<b>Genre</b>	Homme	71,8%
	Femme	28,2%
<b>Age</b> Moyenne = 25 ans Ecart type = 0,557	Moins de 25 ans	49,5 %
	25 – 29 ans	47,6 %
	30 – 35 ans	2,9 %
<b>Profil</b>	Ingénieur	20,4 %
	Technicien	79,6 %
<b>Intitulé d'activité</b>	Instrumentation	15,5 %

	Mécanique	14,6 %
	Process	36,9 %
	Chimie	3,9 %
	Electricité	11,7 %
	Intervention	17,5 %
<b>Niveau de diplôme</b>	Licence	42,7 %
	Master	51,5 %
	Ingénieur	5,8 %
<b>Structure</b>	Maintenance	43,7 %
	Production	31,1 %
	Approvisionnement	3,9 %
	Technique	3,9 %
	Sécurité	17,5 %

**Source : Résultat d'enquête SPSS.**

D'après notre étude de cas, les (103) stagiaires sont affectés aux différentes structures du complexe GL3Z-Sonatrach, selon leurs études universitaires, leurs qualifications et les besoins de chaque structure, dans 05 départements.

Ce tableau fait apparaître que la différence entre hommes-femmes est plus dominante. Seulement près de (28,2%) des stagiaires sont des femmes. Quant à la pyramide des âges selon le sexe, la tranche d'âge la plus élevée se situe moins de 25 ans soit (49,5%), tandis que pour la tranche d'âge la moins élevée se situe entre 30 et 35 ans soit (2,9%), ce pourcentage s'explique par le recrutement des nouveaux diplômés universitaires. Sur (103) stagiaires interrogés, la moyenne d'âge est de 1,53 et un écart type de 0,557, pour confirmer cette moyenne nous avons un intervalle de confiance de 5%.

## **5. Résultats et discussions**

D'après Domenico Masciotra et Fidèle Medza(2005), expliquent les quatre pouvoirs, qui différencient analytiquement la fonction d'adaptation de la compétence, s'inscrivent dans la conception esquissée ci-dessus. Ces pouvoirs se manifestent au moyen de quatre types d'actions.

### **5.1.Catégorie N°01 : Construire la situation et s'y positionner**

Dans les perspectives du constructiviste et de la compétence située, toute situation est une construction. Pour deux joueurs d'échecs qui s'opposent dans un match, la situation de jeu n'est pas la même. Si on les interrogeait, leurs analyses respectives de la situation de jeu

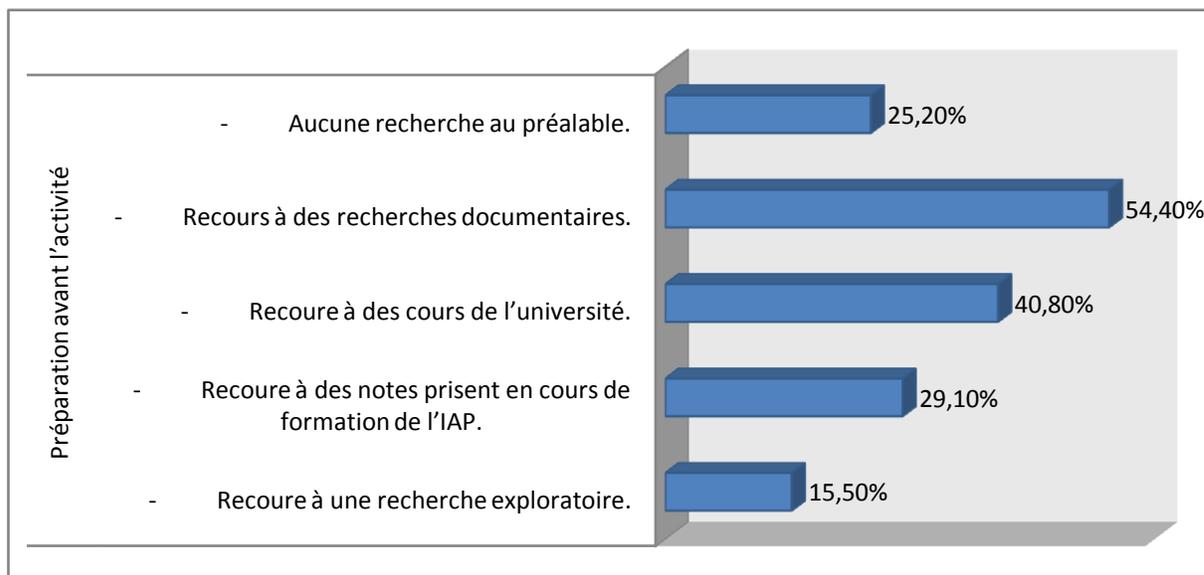
ne correspondraient qu'en partie. Une des actions importante de la compétence consiste à construire la situation (Jonnaert, 2003; Masciotra, 2006), et lui donner une réalité. C'est le sens profond de la compétence du point de vue du constructivisme et de la compétence située, la personne est l'auteur de la situation ou plutôt de sa situation.

**Tableau N°01 : Le sens attribué à l'activité avant la réalisation.**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Peu réalisable	8	7,8	7,8	7,8
Moyennement réalisable	23	22,3	22,3	30,1
Valide Réalisable	40	38,8	38,8	68,9
Très réalisable	32	31,1	31,1	100,0
Total	103	100,0	100,0	

**Source : Résultat d'enquête SPSS.**

Dans notre cas d'étude au niveau du complexe GL3Z, la catégorie « Construire la situation et s'y positionner » est représenté par la majorité des stagiaires. Premièrement, les ingénieurs (17 occurrences, soit 16.5%) d'un total de (21) ingénieurs et (55 occurrences, soit 79.6%) des techniciens supérieurs sur total de (81), ont attribué un sens à l'activité avant la réalisation (réalisable et très réalisable). Dans cette catégorie le pourcentage élevé des répondants, et lié au choix des stagiaires pris en considération par le responsable des ressources humaines pendant la sélection qui représente une étape qui permet de choisir les candidats qui satisfont au mieux aux exigences du poste, selon leur domaine d'étude universitaire. Le choix se fait sur la base d'entretiens (entretien d'évaluation et technique) et éventuellement de tests psychologiques et professionnels. Pour construire la situation et s'y positionner, c'est établir un but préalable qui peut être défini avant de s'engager dans une action. C'est par exemple le cas des stagiaires soit (51,5%), qui ont planifié plusieurs buts avant la réalisation de l'activité, qu'ils leur faudrait accomplir par rapport à la satisfaction de leurs ambitions et leurs objectifs personnels (évolution de carrière, promotion, ...). Et cela confirme que la majorité des stagiaires construisent leur situation pour se positionner.

**Graphe N°01 : Préparation avant l'activité.**

Source : Résultat d'enquête SPSS.

### 5.2.Catégorie N°02 : Transformer la situation.

La construction de la situation se fait activement en la produisant au moyen de ses actes et de ses positionnements. Les deux premiers pouvoirs de la compétence permettent d'être en situation, le troisième vise à y progresser en la transformant avantageusement. Transformer la situation est un pouvoir de réaliser une activité exécutive dans le sens où, une fois la situation clairement cernée activement et que la personne s'est bien positionnée pour se la donner dans les meilleures conditions (Masciotra&Medza, 2005).

La catégorie « Transformer la situation », les stagiaires expriment de l'intérêt pour l'activité dans l'entreprise (60 occurrences, soit 58.3%), un taux peut raisonnable car la plupart des stagiaires ont été affectés à des postes sans relation avec leur formation universitaires ou à la formation au niveau de l'IAP. Les stagiaires utilisent les ressources personnelles et externes auxquelles un professionnel compétent fait appel pour agir.

Pour transformer la situation, il faut que la compétence repose sur la mobilisation et la coordination, par une personne en situation, d'une diversité de ressources : des ressources

propres à la personne et des ressources spécifiques à la situation et son contexte (Jonnaert, Barrette, Boufrahi, & Masciotra, 2004). Ce tableau confirme que les stagiaires en eux recourent à la mobilisation de leurs ressources pour réaliser leur activité (73 occurrences, soit 70.9%).

**Tableau N°02 : Mobilisation des ressources.**

<b>Utilisation des ressources internes, externes et humaines</b>					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	73	70,9	71,6	71,6
	Non	29	28,2	28,4	100,0
	Total	102	99,0	100,0	
Manquante	Système manquant	1	1,0		
Total		103	100,0		

**Source : Résultat d'enquête SPSS.**

### **5.3.Catégorie N°03 « Se positionner en situation ».**

D'après Domenico Masciotra & Fidèle Medza (2005), qui explique que pour être en situation, il faut pouvoir se la donner activement, c'est-à-dire la construire. La qualité de cette construction repose sur le positionnement de la personne. La préparation à l'action est positionnement : pas seulement dans le sens de se faire ou d'avoir un plan, mais aussi dans le sens d'être prêt en tout temps.

Un pourcentage de (94 occurrences, soit 91.3%) des stagiaires ont évalué l'activité effectuée dans le cadre de leur formation « positive », malgré les difficultés rencontrées pendant leur mise en situation professionnelle (MSP). Les stagiaires jugent leur réalisation de l'activité selon une réflexion en cours d'action concerne une conscience agissante qui opère en situation, et une réflexion sur l'action est une conscience réflexive qui opère hors situation.

**Tableau N°03 : Bilan sur l'activité réalisée.**

**Quel bilan faites-vous sur cette activité effectuée dans le cadre de votre formation ?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Positive	94	91,3	92,2	92,2
Valide Négative	8	7,8	7,8	100,0
Total	102	99,0	100,0	
Manquante Système manquant	1	1,0		
Total	103	100,0		

**Source : Résultat d'enquête SPSS.**

### Conclusion

le Complexe GL3Z acquiert une portée stratégique par la formation professionnelle continue (FPC), et cette dernière se présente comme le moyen essentiel d'évolution de la ressource humaine et d'accroissement de la performance globale du groupe, elle permet de développer les compétences et anticiper les évolutions en contribuant au développement du professionnalisme et adaptation au contexte, mutations et changements, par la capitalisation, le transfert et le partage de connaissances, et la fidélisation des potentiels à travers le développement de la culture d'entreprise et du sentiment d'appartenance nécessaires.

Le Complexe GL3Z s'engage, pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels à permettre à tout salarié de suivre des formations nécessaires à l'atteinte des objectifs de performance individuels et collectifs, et développer des compétence en situation professionnelle. Selon l'auteur Domenico Masciotra(2006), le pouvoir adaptatif aux situations nouvelles renvoie au fait que les situations ne se reproduisent jamais exactement et que, bien qu'elles puissent sembler réapparaître sur un fond d'invariance, elles se renouvellent toujours, au moins en partie.

Rappelons que, dans la perspective de la réflexion-en-action développée par Shon (1994), le questionnement n'a pas à être explicite dans l'exercice d'une compétence et demeure la plupart du temps plutôt implicite, tacite tout comme les connaissances mises en œuvre dans la situation. Dans l'action en situation, la personne se concentre plutôt sur le but

qu'elle vise sans trop s'interroger sur les moyens déployés, se fiant à sa conscience agissante, autrement elle ne serait pas efficace.

## Bibliographie

- Beirendonck, L. V. (2006). *Tous compétents: le management des compétences dans l'entreprise*. paris: de boeck.
- Belhadj, A., Benyahya-Taibi, G., Boudaoud, S., Ferhaoui, M., Mebarki, M., & Tahar, L. (2013). *Management des ressources humaines orienté compétences : Mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ?* Algérie, Oran: Dar El Adib.
- Béliston, C. (2012). Compétence et / ou représentation sociales. *Actes du 24e colloque de l'Admée-Europe, L'évaluation des compétences en milieu scolaire et en milieu professionnel*, 1-10.
- Benchemam, F., & Galindo, G. (2013). Qu'est ce que la GRH ? Dans *Gestion des ressources humaines, comprendre les pratiques actuelles de la gestion des personnes au sein des organisations* (pp. 17-27). paris: 4eme éditions, Gualino.
- Boterf, L. (2002). De quel concept de compétence avons-nous besoin ? *Soins Cadres*, 41, 1-3.
- Gilbert, P. (2005). La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines. *Séminaire « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques »*.
- Guillaume, B. (2009). Quelques réflexions autour du lien Compétences - Développement Durable et de son impact sur le management de l'entreprise. *Projectics / Projectica / Projectique* (n° 3), 111-121.
- Jonnaert, P. (2003). Action et compétence, situation et problématisation. *CIRADE, UQAM*, pp. 01-12.
- Jonnaert, P., Barrette, J., Boufrahi, S., & Masciotra, D. (2004). Contribution critique au développement des programmes d'études : compétences, constructivisme et interdisciplinarité. *Revue des sciences de l'éducation, Vol XXX, n°3*, pp. 667-696.
- Le Boterf. (2000). Chapitre 1: L'approche par les compétences : effet de mode ou lame de fond ? Dans C. Bosman, F. M. Gerard, & X. Roegiers, *Quel avenir pour les compétences ?* (pp. 14-20). Bruxelles: 1er édition, De Boeck Université.

- Le Boterf. (2010). *Construire les compétences individuelles et collectives, agir et réussir avec compétence, les réponses à 100 questions*. paris: 5e édition, édition organisation.
- Le Boterf, G. (2010). *Construire les compétences individuelles et collectives, agir et réussir avec compétence, les réponses à 100 questions*. paris: 5e édition, édition organisation.
- Masciotra, D. (2006). Une entrée par les situations fondements des approches actives et situées. *Texte de la conférence du colloque de la Direction de la formation générale des adultes (DFGA), Ministère de l'éducation et du loisir du Québec qui s'est déroulé dans le cadre du 74ème congrès de l'Acfas*, pp. 01-19.
- Masciotra, D., & Medza, F. (2005). La compétence comme pouvoir adaptatif aux situation nouvelles. *Ce document a été produit dans le cadre des travaux de la réforme de l'éducation des adultes, Ministère de l'éducation du Québec, Direction de la formation générale des adultes*, 01-17.
- Mebarki, M. (2009). Formation, production de compétence et gestion des ressources humaines. Dans M. Mebarki, & K. Tahari, *L'entreprise à l'heure de la GRH, pratiques et approches théoriques, " De la fonction personnel à la gestion des ressources humaines dans les entreprises maghrébines: une nécessaire transition"*. Oran-Algérie: Dar el gharb.
- Nadeau, J.-G. (1993). La praxéologie pastorale: faire théologie selon un paradigme praxéologique. *Théologiques et sciences humaines en contexte*, 79-100.
- Saint-Arnaud, Y. (2001). La réflexion-dans-l'action : un changement de paradigme. *Le praticien réflexif : le diffusion d'un modèle de formation, vol 36, n°01*, pp. 17-27.
- Thérèse , L. (1992). La supervision de thèse comme démarche planifiée de réflexion sur l'action. *Recherche et Formation, Vol 12, n°01*, pp. 75-100