

## L'APPROCHE PAR COMPÉTENCE DANS LE SYSTEME LMD : LE PASSAGE OBLIGE DANS LE MONDE DE L'ENTREPRISE ET DE L'ENSEIGNEMENT.

**GUERNOUB Hemza**  
Université de Jijel  
hamzaguernoub@gmail.com

### **Résumé**

Les impératifs d'un environnement en turbulence nécessitent des réponses nouvelles de la part de l'entreprise, cette réponse est de plus en plus vue dans la notion de la compétence professionnelle qui permet à l'individu d'agir et de réussir dans diverses situations professionnelles.

Le défis à relever pour le monde d'enseignement est de former des individus non seulement savants mais aussi compétents et de rendre les apprentissages plus concrets et plus opérationnels, d'où l'importance de l'approche par compétence dans le système LMD pour un enseignement supérieur de qualité.

Mots clés : Compétence, entreprise, enseignement, l'approche par compétence .

### **ملخص:**

نظرا لحجم وطبيعة التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسة ، أصبحت الكفاءات الفردية داخل المؤسسة احد أسس التميز والنجاح في السوق ، قدرة الفرد على التعاطي مع الظروف المختلفة أثناء العمل وقدرته على الابتكار والتطوير أصبحت أيضا حاجة ملحة .

لقد أصبح لزاما اليوم على المؤسسات التعليمية وخصوصا الجامعات تكوين أفراد يتمتعون بالكفاءة، من خلال جعل أنماط التعلم أكثر ميدانية و فعالية ،إن المقاربة بالكفاءات في ظل نظام LMD تعد أداة فعالة للنهوض بنوعية التعليم .

الكلمات المفتاحية : الكفاءات ، المؤسسة ،التعليم، المقاربة بالكفاءات.

## **Introduction**

Dans le cadre de la réforme du système universitaire algérienne, l'université est vue comme une institution ouverte sur son environnement et dont la qualité de l'enseignement se mesure par la capacité à trouver des réponses aux besoins de la société et aux exigences de secteur économique et du marché de l'emploi. A l'heure actuelle, l'enjeu pour l'université est de faire sortir des personnes capables de défendre leur employabilité sur le marché de travail, il n'est plus possible donc de continuer à considérer l'université comme un lieu où il est seulement délivré des diplômes.

Pour garder sa compétitivité dans un contexte marqué par une internationalisation de la concurrence, l'entreprise doit chercher à minimiser le plus possible ces coûts, tout en favorisant l'innovation et la recherche. Pour ce faire, les entreprises misent de plus en plus sur la mobilisation du potentiel humain, sur l'imagination et la motivation et la responsabilité de l'individu, autrement dit, elles misent sur les compétences. La compétence prend de plus en plus une place privilégiée dans les discours des responsables, à la fois dans les entreprises et dans les milieux de formation, elle se substitue à d'autres notions telles que la notion de qualification pour décrire la capacité de l'homme à mobiliser les ressources nécessaires pour affronter la situation.

Dans ce travail nous allons essayer de comprendre le pourquoi de tout cet acharnement pour la notion de la compétence et de l'approche pour compétence, pour ce faire l'approche systémique sera privilégiée dans le travail.

Dans le but de mener à bien notre travail nous avons choisi de l'articuler autour de la question centrale suivante : *En quoi consiste l'approche par compétence et quels sont ses principaux attributs ?*

Tout au long de notre travail nous allons tenter de définir les concepts clés en relations avec l'approche par compétence, nous allons aussi présenter le contexte dans lequel cette approche a pris naissance et expliquer comment cette approche qui vise à mettre l'apprenant au centre du processus de l'apprentissage peut constituer une véritable passerelle entre le monde du travail et celui de l'enseignement supérieur.

### **1 L'entreprise et son environnement : une adaptation en permanence**

Pour comprendre le contexte dans lequel l'approche compétence a vu le jour, il faut examiner de près les caractéristiques de l'environnement économique de ces dernières décennies, certes les mutations qui ont marqué la société ont aussi marqué un changement dans le monde de fonctionnement de l'entreprise contemporaine.

#### **1.1 Un environnement hostile**

« L'environnement de l'entreprise se définit comme le contexte externe susceptible d'avoir une influence sur son activité » (JOSIEN, LANDRIEUX -KARTOUCHIEN p.37). Il recouvre de nombreux variables économiques, démographiques, technologiques et réglementaire qui constituent des facteurs de changement de nature objective et des facteurs de nature subjective (GARIBALDI pp.150-152). Les changements techniques et technologiques constituant un facteur important de changement étant donné qu'elle avance à un rythme très rapide, Les changements dans la demande et dans les critères d'achat ( nouvelle tendance de consommation et des clients plus exigeants).

Sur cette instabilité de l'environnement économique et technologique vient se greffer une redéfinition de l'organisation du travail: celle-ci ne consiste plus à découper la production en opérations partielles et répétitives confiées, chacune, à un travailleur. Désormais chaque travailleur doit accomplir des tâches variées et donc maîtriser des compétences extrêmement diverses les entreprises et les nations investissent de plus en plus dans l'innovation technologique et dans les domaines où les compétences distinctives sont le premier élément de compétitivité pour l'entreprise.

### 1.2. *Un besoin d'adaptation*

L'entreprise doit être en interaction permanente avec son environnement, pour répondre à ses évolutions rapides, pour cela elle doit montrer une flexibilité, une réactivité et une proactivité dans ces actions : **La flexibilité** permet de développer des actions susceptibles d'adapter l'entreprise à son environnement (**MEIER p.89**), dans le domaine de la production cela se traduit par la capacité de l'entreprise à modifier son produit dans un délai très court grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent les changements par l'opérateur lui-même. Dans le domaine de l'organisation la flexibilité se traduit par la mise en œuvre d'une *organisation transversale* qui permet la bonne circulation de l'information et la collaboration entre les différents acteurs. **La réactivité** : c'est-à-dire la vitesse de réaction face aux événements, ce qui permet de réduire les pertes que peuvent engendrer les mauvaises circonstances. **La proactivité** : la capacité de l'entreprise à façonner son environnement à son avantage, cela implique un effort important d'anticipation et de veille de la part de l'entreprise. Pour y répondre, l'entreprise doit maintenir en permanence une adéquation quantitative et qualitative de l'emploi, cela nécessite de pratiquer une veille technologique, de suivre l'employabilité de chacun, un effort permanent de qualification et le développement de mobilité interne dans le cadre **d'une gestion proactive des compétences**.

## 2 **Un mot sur la compétence : la difficile équation de la compétence et de la flexibilité**

La notion de compétence fait l'objet d'importants débats, et donne lieu à une pluralité d'interprétation. Toute tentative pour définir ce concept est déclinée en fonction du champ d'application du concept (GRH, éducation et formation, ergonomie....) et en fonction du niveau d'analyse dans lequel la notion de la compétence est située.

### 2.1 *Les différents champs d'application du concept de la compétence*

A partir des années quatre-vingt dix, la notion de compétence a été introduite dans la plupart des fonctions de l'entreprise avec une montée en puissance de ses différents niveaux d'analyse (**DEJOUX pp. 15-24**). Par conséquent, on parle de la compétence en GRH (compétence individuelle et professionnelle), en stratégie (compétence d'entreprise), en qualité (compétence collective).

A cet effet on peut distinguer entre :

**Le niveau individuel de la compétence** Ici, on parle des compétences attachées à une personne. Au départ elles ont été étudiées par des disciplines qui ne concernaient pas spécifiquement les sciences de gestion telles que la linguistique et l'ergonomie. Cette notion a été ensuite introduite dans l'analyse de l'activité professionnelle et remplacée par une autre terminologie : « *la compétence professionnelle* », désignant la compétence exercée dans une situation de travail.

**Le niveau collectif de la compétence :** Ce niveau fait référence aux compétences collectives étroitement dépendantes des compétences individuelles exercées dans l'activité du groupe. La compétence collective suppose l'existence d'un sentiment de confiance et d'appartenance au sein du groupe (valeurs partagés), elle nécessite aussi la coopération pour l'atteinte d'un objectif commun. La compétence collective n'est pas seulement une simple addition des compétences individuelles des membres du groupe (**LE BOTERF p.115**). La compétence collective est résultante de :

- *une coopération efficace entre les membres du groupe* : grâce à des modes de coopération appropriés aux diverses formes d'organisation, ce qui facilite la capacité à négocier les conflits et permet une visibilité de la contribution de chacun à la performance collective.
- *une communication efficace* : à travers l'existence d'un langage commun et la diffusion rapide de l'information pertinente au sein du groupe.
- *une élaboration de représentations partagées* : par exemple l'élaboration de systèmes communs de référence et de résolution des problèmes opérationnels.
- *un savoir apprendre* : surtout savoir apprendre collectivement de l'expérience dans le cadre d'échanges de pratiques, de l'utilisation des retours d'expériences et la formalisation des résultats.

**Le niveau organisationnel :** A ce stade la compétence s'articule autour des compétences organisationnelles, connues aussi comme **des compétences de l'entreprise**. Certaines d'entre elles sont considérées stratégiques (des compétences clés) et constituent le noyau d'un avantage concurrentiel.

Pour les compétences organisationnelles, l'entreprise est vue par plusieurs auteurs comme un ensemble complexe de ressources et d'activités que doit diagnostiquer l'entreprise pour se recentrer sur ce qu'elle sait faire de mieux par rapport à ses concurrents.

**La compétence réseau :** Elle résulte de la coopération entre les firmes sous forme **d'externalisation** ou **de mise en commun des savoirs** et d'information pour former un réseau. C'est le cas de certaines grandes entreprises qui optent pour le partage des compétences de leurs cadres avec leurs partenaires, cette option semble une alternative positive pour les PME qui manquent de plus en plus de compétences pointues, dont elles ne disposent pas en interne. D'une manière générale, dans une même entreprise elles peuvent coexister différentes facettes de la compétence (la compétence des salariés, la compétence d'un groupe, ou la compétence de l'entreprise). Ce mélange et cette complémentarité des compétences est un signe positif de la bonne conduite d'une entreprise.

## 2.2 *La compétence professionnelle, de quoi parle-t-on ?*

Il n'existe pas un compromis autour d'une définition unique de la notion de compétence, cela se manifeste à travers des définitions très diverses qui traduisent pour chacune une différence dans l'interprétation du concept par les acteurs concernés. Lors de ses journées internationales de la formation entièrement consacrées au thème « objectifs compétence ? », le **MEDEF**<sup>1</sup> a repris cette conception de la compétence en insistant sur l'importance de la situation du travail : « *la compétence est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expérience et comportements s'exerçant dans un contexte précis. elle se constate lors de la mise en œuvre en*

---

<sup>1</sup> Le Mouvement des entreprises de France, Ex : CNPF (Conseil national du patronat français).

*situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable . c'est donc à l'entreprise de la repérer , de l'évaluer , de la valider et de la faire évoluer. »*

Pour le sociologue des organisations **Philippe Zarifian** cette définition possède un mérite considérable parce qu'elle met l'accent sur l'individu et sur sa manière **d'affronter la situation (ZARIFIAN p. 68)**. La compétence se manifeste dans l'activité et c'est de l'activité que pourra être faite l'évaluation des compétences mises en œuvre à cette occasion. Il n'est pas suffisant qu'une personne possède des ressources pour **être compétent**, Il faut que la personne soit capable de les mobiliser et de les organiser : « *Être compétent c'est être capable d'agir et de réussir dans les divers situations professionnelles qui peuvent se présenter dans un métier ou un emploi* » (**LE BOTERF p.14**). « *La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté.* » (**LE BOTERF (G) : Repenser la compétence p. 17**)

La prise en compte de l'individu et de l'activité dans la définition de la compétence est primordiale. En effet, on parle toujours d'une personne dans une situation professionnelle composée d'une activité à réaliser à laquelle sont associés des critères de réalisation. L'enjeu est d'atteindre le résultat **en mobilisant** ses propres ressources. L'individu doit prendre en charge la situation et doit se prendre lui-même en charge face à cette situation (auto mobilisation).

« *La compétence n'est pas une addition : considérer la compétence comme une somme ou une simple addition des ressources, c'est raisonner en termes d'assemblage et non pas de combinatoire* » (**LE BOTERF p.67**). A travers ces mots l'auteur insiste sur le fait que la compétence n'est pas simplement un ensemble de ressources (savoirs), avoir ces ressources reste insuffisant, il faudra les mobiliser en une combinatoire de ressources, cela vaut que La personne est compétent ou sait agir avec compétence si :

- Elle sait combiner ses ressources de la manière la plus appropriée ;
- Cela doit se faire dans le cadre d'une activité professionnelle ;
- Cela se fait dans le but de produire des résultats, dans un contexte donné.

Il est plus judicieux de ne pas réduire la compétence à des listes de connaissances ou des savoirs, il faudra raisonner dans une logique qui tient en compte le contexte et dans laquelle la compétence est une capacité à agir et réagir dans une situation de travail particulière.

Avant de conclure sur la définition des compétences individuelles, nous avons jugé nécessaire de donner la différence entre le concept de la compétence et celui de la performance : « *la compétence n'est pas strictement égale à la performance, mais pour qu'il ait une performance, il y a nécessité incontournable de la présence d'une ou de plusieurs compétences* » (**JOLIS p. 26**). La performance est le résultat de mise en œuvre d'une ou de plusieurs compétences, pour en favoriser l'apparition on doit agir sur l'individu et sur son environnement (les procédures, les modes de communication, le climat sociale, l'équipe, l'encadrement, etc.). La compétence peut être freinée lors de sa mise en œuvre par plusieurs raisons tels que la non-motivation de l'intéressé et/ou de l'hierarchie, la nature très rigoureuse des procédures et la nécessité de conjonction avec d'autres compétences. La notion de la compétence est donc une notion opératoire très liée à la situation du travail. La compétence c'est un ensemble de ressources mobilisés, elle est conditionnée par l'engagement de la personne et les conditions sociales.

### **2.3 Décomposer la compétence**

Selon **Maurice Montemolin**, on peut distinguer trois composantes dans les compétences : les connaissances qui permettent « de comprendre comment ça marche », les savoirs faire qui

indiquent « comment faire marcher » et les méta-connaissances qui aident à gérer les connaissances, pour plus de clarifications nous donnerons des illustrations sur chacune de ces composantes (DIETRICH et autres p. 10) :

- **Les connaissances (savoirs théoriques)**: Elles sont scindées en deux groupes ; des connaissances déclaratives « *savoir que* » et des connaissances procédurales « *savoir comment* », qui permettent au savoir théorique de s'investir dans l'action (par exemple les connaissances des règles et d'usages du système.....)

- **Les savoirs- faire** : Essentiellement acquis par la pratique et l'expérience, ils sont **difficilement transmissibles** et constituent le répertoire d'actes dont dispose l'individu pour réaliser une action donnée (parfois réduit à des stéréotypes d'actions ou des routines)

- **Les méta-connaissances** : Ce sont les connaissances qui permettent de gérer les connaissances, ou encore des connaissances sur ses propres connaissances.

Les définitions ci-dessus restreignent la conception des compétences à leurs seules **composantes cognitives**. La raison est qu'elles sont inspirées de l'ergonomie de travail qui s'intéresse plus à l'analyse de l'activité et considère que la complexité du travail nécessite davantage des capacités du traitement de l'information. Les notions comme « *le savoir être* » ou « *les compétences comportementales* » sont donc occultées. La notion du « **savoir être** » est mise en avant par plusieurs auteurs ; en effet les aptitudes personnelles font partie des ressources qui peuvent être combinés avec d'autres (connaissances, savoirs faire.....) pour agir avec compétence.

Au-delà des savoirs théoriques, savoirs faire et méta-connaissances cités ci-dessus, nous pouvons aussi distinguer d'autres types de ressources (LE BOTERF p.54) qui constituent du « **savoir être** » :

- *Des savoirs relationnels* : ce sont des capacités qui facilitent le travail et qui permettent la coopération avec les autres, on parle de la capacité d'écoute, de négociation, de travail en équipe ...

- *Des qualités personnelles* ; ce sont des caractéristiques de personnalité : la rigueur, l'initiative, la force de conviction.....

- *Des ressources émotionnelles* : elles permettent de ressentir une situation ou une relation et de guider nos intuitions et nos perceptions.

Pour un professionnel, il existe des listes d'aptitudes et de qualités requises. Il faudra se contenter d'un nombre restreint d'aptitudes significatives pour l'exercice d'une situation donnée, c'est-à-dire celles qui permettent de manifester des attitudes ou des comportements adaptés aux situations de travail.

#### 2.4 *Les traits caractéristiques de la compétence*

J.LEPLAT, s'est attaché à les préciser en montrant le caractère finalisé, appris, structuré, et abstrait des compétences (VERN p.38) :

- *Les compétences sont finalisées* : la compétence correspond de la mise en œuvre de certains types de connaissances ou de savoirs pour arriver à un résultat. Les caractéristiques de l'objectif à réaliser conditionne la façon dont vont être mobilisées ces connaissances et ces savoirs.

- *Les compétences sont acquises* : on peut devenir compétent grâce à un apprentissage particulier à l'école ou sur le lieu de travail, cela peut se faire à travers les instructions ou l'action elle-même.

- *Les compétences sont des ensembles structurés* : c'est-à-dire des ensembles des connaissances de différents types organisées selon des hiérarchies et des relations.
- *Les compétences sont abstraites* : elles sont inférées à partir de l'activité réellement exercée, on voit seulement les manifestations de la compétence

Soulignant au passage que tous ces traits donnent à la compétence son *caractère contingent*, elle est donc dépendante de son contexte, de l'environnement qui conditionne sa mise en œuvre. Elle aussi une conduite de l'action inséparable des motivations de la personne, il faut vouloir et pouvoir pour enfin faire (utiliser les compétences pour atteindre l'objectif).

### 3. L'approche par compétence L'APC : tentative de définition et éclairage

#### 3.1 L'approche APC et le passage obligé dans le monde du travail

L'APC est une approche qui s'est d'abord développée dans le contexte professionnel et le monde des entreprises (formation professionnelle), ensuite elle a été transposée dans le domaine de l'éducation. En effet, Les évolutions massives qu'a connait l'entreprise à la fin du 21<sup>ème</sup> siècle ont rendu nécessaire le passage d'un système basé sur **la qualification** à un autre focalisé sur le contenu du travail et sur l'individu en situation de travail. Sur quelle base évaluer et identifier les salariés, sur quelles bases les payer ?, autant de questions qui se posent aux entreprises. La réponse à la question de la reconnaissance professionnelle à évolué au fil du temps.

La notion de la qualification dans les entreprises est caractérisée par l'existence d'une relation structurée, faisant l'objet de conventions collectives, entre la qualification d'un poste de travail et la qualification d'une personne (**LE BOTERF Guy : Construire les compétences individuelles et collectives p.247**). Le système de qualification repose sur des conventions collectives qui précisent la classification des postes ainsi que les diplômes et les savoirs spécifiques. Ce système rigide est incapable de s'adapter aux exigences des emplois qui évoluent et qui requièrent de plus en plus des capacités d'initiative et d'adaptabilité, qui ne sont pas toujours garanties par la qualification. On voit donc à la mise en cause de ce système par la logique compétence, cela conduit à construire une nouvelle relation entre la qualification et la compétence. Cette relation qui prend dorénavant en considération la possibilité des individus d'actualiser leurs compétences et d'évoluer. La remise en cause de la notion de poste conduit à un changement de problématique qui se caractérise par **le passage du couple poste /qualification au couple fonction/compétence**. Dans la logique compétence le poste se définit par les compétences nécessaires pour le remplir convenablement, cette démarche conduit à une gestion des compétences

#### 3.2 Présentation de l'approche APC

Les approches par compétences désignent un certain nombre de conceptions de l'enseignement, qui visent à produire des individus non seulement savant, mais aussi compétents (**MONCHATRE p. 39**). Autrement dit, ces approches tentent à donner du sens au savoir en focalisant sur son usage c'est-à-dire son application dans la vie réelle, pour **De KETELE ( MESIEN p.149)** L'APC « cherche à développer la possibilité par les apprenants de mobiliser un ensemble intégré de ressources pour résoudre une situation-problème appartenant à une famille de situations. », les trois grandes catégories du savoir (savoir théorique, savoir faire, savoir être déjà expliqué dans notre première section ) sont combinés pour résoudre un problème ou pour réduire la complexité d'une situation afin de y faire face .

L'optimisation de l'approche par compétence engendre le développement des compétences transversales ou soft skills. (PERRENOUD p.23) stipule que « toute compétence de haut niveau est « transversale » au sens où elle mobilise des connaissances et des méthodes issues de plus d'une discipline »

### **3.3 L'approche par compétence /pédagogie par objectif ; une divergence d'intérêt**

De nombreux chercheurs soulignent que l'apprentissage par objectifs a accompagné l'économie tayloriste, la montée en puissance de l'approche par compétences accompagne une économie basée sur l'autonomie et la flexibilité de la personne .L'APC poursuit trois objectifs principaux :Mettre l'accent sur ce que l'élève doit maîtriser à la fin de chaque année scolaire, plutôt que sur ce que l'enseignant doit enseigner ,donner du sens aux apprentissages et montrer à l'élève à quoi sert tout ce qu'il apprend à l'école, à situer les apprentissages par rapport à des situations ( Learning by doing), Pendant longtemps, les contenus des programmes scolaires étaient découpés en de multiples micro-objectifs, et le système éducatif s'inscrivait dans une perspective comportementaliste (béhaviorisme), à l'image du triomphe de l'approche taylorienne de l'organisation du travail en entreprise. La référence grandissante au concept de compétence épouse logiquement une autre conception de l'entreprise, fondée sur l'autonomie et la flexibilité du travailleur

Certifier les acquis de l'élève en termes de résolution de situations concrètes, et non plus en termes d'une somme de savoirs et de savoir-faire que l'élève s'empresse d'oublier, et dont il ne sait pas comment les utiliser dans la vie active. Ce qui caractérise l'approche par compétences, c'est que les objectifs d'enseignement n'y sont plus de l'ordre de contenus à transférer mais plutôt d'une capacité d'action à atteindre par l'apprenant (**HIRTT p.3**).

L'approche par compétence conduit en effet au développement d'une ingénierie de détection des besoins en compétence du système productif .autrement dit elle conduit à raffiner la spécification des résultats attendus de cette formation plutôt que les modes opératoires pour parvenir à ce résultat.

«L'approche par compétences vise à l'intégration de vastes connaissances professionnelles, de coopérations socio-communicatives, d'une pensée orientée vers la résolution de problèmes et de capacités autorégulatrices. Nous nous dirigeons vers des formations de base plus polyvalentes (...) Etre capable d'agir efficacement dans des contextes changeants exige que les processus d'apprentissages partent de situations réelles, de projets (**HIRTT p.12**).

### **Conclusion**

Face aux évolutions rapides de l'environnement et face à une concurrence de plus en plus ardue, l'entreprise doit trouver les modes de réponses adéquats et montrer une certaine flexibilité (développer la polyvalence, la mobilité), l'individu en situation de travail devient un centre d'intérêt majeur pour l'entreprise.L'approche par compétence vise à développer chez l'apprenant la capacité de mobiliser ses ressources et de réagir aux situations complexes, autrement dit, l'objectif ultime de l'approche est d'accroître l'employabilité future de l'apprenant sur le marché du travail.

Dans cette vision des choses, les modalités d'enseignement doivent être mises à jour et les besoins de formation du monde économique bien saisis par les établissements de formation (cela exige une prévision des besoins du marché de l'emploi et un contact permanent entre les universités et les entreprises). Dans ces conditions, l'approche par compétence peut être considérée comme garante de la bonne qualité d'enseignement supérieur.

## **BIBLIOGRAPHIE**

DEJOUX (Cécile) : « *pour une approche transversale de la gestion de compétence* », in revue Gestion 2000, n°06, volume 17, 2000

DIETRICH (Anne), GILBERT (Patrick) et PIGEYRE (Frédérique) : *Management des compétences, enjeux, modèles et perspectives*, 3<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris 2010

GARIBALDI (G) : *Analyse stratégique*, éditions d'Organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris 2008

HIRT (Nico) : *L'approche par compétences : une mystification pédagogique*, *L'école démocratique*, n°39, septembre 2009

JOLIS (N) : *La compétence au cœur du succès de votre entreprise*, éditions Organisation, Paris 2000

JOSIEN (Samuel) et LANDRIEU -KARTOUCHIEN (Sophie) : *L'essentiel du management des entreprises*, édition Lextenso, Paris, 2013

LE BOTERF (Guy) : *Construire les compétences individuelles et collectives*, éditions d'organisation, Paris, 2005.

LE BOTERF (G) : *Repenser la compétence*, édition Eyrolles, Paris 2008

LE BOTERF (G) : *L'ingénierie et l'évaluation des compétences*, édition d'Organisation, Paris, 2006

MEIER (Olivier) : *Dico du manager, 500 clés pour comprendre et agir*, édition Dunod, Paris, 2009

MEZIANE (Ouardia Ait Amar) : *de la pédagogie par objectif à l'approche par compétence : migration de la notion de la compétence*, Synergies Chine n°9 – 2014

MONCHARTE (Sylvie) : *l'approche par compétence technologie de rationalisation pédagogique*, note de recherche université de Montréal, 2008

VERN (Christine) : *L'évaluation des compétences*, édition Liaisons, Paris, 2002

ZARIFIAN (Philippe) : *objectif compétence*, édition liaisons, Paris 1999