

---

Euro **A**rabe **M**anagement **S**chool-**G**renade

Institut **S**upérieur de **C**ommerce et d'**A**dministration des **E**ntreprises - **C**asa

---

# La démarche compétences

**Présenté pour l'obtention du Mastère  
Management des Ressources Humaines**

Par

**Mohamed GHAYATE**

Sous la direction :

M. El Mokhtar CHARIFI

Avril 2007

# Remerciements

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à Monsieur CHARIFI qui a bien voulu diriger mon travail de recherche. Je le remercie pour sa disponibilité, ses conseils et pour les améliorations qu'il a apportées.

Je tiens également à exprimer ma gratitude à l'ensemble des Professeurs, animateurs et encadrants du Mastère **Management des Ressources Humaines** de **EAMS** et de **l'ISCAE**.

J'adresse aussi mes remerciements à toutes les personnes et les organisations qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

**Mon épouse Zohra, El Adnane et Maroua** ont été un soutien permanent, qu'ils en soient remerciés!

# Sommaire

<b>Introduction Générale</b> .....	<b>4</b>
1- Présentation de la recherche .....	4
2- Eléments contextuels de la recherche .....	4
3- Cadre de la recherche .....	6
4- Problématique et Objectifs de la recherche .....	6
5- Méthodologie de travail .....	7
<b>1<sup>ère</sup> Partie : Présentation du concept de la compétence</b> .....	<b>8</b>
<b>Chapitre 1 : Emergence de la compétence</b> .....	<b>10</b>
1.1- La mondialisation .....	10
1.2- Les mutations technologiques .....	11
1.3- Le contexte économique .....	11
<b>Chapitre 2 : Le concept de la compétence</b> .....	<b>12</b>
2.1- Définition de la compétence .....	12
2.2- Les ressources de la compétence .....	13
2.3- Agir avec compétence .....	15
<b>Chapitre 3 : Les caractéristiques de la compétence</b> .....	<b>17</b>
3.1- Les compétences individuelles .....	18
3.2- Les compétences collectives .....	18
3.3- La compétence, le poste et l'emploi .....	19
3.4- La compétence et la qualification .....	20
3.5- La compétence et la classification .....	21
3.6- La compétence et la performance .....	22
<b>Chapitre 4 : La compétence en gestion des Ressources Humaines</b> .....	<b>22</b>
4.1- La gestion des compétences .....	23
4.2- La Démarche Compétences .....	23
4.3- Compétence et transformations organisationnelles .....	24
<b>Chapitre 5 : Les bénéfices de la gestion par les compétences</b> .....	<b>25</b>
5.1- Une prestation de qualité pour les clients .....	25
5.2- Un gage de production de la valeur pour l'entreprise .....	26
5.3- Une démarche créatrice de valeur pour les actionnaires .....	26
5.4- Un outil de valorisation des salariés .....	26
<b>Conclusion</b> .....	<b>27</b>

<b>2<sup>ème</sup> Partie : Présentation du cas d'études</b> .....	<b>29</b>
<b>Chapitre 1 : Présentation des la SAMIR</b> .....	<b>30</b>
1.1- Fiche signalétiques .....	30
1.2- Contexte économique .....	31
1.3- Projet de développement .....	32
<b>Chapitre 2 : Gestion des Ressources Humaines</b> .....	<b>33</b>
2.1- Historique et état des lieux .....	33
2.1- les caractéristiques et réalisations de la fonction RH .....	34
<b>Conclusion</b> .....	<b>38</b>
<b>3<sup>ème</sup> Partie : Vers une démarche compétences à la SAMIR</b> .....	<b>40</b>
Préambule .....	42
<b>Chapitre1: Conditions clés d'entrée dans une démarche compétences</b> .....	<b>43</b>
1.1- La définition concrète des objectifs .....	43
1.2- la réflexion sur la méthodologie à adopter .....	44
1.3- L'intégration de la démarche dans la stratégie de l'entreprise .....	45
1.4- La mise en œuvre d'une démarche participative .....	46
1.5- La communication sur la démarche .....	49
1.6- Le rôle de consultant interne de la fonction RH .....	50
<b>Chapitre 2 : Le mode opératoire de la démarche</b> .....	<b>51</b>
2.1- Mise en place des outils d'identification des compétences .....	51
➤ La Nomenclature des emplois .....	52
➤ Les descriptions des emplois .....	53
➤ Le Référentiel des compétences .....	57
2.2- Dispositif d'évaluation et de suivi des compétences .....	58
➤ La Notion d'évaluation .....	58
➤ Le support d'évaluation .....	60
➤ L'outil d'évaluation .....	61
<b>Chapitre 3 : Effets de la démarche sur la GRH</b> .....	<b>61</b>
3.1- Compétences et recrutement .....	62
3.2- Compétences et carrière .....	62
3.3- Compétences et formation .....	63
3.4- Compétences et employabilité .....	64
3.5- Compétences et rémunération .....	65
➤ L'audit de la démarche compétences .....	66
<b>Synthèse et Conclusion</b> .....	<b>67</b>
<b>Annexes</b> .....	<b>73</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>85</b>

# Introduction générale

## 1. Présentation de la recherche\_\_\_\_\_

Dans cette introduction générale, nous allons passer en revue le contexte de la présente recherche qui tente de mener une réflexion pour la mise en place d'une démarche compétences au sein d'une entreprise Marocaine. Nous allons aussi présenter le cadre dans lequel cette recherche est menée, la problématique posée, l'objectif attendu à travers celle-ci, et la démarche poursuivie.

## 2. Eléments contextuels de la recherche\_\_\_\_\_

L'entreprise Marocaine opère dans un contexte qui évolue en permanence. Elle est amenée à se remettre constamment en question pour réussir le changement et ne pas le subir.

Le démantèlement des barrières douanières et l'apparition de nouveaux concurrents et de nouveaux produits nécessitent une continuelle remise en cause des stratégies et des modes de gestion.

Dans cette posture d'incertitude économique, marquée par les nouvelles exigences de qualité et de diversification des produits et services, l'entreprise doit de plus en plus recomposer sa force de production et son mode d'organisation.

Pour faire face aux aléas des situations mouvantes et imprévisibles, le travail ne consiste plus à exécuter des tâches répétitives prédéfinies. Il nécessite, par contre, la mobilisation et le développement du savoir, du savoir-faire, et du savoir-être du capital humain de l'entreprise.

Aujourd'hui, l'élément essentiel de création de valeur et de réussite de toute entreprise repose sur la mobilisation des compétences des hommes et des femmes autour d'objectifs stratégiques partagés.

A cet effet, « dans un environnement où les maîtres - mots sont ceux de flexibilité, d'innovation, de réactivité, c'est toute une façon de penser le travail et son organisation que l'on voit progressivement se transformer.

L'apparition de la notion de compétences peut se présenter comme l'une des traductions possibles, sur le plan de la gestion des ressources humaines, de l'impératif de flexibilité auquel sont soumis un grand nombre d'entreprises. »<sup>1</sup>

Le concept de la compétence, paru en gestion des Ressources Humaines depuis les années 80 en tant que pratique managériale, vise à améliorer la performance et à accroître la productivité et la compétitivité.

Outre les compétences techniques liées au métiers, l'entreprise a besoin de capacités d'anticipation, d'innovation, de communication, de prise de responsabilité, de résolution de problèmes ... qu'elle doit, dans une démarche cohérente et prospective, détecter, définir, développer et reconnaître.

Répondre à ces exigences de façon continue et méthodique, interpelle la fonction Ressources Humaines, en tant que partenaire stratégique du Business - Plan, à concevoir et mettre en œuvre une démarche compétences en harmonie avec l'environnement et les objectifs de l'entreprise.

La démarche compétences est aujourd'hui incontournable dans le domaine de gestion des Ressources Humaines. Sa mise en œuvre suppose le repérage des compétences existantes et mobilisables, l'identification des compétences clés, l'évaluation des compétences existantes et le développement des compétences jugées stratégiques pour l'entreprise.

La mise en place de ces pratiques transforme la gestion des Ressources Humaines et oblige à des ruptures culturelles qui ne sont pas forcément aisées.

Aussi, nous n'avons pas l'ambition d'apporter des réponses irrévocables à ces questions. Nous comptons simplement lancer un processus d'étude, faire le point des théories et expériences réalisées dans ce domaine, et proposer des pistes de réflexion et d'action.

---

<sup>1</sup> Michel PARLIER (1996) - *La compétence, nouveau modèle de GRH - Personnel*, n°366.

### 3. Cadre de la recherche\_\_\_\_\_

Dans le cadre de la mise à niveau de l'entreprise marocaine, des interrogations se posent sur le degré d'implication dans la gestion et le développement des compétences.

En effet, le contexte économique international et les engagements pris par le Maroc dans les accords de libre échange et l'ouverture des barrières douanières incitent l'entreprise Marocaine, pour sa survie, à devenir plus compétitive.

La démarche compétences devient donc, un outil d'une grande importance dans la mise à niveau des compétences des entreprises.

A travers cette recherche, nous allons voir dans quelle mesure la démarche compétences est capable de satisfaire ces nouvelles exigences.

Pour mieux cerner la question, nous avons décidé de la traiter à travers un cas d'étude : il s'agit de la Société Anonyme Marocaine de l'Industrie du Raffinage (SAMIR).

### 4. Problématique et Objectifs de la recherche\_\_\_\_\_

Pour que la gestion des Ressources Humaines puisse jouer pleinement son rôle et accompagner la stratégie de développement de la SAMIR, elle est appelée à repenser son mode de gouvernance et ses méthodes de gestion, fondés pendant des années sur l'orthodoxie d'une logique de postes, jugée comme étant bureaucratique et déficiente.

#### *Annnonce de la problématique :*

**Sur quels leviers peut-on agir pour permettre à une entreprise Marocaine de passer d'une logique de postes à une logique de compétences, afin de répondre avec efficience et efficacité à ses besoins et aux attentes de ses salariés ?**

## Objectifs de la recherche :

- Maîtriser les aspects théoriques et pratiques de 'la compétence'
- Proposer un projet de mise en œuvre d'une démarche compétences,
- Analyser ses effets sur l'entreprise et sur les salariés.

## 5. Méthodologie de travail\_\_\_\_\_

- une phase théorique,
- une phase d'investigation,
- une phase d'analyse et de synthèse.

La phase théorique s'est focalisée sur l'étude des sources documentaires disponibles, l'objectif étant de maîtriser le concept de la compétence.

En parallèle, les modes de gestion de la SAMIR ont également été étudiés afin de mettre en perspective l'intérêt derrière la mise en place de la démarche compétences.

La phase d'investigation a été conduite, dans le cadre de notre fonction à la SAMIR, auprès des Managers et Opérationnels de la Société. L'investigation avait pour but de recueillir les opinions des uns et des autres sur les pratiques actuelles de gestion des Ressources Humaines, et de comprendre leurs perceptions de la notion et de la gestion par les compétences.

Enfin, la phase d'analyse et de synthèse a abouti à l'élaboration d'un projet de mise en œuvre d'une démarche compétences.

A cet effet, nous aborderons successivement :

- Une approche théorique de la compétence et les différents concepts qui s'y rattachent.
- La présentation de l'activité et le contexte du cas d'étude, sa structure et les préoccupations de la direction et des salariés.
- Les conditions, le mode de management et les outils nécessaires à la mise en place et à la réussite de la démarche compétences.

# 1<sup>ère</sup> Partie

## Présentation du concept de la compétence

« Comme l'éponge absorbe peu à peu les substances qu'elle rencontre, le mot compétence s'enrichit de tous les sens attribués par ceux qui l'emploient »

PARLIER, 1992

## ➤ **Chapitre 1 :**

### ***Emergence de la compétence***\_\_\_\_\_

Le concept de la compétence, en tant que modèle de gestion des Ressources Humaines date des années 80.

La crise de l'organisation scientifique caractérisée par la production de masse et la division du travail en tâches simples, et l'apparition du 'client roi', ont poussé les entreprises à réétudier leur performance en termes de délais, de variété et de qualité. Les entreprises sont passées, donc, « de la sollicitation du corps à celle du cerveau »<sup>2</sup> et ont adopté des nouvelles approches fondées, non pas sur les postes occupés, mais sur les compétences tenues par les salariés.

Nous allons passer en revue les facteurs socioéconomiques ayant favorisé ces transformations et généré la naissance de la notion compétence.

#### **1.1 - La mondialisation :**

La mondialisation, «extension de l'économie du marché à l'ensemble de la planète »<sup>3</sup>, a supprimé les frontières et a rendu l'environnement de l'entreprise de plus en plus impitoyable.

Pour relever le défi de la concurrence acharnée et des nouvelles stratégies commerciales, l'entreprise ne peut plus s'appuyer sur le modèle taylorien révélé obsolète pour satisfaire les exigences du travail contemporain. Pour ce faire, Il devient essentiel de mobiliser tout le potentiel des Hommes ; leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité et leur capacité à innover...

La notion compétence est donc apparue, progressivement, éliminant le système de prescription pour répondre aux besoins des entreprises en efficacité et compétitivité.

---

<sup>2</sup> Philippe ZARIFIAN (1999) - *Objectif compétence, pour une nouvelle logique* – Editions Liaisons.

<sup>3</sup> *Qu'est ce que la mondialisation ? Alternatives Economiques N°36*

## 1.2 - Les mutations technologiques

Les mutations technologiques ont transformé la totalité des activités et des fonctions de l'entreprise. La complexité des systèmes automatiques et informatiques a généré des répercussions importantes sur l'environnement du travail.

En effet, la fiabilité et la sécurité de la production nécessitent une meilleure compréhension et une maîtrise parfaite de l'activité. Et la confrontation aux événements nouveaux et imprévisibles (pannes) requiert une 'plasticité' des emplois et des compétences.

Le travail ne peut plus être 'standardisable' et 'prescriptible', il devient une combinatoire des compétences mobilisées autour d'événements imprévisibles.

Dans ce même sens, Philippe ZARIFIAN, dans ce texte précurseur, définit la compétence comme un élément essentiel d'un nouveau mode de production qui tente « de sortir de la crise par le haut, c'est à dire en mettant en œuvre une stratégie industrielle sous le double angle de la qualité et de l'innovation »<sup>4</sup>.

Ainsi, la logique de compétence est apparue, à la place de la logique du poste, pour favoriser l'initiative, l'anticipation, la prise de responsabilité et la coopération entre les individus.

## 1.3 - Le contexte économique

Le contexte économique actuel est soumis à des mutations importantes et imprévisibles. L'enjeu pour l'entreprise ne consiste plus à produire en masse. Elle doit, plutôt, développer des produits personnalisés afin de se distinguer de la concurrence dans un marché de remplacement qui se mondialise.

L'augmentation des échanges, le raccourcissement des cycles économiques et technologiques, et l'obsolescence rapide des produits exigent la flexibilité des systèmes de gestion et l'adaptabilité des modes de production.

---

<sup>4</sup> Philippe ZARIFIAN (1999) – *Objectif compétence, pour une nouvelle logique* – Editions Liaisons.

Ces exigences obligent donc les entreprises à prendre en compte les compétences dans la gestion du travail et des individus afin de s'ajuster aux événements aléatoires et aux environnements incertains.

## **Conclusion**

L'analyse du contexte socioéconomique, ayant généré l'émergence de la compétence, met en évidence l'intérêt que portent les entreprises à ce nouveau mode de management. La compétence tente de déloger le modèle taylorien, révélé obsolète pour satisfaire les exigences du travail contemporain. Elle donne plus de sens au travail réalisé et implique davantage l'initiative, la créativité, et l'autonomie du salarié. Le travail n'est plus prescrit au périmètre rigide d'un poste, il devient évolutif en fonction de l'individu et de l'extension de ses possibilités.

## **➔ Chapitre 2 :**

### ***Le Concept de la Compétence***\_\_\_\_\_

#### **2.1- Définition de la compétence**

En gestion des Ressources Humaines, Il n'existe pas de définition unique de la notion compétence adoptée par l'ensemble des théoriciens et praticiens. La compétence se caractérise par une diversité d'interprétations qui varient selon les courants et les disciplines. Elle est une notion vague, complexe, un mot éponge..., une notion qui n'est pas encore produite dans une approche normalisée et validée de manière empirique.

Toutefois, il est essentiel d'approfondir la définition de la compétence et de cerner ses caractéristiques. L'objectif étant de mieux comprendre les enjeux liés à l'utilisation de cette notion, et de construire une base à la mise en place d'une gestion par les compétences.

La définition la plus répandue de la notion compétence est issue de la trilogie classique qui définit la compétence comme une somme de savoirs, de savoir-faire, et de savoir-être détenus par un individu.

Cette représentation, révélée statique et comptable, a été révisée par de nombreux chercheurs et praticiens<sup>5</sup>. A titre d'exemple, durant les Journées Internationales de Deauville 10 sur le thème « Objectif compétences », le MEDEF<sup>6</sup> a pu réussir, malgré la complexité de la notion, un consensus sur la définition de la compétence : c'est « une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est 'validable'. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer »<sup>7</sup>.

Dans cette définition, la compétence est une combinatoire de plusieurs éléments. Elle est liée à la situation de travail et résulte de l'action dans laquelle le salarié est engagé. La compétence est ainsi perçue en tant que mouvement dynamique et non comme un état statique.

## 2.2 - Les ressources de la compétence

Selon Guy Le BOTERF<sup>8</sup>, l'un des meilleurs experts du management et du développement des compétences, la compétence est le résultat d'une combinaison pertinente et structurée entre plusieurs ressources. Le BOTERF distingue entre les ressources propres à l'individu et les ressources de l'organisation.

### ■ Les ressources incorporées à l'individu

- les connaissances générales : Il s'agit des concepts et des savoirs disciplinaires. Ces ressources permettent de comprendre la situation, le procédé ou le problème, et sont acquises par l'éducation formelle ou par la formation initiale ou continue.

---

<sup>5</sup> Annexe 1 : Définitions de la compétences

<sup>6</sup> MEDEF : Mouvement des entreprises de France

<sup>7</sup> MEDEF (Avril 2000) - Charte de Partenariat « Objectif Compétences »

<sup>8</sup> Guy Le BOTERF (2002) - Ingénierie et évaluation des compétences - Editions d'Organisation.

- **les connaissances spécifiques à l'environnement professionnel :** Ce sont les connaissances sur le contexte du travail (les équipements, les règles de gestion, la culture d'entreprise...). Elles s'acquièrent généralement par l'expérience et par la formation continue et permettent à la personne d'agir de façon sur mesure.
- **les connaissances procédurales :** Il s'agit des procédures, des modes opératoires et des méthodes qui visent à décrire « comment il faut faire ».
- **les savoirs - faire opérationnels :** Il s'agit des démarches et des outils dont le salarié maîtrise l'application pratique. Ils permettent de savoir procéder et opérer.
- **les connaissances et savoirs - faire expérientiels :** Ils sont issus de l'expérience et de l'action. Ce sont des savoirs - faire difficilement exprimables, qualifiés de « tour de main », de « connaissances tacites », de « coups d'oeils ».
- **les savoirs - faire relationnels :** Ce sont des capacités issues de l'expérience sociale qui permettent de coopérer efficacement avec autrui : capacité d'écoute, de négociation, de travail en équipe...
- **les savoirs - faire cognitifs :** Ils correspondent aux opérations intellectuelles nécessaires qui permettent l'analyse et le traitement de l'information en vue de la résolution de problèmes, la prise de décision, la conception et la réalisation de projets. Ils permettent de créer des informations nouvelles à partir d'informations existantes.
- **les aptitudes et qualités :** Ce sont des caractéristiques de la personnalité ou des savoirs – être. Ils s'acquièrent par l'expérience sociale et professionnelle (rigueur, maîtrise de soi, initiative...).

### ▀ **Les ressources de l'environnement**

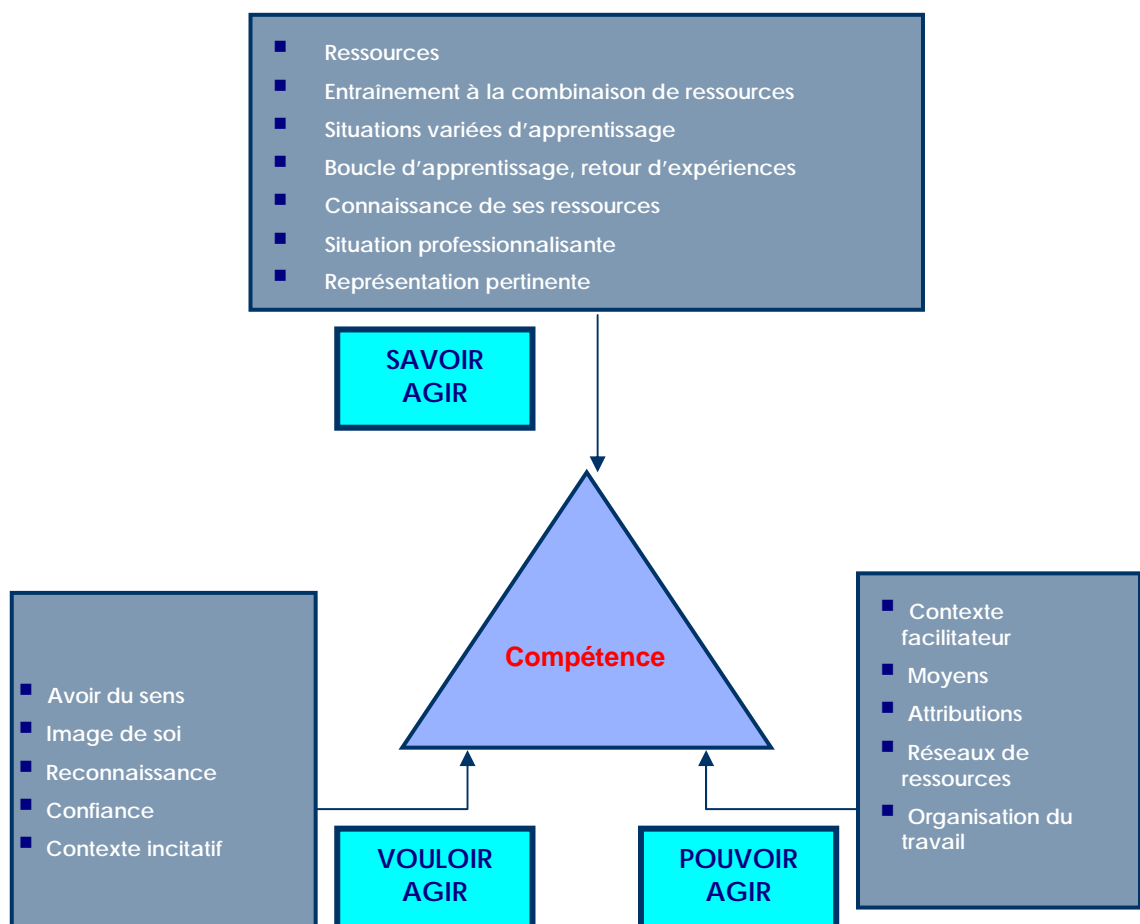
Les ressources à mobiliser et à aménager par le salarié pour construire et agir par la compétence dépendent d'une grande partie des ressources externes mises en place dans son environnement. Il s'agit des équipements, des machines, des systèmes d'aide informatisés, et des réseaux documentaires, informatiques ou relationnels...

Le salarié est de moins en moins compétent tout seul. La qualité des compétences dépend des ressources extérieures au salarié, de la richesse de son environnement et des possibilités d'accès à ces réseaux de ressources.

### 2.3 - Agir avec compétence :

Comme le montre le schéma ci-après, la compétence est la résultante non seulement d'un savoir agir, mais également d'un vouloir agir et d'un pouvoir agir.

Pour augmenter la possibilité d'agir avec compétence, il est donc essentiel d'intervenir sur les trois pôles qui constituent la compétence :



Guy Le BOTERF (1997), De la compétence à la navigation professionnelle – Editions d'Organisation

- **Le savoir agir** : Il résulte de la formation, de l'entraînement en situations professionnelles et de l'analyse des pratiques et parcours professionnels. Ces éléments enrichissent les ressources de l'individu, développent son savoir combinatoire et constituent des opportunités de construction de compétences.
- **Le vouloir agir** : la mise en œuvre des compétences nécessite du sens. Pour motiver sa compétence, le salarié doit sentir l'utilité de son travail, adhérer avec conviction aux valeurs de l'entreprise, et pouvoir réaliser ses propres objectifs. Il appartient à l'entreprise de créer un contexte incitatif et reconnaissant afin que le salarié s'engage dans la motivation et dans 'l'automobilisation' de ses compétences.

Philippe ZARIFIAN, en parfait accord avec cette vision, insiste sur le fait q' « on oblige pas un individu à être compétent, ni même à le devenir »<sup>9</sup>, La compétence n'apparaît et ne se développe que sur la base d'une 'automobilisation' ; il s'agit là, du 'vouloir agir' de l'individu.

- **Le Pouvoir agir** : Pour pouvoir agir, le salarié a besoin d'une organisation et des conditions de travail cohérentes avec les compétences qu'il doit mobiliser ; il doit pouvoir agir dans un contexte facilitateur et disposer des informations et des équipements nécessaires à son action.

## ➤ *Une synthèse du concept*

Pour ne pas se noyer dans la diversité des concepts de la compétence, une simplification de sa définition semble indispensable. La compétence peut être définie comme une capacité à l'action, et se caractérise comme suit :

- Elle est contingente : soutenue par le salarié qui la manifeste, et conditionnée par la situation et par l'organisation du travail.

---

<sup>9</sup> Philippe ZARIFIAN (1999) – *Objectif compétence, pour une nouvelle logique* – Editions Liaisons.

- Elle est une construction : apprise, car le salarié n'est pas naturellement ni spontanément compétent. Il le devient par des apprentissages théoriques et par l'expérience.
- Elle est une notion abstraite : Elle est inobservable, et seules ses manifestations (performances, résultats...) peuvent être observées.
- Elle est reconnue par les autres : le salarié ne peut se déclarer compétent, mais, il est compétent parce qu'il est reconnu en tant que tel par autrui.

## ➔ *Chapitre 3 :*

### *Les caractéristiques de la compétence*\_\_\_\_\_

#### **3.1- Les compétences individuelles**

Les compétences individuelles sont celles dont la gestion des Ressources Humaines s'est intéressée le plus. Elles sont détenues par l'individu et mobilisées dans son action. Ce sont celles les plus évaluées et les plus rémunérées dans les entreprises engagées dans la gestion par les compétences.

Pour Guy Le BOTERF<sup>10</sup>, la compétence individuelle constitue :

- Un savoir mobiliser : il ne suffit pas de posséder des connaissances ou des capacités pour être compétent. Il faut savoir les mettre en œuvre quand il le faut et dans les circonstances appropriées.
- Un savoir combiner : le professionnel doit savoir sélectionner les éléments nécessaires dans le répertoire des ressources, les organiser et les employer, pour réaliser une activité professionnelle.
- Un savoir transférer : toute compétence est transférable ou adaptable.
- Un savoir-faire éprouvé et reconnu : la compétence suppose la mise à l'épreuve de la réalité.

---

<sup>10</sup> Guy Le BOTERF (2004) - *Construire les compétences individuelles et collectives* – Editions d'Organisation.

### 3.2- Les compétences collectives

Elles sont aussi essentielles que les compétences individuelles, car les performances produites par un salarié localement ne peuvent être appréciées que dans le cadre de la performance globale. La compétence collective s'appuie donc sur la qualité des interactions, de l'interdépendance et de l'ouverture à la coopération. Elle suppose « la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité »<sup>11</sup>.

La dimension collective de la compétence, ayant soutenue l'organisation cellulaire, l'organisation en réseau ou en projet, ne peut pas être réduite « à la somme des compétences individuelles qui la compose. Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel et l'entraînement collectif »<sup>12</sup>.

Chaque compétence collective possède une architecture et se développe pour répondre au trois critères suivants<sup>13</sup> :

- **Critère de stratégie** : la compétence collective doit permettre la réalisation des orientations stratégiques de l'entreprise.
- **Critère de compétitivité** : la compétence est nécessaire pour obtenir ou maintenir un avantage compétitif dans un domaine d'activité.
- **Critère de spécificité ou de rareté** : la compétence est une construction spécifique à l'entreprise. Elle n'existe pas tel quelle sur le marché du travail puisqu'elle est « contextualisée ».

Aussi, toute compétence comprend deux dimensions inséparables : individuelle et collective. Le salarié est de moins en moins compétent tout seul. Pour agir avec compétence, il doit savoir coopérer avec les connaissances et compétences des autres dans le cadre des réseaux de ressources collectives. « La réponse pertinente sera celle qui saura faire appel à l'intelligence

<sup>11</sup> Philippe ZARIFIAN (1999) - *Objectif compétence, pour une nouvelle logique* - Edition Liaisons.

<sup>12</sup> Guy Le BOTERF (2002) - *Ingénierie et évaluation des compétences* - Editions d'Organisation.

<sup>13</sup> *Ibid.*

collective, à un réseau hybride de ressources, qui est le résultat de travaux de formalisation et de capitalisation mise en œuvre par le knowledge management »<sup>14</sup>.

### 3.3 - La compétence, le poste et l'emploi

Selon Philippe ZARIFIAN<sup>15</sup>, le poste représente le lieu de réunion entre le 'Travail' qui est un « ensemble d'opérations que l'on peut objectiver, décrire, organiser et imposer dans les ateliers », et le 'Travailleur' qui constitue un « simple porteur de capacités ». Le poste est donc un lieu d'affectation où le salarié est localisé. Il représente une unité dans l'organigramme et est décrit par une fiche de poste.

L'emploi type, introduit par le CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications) depuis les années 70, désigne le regroupement, sous un même intitulé, de plusieurs postes ayant des caractéristiques communes et pouvant être occupés par un même salarié.

La notion d'emploi type représente une évolution par rapport à la logique du poste. Dans cette vision, l'emploi est considéré comme une clé organisant les différents domaines de gestion des Ressources Humaines (le recrutement, la classification, la mobilité...).

Cependant, les notions de poste et d'emploi, figées dans une liste de tâches, s'avèrent obsolètes et inappropriées aux exigences du travail imprévisible et incertain. Afin de faire face aux événements aléatoires qui surgissent de manière imprévue et surprenante, les entreprises attachent, de plus en plus, une importance particulière aux compétences individuelles et collectives. 'Le travail fait retour dans le travailleur' et suppose la mobilisation de compétences des salariés. Ces compétences ne peuvent être ni prescrites par la hiérarchie, ni décrites dans un poste de travail.

Toutefois, la gestion par les compétences ne signifie pas la faillite de l'emploi type. L'emploi demeure la référence pour le repérage des compétences dans

---

<sup>14</sup> *Ibid.*

<sup>15</sup> Philippe ZARIFIAN (1999) - *Objectif compétence, pour une nouvelle logique* - Edition Liaisons.

la mesure où celles-ci ne peuvent exister qu'à travers des situations de travail déterminées.

### 3.4 – La compétence et la qualification

La qualification désigne l'évaluation et le classement du potentiel d'un salarié. Elle repose principalement sur les savoirs, savoir-faire et savoir-être, déterminés en fonction de situations types, jugés essentiels pour l'exercice d'une profession ou d'un métier.

Selon Guy Le BOTERF<sup>16</sup>, la qualification est caractérisée « par l'existence d'une relation structurée entre la qualification d'un poste de travail et la qualification d'une personne. L'ajustement entre les deux systèmes est assuré par l'enseignement professionnel qui hiérarchise et organise les savoirs autour de titres et de diplômes ».

La qualification correspond, donc, à une conception statique et collective. Elle est identifiée lors du recrutement et demeure généralement figée et stable puisqu'elle appuie une vision fondée sur la détention de diplômes.

La notion de la qualification telle qu'elle est pratiquée dans les entreprises s'avère étroite et obsolète. Elle ne parvient plus à satisfaire les exigences du travail événementiel et évolutif.

Cette situation fait appel à une nouvelle approche de la qualification sociale. Guy Le BOTERF nous propose une alternative en soulignant qu'« il conviendrait de considérer la qualification comme un ensemble de savoirs et de compétences professionnelles acquis tout au long d'une vie au cours d'activités de formation initiale et continue, de situations de travail et de situations extra professionnelles »<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Guy Le BOTERF (2004) - *Construire les compétences individuelles et collectives* – Editions d'organisation

<sup>17</sup> Guy Le BOTERF (2004) - *Construire les compétences individuelles et collectives* – Editions d'organisation.

### 3.5.- La compétence et la classification

La classification désigne l'évaluation des emplois et leur regroupement dans une structure hiérarchique. Elle constitue un élément décisif qui établit la hiérarchie sociale, sert de référent pour gérer la mobilité, et produit une régulation des relations sociales.

Les classifications actuelles sont structurées sur des schémas organisationnels stables basés sur la logique de postes. Elles ne prennent pas en considération l'évaluation des nouvelles exigences liées à la plasticité des fonctions, et à l'utilisation de compétences ; tels que l'anticipation, l'innovation, ou l'initiative...

Dans son ouvrage, *Objectif Compétence*, Philippe ZARIFIAN constate que la refonte des systèmes de classifications reste l'aspect le moins accompli de la logique compétences. Il propose que les nouveaux systèmes de classifications soient articulés sur deux plans :

- Le plan de la qualification professionnelle des salariés qui favorise les compétences stables et durables, constituées de connaissances générales de la profession et des compétences d'arrière plan.
- Le plan de la compétence dans lequel l'évaluation de chaque individu ne s'assoit pas sur la détention de savoirs ou de compétences d'arrière plan, mais, plutôt, sur leur mobilisation face aux effets de l'événement, car il faut évaluer « le visible, le manifeste, le tangible, en relation avec des responsabilités effectives et individualisables, et des effets utiles produits »<sup>18</sup>.

Les systèmes de classifications doivent donc être revus. L'enjeu des nouvelles grilles de classifications suppose la mise en place de référentiels partagés intégrant la dimension humaine et le savoir en action.

### 3.6- La compétence et la performance

La performance s'apprécie à deux niveaux<sup>19</sup> :

---

<sup>18</sup> Philippe ZARIFIAN (1999) - *Objectif compétence, pour une nouvelle logique* - Edition Liaisons.

<sup>19</sup> Bernard MARTORY et Daniel CROZET (2001) - *Gestion des Ressources Humaines* - Dunod.

- l'efficacité, qui consiste en l'atteinte des objectifs escomptés ;
- l'efficience, qui désigne le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en oeuvre pour leur réalisation.

La compétence n'est pas synonyme de la performance. Elle constitue, plutôt, le processus de mobilisation des ressources qui génèrent la performance. En d'autres termes, la performance constitue le résultat de la compétence, des moyens disponibles mis en oeuvre par le salarié et de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

Etant abstraite, la compétence est inobservable en tant que telle, seules ses manifestations peuvent être observées en terme de performances.

## ➔ **Chapitre 4 :**

### ***La compétence en gestion des Ressources Humaines***

Les mutations technologiques, l'incertitude économique, et la concurrence acharnée à l'échelle de la planète marquent de profondes mutations dans les pratiques de la gestion des Ressources Humaines.

Cet environnement, 'cahoteux et chaotique et d'une faible croissance', nécessite la conception et la mise en place d'une gestion dynamique des Ressources Humaines capable de doter l'entreprise de personnel compétent et motivé pour son bon fonctionnement actuel et futur.

La gestion des Ressources Humaines doit donc être personnalisée en fonction des particularités de l'entreprise, adaptée à son environnement et mobilisatrice de ses acteurs. Elle doit s'appuyer sur une gestion partagée dans le cadre d'une démarche anticipatrice favorisant les adaptations à l'imprévu et à l'incertain.

Cette conception, présentée par Jean Marie PERETTI<sup>20</sup> soutient le basculement, opéré depuis les années 80, vers la compétence en tant que modèle de gestion des Ressources Humaines.

---

<sup>20</sup> Jean Marie PERETTI (1995) - *Gestion des Ressources Humaines* – Vuibert.

La compétence devient un élément clé dans le management des Ressources Humaines. Elle consiste non seulement à gérer l'adéquation entre les compétences des salariés et celles requises par les emplois qu'ils occupent, mais elle représente, surtout, un choix stratégique de l'entreprise qui influence son positionnement sur les marchés actuels et futurs.

## 4.1- La gestion des compétences

« La gestion des compétences consiste à faire en sorte que les Ressources Humaines soient en permanence au niveau des besoins de l'entreprise pour répondre aux attentes actuels ou prévisibles de ses marchés »<sup>21</sup>

Dans le modèle de gestion des compétences, les Ressources Humaines sont considérées comme avantage concurrentiel stratégique. Leurs compétences sont nécessaires au bon fonctionnement et au développement de l'entreprise et doivent répondre aux exigences organisationnels et technologiques mis en place.

La gestion des compétences consiste à identifier, de manière prévisible, les écarts entre les besoins en compétences et les ressources existantes, et à mettre en place des plans correctifs pour combler les écarts.

Dans cette perspective, les Ressources Humaines sont considérées comme une variable d'ajustement par rapport aux choix stratégiques ou technologiques de l'entreprise. Et les actes de gestion (recrutement, formation, mobilité...) sont des actes de consolidation qui cherchent à éviter à l'entreprise de se trouver dans une carence de compétences pour la réalisation de sa stratégie.

## 4.2- La Démarche Compétences

Actuellement, la gestion des compétences, qui tente de gérer les écarts identifiés entre la situation existante et celle que l'entreprise se propose, est inadaptée pour inventer 'l'inédit'.

---

<sup>21</sup> Alain MEIGNANT (2004) - *Le DRH Partenaire Stratégique* - Editions Liaisons.

Par conséquent, une nouvelle logique de la compétence émerge, les hommes et les femmes de l'entreprise ne constituent plus uniquement des ressources. Ils sont plutôt considérés comme ayant des ressources que, probablement, l'entreprise n'utilise pas. L'utilisation de ces ressources pourrait créer de nouvelles activités et de nouveaux produits, et ainsi permettre à l'entreprise de pénétrer de nouveaux marchés.

Dans cette nouvelle logique, appelée 'Démarche Compétence' ou 'Gestion par les Compétences', les « compétences ne sont pas décrites dans les compétences requises par les emplois actuels. Leur mise en évidence et leur gestion relèvent donc d'un mode de management qui permet un dialogue permanent avec les salariés, lors d'entretien réguliers, et les encourager à exprimer des suggestions, à participer à des groupes projets ...»<sup>22</sup>

La gestion des Ressources Humaines par les compétences suppose, donc, l'adoption d'une démarche dynamique et cohérente qui s'opère par deux grands pôles<sup>23</sup> :

- le premier pôle élucide les grands domaines de la compétence et clarifie leur relation avec la stratégie, les performances productives et les modes de délégations de responsabilités.
- Le deuxième pôle défini, de manière tangible, le rôle des personnes et des 'compétences actions' et met l'accent sur les motivations, les prises effectives d'initiatives et de responsabilités.

### 4.3- Compétence et transformations organisationnelles

L'influence de la compétence sur l'organisation du travail est l'un des plus grands basculements de la démarche compétences. Les travailleurs ne sont plus des exécutants passifs affectés à une chaîne de travail, mais ils deviennent « des acteurs explicites de l'évolution de l'organisation »<sup>24</sup>, et sont habilités à participer à sa redéfinition.

---

<sup>22</sup> Alain MEIGNANT (2004) - *Le DRH Partenaire Stratégique* - Editions Liaisons.

<sup>23</sup> Philippe ZARIFIAN (1999) - *Objectif Compétence, pour une nouvelle logique* – Editions Liaisons

<sup>24</sup> Philippe ZARIFIAN (1999) - *Objectif Compétence, pour une nouvelle logique* – Editions Liaisons

La démarche compétences développe la polyvalence. Cette notion génère un élargissement de la compétence tenue par le salarié vers d'autres domaines et d'autres fonctions.

L'un des points essentiels de la compétence est lié à la création de services. Cela suppose une ouverture dans ses relations aux clients (internes et externes), et fait appel aux jugements d'utilités, de générosité et de respect.

La démarche compétences se fonde sur les attitudes sociales qui maintiennent et stabilisent le comportement de l'individu dans une situation de travail. L'autonomie, la prise de responsabilités et la communication, considérées les compétences sociales fondamentales de la logique compétences, doivent être intégrées au sein des compétences professionnelles. Il incombe à l'entreprise d'étudier la manière de leur acquisition et leur développement.

## ➤ **Chapitre 5 :**

### ***Les bénéfices de la gestion par les compétences***\_\_\_\_\_

#### **5.1- Une prestation de qualité pour les clients**

Aujourd'hui, « travailler consiste à engendrer un service à l'attention d'un destinataire »<sup>25</sup>. La notion de service représente l'essentiel de la compétence du travail moderne. Cela suppose de tout les salariés une connaissance approfondie des attentes du client-roi, devenu de plus en plus rare et difficile, exigeant des prestations de qualité et des prix compétitifs.

Dans ce cadre, la notion de compétence pénètre les stratégies commerciales. En vue de convaincre les clients de la qualité d'un produit, les entreprises ont intérêt à prouver la conformité entre le personnel et le produit mis dans le marché. Dans ce cadre, un nouveau système de certification voit le jour. Il consiste à la certification, par un organisme spécialisé, des « compétences et savoir-faire d'un individu par rapport à une norme formalisée »<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> *Ibid*

<sup>26</sup> O. Bertrand (1997) - *Evaluation et certification des compétences & qualifications professionnelles*

## 5.2- Un gage de production de la valeur pour l'entreprise

Comme nous l'avons vu précédemment, la gestion par les compétences permet l'accession de l'entreprise aux marchés actuels et futurs. La compétence a donc une dimension stratégique et « il convient de considérer l'entreprise non seulement comme un portefeuille de produits et de services, mais comme un portefeuille de compétences » <sup>27</sup>

Comme le montre le tableau ci après, réussir sa position dans le marché interpelle les compétences de consolidation, d'anticipation, d'innovation et de développement. Cela n'est possible que par la mise en place d'une gestion des Ressources Humaines par les compétences.

		LES MARCHES	
		Existants	Nouveaux
C O M P E T E N C E S	Nouvelles	<b>ANTICIPER</b> Quelles compétences pour répondre aux nouvelles exigences des clients ?	<b>INNOVER</b> Quelles compétences pour se positionner avant les concurrents sur les marchés les plus intéressants de demain ?
	Existantes	<b>CONSOLIDER</b> Quelles compétences pour fiabiliser la capacité à répondre aux attentes des clients d'aujourd'hui ?	<b>Développer</b> Quelles compétences permettraient de conquérir de nouveaux marchés ?

*Alain MEIGNANT (2004) - le DRH Partenaire stratégique - Editions Liaisons*

## 5.3. - Une démarche créatrice de valeur pour les actionnaires

De nos jours, les entreprises sont confrontées à un nouveau défi. Le système de privatisation et la prise en compte du capital immatériel dans la fixation de la valeur des entreprises engendrent un pouvoir croissant des actionnaires. Les actionnaires exigent, de plus en plus, une gestion quantitative et qualitative non seulement du capital financier, mais aussi du capital humain.

<sup>27</sup> *Alain MEIGNANT (2004) - le DRH Partenaire stratégique - Editions Liaisons.*

Dans leurs stratégies, les entreprises adoptent une gestion par les compétences pour renforcer une gestion rationnelle et efficace de l'ensemble des 'ressources' mis à leur disposition. La démarche compétence garantie l'implication des salariés dans les préoccupations de l'entreprise, et de ce fait les mobilise à la création de valeur pour les actionnaires.

#### **5.4.- Un outil de valorisation des salariés**

Les salariés, aussi bien que les clients et les actionnaires, sont de plus en plus exigeants envers leurs entreprises. « Tout salarié évalue en permanence ce qu'il apporte à son entreprise (sa contribution), ce qu'il en reçoit (sa rétribution), et calcule le ratio d'équité entre sa rétribution et sa contribution. Le salarié qui s'estime en non - équité est motivé à agir pour rétablir l'équité soit par la réduction de sa contribution ou par l'accroissement de sa rétribution » <sup>28</sup>

Ce jeu d'intérêts pousse les entreprises à s'engager dans la gestion par les compétences. Dans ce mode de gestion, la reconnaissance n'est plus centrée sur le poste, elle est plutôt focalisée sur les compétences des salariés. Ceci augmente la motivation des salariés à renforcer leur rôle et leur position dans l'organisation.

Enfin, en informant les salariés sur les compétences requises pour la tenue des postes vacants dans l'organisation, et en leur permettant de comparer leurs profils aux profils requis de ces postes, la démarche compétence ouvre des opportunités de mobilité interne, responsabilise les salariés dans leur propre développement professionnel, et les implique dans la gestion de leur carrière professionnelle ; et ce de manière transparente et équitable.

### **Conclusion**\_\_\_\_\_

Comme nous avons essayé de démontrer, les intérêts de l'entreprise, des clients, des actionnaires et des salariés sont tous liés les uns aux autres et peuvent être traités de manière réciproque dans une démarche

---

<sup>28</sup> Jean Marie PERETTI (2006) – Séminaire : Quel avenir pour la fonction RH - Cycle DIORH en Management et RH.

compétences : la démarche compétences augmente la qualité et la diversité des produits, cette situation peut fidéliser les clients et attirer des nouveaux, elle a pour effets d'augmenter le chiffre d'affaires et le profit des actionnaires, et donne à l'entreprise les moyens pour reconnaître et récompenser les compétences manifestées par les salariés.

La gestion par les compétences constitue un enjeu stratégique dans lequel toute entreprise doit s'engager. Elle est un avantage concurrentiel réel qui peut s'inscrire dans une relation gagnant - gagnant, pour l'ensemble des intervenants et interlocuteurs de l'entreprise.

## **2<sup>ème</sup> Partie**

### **Présentation du cas d'étude**

Le cas d'étude étant la Société Anonyme Marocaine de l'Industrie du Raffinage (SAMIR) ; une Société privée caractérisée par plusieurs particularités.

En vue de mettre en évidence l'intérêt d'une gestion par les compétences au sein de la SAMIR, il est nécessaire de se situer dans sa vision stratégique et des événements récents qui ont marqué son développement et ceux qui sont entrain de tracer le pourtour de son devenir.

La SAMIR est engagée depuis quelques années dans des transformations importantes avec une préoccupation constante de mise à niveau de l'outil de production, d'optimisation des moyens, de modernisation de la gestion des Ressources Humaines, et de valorisation des effectifs. Cependant, sa culture reste toujours axée sur les logiques d'acquis, de poste et d'ancienneté.

## ➔ *Chapitre 1 :*

### *Présentation de la SAMIR* \_\_\_\_\_

#### **1.1- Fiche signalétique**

##### ▶ **Activités et produits**

La Société Anonyme Marocaine de l'Industrie du Raffinage (SAMIR) opère dans les domaines du raffinage du pétrole (activité principale), de l'exploration pétrolière et du trading.

Ses deux raffineries, de Mohammedia et Sidi Kacem, totalisent une capacité de traitement de plus de huit millions de tonnes par an.

La SAMIR fabrique 14 produits pétroliers (propane, butane, essences, kérosène, jet-fuel, gasoil, fuel-oil, huiles lubrifiantes, bitumes, paraffines, etc.).

##### ▶ **Faits marquants :**

1959 : Création de la SAMIR.

1973 : Marocanisation de la société qui devient entièrement étatique.

1996 : Mise en bourse de 30% du capital.

1997 : Privatisation et transfert de 67% du capital au groupe CORRAL.

1999 : Fusion absorption de la Société Chérifienne des Pétroles par SAMIR.

## ► Indicateurs sociaux

La SAMIR compte, au 31 Août 2006, un effectif de 1244 agents dont 15 % de cadres. Les femmes représentent 10 % de l'effectif global.

La moyenne d'âge est de 47 ans. L'ancienneté moyenne s'établit à 21 ans avec 92 % de la population globale disposant d'une ancienneté supérieure à 10 ans.

La répartition de l'effectif entre le siège et les raffineries s'établit à 27 % pour le premier et 73 % pour le second.

## 1.2- Contexte économique

### ► Libéralisation du marché Marocain des hydrocarbures

Les effets de l'application des accords ratifiés par le Maroc (GATT, Partenariat Euro - méditerranéen, libres échanges avec plusieurs pays), se font déjà sentir au niveau de l'économie Marocaine. La SAMIR n'échappe pas à ce constat.

Depuis sa création, la SAMIR a toujours bénéficié du monopole dans l'importation du pétrole brut et des droits exclusifs sur les activités du raffinage des produits pétroliers au Maroc. Cependant, depuis le mois de Juillet 2002, la Société est confrontée à un nouveau contexte économique qui se caractérise par :

- Un processus de baisse des tarifs douaniers (10 % par année entre 2002 et 2007). Et partant, le marché Marocain sera inondé par des produits étrangers concurrents.
- La réduction de la teneur en soufre dans le gasoil (de 10000 à 50 ppm).

Cette nouvelle donne menace la stabilité économique et sociale de la SAMIR. L'entrée progressive dans un marché concurrentiel peut se traduire par de fortes réductions des ventes et des marges de la Société. Ceci impose une vision managériale efficace et prospective afin d'anticiper et de préparer au mieux son avenir.

## ► Nouvelle stratégie pétrolière nationale

Les grandes lignes de la stratégie pétrolière nationale du mois d'Avril 2005, portent notamment sur :

- la modernisation de l'outil du raffinage du pays, par la mise à niveau des installations existantes en vue d'améliorer la qualité des produits fabriqués et réduire les émissions nocives.
- Le renforcement des capacités de réception dans différents ports du Royaume pour permettre la diversification des sources d'approvisionnement, avec l'implantation de nouveaux dépôts de stockage.

Cette situation exige la mise à niveau de l'outil de production de la SAMIR, et la mise en place de nouvelles approches managériales et commerciales.

### 1.3- Projets de développement

Pour faire face aux exigences de cet environnement en mutation constante, et de continuer à jouer son rôle d'avant-garde face à la concurrence, la SAMIR s'est attelée à mettre en œuvre une stratégie de développement ambitieuse.

Le plan d'investissement de la SAMIR, d'un montant de 8 milliards de dirhams, comporte notamment un programme de développement du raffinage, qui répond à un triple objectif :

- mettre l'outil du raffinage au niveau des standards internationaux requis (à travers la mise en œuvre de technologies nouvelles : system d'Hydrocracking) ;
- développer la flexibilité de l'outil pour pouvoir s'adapter au profil de la demande et aux contraintes de qualité et de protection de l'environnement ;
- Appuyer la stratégie énergétique du pays à travers l'amélioration de la compétitivité et la maîtrise des coûts de l'énergie ; l'objectif étant de soulager la caisse de compensation.



En adoptant une politique avec des 'acquis' lourds de ce genre, la SAMIR n'a pas pu faire de sa politique Ressources Humaines un levier efficace de mobilisation du personnel autour des principes de gains et de compétitivité.

- **La phase actuelle** : Pour répondre au nouveau contexte économique et aux besoins du programme d'investissement, la fonction Ressources Humaines a la SAMIR, considérée comme partenaire du Business Plan, est parvenue à redessiner son rôle en conséquence. Elle a repensé chacune de ses activités en terme d'utilité stratégique, et a entamé la modernisation de la gestion des Ressources Humaines et de l'Action Sociale. La stratégie adoptée, à la fois mobilisatrice et financière, vise à fédérer les Acteurs de la SAMIR autour des logiques de création de la valeur, de maîtrise des coûts, de flexibilité et d'amélioration de la qualité.

## 2.2- Les caractéristiques et réalisations de la fonction RH

### ► Les missions essentielles

La fonction Ressources Humaines de la SAMIR vise à doter l'entreprise d'effectif suffisant en quantité et en qualité, et présentant les compétences et les motivations nécessaires pour son bon fonctionnement actuel et futur. Ses missions essentielles se résument comme suit :

- Définir et mettre en œuvre la stratégie de gestion des Ressources Humaines conformément à la stratégie de la SAMIR, et ce en collaboration avec le Management opérationnel.
- Anticiper et accompagner le changement de la Société en préparant les Ressources à potentiel et en mettant à la disposition des unités opérationnelles les indicateurs pertinents et les outils efficaces de pilotage et de reporting.
- Garantir l'harmonisation des procédures et des règles de gestion avec la réglementation du travail et les valeurs de la SAMIR.

### ► La signature de la convention collective

La signature, au Novembre 2005, de la convention collective entre la SAMIR et ses partenaires sociaux, s'inscrit dans le cadre du processus de

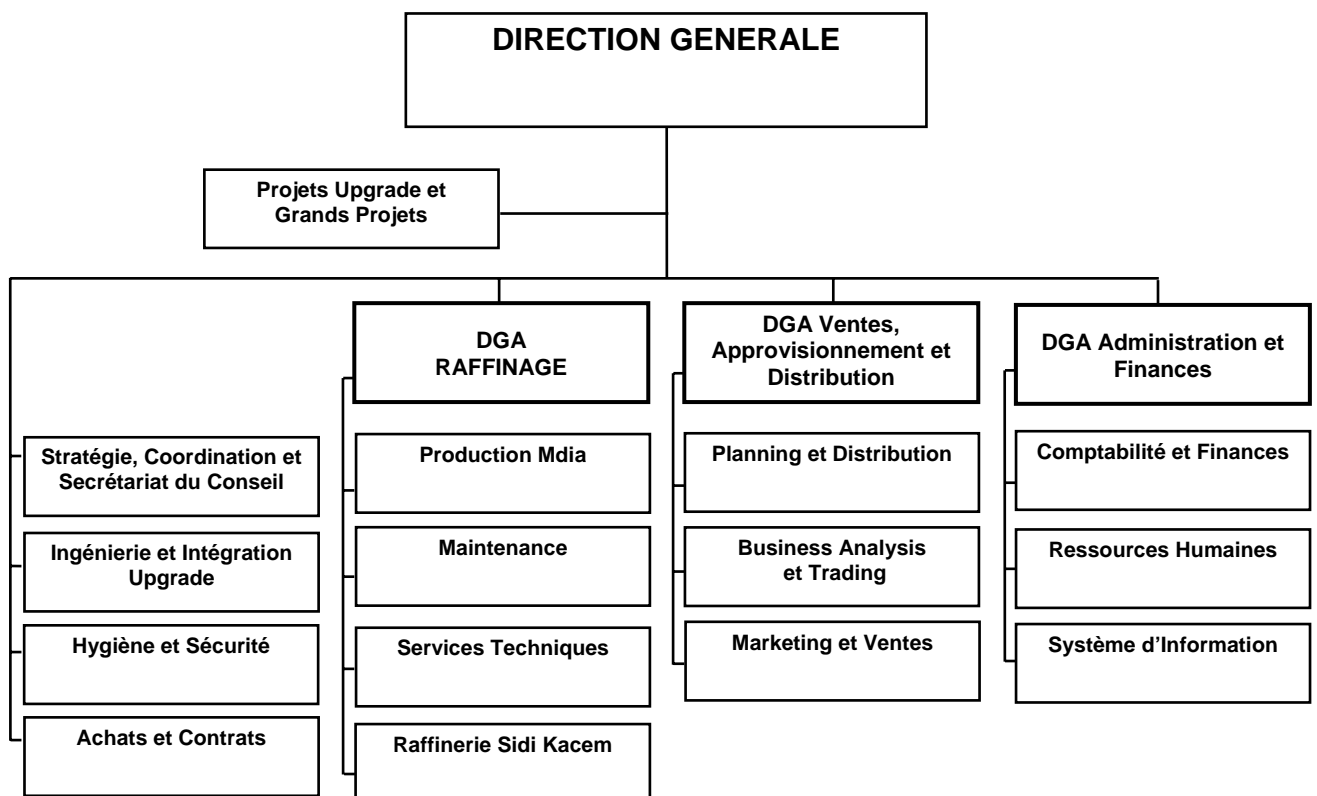
développement humain. Elle vise à renforcer une cohésion sociale durable et à promouvoir des relations professionnelles basées sur le consensus et l'adhésion des acteurs aux objectifs de la Société.

► **L'amélioration des conditions de travail et de sécurité :**

L'amélioration des conditions de vie au travail, entamée depuis l'année 2004, s'est consolidée par une nouvelle conception ergonomique des lieux de travail, et par le renforcement de la sécurité et l'hygiène au sein de la SAMIR (rénovation des bureaux et ateliers, acquisition de nouveaux matériel de sécurité et mise en œuvres d'actions correctives d'hygiène et de sécurité).

► **La révision de la structure organisationnelle :**

La révision de la structure organisationnelle de la SAMIR, réalisée en Juillet 2006, a pour but d'améliorer la flexibilité, la réactivité et l'efficacité de la Société. La nouvelle organisation mise en place se caractérise par un nombre réduit de niveaux hiérarchiques, et ce dans le but d'optimiser les effectifs, d'améliorer la circulation et la remontée de l'information et de rapprocher la décision de l'action.



### ► **Le plan d'adéquation besoins – ressources**

En vue d'une adéquation efficiente entre les Ressources Humaines existantes et les besoins réels en effectifs, la mise en œuvre de la nouvelle organisation s'est appuyée par les actions suivantes :

- La mise à jour des descriptifs des postes en fonction des changements de la structure organisationnelle ;
- La définition des profils types requis pour la tenue de chaque poste de travail ;
- La réaffectation des effectifs en fonction des exigences requises par les postes.

### ► **La formation :**

Répondre aux besoins en compétences de la SAMIR et mettre en œuvre son programme d'investissement, nécessite un accompagnement soutenu par des actions de formations ciblées et variées qui contribuent à une meilleure gestion des compétences du personnel.

Ainsi, la SAMIR a opté pour un plan triennal qui assure la cohérence des actions de formation et contribue à la réalisation de son projet de développement tout en élevant le niveau de compétences du personnel.

Ces formations visent à enclencher et entretenir un processus d'adaptabilité permanente dans le but de :

- Faciliter l'adéquation postes / profils en tenant compte des nouvelles exigences de l'environnement technologique et économique.
- Améliorer les compétences techniques et managériales de l'encadrement.
- Promouvoir les valeurs qui conditionnent la compétitivité de l'entreprise : culture qualité, orientation client, réactivité...
- Permettre à chacun de développer sa polyvalence et ses facultés de reconversion, afin de favoriser sa mobilité et s'auto-renouveler pour pouvoir avancer en harmonie avec l'entreprise.

## ► La création de l'Institut SAMIR de Pétrole

La SAMIR a créé, en mois de Mai 2005 un Institut dénommé « Institut SAMIR de Pétrole » dans le but de :

- Renforcer davantage le rôle de la formation en tant que composante stratégique au service de la politique générale de l'entreprise.
- Mettre en place un système d'apprentissage structuré contribuant à la capitalisation et au transfert du savoir faire développé dans l'entreprise.
- Accompagner les changements en anticipant les besoins futurs pour le fonctionnement des nouvelles installations.
- Former des profils adaptés aux besoins de l'activité de l'entreprise et intégrant la culture de cette dernière.
- Mettre en exergue le rôle pédagogique des cadres en les intégrant dans des actions spécifiques et en développant la communication interne.
- Rehausser les niveaux de compétences du personnel.
- Echanger le savoir et l'expertise entre les membres du personnel, les professionnels et les institutions spécialisées ;
- Mettre de l'Institut un vecteur de communication interne et externe fondé sur la mise en commun des connaissances.

## ► La refonte des systèmes de classification - rémunération et d'appréciation

A l'heure où nous élaborons cette étude, la SAMIR a entamé la refonte des systèmes de classification – rémunération et d'appréciation des performances. Ce projet s'inscrit dans le cadre de la stratégie de développement de la Société. Il vise à :

- assurer l'implication effective du personnel dans la réalisation des objectifs du développement en relation avec les orientations stratégiques de la Société.
- Reconnaître et rémunérer le mérite et les performances de chacun en vue d'améliorer le niveau de productivité du personnel et sa contribution à la création de valeur.

- Disposer d'un système de rémunération équitable et motivant à même de drainer et fidéliser les meilleures compétences nécessaires.

## Conclusion\_\_\_\_\_

Les transformations de l'environnement interne et externe de la SAMIR l'obligent à repenser sa culture et son mode de gouvernance.

Le contexte actuel exige anticipation, innovation et réactivité... En vue de contribuer à la compétitivité et à la réalisation de gains, la fonction Ressources Humaines doit, en conséquence, revisiter davantage ses missions et ses pratiques.

La mise en œuvre d'une démarche compétences à la SAMIR s'avère décisive. Pour accompagner le développement industriel et élever le niveau de compétences des salariés, de façon à les préparer aux évolutions économiques et technologiques déjà en cours (et qui ne vont que s'étendre), la SAMIR a besoin d'une nouvelle stratégie RH cohérente et mobilisatrice.

Certes, les rénovations récentes dans les pratiques de gestion des Ressources Humaines constituent la base solide à une gestion moderne et efficace des emplois et des compétences. Néanmoins, ces actions demeurent insuffisantes, disparates, et manquent parfois d'homogénéité et de cohérence pour répondre à une véritable gestion par les compétences des ressources individuelles et collectives.

La mise en œuvre de la démarche compétences à la SAMIR doit être étroitement liée à la stratégie de la Société, et doit être appropriée par tous ses Acteurs. Cette situation requiert changement de culture et de comportement, et constitue une complexité à laquelle la Société doit faire face avant de s'engager dans une telle opération.

Nous n'avons pas pu procéder à une recherche, sur le terrain, de manière approfondie et formalisée pour mettre en relief et analyser les caractéristiques de cette complexité. Pour éviter les susceptibilités et les interprétations, nous avons simplement, de manière informelle, profité de notre position (en tant que responsable au sein de la DRH) dans le recueil des opinions des uns et des autres

sur l'impact que pourrait générer une décision de basculer vers une démarche compétences. Ces investigations nous ont amené aux conclusions suivantes :

Certaines contraintes, liées à la culture d'acquis, à la résistance au changement, et à l'insuffisance d'un management participatif..., pourraient entraver la réussite du mode de management envisagé. Pallier à cette situation constitue un préalable essentiel avant d'engager une décision de mise en œuvre de la démarche compétences.

Toutefois, la SAMIR a l'avantage de disposer d'opportunités très importantes (vision stratégique, mesures incitatives de l'Etat, programmes d'investissement, expertise nécessaire...) qui la prédisposent à réussir une telle démarche. Ces opportunités trouvent leur origine dans la volonté unanime d'amélioration qui se dégage comme étant l'élément moteur pour lequel il serait judicieux de mobiliser toutes les énergies. Cette force pourrait contourner l'impact des contraintes et faire profiter des opportunités en vue de mettre en œuvre une démarche visant la mobilisation et la reconnaissance des compétences.

Cette volonté constitue le point de départ d'un cercle vertueux, qui, une fois lancé, dynamisera tous les Acteurs et permettra ainsi d'agir positivement.

Voyons à présent comment mettre en œuvre une démarche compétences.

## **3<sup>ème</sup> Partie**

# **Vers une démarche compétence à la SAMIR**

Nous avons exposé, dans la première partie de ce travail, les caractéristiques de la compétence, et nous avons mis en évidence l'intérêt de la gestion par les compétences.

Puis nous avons présenté le cas d'étude et nous avons démontré la nécessité de mettre en œuvre une démarche compétences.

Nous tentons à présent de répondre à la problématique et aux objectifs que nous avons fixés à cette recherche :

**Sur quels leviers peut-on agir pour permettre à une entreprise Marocaine de passer d'une logique de postes à une logique de compétences, afin de répondre avec efficacité et efficience à ses besoins et aux attentes de ses salariés ?**

## Préambule \_\_\_\_\_

Comme nous l'avons déjà constaté, l'efficience et la compétitivité de l'entreprise ne passent plus par l'acquisition d'une technologie ou par la réduction des coûts et des effectifs. L'enjeu d'avenir pour l'entreprise dépend, de manière fondamentale, sur la réussite de ses 'Compétences' à conquérir et développer de nouveaux marchés.

Adopter une démarche compétences devient une décision stratégique incontournable qui consiste à « concevoir et faire fonctionner l'ensemble du dispositif RH dans la perspective de la construction et du développement des compétences »<sup>29</sup>. Elle modifie les pratiques de la fonction Ressources Humaines et consiste à repenser chacune d'entre elles en tant que levier d'action, visant à identifier, à définir, à développer et à reconnaître les compétences, de manière cohérente et convergente.

Il n'existe pas un chemin unique pour engager et conduire une démarche compétence ; les pratiques sont très hétérogènes. Toutefois, nous comptons, dans le cadre de cette recherche, de nous inspirer du modèle du MEDEF<sup>30</sup>, qui fixe les conditions – clés, ci après, pour s'engager et réussir une telle démarche :

1. Intégration de la démarche compétences dans la stratégie globale de l'entreprise.
2. Implication de la direction de l'entreprise.
3. Mise en place d'outils d'identification des compétences.
4. Association des différents acteurs de l'entreprise à la conception et à la mise en œuvre des outils.
5. Appropriation de la démarche compétences par l'encadrement.
6. Elaboration de procédures d'évaluation et de suivi des compétences des salariés.
7. Articulation de l'organisation de l'entreprise autour de la démarche compétences.

---

<sup>29</sup> Guy Le BOTERF (2004) - *Construire les compétences Individuelles et Collectives* – Editions d'Organisation

<sup>30</sup> MEDEF (Avril 2005) – *Charte de Partenariat « Objectif Compétences »*

8. Mise en évidence, à côté de la formation, d'autres voies de développement des compétences.
9. Prise en compte des effets de la démarche compétences dans les différentes dimensions de la gestion des Ressources Humaines de l'entreprise.

En vue de mieux cerner ces questions, nous essayerons, dans ce troisième chapitre, d'élaborer un projet de mise en place d'une démarche compétences à la Société Anonyme Marocaine de l'Industrie du Raffinage (SAMIR).

## ➔ **Chapitre 1 :** ***Les conditions-clés d'entrée dans une Démarche Compétences***\_\_\_\_\_

La mise en place d'une démarche cohérente de gestion et de développement des compétences requiert un investissement lourd en terme de temps et de fonds à mobiliser. Pour assurer sa réussite, certaines conditions doivent être réunies :

### **1.1.- La définition concrète des objectifs :**

L'entrée dans une démarche compétences ne se fait pas simplement pour doter l'entreprise d'un des derniers outils à la mode. Avant d'engager une telle démarche, il convient de s'interroger sur ce que l'entreprise attend concrètement de cette décision.

Comme nous avons vu, la démarche compétences vise à améliorer la compétitivité de l'entreprise. En engageant ce type de projet, l'entreprise doit être convaincue que sa compétitivité passe par la mobilisation et le développement des compétences de ses salariés.

Les objectifs de mise en œuvre de la démarche compétences à la SAMIR peuvent trouver leurs sources dans :

- L'identification et le développement des compétences stratégiques de la SAMIR en vue de rester compétitive sur le marché.
- Le développement des valeurs de la Société dans des outils simples et opérationnels.
- La mise à disposition des salariés d'un outil, leur permettant de développer leurs compétences et de favoriser la maîtrise de leur progression.

## 1.2- La réflexion sur la méthodologie à adopter

La mise en place de la gestion par les compétences nécessite une réflexion préalable sur la méthodologie à mettre en place.

En général, il existe deux approches pour mettre en place une démarche compétences.

### ◆ L'approche exhaustive :

Cette approche est fondée sur l'identification de toutes les compétences individuelles présentes dans l'entreprise. L'objectif étant d'aboutir à une liste exhaustive des savoirs, savoir-faire et savoir-être, utilisés par les salariés dans le cadre d'emplois-types, et de les répertorier dans une cartographie de compétences visuelle et flexible.

### ◆ L'approche sélective

Cette approche est fondée sur la détection et le développement des compétences stratégiques de l'entreprise.

Le modèle le plus connu vient de la méthode Hay. Cette approche repose sur la détection des compétences individuelles critiques et potentielles pour tous les postes ; et ce, sur la base de trois critères de mesure :

- les compétences nécessaires pour occuper le poste :
  - Les connaissances techniques requises ;
  - Les compétences de management ;
  - Les capacités en relations humaines.
- l'initiative créatrice
  - Le cadre de réflexion ;
  - L'exigence et le degré de complexité des problèmes.

- la finalité
  - La latitude d'action ;
  - L'ampleur du champ d'action ;
  - L'impact sur le champ d'action.

Cette deuxième approche nous semble la mieux adaptée pour la cas de la SAMIR ; la méthodologie Hay ayant été adoptée dans l'élaboration des descriptifs des postes, et dans l'identification des compétences comportementales clés de la Société (dans le cadre d'un projet 'Etre acteur du changement' réalisé en 2002).

### 1.3.- L'intégration de la démarche dans la stratégie de l'entreprise

« La démarche compétences n'est pas une fin en soi, c'est un élément du projet stratégique de l'entreprise. Elle présuppose une claire perception des enjeux qui la sous-tendent, (...) l'investissement que représente la mise en place d'une démarche compétences n'en est pas moins un puissant facteur de dynamisation de l'entreprise »<sup>31</sup>

L'intégration de la démarche compétences dans la stratégie globale de l'entreprise consiste à définir les critères de réussite entre la mobilisation de la compétence et les performances productives. La visibilité des enjeux stratégiques constitue un préalable essentiel ; elle permet d'identifier les compétences privilégiées de l'entreprise, d'orienter le rôle de la hiérarchie et d'instruire sur la contribution de chaque salarié dans l'organisation.

En décidant de se lancer dans une démarche compétences, la SAMIR doit construire celle-ci à partir de son contexte. Le projet de gestion par les compétences doit s'articuler autour des nouveaux enjeux de la Société (énumérées antérieurement), relatifs à son nouveau contexte économique, à la mise à niveau de son outil de production, à l'optimisation de ses moyens, et à la valorisation de ses effectifs.

En effet, nul à la SAMIR ne conteste aujourd'hui que la pérennité et le développement de la Société passe par sa capacité à s'adapter à un

---

<sup>31</sup> MEDEF (Avril 2005) - Charte de Partenariat « Objectif Compétences »

environnement mouvant, à répondre sans délais aux exigences de son nouveau contexte économique et à anticiper sur un avenir de plus en plus incertain.

#### **1.4- La mise en œuvre d'une démarche participative**

La gestion par les compétences n'est pas conduite en 'franc-tireur' de la part de la Direction des Ressources Humaines uniquement. Elle doit être fondée sur une démarche participative et suppose le soutien et l'implication de tous les Acteurs de la Société. Il est fondamental que cette participation porte sur les différentes étapes du projet, depuis sa conception, sa réalisation, et sa gestion dans le temps.

De ce fait, la démarche compétences nécessite :

##### **■ L'implication forte de la direction de l'entreprise**

La mise en œuvre d'une démarche compétences nécessite « un engagement fort, visible, continu de la direction générale. »<sup>32</sup> Faute de quoi elle serait limitée à des expérimentations locales et, éventuellement, abandonnée complètement.

L'implication de la direction générale est fondamentale. Pour donner à la démarche une dimension qui lui garantit sa légitimité dans l'entreprise, la direction générale doit instiguer et piloter tout le processus de mise en œuvre de cette opération. Ceci permettra de limiter les résistances, pouvant naître, du basculement vers ce nouveau mode de gestion qui exige appropriation et autonomie.

Le plan d'action de la SAMIR pour l'année 2007 va dans ce même sens ; la Direction Générale met l'accent sur la nécessité de développer et d'acquérir de nouvelles compétences. Cette préoccupation de la part de la Direction Générale peut servir d'appui fort qui devra faire de la démarche, une fois lancée, non pas une simple pratique de gestion des Ressources Humaines,

---

<sup>32</sup> *Guy Le BOTERF (2004) - Construire les compétences individuelles et collectives – Editions d'Organisations*

mais un projet économique et social au service de l'entreprise et de ses salariés.

### ■ L'engagement de la hiérarchie

L'appropriation de la démarche compétences par l'encadrement constitue un facteur clé de sa réussite. Passer de la logique de postes à la logique compétences suppose une nouvelle conception du management des Hommes, induisant l'accroissement de l'autonomie et l'élargissement des responsabilités des collaborateurs.

En adoptant une démarche compétences, les relations de travail ne sont plus comme avant. La hiérarchie n'est plus appelée 'cadre' qui a pour mission de 'commander'. Elle est plutôt considérée en tant que 'manager' ; son rôle s'éloigne de la prescription rigide et consiste à 'manager' les compétences des collaborateurs.

Dans cette optique, la démarche compétences revalorise le rôle de l'encadrement, en particulier celui de l'encadrement de proximité. Ce dernier doit jouer un rôle déterminant dans la mise en œuvre de la démarche<sup>33</sup> :

- Sur le plan de la communication du projet : c'est à l'encadrement de proximité qu'il revient d'expliquer les objectifs poursuivis par l'entreprise et le bien fondée de la démarche choisie.
- Sur le plan de la mise en œuvre du projet : c'est à l'encadrement de proximité qu'il revient de traduire le projet de façon opérationnelle, d'évaluer les compétences de ses collaborateurs, et de les accompagner dans l'acquisition des compétences nécessaires à la progression dans leur métiers.

Ces transformations dans la perception du rôle de l'encadrement sollicitent de nouvelles compétences de sa part. Le contrôle de la hiérarchie bascule vers un contrôle d'objectifs et de résultats, et les relations professionnelles deviennent simples et transversales.

---

<sup>33</sup> Michel PARLIER (2001) - *Plate-forme pour la conception et la mise en œuvre d'une Démarche Compétences*.

La nouvelle structure organisationnelle de la SAMIR, caractérisée par son nombre réduit de lignes hiérarchiques, constitue une opportunité pour repositionner le rôle de l'encadrement sur :

- La clarification des enjeux stratégiques de la SAMIR aux collaborateurs ;
- Le soutien de l'autonomie individuelle par des compétences qui la dépassent ;
- L'animation des équipes par une démarche compréhensive, basée sur l'écoute et le respect, qui favorise le dialogue et prévient sur les conflits ;
- La gestion des interactions entre services et l'engagement sur la responsabilité collective ;
- La valorisation et le développement des compétences des collaborateurs.

#### ■ **L'association des salariés à la conception et à la mise en œuvre des outils**

Gérer par les compétences transforme le rôle des salariés dans l'entreprise. Les salariés ne sont plus des exécutants passifs affectés à une chaîne de travail. Ils sont des sujets (non des objets) porteurs de leurs compétences et initiateurs de leurs actions.

L'enjeu de la démarche compétences sur les salariés est de taille. Il s'agit d'évaluer leurs compétences et de les développer en vue d'accroître leurs performances dans l'entreprise. A cet effet, l'efficacité de la démarche n'est atteinte qu'à condition d'une élaboration partagée regroupant le maximum de cette catégorie d'Acteurs.

Les salariés doivent être associés en tant qu'éléments moteurs dans la démarche engagée. Il est nécessaire de solliciter leurs opinions et leurs attentes et de discuter avec eux les finalités et les enjeux du projet. Leur association peut être envisagée :

- Lors de la conception technique du projet, en mettant en place des groupes projets représentant les différentes entités de l'entreprise.
- Lors de l'élaboration des outils, en vue que ce 'bien commun' dispose de la légitimité attendue.

- Lors de la mise en œuvre de la démarche, en sollicitant leur concours à la maintenance des règles et des outils, afin qu'ils considèrent la démarche en tant que véritable opportunité de leur développement professionnelle.

#### ■ La concertation avec les partenaires sociaux

Le déploiement de la démarche compétences touche, inévitablement, le champ des relations professionnelles. La gestion par les compétences modifie les règles dans des usages délicats, liés au recrutement, à la mobilité, au système de rémunération.... L'écoute du point de vue des représentants des salariés peut aider à mieux comprendre la réalité du travail et à mieux fonder la prise de décision sur ces sujets à forts enjeux.

Les obligations législatives et conventionnelles à la SAMIR, de négociation et de concertation avec les partenaires sociaux, peuvent servir de levier de dynamisation d'un dialogue social autour du projet souhaité. De cette manière, le consensus escompté pourrait être renforcé dans le cadre d'une relation gagnant – gagnant.

### 1.5.- La communication sur la démarche

La mise en œuvre d'une démarche compétences peut susciter l'inquiétude et le scepticisme chez les salariés. Un projet qui a pour objectif de modifier fortement et durablement les rôles et les responsabilités peut paraître abstrait et risque d'être rejeté.

L'appropriation de la démarche par tous les salariés de l'entreprise est une clé cruciale de sa réussite. Pour surmonter la crainte d'être 'jaugés' et évalués, les salariés doivent comprendre que cette évaluation s'inscrit dans le cadre de leur progrès individuel et collectif.

Les salariés doivent disposer d'une bonne visibilité sur la démarche pour mesurer les implications concrètes qu'elle aura sur eux. Il est donc décisif de nourrir les esprits d'une communication adaptée à chaque étape. Dès l'origine, les objectifs stratégiques du projet et la contribution attendue de chacun dans le projet doivent être clarifiés.

Tout au long de la démarche, la communication est du rôle de la direction générale. Dans cette mission, la direction générale est généralement assistée par la DRH, par un comité de pilotage et par l'encadrement de proximité.

Ces interlocuteurs, porteurs de la démarche, doivent disposer d'un dossier spécial de communication pour tout le personnel. Ils doivent, durant toutes les étapes de la démarche, avoir le souci de :

- Communiquer pour expliquer les enjeux et les attentes ;
- Communiquer pour convaincre, susciter l'intérêt et alimenter la réflexion ;
- Communiquer pour enlever les ambiguïtés sur les méthodes et les outils choisis.

### **1.6.- Le rôle de consultant interne de la fonction Ressources Humaines**

La mise en place de la démarche compétences transforme les usages de gestion des Ressources Humaines. Elle exige l'abandon des pratiques liées à la gestion par les postes où « l'activité du travail se trouve objectivée, formalisée, coupée du salarié, et figée dans une liste de tâches ... auxquelles les individus doivent se plier »<sup>34</sup> :

La démarche compétences suppose un appui fort de la fonction Ressources Humaines. Celle-ci est appelée à jouer un rôle de consultant interne auprès des opérationnels.

En tant qu'initiateur de la démarche, la fonction Ressources Humaines doit répondre à deux exigences. Elle a d'abord une mission de cohérence, d'anticipation et de pilotage de tout le projet. Elle a aussi un rôle opérationnel qui consiste à élaborer les méthodes et les outils, à garder en vue les enjeux, et à évaluer les effets des actions entreprises.

La fonction Ressources Humaines à la SAMIR doit donc accompagner les opérationnels et les former sur les nouveaux outils et les nouveaux modes relationnels dictés par la démarche. Son rôle peut être résumé comme suit :

- Déclencher et piloter le processus de mise en œuvre de la démarche en catalysant les énergies et en apportant un soutien méthodologique et logistique pour permettre sa réalisation ;

---

<sup>34</sup> Philippe ZARIFIAN (1999) - *Objectif compétences, pour une nouvelle logique* – Editions Liaisons

- Veiller à la transparence et assurer l'équité dans les résultats ;
- Organiser les conditions humaines et organisationnelles du changement vers cette nouvelle logique managériale.

## Conclusion

Nous avons illustré à grands traits ce que peut être une démarche compétences et les points de vigilance pour sa réussite. Ces conditions - clés visent à mettre la démarche sur les bons rails de lancement. Elles ont le mérite de mettre en évidence deux valeurs essentielles qui doivent animer en permanence la démarche compétences : la transparence et la cohérence.

La prochaine étape présentera le mode opératoire de la démarche.

## ➔ *Chapitre 2 :*

### *Le mode opératoire de la démarche \_\_\_\_\_*

Après avoir mis en évidence les conditions clés de réussite de la démarche compétences, étape importante pour combattre les résistances et les peurs, et fondamentale pour mobiliser les salariés autour d'un objectif partagé, la prochaine étape sera consacrée à :

- la mise en place des outils d'identification des compétences ;
- l'élaboration du dispositif d'évaluation et de suivi des compétences.

## **2.1.- Mise en place des outils d'identification des compétences**

La démarche compétences suppose la mise en place d'un 'Référentiel de compétences' permettant l'identification et l'évaluation des compétences dont l'entreprise à besoin. Cette opération doit être menée de manière ordonnée et aboutir à un dispositif simple et cohérent.

Dans un souci de transparence et d'appropriation, les travaux doivent être réalisés par des groupes de travail représentant tout les métiers de l'entreprise.

Les groupes de travail (ou groupes métiers), animés par l'encadrement et par la Direction Ressources Humaines, sont constitués de collaborateurs influents dans l'entreprise et maîtrisant les fonctions de celles-ci. Ils associent des

responsables, des managers de proximité, et des collaborateurs. Le but étant de faire participer des représentants de toutes les catégories des salariés, en vue d'asseoir le dispositif, de le soutenir et d'assurer sa continuité.

La mise en place du référentiel des compétences nécessite, au préalable, la construction de la Nomenclature des Emplois et des Descriptifs des Postes.

Nous essayerons d'étudier ces questions au sein de la SAMIR.

### ► La nomenclature des emplois

La nomenclature des emplois se présente comme la liste ordonnée de l'ensemble des emplois-types de l'entreprise : Les postes sont regroupés en emplois - types (postes présentant des contenus identiques et homogènes), et les emplois - types sont ordonnés en familles professionnelles.

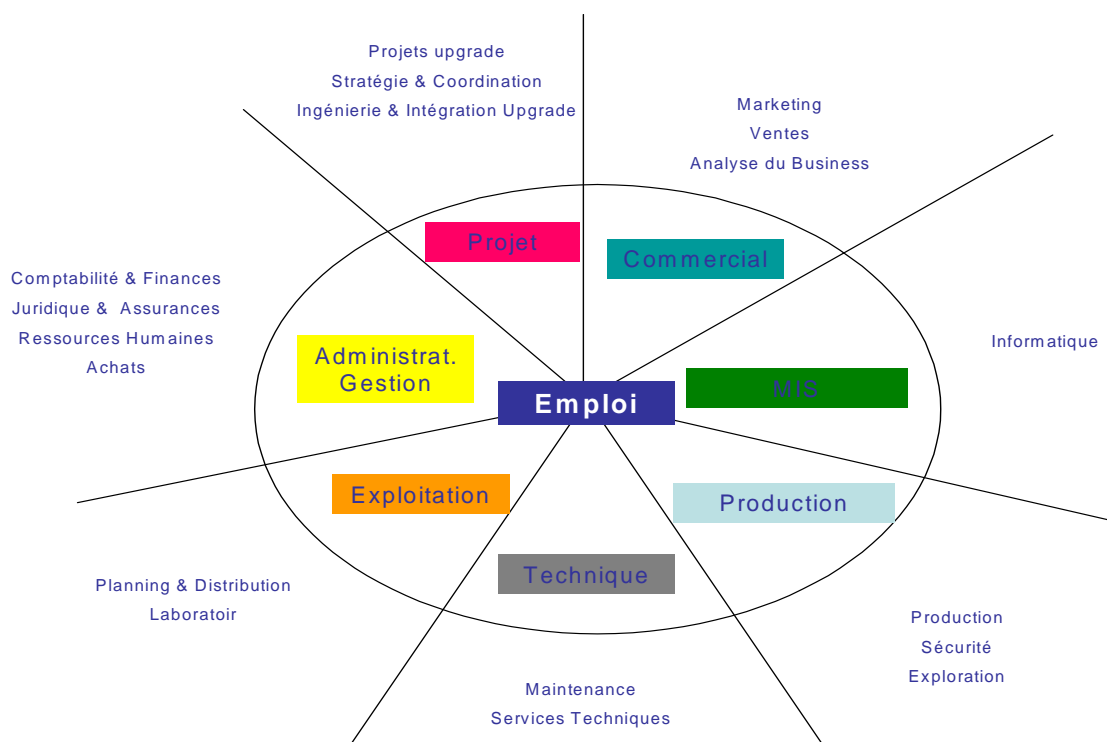
Ainsi, la nomenclature regroupe, par familles professionnelles, les postes ayant des points communs ou des techniques communes (ex : secrétaire, assistante commerciale, agent administratif,...). L'objectif étant de mieux identifier les fonctions transversales présentant des contenus d'activités identiques et nécessitant des compétences communes, afin de développer une mobilité professionnelle transversale et accroître la professionnalisation des salariés.

L'élaboration de la nomenclature des emplois de la SAMIR (outils non disponible), peut suivre les étapes suivantes :

1. Elaboration d'un répertoire<sup>35</sup> regroupant tous les postes présents dans la Société.
2. Identification des emplois - types, présentant des proximités suffisantes, en terme de contenu d'activités et de compétences, et pouvant être occupés par un même individu (par exemple les postes de Chef Département Fabrication Grands Produits, Chef Département Complexe des Huiles, et Chef Département Utilités peuvent être groupés dans l'emploi type : Chef Département Production).
3. Identification des familles professionnelles. Le projet de familles professionnelles ci après pourrait être adopté pour la SAMIR :

---

<sup>35</sup> Annexe 2 : extrait du répertoire des postes SAMIR : DGA Raffinage



Une fois tous les emplois - types de la SAMIR sont identifiés et regroupés par familles professionnelles, ils sont ensuite classés dans une liste pour constituer la nomenclature des emplois de l'entreprise.

### ► Les descriptions des emplois

La description de l'emploi est une énumération écrite des activités principales, des responsabilités et finalités que comporte le poste. C'est une véritable photographie de son contenu, elle est rédigée selon un canevas commun pour l'ensemble des emplois.

La description de l'emploi représente à la fois un aboutissement et un point de départ :

- Un aboutissement dans la vision de l'organisation, en passant des processus de travail au rôle de chaque poste de travail.
- Un point de départ pour le management de la performance, l'identification et le développement des compétences et la gestion des recrutements, des carrières, des rémunérations...

Une fois construite et validée, la description de l'emploi constitue la référence par rapport à laquelle il est possible de :

- définir et suivre des objectifs pour le titulaire de l'emploi ;
- définir et vérifier les exigences de l'emploi en terme de compétences, pour la recherche du titulaire ou l'amélioration de ses compétences ;
- positionner les emplois en terme de niveaux de responsabilités et les situer ainsi par rapport aux pratiques de rémunération de l'entreprise et du marché.

Le modèle de descriptif de poste adopté par la SAMIR est celui utilisé par la méthode Hay<sup>36</sup>. Ce document normalisé comporte, dans l'ordre, les six rubriques suivantes<sup>37</sup> :

- **Raison d'être** : fait apparaître en une ou deux phrases la mission et les responsabilités essentielles de l'emploi. Autrement dit, cette rubrique répond à la question : pourquoi le poste existe-t-il ?
- **Dimensions** : illustre par des données chiffrées (financières, humaines, statistiques) l'importance des enjeux spécifiques de l'emploi.
- **Position dans l'organisation** : Montre l'insertion de l'emploi dans la ligne hiérarchique et le champ relationnel en interne et en externe.
- **Principaux enjeux de l'emploi** : présente l'emploi comme un fond de commerce immergé dans un environnement (organisationnel, économique...), et énonce les enjeux liés à son contexte particulier.
- **Finalités et activités** : déduit logiquement les principaux résultats permanents de l'emploi et les activités majeurs qui y concourent.

La description de l'emploi à la SAMIR, ainsi conçue, présente les avantages ci après :

- Elle sert d'instrument de clarification des responsabilités, et permet de mesurer l'écart, en terme de compétences, de motivation ou de moyens, entre la fonction confiée au titulaire et la fonction perçue ou tenue par celui-ci.
- Elle présente l'emploi comme un fond de commerce, orienté autour des quatre M de la méthode pour atteindre les résultats principaux (market,

<sup>36</sup> Annexe 3 : modèle de descriptif de poste - Chef de Département Fabrication Grands Produits

<sup>37</sup> HAY (1999) - Guide de la description des postes SAMIR selon la méthode HAY

money, machine, men), et ainsi permet de mettre en évidence, pour chaque emploi, les critères classant ci-après, :

- les compétences requises : les connaissances, les capacités de management et les aptitudes en relations humaines,
- l'initiative créatrice : le degré d'initiatives et de réflexion que nécessite le poste pour analyser, évaluer, créer, raisonner, identifier et résoudre les problèmes rencontrés,
- la responsabilité : la liberté d'action et le degré d'autonomie, ainsi que l'influence éventuelle d'autres postes sur les mêmes résultats.

Outre le descriptif, La SAMIR tient un autre outil qui constitue une partie intégrante de l'analyse des emplois. Il s'agit du 'Profil du Poste'<sup>38</sup> officialisé par un document homogène faisant ressortir les qualifications, les compétences et les qualités requises pour tenir le poste.

Le 'profil du poste' de la SAMIR peut servir de base précieuse pour l'élaboration du référentiel des compétences de la Société.

## **Le référentiel des compétences**

### **► Présentation et objectifs**

Le référentiel des compétences regroupe toutes les compétences nécessaires que l'entreprise attend des salariés et qu'elle souhaite développer. Généralement, le référentiel est conçu sous forme d'un tableau exhaustif présentant en détail les connaissances, savoir faire, qualités et aptitudes que doit maîtriser les salariés pour tenir leurs emplois.

Les compétences sont regroupées par domaine et classées par ordre d'importance en fonction des exigences de l'entreprise (techniques, comportementales, relationnelles, managériales...). Chaque compétence est fractionnée dans une échelle à quatre ou cinq niveaux, l'objectif étant de

---

<sup>38</sup> *Annexe 4 : Fiche 'Profil du poste' (SAMIR)*

renseigner sur le degré des compétences requises pour tenir les emplois, et de situer chacun des salariés en fonction de ses compétences.

Le référentiel décline les valeurs de l'entreprise en leur permettant une application concrète et constitue une base efficace de gestion. Il répond aux objectifs suivants :

- Identification des compétences stratégiques de l'entreprise ;
- Identification, pour chaque emploi type, des degrés de maîtrise pour chacune d'entre elles ;
- Ajustement des compétences tenues par les salariés (réelles) aux compétences requises, par des actions de formation, de mobilité, de recrutement... ;
- Identification des compétences non utilisées par l'organisation, en vue de leur optimisation.

### ► **Processus d'élaboration du référentiel des compétences**

Elaborer un référentiel des compétences suppose la participation de groupes de responsables et de praticiens représentant les différentes fonctions de l'entreprise. Ces derniers doivent identifier et proposer les compétences stratégiques à développer chez tous les salariés. Il s'agit là d'un choix des compétences communes à tous les postes sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer pour garantir sa réussite aujourd'hui et demain.

L'élaboration du référentiel peut être conduite de la manière suivante :

- Identifier les emplois repères qui feront l'objet du référentiel. Cette première étape constitue un point délicat et suppose une grande vigilance pour sortir de la logique du Poste et entrer dans la logique Emploi ;
- partir des activités et des résultats attendus et analyser les descriptifs des emplois, en vue de définir les domaines de compétences qu'il faut mobiliser pour la réalisation de ces activités et l'atteinte de ces résultats ;
- Classer les compétences identifiées et les regrouper par familles (à titre d'exemple, le modèle Hay regroupe les compétences sous trois grandes catégories : les compétences techniques, les compétences en management et les capacités en relations humaines) ;

- Identifier les compétences clés stratégiques (core-competencies) au regard des évolutions à manager ;
- Déterminer, pour chaque emploi, le niveau (standard) requis pour chacune des compétences clés, et ce en fonction de l'échelle des compétences.

Enfin, dans un souci d'appropriation et d'implication dans la mise en œuvre ultérieure, chacune de ces étapes doit faire l'objet d'une validation plus large auprès des Acteurs de l'entreprise. Cette mission est du rôle de la hiérarchie qui doit s'investir dans l'explication et dans la collecte des opinions et remarques des collaborateurs.

## **Le Référentiel des Compétences stratégiques de la SAMIR** <sup>39</sup>

Nous n'avons pas pu, dans le cadre de cette recherche, associer des groupes métiers ou solliciter l'avis d'un large nombre d'Acteurs. Le projet de Référentiel des compétences que nous proposons pour la SAMIR, vient simplement illustrer notre vision. Ce travail, comme nous l'avons souligné dans l'introduction de cette recherche, pourra servir de piste de réflexion et d'action pour la mise en place d'une démarche compétences à la SAMIR.

### ► **Identification des compétences stratégiques de la SAMIR**

Les compétences stratégiques de la SAMIR ont été identifiées en adoptant la méthodologie Hay (qui regroupe trois grandes catégories de compétences), en procédant de la manière suivante :

Les compétences techniques liées à l'activité de la SAMIR (21 compétences) ont été déterminées en étudiant un inventaire des compétences appartenant à l'ex-SCP, et suite à une réflexion et une analyse menées sur :

- les enjeux et la vision stratégique de la SAMIR,
- les familles professionnelles (proposées dans le cadre de cette recherche pour l'élaboration de la nomenclature des emplois SAMIR).
- Les descriptifs des emplois et les profils des postes disponibles.

<sup>39</sup> *Annexe 5 : Projet de Référentiel des Compétences stratégiques SAMIR*

Les compétences en management et les capacités en Ressources Humaines ont été déduites d'un projet dénommé « Etre acteur de changement » élaboré par le Cabinet Hay en 2002, pour le compte de la SAMIR.

### ► **Identification des niveaux d'une compétence**

Dans le but de construire un référentiel exhaustif, Les compétences stratégiques doivent être fractionnées en niveaux. L'objectif étant de renseigner sur le niveau requis d'une compétence pour tenir un emploi déterminé.

Dans ce cadre, l'échelle ci-après peut être adoptée pour fractionner, en quatre niveaux, chacune des compétences – stratégiques<sup>40</sup> de la SAMIR :

- **Niveau A** : l'emploi n'est pas concerné par ce domaine de compétence.
- **Niveau B** : Capacité à identifier et reconnaître un ensemble d'éléments et de techniques élémentaires du domaine. L'agent ne peut réaliser les actes professionnels de façon constante sans l'aide d'autrui.
- **Niveau C** : Capacité à accomplir seul les actes professionnels de façon constante sans l'aide d'autrui.
- **Niveau D** : la compétence est exercée de manière naturelle et aisée, le titulaire a pris le recul suffisant pour expliquer sa maîtrise et pour transmettre son savoir faire.

## **2.2.- Dispositif d'évaluation et de suivi des compétences**

Les étapes précédentes ont tenté d'évaluer et de classer les compétences de l'emploi. En effet, le référentiel des compétences permet une vision claire des compétences requises pour tenir un emploi. Néanmoins, cette étape ne constitue pas la fin de la démarche compétences ; celle-ci nécessite la mise en place d'un dispositif d'évaluation des compétences tenues par les salariés.

### ► **La notion d'évaluation**

L'évaluation des compétences des salariés relance beaucoup de débats et suscite de nombreuses interrogations. Aucun acteur de l'entreprise ne reste

---

<sup>40</sup> *Annexe 6 : Projet de référentiel de compétence : Procédés de raffinage*

insensible. Derrière l'évaluation se profilent des craintes et des peurs de jugement de valeur, de sanction, de non - reconnaissance....

Comme nous l'avons vu dans notre synthèse sur le concept, la compétence est inobservable ; seules ses manifestations peuvent être observées. Comment peut-on alors réussir l'évaluation des fameux 'savoir faire' et 'savoir être' des salariés?

L'évaluation des compétences en terme de savoir faire ou de savoir être ne peut donc être efficace, car il n'existe pas de compétence idéale dans l'absolu même en présence d'un référentiel. Dans ce cas, « les référentiels de compétences sont à considérer non pas comme des 'moules' dans lesquels il conviendrait de se couler, mais comme des 'points de repères', du 'prescrit ouvert'. C'est en référence à ces points que les sujets auront à inventer, à construire des réponses pertinentes... »<sup>41</sup>.

Dans l'objectif d'identifier et de développer les compétences des salariés, l'entreprise ne doit, donc, les évaluer que dans des conduites pratiques et visibles dans des situations concrètes. Guy le BOTERF<sup>42</sup> présente trois approches possibles pour évaluer les compétences :

- **L'évaluation par les performances :**

Elle consiste à déduire qu'il y'a compétence si des résultats sont atteints selon des critères de performances (taux de rebus, de pannes, de produits fabriqués...). Cette approche, qui repose sur un jugement d'efficacité ou d'utilité, suppose la détermination de la compétence d'un salarié par la mesure de la performance réalisée par celui-ci.

- **L'évaluation par les situations Professionnelles**

Elle consiste à inférer qu'il y'a compétence si le déroulement de l'activité correspond à un ensemble d'exigences professionnelles. Dans cette approche, le salarié doit démontrer sa compétence par l'exercice d'une

---

<sup>41</sup> Guy Le BOTERF (2004) - *Construire les compétences individuelles et collectives* – Editions d'Organisation

<sup>42</sup> Ibid

activité en conformité à des critères, à des spécifications ou à des standards, 'en continuant à filer la métaphore musicale déjà utilisée'.

### ▪ L'évaluation par les ressources

Elle consiste à s'assurer que les personnes possèdent bien les connaissances, les capacités, les modes de raisonnement, les aptitudes physiques... nécessaires pour gérer les situations professionnelles de l'emploi considéré.

Enfin, pour des raisons de transparence et d'équité, l'évaluation des compétences doit constituer une responsabilité partagée. Evaluer ne consiste pas seulement à constater, mais suppose une concertation sur les résultats ; et ce, dans le but d'attribuer une valeur dans le cadre d'un consensus entre l'évaluateur et l'évalué.

### ► Le support d'évaluation

L'évaluation des compétences d'un salarié suppose son positionnement dans une matrice, conçue en fonction du référentiel de l'emploi concerné.

La matrice d'évaluation peut correspondre à une fiche d'emploi qui décrit de manière synthétique les missions, les caractéristiques et les compétences nécessaires pour tenir un emploi. En disposant de cette fiche, le salarié et la hiérarchie disposent d'une base concrète et solide pour évaluer les écarts de compétences entre les acquis constatés et les requis de l'emploi, et d'envisager les voies et les moyens pour permettre de progresser dans la maîtrise des compétences qui manquent.

Le modèle de fiche emploi – compétences<sup>43</sup>, proposé dans le cadre de cette recherche, est extrait du livre 'le DRH Partenaire Stratégique'. Ce document, qui a été adapté pour les besoins de la SAMIR, regroupe à la fois les caractéristiques de l'emploi, le référentiel des compétences, et un emplacement pour noter les caractéristiques d'un salarié et le niveau des compétences qui lui sont reconnues.

Cette fiche d'emploi peut servir d'outil de base pour mener les entretiens d'évaluation.

---

<sup>43</sup> Annexe 7 : Projet de fiche emploi – compétences

## ► L'outil d'évaluation

L'entretien d'évaluation des compétences individuelles constitue un outil incontournable dans la démarche compétences. Il s'agit d'un dialogue franc et direct entre le manager et son collaborateur. Aussi, faut-il le concevoir comme une co-évaluation mettant en œuvre des 'regards croisés'.

L'entretien d'évaluation a pour objectif :

- Dévaluer les compétences du salarié au regard du référentiel des compétences de l'emploi qu'il occupe,
- De servir d'occasion pour faire le bilan réciproque sur l'activité professionnelle exercée, les compétences mises en œuvre et celles qu'il serait souhaitable de développer.
- D'amorcer, en harmonie avec les objectifs de l'entreprise, la construction du projet professionnel du salarié.

Dans ce contexte, deux conditions sont nécessaires à la réussite de l'évaluation : la formation des évaluateurs à cet acte de management, et le traitement rapide des informations recueillies sur le dossier d'évolution professionnelle du salarié.

## ➡ *Chapitre 3 :*

### *Effets de la démarche sur la gestion des Ressources Humaines*

En s'engageant dans une démarche compétences, La SAMIR, comme nous l'avons déjà illustré, attend en retour divers effets positifs : développement de la compétitivité, augmentation des gains, polyvalence et professionnalisme de ses collaborateurs...

Ses salariés, pour leur part, souhaiteraient une reconnaissance de leurs compétences, un plan de leur développement personnel, une amélioration de leur employabilité et un élargissement de leur perspective d'évolution et de carrière.

Cette question est l'épreuve de vérité de la démarche compétences. Elle constitue la condition essentielle de sa réussite ; c'est elle qui fait de la démarche, processus long mettant en place des outils plus au moins compliqués, une véritable prise en compte des compétences individuelles et collectives.

Certes, les salariés ne s'engagent dans un dispositif, relativement contraignant, que s'ils s'assurent que cette action est étroitement liée aux actes de gestion qui les intéressent le plus directement.

### **3.1 Compétence et recrutement**

Dans une démarche compétences, le marché de l'emploi devient un marché des compétences. Recruter suppose la recherche de compétences dont l'entreprise a besoin pour atteindre ses objectifs et améliorer ses résultats. Cette opération génère des coûts directs et des coûts cachés lourds pour l'entreprise, sa réussite est « le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir »<sup>44</sup>.

Dans cette optique, la connaissance des compétences requises par l'emploi permet d'étudier l'opportunité d'une demande de recrutement. La connaissance des compétences réelles des salariés permet de procéder à la prospection, en interne, de candidats ayant les ressources requises avant d'avoir recours au marché externe.

En mettant en oeuvre une démarche compétence, la SAMIR pourrait :

- Définir les compétences requises pour pourvoir ses emplois, notamment ceux que la Société envisage de créer pour le démarrage de ses nouvelles unités en 2008.
- Ne pas avoir à recruter dans l'urgence et s'assurer que les nouvelles recrues disposent des compétences requises.

### **3.2- Compétence et carrière**

La gestion par les compétences est une démarche entièrement appropriée à la gestion des carrières.

---

<sup>44</sup> Jean Marie Peretti (1995) - *Gestion des Ressources Humaines* - Vuibert

La connaissance fine des compétences requises par les emplois cibles et des compétences possédées par les salariés permettent de proposer à ces derniers des parcours d'adaptation et d'avancement personnalisés.

A la SAMIR, la démarche compétence pourrait renforcer davantage :

- La séparation de la gestion de la carrière des conditions conventionnelles favorisant le diplôme et l'ancienneté ;
- L'amélioration des conditions d'accès à un emploi ;
- La valorisation des compétences acquises par les salariés et leurs élargissements par de nouvelles responsabilités, et donc de nouvelles compétences.

### 3.3- Compétence et formation

La formation est un outil stratégique par lequel l'entreprise cherche, en fonction de ses objectifs, à « préparer en permanence les hommes aux exigences de demain »<sup>45</sup>. En développant le savoir, le savoir-faire, et le savoir-être des salariés, la formation produit une différenciation stratégique et un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Dans la démarche compétences, la formation prend un autre élan. Elle sort du mode classique regroupant un programme préétabli et un formateur pour acquérir des savoirs déjà disponibles et accessibles aux concurrents, pour se focaliser sur les connaissances développées au sein même de l'entreprise,

Il s'agit du partage de « la petite astuce du terrain qui fait gagner quelques centimes d'Euros ou quelques minutes sur une fabrication ... »<sup>46</sup>. Ici la société devient non seulement consommatrice de compétences mais productive de compétences professionnelles qu'elle développe chez tous ses salariés. Dans ce cadre, la formation classique trouve ses limites ; pour être efficace, elle sollicite son accompagnement par de nouvelles formes d'apprentissage :

---

<sup>45</sup> Jean Marie Peretti (1995) - *Gestion des Ressources Humaines* - Vuibert

<sup>46</sup> Alain MEIGNANT (2004) - *Le DRH Partenaire stratégique* – Editions Liaisons

### ► L'organisation apprenante

La démarche compétences conduit l'entreprise à faire évoluer son organisation pour en faire une organisation apprenante.

L'organisation apprenante est fondée sur un mode de management qui place chaque salarié en situation permanente d'apprentissage ; et ce, par la mise en oeuvre d'une gestion participative (en groupe projet, en réseau...) ouverte au partage et à la coopération.

Le caractère apprenant de l'organisation fait de l'expérience, acquise par la confrontation aux situations concrètes, une 'forme formatrice' pour ses salariés.

Dans ce cadre, l'organisation apprenante développe ses propres compétences et fait de ses situations de travail un gisement d'apprentissage, au quotidien, pour ses salariés.

### ► Le coaching

Dans le but de combler un écart de positionnement identifié dans le cadre de l'évaluation, la démarche compétences développe un nouveau mode de coaching. Il s'agit d'un coaching en interne qui consiste à la prise en charge du collaborateur concerné (coaché) par un expert dans le domaine (coach) appartenant à la Société.

Dans ce cadre, le coaching interne repose sur l'écoute active et permet :

- le transfert d'une compétence déjà acquise par le coach (interne) au salarié coaché.
- L'incitation de la personne coachée à se développer pour s'adapter à la nouveauté.
- L'encouragement à relever le défi professionnel, à prendre une nouvelle fonction ou à atteindre un objectif déterminé.

### 3.4- Compétence et employabilité

Généralement, la notion de 'l'employabilité' désigne la capacité d'un salarié à retrouver facilement un emploi dans une entreprise autre que la sienne.

Avec la démarche compétences, cette notion se transforme pour prendre un nouveau sens.

Actuellement, la pérennité de l'entreprise dépend largement des compétences qu'elle développe chez les salariés, l'objectif étant de faire face à des situations mouvantes dans un environnement qui change.

Aussi, en encourageant l'employabilité de ses salariés, l'entreprise ne cherche plus à développer leurs capacités à travailler ailleurs. Elle cherche, plutôt, à entretenir et à développer les compétences requises par les emplois que ses salariés occupent ou qu'ils pourront occuper dans le cadre d'un redéploiement interne.

### 3.5.- Compétence et rémunération

Une politique de rémunération a pour objectif « la recherche d'un triple équilibre : équilibre financier de l'organisation, compétitivité externe compte tenu du marché de travail, équité interne »<sup>47</sup>. Sa structure doit être flexible afin de rétribuer l'effort fourni dans le poste, et modulable pour permettre de gérer la masse salariale, au lieu de la subir.

Répondre à ces objectifs nécessite l'articulation des modes de rémunérations aux compétences individuelles et collectives de l'entreprise.

Le projet, en cours de réalisation à la SAMIR, relatif à la refonte des systèmes de classification, de rémunération et d'appréciation des performances, pourrait servir d'opportunité pour déloger le système actuel basé sur des règles égalitaires fondées sur le poste et l'ancienneté, et basculer vers un nouveau système qui tiendrait en compte les contributions individuelles et collectives, et qui permettrait de reconnaître les compétences et les potentiels de chaque salarié.

Dans ce cadre, le nouveau système de rémunération devrait être construit comme suit :

- **La classification des emplois** : elle devrait comprendre une plage de progression (avec un niveau d'entrée et un niveau de sortie) pour chaque

---

<sup>47</sup> Jean Marie PERETTI (1995) - *Gestion des Ressources Humaines* – Vuibert

emploi, et pourrait être élaborée sur la base des critères cassants<sup>48</sup> ci-après :

- La contribution économique de l'emploi à la valeur ajoutée ;
  - La complexité du travail ;
  - Le degré d'autonomie requis ;
  - Le degré de responsabilité demandé ;
  - La rareté de l'emploi sur le marché du travail ;
  - Les exigences relationnelles de l'emploi ;
  - Le niveau de connaissances et de compétences pour exercer l'emploi ;
- **La structure de la rémunération** : elle devrait se composer :
- d'une part fixe : déterminée en fonction du positionnement de l'emploi sur la grille de classification, et sur la base de l'acquisition de nouvelles compétences au sein de la plage de progression de l'emploi.
  - D'une part variable : constituant des primes calculés sur la base des résultats de l'entreprise, de l'atteinte des objectifs individualisés ou sur la base des performances collectives.

## ➤ L'audit de la démarche compétences

Une fois la démarche compétences mise en place, il est nécessaire de mesurer sa performance et de s'assurer que les objectifs qui lui ont été fixés sont atteints. Cette opération suppose un contrôle :

- de conformité pour s'assurer de l'application des règles et des procédures arrêtées ;
- un contrôle d'efficacité pour vérifier que les objectifs de mobilisation et de développement des compétences sont atteints ;
- un contrôle stratégique pour mesurer le degré de cohérence entre la démarche adoptée et la stratégie globale et sociale de l'entreprise.

---

<sup>48</sup> Guy Le BOTERF (2002) - *Ingénierie et évaluation des compétences* – Editions d'Organisation

## Synthèse et Conclusion

L'entreprise Marocaine évolue dans un environnement imprévisible qui se mondialise. Le démantèlement des barrières douanières et l'arrivée de nouveaux concurrents nécessitent une continuelle remise en cause des stratégies et des modes de gestion.

Réussir le changement et ne pas le subir ne passe plus par la logique du poste 'taylorisé', fondée sur la prescription et la répétition. En effet, la réalisation de gain et de compétitivité nécessite impérativement la mise en œuvre d'une démarche compétences en tant que mode de management facilitateur et accompagnateur dans l'acquisition et l'utilisation des savoirs.

Le présent travail a pour objectif d'apporter une contribution dans la recherche de l'efficacité dans l'action. Il lance un processus d'étude des théories et expériences réalisées dans le domaine de la compétence, et propose des pistes de réflexion et d'action.

Ceci à travers un cas d'étude (la SAMIR) estimé propice pour profiter d'une telle démarche vu les mutations importantes de son environnement interne et externe.

Par référence à la démarche validée par notre encadrant, notre travail s'articule autour de trois grands volets :

- Le premier volet est basé essentiellement sur une étude documentaire. Il présente une approche théorique de la compétence et des différents concepts qui s'y rattachent.

- Le deuxième volet est consacré à la présentation et à l'analyse des modes de gestion du cas d'étude. Il vise à mettre en perspective l'intérêt de la démarche.

- Le troisième volet représente l'aboutissement du travail de recherche. Il propose une stratégie à adopter pour permettre de migrer de la logique du poste à la logique de compétences ; en mettent en relief le mode opératoire, les outils nécessaires et les effets de cette action sur la gestion des Ressources Humaines.

## ➔ Présentation du concept de la compétence

Notre recherche est entamée par un aperçu sur les facteurs socioéconomiques ayant généré l'émergence de la compétence.

En suite, dans le but de simplifier la complexité de la notion compétence, celle-ci est définie comme une capacité à l'action : elle est le résultat d'une combinatoire des ressources du salarié et de son environnement, et résulte non seulement de son savoir agir, mais également de son vouloir et pouvoir agir.

Les différents concepts qui 'nourrissent' la compétence, notion abstraite et inobservable, sont le poste, l'emploi, la qualification, la classification et la performance. L'interaction entre ces concepts et la notion de compétences est analysée, et les modes de gestion 'des compétences' et 'par les compétences' sont étudiés.

Ce premier volet est conclu en précisant que la démarche compétences constitue un avantage concurrentiel qui peut s'inscrire dans une relation gagnant-gagnant. En s'engageant dans un tel projet, l'entreprise parvient à augmenter la qualité et la diversité de ses produits, fidéliser ses clients, augmenter son gain et le profit de ses actionnaires, et disposer des moyens pour reconnaître les compétences de ses salariés.

## ➔ Présentation du cas d'étude

Après la définition de la compétence et de ses gains, nous présentons le cas d'étude sur lequel notre recherche est fondée. Il s'agit de la Société Anonyme Marocaine de l'Industrie du Raffinage (SAMIR), société privée active dans le domaine du raffinage des produits pétroliers.

Mettre en évidence l'intérêt d'une gestion par les compétences au sein de la SAMIR requiert une vision claire de sa stratégie et une analyse fine des événements qui sont entrain de tracer le pourtour de son devenir.

La SAMIR évolue dans un environnement en pleine mutation qui menace sa stabilité économique et sociale. La libéralisation du marché Marocain des hydrocarbures, la nouvelle stratégie pétrolière du Royaume et le projet de

développement engagé par la Société (d'un montant de 8 milliards de dirhams), exigent adaptation, anticipation, innovation et réactivité...

En effet, la SAMIR a engagé récemment des actions importantes pour moderniser sa gestion fondée pendant des années sur une culture de poste et des acquis. Toutefois, ces actions demeurent insuffisantes et manquent de cohérence pour répondre à une gestion prospective capable de créer l'inédit.

La mise en œuvre d'une démarche compétences à la SAMIR s'avère un acte incontournable. L'objectif étant le repérage, l'évaluation et le développement des compétences stratégiques que l'entreprise doit mobiliser, de manière cohérente et convergente, en vue de préparer les salariés aux évolutions déjà en cours et qui ne vont que s'accroître.

## Vers une démarche compétences à la SAMIR

Après avoir présenté notre cas d'étude, nous nous intéressons au mode opératoire de la démarche compétences. Le projet proposé vise à répondre à la problématique et aux objectifs fixés à cette recherche :

**Sur quels leviers peut-on agir pour permettre à une entreprise Marocaine de passer d'une logique de postes à une logique de compétences, afin de répondre avec efficacité et efficience à ses besoins et aux attentes de ses salariés ?**

Il n'existe pas un chemin normalisé et validé de manière empirique pour engager et conduire une démarche compétences. Le projet proposé vise à faire fonctionner le dispositif RH dans la perspective de construction et de développement des compétences. Il s'articule autour de trois axes. Pour les rendre réalisables, chaque axe a été décliné en une série d'actions :

### les conditions-clés d'entrée dans une démarche compétences

Ce premier axe vise à mettre la démarche compétences sur les bons rails de lancement. Il met en évidence les points de vigilance qui doivent animer en permanence cette action :

- La définition concrète des objectifs attendus de la démarche ; qui visent, généralement, le développement des compétences et l'amélioration de la compétitivité.
- La réflexion préalable sur la méthodologie à adopter pour assurer la cohérence et la continuité de cette opération.
- L'articulation de la démarche avec la stratégie de l'entreprise en vue de définir le lien entre la mobilisation des compétences et les performances engagées.
- La mise en œuvre d'une démarche participative qui suppose le soutien et l'implication de l'ensemble des Acteurs de la Société.
- La communication adaptée à chaque étape pour permettre une visibilité sur les implications de la démarche sur les salariés, et de ce fait combattre les résistances et les peurs.
- Le rôle de consultant interne de la fonction Ressources Humaines en vue de garantir la cohérence des objectifs avancés et des résultats réalisés.

### ► **Le mode opératoire de la démarche**

La démarche compétences s'appuie sur le 'Référentiel des compétences'. Celui-ci décline les compétences stratégiques de l'entreprise et constitue une base efficace pour leur gestion. Le référentiel renseigne sur le degré des compétences requises pour tenir un emploi, et permet de situer chaque salarié en fonction des compétences qu'il manifeste.

La mise en place du référentiel des compétences nécessite l'existence de la nomenclature des emplois et des descriptifs des postes. Sa construction suppose un processus participatif permettant d'asseoir le dispositif, de le soutenir et d'assurer sa continuité.

Pour les besoins d'illustration, ces questions sont étudiées au sein du cas d'étude ; ils aboutissent à l'élaboration d'un projet de référentiel pour la société SAMIR.

Toutefois, l'évaluation du 'savoir faire' et du 'savoir être' est délicate. Ces notions sont inobservables. Ni le référentiel des compétences, ni la 'fiche

d'emploi' (que nous proposons comme matrice d'évaluation) ne peut être considéré comme 'moule' dans lequel il suffirait de se couler.

L'évaluation des compétences passe par un entretien franc et direct. Elle est déduite des performances atteintes par le salarié et de la conformité de celui-ci aux spécifications et aux standards de l'activité exercée.

En s'engageant dans une démarche longue et coûteuse, l'entreprise attend en retour le développement de sa compétitivité. De leur part, les salariés souhaitent la reconnaissance de leurs compétences ; ces derniers n'y adhèrent que parce que cette action est étroitement liée aux actes de gestion qui les intéressent :

La démarche compétences permet une connaissance fine des compétences requises par les emplois et des compétences possédées par les salariés, de ce fait, elle agit sur :

- Le recrutement : qui se transforme vers la recherche des compétences, non disponibles en interne, en vue d'atteindre des objectifs et des résultats ;
- La carrière : par l'amélioration des conditions d'accès aux emplois, ceci valorise les compétences en les développant par la prise de nouvelles responsabilités ;
- La formation : qui sort du mode classique pour s'appuyer sur les systèmes de 'coaching' et de 'l'organisation apprenante', en vue de se focaliser sur les situations de travail et sur les connaissances développées au sein même de l'entreprise ;
- L'employabilité : qui ne cherche plus à faciliter la recherche d'un emploi ailleurs, mais d'entretenir et de développer les compétences requises par les emplois que les salariés occupent ou qu'ils pourront occuper ;
- La rémunération : en délogeant les systèmes basés sur des règles égalitaires comme le poste ou l'ancienneté, pour basculer vers un système qui s'articule autour des compétences individuelles et collectives de l'entreprise.

➔ Enfin, une démarche compétences, ainsi mise en œuvre, nécessite la mesure de sa performance. Ceci suppose un contrôle de sa

conformité, de son efficacité et de sa stratégie, le but étant de vérifier que les objectifs de mobilisation et de développement des compétences sont atteints.

Au terme de notre recherche, nous estimons qu'il apparaît claire que la démarche compétences assure le développement des compétences des salariés, et garanti l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise...

Certes la démarche compétences constitue un levier incontournable de gestion des Ressources Humaines permettant de répondre avec efficacité et efficacité aux besoins de l'entreprise et aux attentes de ses salariés.

Tout au long de cette recherche, nous avons essayé de brasser la théorie et de formaliser la pratique : nous estimons, enfin, avoir contribué à éclairer sur ce sujet et espérons que ce travail constituera un champ d'investigation pour toute personne désirant approfondir la recherche.

# Annexes :

- ◆ Annexe 1 : Définitions de la compétence
- ◆ Annexe 2 : Extrait du répertoire des postes de travail (DGA Raffinage)
- ◆ Annexe 3 : Modèle de descriptif de poste : Chef Dépt Production
- ◆ Annexe 4 : Fiche 'Profil du poste' de la SAMIR
- ◆ Annexe 5 : Référentiel des Compétences stratégiques SAMIR (projet)
- ◆ Annexe 6 : Projet de référentiel de compétence : Procédés raffinage
- ◆ Annexe 7 : Projet de fiche emploi – compétences
- ◆ Bibliographie

## Annexe 1 : Définitions de la compétence

Ensembles stabilisés de savoirs, savoir-faire, conduites-type, procédures standards, types de raisonnement, que l'on peut mettre en oeuvre sans apprentissage nouveau.

**1984 - M. de MONTMOLLIN**

Un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir être manifesté dans l'exercice d'un emploi dans une situation donnée

**1993 - ROME / ANPE**

Comme un savoir - agir reconnu, avec une atteinte du but recherché et une reconnaissance par autrui.

**1994 - G. LE BOTERF**

La compétence c'est une disposition à agir.

**1995 - Yvon MINVEILLE**

Répertoires de comportements, observables dans les situations quotidiennes de travail et les situations test, que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres (.). C'est un trait d'union entre les caractéristiques individuelles professionnelles et les qualités requises pour des missions professionnelles précises

**1996 - G. Lévy LEBOYER**

Capacité à effectuer un ensemble de tâches précises, observables et mesurables dans l'activité. Elle ne s'observe pas, ses manifestations sont observées dans l'activité.

**1997 - CNPF**

Structure mentale relativement stable et organisée, mobilisable par la personne pour réaliser des tâches. Elle se compose d'acquis structurés, de savoirs (...) que l'on peut mettre en oeuvre sans apprentissage.

**1998 - E. CHARLON - M. LANNOY**

La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente.

**1999 Philippe ZARIFIAN**

# Annexe 2 : Extrait du Répertoire des postes SAMIR

## Répertoire des Postes de travail DGA Raffinage

Direction Production	Direction Maintenance	Direction des services Techniques
Consignataire	Département FGP & MPE	Département process & études techniques
	Responsable maintenance MT	Ingénieur process
<b>Département Fabrication G.P</b>	Superviseur	Agent process HQ
Chef Opérateurs F.G.P	Ajusteur Qualifié	Responsable études techniques
Opérateurs Tableaux F.G.P	Ajusteur	Dessinateur HQ
Opérateur Ext. leader Unité Catalytique	Responsable maint. Méca. & chaudi	Dessinateur qualifié
Opérateur Extérieur F.G.P	Superviseur	Dessinateur
	Mécanicien qualifié	Responsable documentation
<b>Département Complexe des Huiles</b>	Mécanicien	Assistant gestion électronique documentation
Chef Opérateurs Complexe des huiles	Responsable maintenance instr.	Documentaliste qualifié
Opérateurs Tableaux Complexe des Huiles	Superviseur	Agent tirage documents
Opérateur Extérieur Complexe des Huiles	Instrumentiste qualifié	
Chef opérateurs Mouvements Internes Huiles	Responsable maintenance électricité	<b>Département énergie &amp; environnement</b>
Opérateur Extérieur Mouvements Internes Huiles	Superviseur	Responsable économie énergie
	Electricien qualifié	Auditeur énergie
<b>Département Utilités</b>	Responsable préparation planification	Responsable protection environnement
Chef Opérateurs Utilités	préparateur M&M	Auditeur rejets liquides & solides
Opérateurs Tableaux Utilités	Préparateur qualifié E&I	Auditeurs sol & sous-sol
Opérateur Ext. Lead. Chaudières+Annexes	Préparateur	Gestionnaire parc à ferraille
Opérateur Extérieur Utilités		Responsable gestion produits chimiques
Opérateur Déminéralisation	<b>Département Huiles et Utilités</b>	Auditeurs produits chimiques
Opérateur Traitement des eaux résiduaires	Responsable maintenance MT	
	Superviseur	<b>Département Inspection</b>
<b>Département Mouvements Produits et Exp.</b>	Ajusteur Qualifié	Responsable inspection machines tournantes
Chef Opérateurs Mouvements	Responsable maint. Méc. & chaudi	Inspecteur machines tournantes
Opérateur Tableau Mouvements	Superviseur	Responsable inspection électricité & instruments
Opérateur Extérieur Leader Mouvements	Mécanicien qualifié	Inspecteur électricité
Opérateur extérieur Mouvements	Mécanicien	Inspecteur instruments
Chef Opérateurs Chargements C / C	Responsable maintenance instr.	Responsable inspection métal
Opérateur Expéditions Camions et Citernes	Superviseur	Inspecteur métal
Chef Bureau Expéditions	Instrumentiste qualifié	Responsable analyse corrosion
Agent Expéditions	Responsable maintenance électricité	Inspecteur métal
	Superviseur	
	Electricien qualifié	
	Electricien	
	Responsable préparation et planification	
	Préparateur qualifié M&M	
	Préparateur qualifié E&I	
	Préparateur qualifié	

## Annexe 3 : Modèle de descriptif de poste

### DESCRIPTION DE POSTE

#### IDENTIFICATION

<b>Intitulé du poste: Chef Département Fabrication Grands Produits</b>		
<b>TITULAIRE du poste</b>	<b>RESPONSABLE de la validation</b>	<b>Validation, mise à jour</b>
Nom :	Nom :	Date :
Prénom :	Prénom :	Version :
Visa :	Visa :	

#### RAISON D'ETRE

Dans le cadre du programme de Production de Mohammedia, assure l'organisation et le suivi de la réalisation de la production de son site de fabrication et de stockage en quantité, qualité et dans les conditions optimales de coût, de sécurité et de protection de l'environnement afin de respecter les programmes de production définis.

#### DIMENSIONS

Effectif encadré: 84 personnes  
 Budget de fonctionnement de l'unité de Production: de l'ordre de 350 Millions de dirhams  
 Budget d'investissement de l'unité de Production: de l'ordre de 17 Millions de dirhams  
 Chiffre d'affaire: 30 milliards DH  
 Capacité de raffinage : 6.25 millions de tonnes /an

#### CONTEXTE GENERAL DU POSTE

##### POSITION du POSTE dans l'ENTITÉ (opérationnelle)

Directeur de la Production

Département Complexe des Huiles

Département Utilités

Département Mouvements Produits et Expéditions

##### **Chef Département Fabrication G.P**

Chefs opérateurs

**Effectifs**

15

Opérateurs tableurs

19

Opérateurs Extérieurs Leader

5

Opérateurs

45

##### Champ relationnel du poste :

- En interne : Départements de la Samir: Maintenance, Planning & Logistiques, Commercial, Achat, Inspection, Sécurité, Process.
- En externe : Superviseurs technico-commerciaux UOP et Pro catalyse, fournisseurs produits chimiques, d' Azote & Hydrogène.

## ENVIRONNEMENT, PROBLEMATIQUE ET ENJEUX DU POSTE

Pour pouvoir gagner les paris de l'ouverture sur l'espace économique mondial, la SAMIR doit impérativement améliorer sa compétitivité, ce qui suppose, entre autres actions à mettre en œuvre, une amélioration continue des process et modes opératoires, mais aussi une bonne maîtrise des coûts.

Dans ce nouveau contexte, l'enjeu essentiel du poste est de réaliser le programme de fabrication en optimisant les conditions de mise en œuvre et en ayant constamment le souci d'améliorer les procédés et d'économiser les ressources mises à sa disposition.

De même, il doit entraîner ses collaborateurs dans cette dynamique d'amélioration continue, en favorisant l'esprit d'initiative et l'expression d'idées nouvelles. La problématique du poste est liée :

- Au fonctionnement continu des installations, qui nécessite de la part du titulaire une coordination sans faille et une disponibilité maximum, au delà de l'horaire normal de travail ;
- Aux risques inhérents à l'activité de raffinage (accidents, incendies, risques écologiques ...), qui nécessitent une forte réactivité et une vigilance permanente;
- A la gestion des ressources mises à sa disposition surtout durant les périodes d'estivage, des arrêts occasionnels ou généraux et des opérations exceptionnelles.

## FINALITES ET ACTIVITES

Garantir **la réalisation du programme de fabrication en quantité et qualité, dans le respect des règles de sécurité et d'environnement.** A cet effet, il :

- Prépare pour sa Direction toutes les données concernant ses prévisions d'activités et capacités de production en vue de les communiquer au Planning,
- Suit l'état de marche journalier de son unité et fait les ajustements nécessaires,
- Reçoit du Directeur de Production les bilans jour/mois, les analyse et les exploite avec ses collaborateurs,
- Analyse les problèmes de qualité exceptionnels et décide des corrections en collaboration avec le Chef du Laboratoire,
- Fournit à la Direction de la Production les rapports sur son activité et ses propositions pour arbitrage si nécessaire,
- Rédige les procédures opératoires de production et en assure la connaissance et application.

Contribuer **à l'amélioration des performances des unités de production.** A cet effet, il :

- Suit les programmes de valorisation fixés par la Direction de la Production,
- Réalise les tests de performance de ses unités de fabrication,
- Assure le suivi journalier des écarts de performance des unités,
- Définit les actions pour réduire les consommations / pertes de combustibles, utilités et produits chimiques,
- Analyse les résultats techniques et financiers, mène les études nécessaires, les soumet à l'appréciation de la Direction de la Production afin d'en assurer la réalisation,
- Prépare et propose les opportunités d'amélioration de l'outil et de sa conduite en effectuant des études de faisabilité qu'il soumet pour approbation de la direction,
- Assure la qualité des produits à la limite des spécifications garanties,
- Encourage ses collaborateurs à prendre du recul sur leur travail pour qu'ils soient force de proposition.

Contribuer **au respect des normes de sécurité en vigueur**. A cet effet, il :

- Assure la connaissance et l'application par ses collaborateurs des instructions de sécurité,
- Veille à réduire au minimum les risques d'accidents du personnel et incidents sur les installations,
- Etablit des notes de service pour le respect des normes de sécurité,
- Participe à la rédaction des P.O.I. (Plan d'Opérations Internes) avec le Responsable Sécurité,
- Contrôle le respect de l'assiduité de ses collaborateurs aux exercices de lutte contre le feu,
- Etablit les procédures spéciales de mise à disposition des équipements pour l'entretien.

Contribuer **à la fiabilité des équipements de son unité**. A cet effet, il

- Est tenu d'effectuer des visites journalières pour s'enquérir de l'état de propreté de ses unités, de l'utilisation en toute sécurité des équipements, des travaux d'entretien en cours ou en instance,
- S'assure que les opérations d'entretien courant sont réalisées en temps utile et dans les conditions de sécurité requises,
- Se tient informé de l'état d'usure des équipements principaux et de la nature exacte des interventions de l'entretien sur les matériels en vue de rechercher les causes de défaillances et de proposer des solutions,
- Etablit la liste hebdomadaire des travaux prioritaires de l'unité et le bilan mensuel des travaux d'ajustage,
- Veille à la réalisation des programmes de maintenance préventive des équipements principaux (sécurité des fours et des compresseurs, graissage des moteurs ...)
- S'assure de l'efficacité des produits chimiques injectés (dosage et qualité des produits),
- Elabore les budgets d'investissement, de substitution et d'exploitation et les soumet à l'approbation du Directeur de Production.

Garantir **la professionnalisation et la motivation de son équipe**. A cet effet, il :

- Coordonne et planifie le travail de ses équipes,
- Anime et motive ses équipes,
- Réalise la conduite des appréciations annuelles, la fixation des objectifs et le suivi de leurs réalisations,
- Développe chez ses équipes l'esprit d'analyse ainsi que le sens d'initiative et le sens de la responsabilité,
- Développe et favorise la formation de son personnel sur les technologies utilisées.

## Annexe 4 : Profil de poste

<b>Intitulé du poste :</b> <i>(dénomination officielle)</i>	
<b>Affectation</b>	<b>Validation / Mise à jour</b>
<b>DGA :</b> ..... <b>Direction :</b> ..... <b>Département :</b> ..... <b>Service :</b> .....	<b>Date :</b> .....  <b>Version :</b> .....
<b>COMPETENCES REQUISES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Savoir :</b> Quelles sont les connaissances théoriques nécessaires pour réaliser les activités du poste ?            Exemples : connaître les lois élémentaires de l'électricité, connaître les principes de fonctionnement d'une unité de distillation, connaître les règles de sécurité, connaître la législation fiscale, connaître les lois régissant le secteur pétrolier au Maroc ...</li> <li>➤ <b>Savoir – faire :</b> Quels sont les outils, techniques ou méthodes dont il faut maîtriser la mise en œuvre concrète pour réaliser les activités du poste ?            Exemples : savoir conduire une unité de production, savoir effectuer les opérations courantes d'entretien, savoir lire et interpréter un schéma électrique, savoir animer une réunion, savoir utiliser le logiciel Microsoft Access, savoir élaborer un cahier des charges ...</li> <li>➤ <b>Savoir - Etre :</b> Quelles sont les attitudes comportementales particulières qu'il faut maîtriser pour réaliser les activités du poste ?            Exemples : Etre organisé, être diplomate, être rigoureux, être un homme (ou une femme) d'écoute, être d'une grande aisance relationnelle, être réactif, autonome, disponible, ...</li> </ul>	
<b>PROFIL REQUIS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compte tenu des compétences exigées, avec quel type de formation (niveau et filière) peut-on correctement occuper ce poste ?</li> <li>➤ Compte tenu des compétences exigées, quelle est l'expérience souhaitable pour occuper valablement ce poste ?</li> </ul>	
<b>CRITERES D'APPRECIATION DES RESULTATS DU POSTE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sur quels critères (quantitatifs / qualitatifs) le travail doit – il être évalué ? (optimisation des coûts, développement des ventes, mobilisation des collaborateurs ...)</li> <li>➤ Quels sont les indicateurs (mesurables) qui permettent d'apprécier ces critères d'évaluation ? (coût d'entretien, chiffre d'affaires, disponibilité des équipements...)            Existe – t – il des références ou des normes utilisées pour apprécier, dans une logique comparative, la quantité ou la qualité du travail fourni ?</li> </ul>	

# Annexe 5

## Projet de Référentiel des compétences stratégiques de la SAMIR

### ■ Compétences techniques

Domaine de compétences	Définition de la compétence
<b>PROCEDES DE RAFFINAGE</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre pour conduire et optimiser l'ensemble des opérations intervenant lors du raffinage du pétrole brut : distillation, cracking, reforming, mélange...
<b>GENIE CHIMIQUE</b>	Ensemble des connaissance nécessaires et des techniques mises en œuvre pour expliciter le comportement des fluides stockés, transférés entre capacités ou circulant ou sein d'une unité (produits pétroliers, GPL, eaux...)
<b>ESSAIS PHYSIQUES ET ANALYSES CHIMIQUES</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre dans toute opération d'identification et de quantification de substances afin de déterminer la qualité des produits utilisés (additifs), fabriqués ou rejetés (fumées, eaux résiduelles,...)
<b>ETUDES, DESSIN ET METHODES</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre pour organiser et coordonner l'ensemble des ressources utilisées, produites ou gérées par l'entreprise, en vue de permettre le dimensionnement, l'implantation, la reproductibilité et l'optimisation des process techniques.
<b>MECANIQUE</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre pour concevoir, modifier et entretenir les équipements mécaniques statiques et rotatifs utilisés dans l'entreprise.
<b>CHAUDRONNERIE</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre pour concevoir, réaliser, contrôler et maintenir les installations de tuyauterie et de capacité permettant le transfert et le stockage de fluides.
<b>METALLURGIE</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre pour contrôler l'état des équipements de chaudronnerie en vue de mettre à la disposition des exploitants des installations présentant une fiabilité satisfaisante dans le but d'accroître la longévité des équipements, de réduire les coûts d'entretien et d'augmenter la sécurité des Unités.
<b>ELECTRICITE</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre pour concevoir, choisir, exploiter ou entretenir des circuits, des infrastructures ou des mécanismes produisant, distribuant, utilisant ou contrôlant l'énergie électrique.
<b>ELECTRONIQUE / INSTRUMENTATION</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre pour concevoir, exploiter et maintenir tous systèmes automatiques permettant la mesure, le contrôle et la régulation d'une installation.

<b>Domaine de compétences</b>	<b>Définition de la compétence</b>
<b>PRODUCTION / DISTRIBUTION ENERGIE, GAZ ET AIR COMPRIME</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre pour produire et distribuer l'énergie thermique (vapeur, eau), le combustible et l'air comprimé utilisés dans le process des productions et de distribution.
<b>LOGISTIQUE / TRANSPORT / MANUTENTION</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre pour élaborer et optimiser les schémas de transport amont et aval de l'entreprise en assurant, au moindre coût, l'ensemble des opérations allant de l'élaboration des plannings d'approvisionnement de matière première, de production, jusqu'à l'évacuation et la livraison des produits finis.
<b>GENIE CIVIL ET SECOND ŒUVRE</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre pour effectuer des travaux de génie civil et de bâtiments (maçonnerie, calorifugeage, peinture, menuiserie, plomberie, et travaux divers : nettoyage, terrassement...)
<b>SECURITE</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mise en œuvre pour garantir la pérennité de l'outil de production de l'entreprise : les hommes, les équipements et la matière (pétrole brut et dérivés), ainsi que pour prévenir, réduire, éliminer les risques de toute nature.
<b>EXPLOITATION ET SYSTEMES INFORMATIQUES</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre pour adapter, maintenir ou optimiser les éléments logiciels et matériels d'un système informatique, en environnement centralisé, en bureautique individuelle ou en réseau, tout en assurant la conservation et la protection logique des données.
<b>ACHATS, APPROVISIONNEMENT ET STOCKS</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre pour déclencher les commandes de consommables (produits chimiques, huiles, tôles, fournitures de bureau, équipement du personnel ...) et de pièces de rechange (raffinerie, dépôts...), en optimisant les stocks, ainsi que pour exploiter les magasins.
<b>TECHNIQUES COMMERCIALES ET MARKETING</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre pour connaître les marchés de l'entreprise et adapter l'offre des produits à la demande des marchés ainsi que pour mener toutes opérations de vente et d'achat de produits pétroliers, de consommables et de pièces de rechange.
<b>TECHNIQUES FINANCIERES</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre pour permettre à l'entreprise de financer au meilleur coût ses opérations d'exploitation et d'investissement ainsi que pour gérer ses flux monétaires dans le respect de ses règles d'équilibre structurel.
<b>COMPTABILITE ET FISCALITE</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre pour enregistrer et traiter les flux physiques ou monétaires de l'entreprise dans le cadre des lois et des normes en vigueur afin de pouvoir refléter et justifier à tout moment la situation patrimoniale de l'entreprise à travers une image fidèle.

Domaine de compétences	Définition de la compétence
<b>TECHNIQUES DE GESTION BUDGETAIRES</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre pour élaborer et consolider un budget afin de mesurer les conséquences prévisibles des actions entreprises, de contrôler les réalisations par rapport aux prévisions établies en vue de se positionner et de pouvoir prendre les mesures correctives nécessaires.
<b>ADMINISTRATION DU PERSONNEL</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre pour permettre à l'entreprise, dans le respect des dispositions légales, conventionnelles et réglementaires, d'assurer l'ensemble de ses relations administratives avec l'environnement social, interne comme externe : salariés, partenaires et organismes sociaux, administrations, etc.
<b>DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES</b>	Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre pour gérer quantitativement et qualitativement les emplois de l'entreprise, ainsi que pour accompagner et favoriser le développement des personnes de manière individuelle ou collective, à court et moyen terme, par la mise en œuvre d'actions d'évaluation, d'orientation de formation, de mobilité ou de recrutement.

#### *Compétences en management*

<b>DYNAMISME ET ENGAGEMENT</b>	Capacité à se fixer et à s'engager pour un haut niveau d'exigence dans son travail et rechercher en permanence l'amélioration. Cette compétence se manifeste dans le fait d'être animé de manière constante d'une volonté de progrès et d'engagement personnel, pour gagner la compétition de la SAMIR face au marché.
<b>INTEGRITE ET EXEMPLARITE</b>	Capacité d'accorder ses actes à ses paroles : " dire ce que l'on fait, faire ce que l'on dit", et de se comporter en conformité avec des valeurs morales de droiture et d'honnêteté. Elle implique de faire passer l'intérêt général de l'entreprise avant son propre intérêt et de se montrer exemplaire en toutes circonstances, même délicates ou exigeantes.
<b>INITIATIVE ET ACTION</b>	Capacité d'agir de manière décisive pour préparer le futur. Cette compétence se traduit par le fait de se remettre en cause, d'être à l'écoute du monde extérieur, de rechercher des idées nouvelles et de décider et mettre en œuvre des approches différentes et innovantes.

#### *Compétences en Ressources Humaines*

<b>ESPRIT D'EQUIPE ET OUVERTURE AUX AUTRES</b>	Capacité à travailler en coopération avec les autres. Cette compétence implique de considérer positivement les autres, de communiquer facilement avec eux, de vouloir apprendre d'eux, de les solliciter. Elle se traduit par des comportements d'aide mutuelle, de solidarité, de recherche commune d'une meilleure efficacité, de décloisonnement.
<b>MOBILISATION DES HOMMES</b>	Capacité à mobiliser les équipes, à susciter leur adhésion, à les entraîner dans la compétition, à les responsabiliser, à les tenir pour redevables de leurs résultats, à stimuler leur motivation, afin de générer la plus grande efficacité. Cette compétence se traduit par le souci de l'équité, la juste fermeté, le soutien des équipes, la propension à favoriser le développement des collaborateurs.

## Annexe 6

### Projet de Référentiel de compétence : Procédés de Raffinage

#### DOMAINE :

Ensemble des connaissances nécessaires et des techniques mises en œuvre pour conduire et optimiser l'ensemble des opérations intervenant lors du raffinage du pétrole brut : distillation, cracking, reforming, mélange...

Domaine de compétences	Définition de la compétence
<b>NIVEAU A</b>	L'emploi n'est pas concerné par ce domaine.
<b>NIVEAU B</b>	<p>Capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les éléments du domaine : réacteur, colonne, échangeur, ballon, rebouilleur, clapet, filtre, dessaleur, tamis moléculaire ...</li> <li>- Localiser et reconnaître les principales unités d'une raffinerie : topping, reforming...</li> <li>- Effectuer toute opération élémentaire dans le cadre de consignes strictement établies : manipuler une vanne, prendre un échantillon, effectuer un test d'évaporation, relever une température, une pression, un débit ...</li> <li>- les mots suivants sont familiers : température, pression, débit, perte de charge, distillation, brut, hydrocarbure, propane, butane, etc ...</li> </ul>
<b>NIVEAU C</b>	<p>Capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduire une unité de production : topping, reforming...</li> <li>- Modifier les variables opératoires pour respecter un programme de fabrication.</li> <li>- Organiser et mettre en œuvre l'opération de démarrage ou de mise en sécurité de toute capacité.</li> <li>- Ajuster le schéma de production d'une unité consécutivement à une panne simple : choix, adaptation et réglage du circuit.</li> <li>- Préparer un mélange en fonction de spécifications amont ou aval : éthylation d'une base essence, fluxage de fioul ...</li> <li>- Etablir le bilan matière et thermique d'une unité.</li> </ul>
<b>NIVEAU D</b>	<p>Capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser tous protocoles d'essai (test sur des unités).</li> <li>- Choisir un schéma de raffinage et des consignes adaptées à la demande du marché ainsi qu'aux contraintes économiques de l'entreprise.</li> <li>- Etablir et mettre à jour des consignes d'exploitation.</li> <li>- Modifier une installation en vue d'une amélioration du rendement.</li> <li>- Diagnostiquer tout dysfonctionnement : choix des types d'analyses, lieux de prélèvements ...</li> <li>- Déterminer les variables régulées et réglages puis choisir la régulation adéquate (régulation de température sur un plateau sensible ...)</li> </ul>

## Annexe 7 : Projet de Fiche d'Emploi

<b>SAMIR</b>	<b>FICHE EMPLOI - COMPETENCES</b>	Date d'élaboration : ..... Date de mise à jours : ..... Validé par : .....																
<b>Emploi :</b> .....																		
Nom de l'emploi : ..... Code classement : ..... Positionnement dans classification : ..... Formation requise : ..... Expérience requise : .....	Nom et Prénom : ..... Matricule : ..... Date et lieu de naissance: ..... Date de recrutement : .....																	
<b>Missions</b> (résumé de la contribution attendue ) : ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....	<b>1/ Formation initiale :</b> ..... <b>2/ Expérience professionnelle :</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">Etablissement</th> <th style="width: 25%;">Poste occupé</th> <th style="width: 25%;">Du</th> <th style="width: 25%;">Au</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		Etablissement	Poste occupé	Du	Au												
Etablissement	Poste occupé	Du	Au															
	<b>3/ Expérience dans l'entreprise</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Poste occupé</th> <th style="width: 20%;">Du</th> <th style="width: 20%;">Au</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		Poste occupé	Du	Au													
Poste occupé	Du	Au																
<b>COMPETENCES REQUISES*</b>	A	B	C	D														
<b>COMPETENCES TECHNIQUES</b>																		
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
<b>COMPETENCES EN MANAGEMENT</b>																		
1																		
2																		
3																		
<b>COMPETENCES EN RESSOURCES HUMAINES</b>																		
1																		
2																		
Evaluation effectuée par :  Fonction :  Date et signature :	<b>Commentaire et signature du titulaire du poste :</b> ..... ..... .....																	

\* A : ne sert pas - B : sait faire avec de l'aide - C : compétence maîtrisée - D : capacité à former d'autres.

### ➔ Ouvrages :

- ◆ LE BOTERF Guy (1997) ; De la compétence à la navigation professionnelle - Editions d'Organisation.
- ◆ LE BOTERF Guy (2002) ; Ingénierie et évaluation des compétences - Editions d'Organisation.
- ◆ LE BOTERF Guy (2004) ; Construire les compétences individuelles et collectives - Editions d'Organisation.
- ◆ MARBACH Valérie (2000) ; Evaluer et rémunérer les compétences – Editions d'Organisation.
- ◆ MEIGNANT Alain (2004) ; Le DRH Partenaire Stratégique - Editions Liaisons.
- ◆ MARTORY Bernard et CROZET Daniel (2001) ; Gestion des Ressources Humaines - Dunod.
- ◆ PERETTI Jean Marie (1995) ; Gestion des Ressources Humaines – Vuibert.
- ◆ PERETTI Jean Marie (2001) ; Tous DRH - Editions d'Organisation.
- ◆ Philippe ZARIFIAN (1999) ; Objectif compétence, pour une nouvelle logique – Editions Liaisons.
- ◆ Philippe ZARIFIAN (2002) ; L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités - Editions Liaisons.

## ➔ Articles

- ◆ CALISTO Patricia 2004 ; Comment gérer les compétences au sein d'une entreprise ?
- ◆ DIETRICH Anne et CAZAL Didier (2003) ; Gestion des Compétences, savoirs tacites et production de connaissances.
- ◆ DELAVALLEE Eric (1998) ; Le management par les compétences – Personnel, n° 389.
- ◆ HAY (1999) ; Guide de la description des postes selon la méthode HAY.
- ◆ LE BOTERF Guy (2000) ; La mise en place d'une démarche compétences : quelques conditions de réussite – Personnel, n° 412.
- ◆ LEBOYER Levy (2000) ; L'évaluation des compétences dans le monde du travail – Personnel, n° 412.
- ◆ MARBACH Valérie (2000) ; Rémunérer les compétences – Oui, mais comment ?
- ◆ MEDEF (Avril 2000) ; Charte de Partenariat « Objectif Compétences ».
- ◆ PARLIER Michel (1996) ; La compétence, nouveau modèle de Gestion des Ressources Humaines - Personnel, n°366.
- ◆ PARLIER Michel (2000) ; Reconnaître les compétences dans l'entreprise – Personnel n° 412.
- ◆ PARLIER Michel (2001) ; Plate-forme pour la conception et la mise en œuvre d'une Démarche Compétence.
- ◆ PERETTI Jean Marie (2006) – Séminaire : Quel avenir pour la fonction RH - Cycle DIORH en Management et RH.
- ◆ Qu'est ce que la mondialisation ? Alternatives Economiques N°36.