



**CESAG**

**Centre Africain d'Etudes  
Supérieures en Gestion**

**INSTITUT D'INGENIEURIE DE LA FORMATION ET DE DEVELOPPEMENT  
DES RESSOURCES HUMAINES (IFDRH)**

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES (DESS/GRH)**

**ANNEE ACADEMIQUE : 2003-2004**

**THEME : CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES A CARNAUDMETALBOX SENEGAL PAR  
L'ELABORATION D'UN REFERENTIEL DE COMPETENCES DES  
MECANICIENS DE PRODUCTION**

## DEDICACES

**Je dédie ce travail à :**

**A mon Père et à ma mère ,**

**A Ndeye Ndougou Ndiaye,**

**A Fatou Kiné et Cheikh Ibrahima Abdallah Kémon,**

**A tous mes parents et amis .**

CFSAAG - BIBLIOTHEQUE

## REMERCIEMENTS

Je remercie particulièrement tout le personnel de CarnaudMetalBox Sénégal, tout le corps administratif, technique et professoral du CESAG , toutes celles et tous ceux qui m'ont aidé pour la réalisation de ce travail.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

<b>Introduction</b> .....	1
<b><u>Première partie : Le Cadre Théorique</u></b> .....	4
<b>CHAPITRE I : Le concept de compétence</b> .....	5
SECTION I : Les définitions de la compétence .....	5
I. L'approche française.....	6
A. La compétence et les notions voisines.....	6
1. Contenu des notions.....	6
a. Compétence et expertise.....	6
b. Compétence et capacité.....	6
c. Compétence et aptitude.....	6
d. Compétence et qualification.....	7
2. Synthèse.....	7
B. Le consensus sur les savoirs , savoir-faire et savoir-être.....	7
1. Le consensus originel.....	7
2. L'évolution du consensus.....	9
II. L'approche anglo saxonne.....	9
III. Les caractéristiques des compétences.....	11
A. Les compétences sont finalisées, apprises et organisées.....	11
B. Compétences initiales et compétences requises.....	12
C. Compétences spécifiques et compétences générales .....	12
D. Compétences individuelles et compétences collectives.....	12
SECTION II : le modèle de compétence : genèse et limites.....	13
I. Genèse.....	13
II. Limites du modèle .....	14
A. Limites d'ordre opérationnel .....	14
B. Limites d'ordre organisationnel et managérial .....	15
<b>CHAPITRE II : le management des compétences</b> .....	15
SECTION I : Le management des compétences dans le cadre de la gestion des ressources humaines.....	15
I. Evolution de la fonction ressource humaine.....	15
II. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC).....	19
SECTION II : Le management des compétences dans le cadre de la gestion de la qualité.....	19
I. Les exigences normatives.....	19
II. Le modèle AFNOR .....	20
<b><u>Deuxième partie : le cadre pratique</u></b> .....	23
<b>CHAPITRE I : Présentation de Carnaudmetalbox Sénégal et de l'emploi type cible</b> .....	24
SECTION I : Gros plan sur Carnaudmetalbox Sénégal.....	24

I. Historique .....	24
II. Présentation de l'activité et de l'organisation de la société	24
A. Présentation de la société.....	24
B. Présentation de l'activité .....	25
C. Organisation de l'entreprise.....	25
1. Les instances de décision.....	25
2. Organisation générale.....	26
SECTION II : L'emploi type de mécanicien de production.....	28
I. Le macro processus de réalisation de boîtes et de fonds.....	28
II. La cartographie des mécaniciens de production.....	30
A. Les chantiers des mécaniciens de production.....	30
1. Processus de l'imprimerie.....	30
2. Processus des cisailles.....	31
3. Processus du montage a plat.....	32
4. Processus des boîtes rondes serties.....	33
5. Processus des embouties.....	34
6. Processus des presses fonds.....	35
B. Les référentiels d'activités professionnelles des mécaniciens de production.....	36
1. Référentiel d'activités professionnelles du mécanicien de l'imprimerie.....	37
2. Référentiel d'activités professionnelles du mécanicien des cisailles.....	38
3. Référentiel d'activités professionnelles du mécanicien du chantier du montage a plat.....	39
4. Référentiel d'activités professionnelles du mécanicien des boîtes rondes serties.....	40
5. Référentiel d'activités professionnelles du mécanicien du mécanicien des embouties .....	41
6. Référentiel d'activités professionnelles du mécanicien des presses fonds.....	42

<b>CHAPITRE II : Présentation Du Référentiel De Compétences</b> .....	43
SECTION I : METHODOLOGIE.....	43
I. Elaboration de la fiche technique.....	43
II. Présentation de la fiche technique.....	43
III. Lancement de la fiche technique.....	45
IV. Traitement des données.....	45
SECTION II : RESULTATS.....	45
I. Les champs de compétences. ....	45
A. Les compétences techniques.....	46
1. Les connaissances.....	46
2. Les procédures et méthodes : les basiques du métier.....	46
3. Les savoir-faire ou l'expérience.....	46
B. Les compétences organisationnelles.....	46
C. Les compétences relationnelles et sociales.....	46
D. Les compétences d'adaptation.....	47
II. Présentation du référentiel de compétences de l'emploi type de mécanicien de production.....	47
SECTION III : LE REFERENTIEL DE COMPETENCES : UN OUTIL A USAGE MULTIPLE.....	49
I. Utilisation du référentiel de production par le mécanicien.....	49
II. Utilisation du référentiel pour une meilleure organisation.....	49
A. L'utilisation du référentiel de compétences pour le recrutement.....	50
1. Elaboration du référentiel cible.....	50
2. Comment recruter avec le référentiel cible ?.....	51
B. Comment utiliser le référentiel de compétences comme outil d'évaluation.....	51
1. Procédure d'évaluation.....	62
2. La fiche individuelle de compétences.....	62
C. Le tableau des compétences : un outil de recueil des besoins de formation .....	73
<b><u>Conclusion</u></b> .....	74

## **Sigles et abréviations**

- SPIDS** : Syndicat professionnel des industriels du Sénégal
- CNP** : Conseil national du patronat
- ISO** : International standardisation organisation
- ACCP** : Association pour la certification des compétences professionnelles
- ETED** :Emploi type étudié dans sa dimension
- CEREQ** :Centre d'étude et de recherche sur les emplois et compétences
- GPEC** :Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- ROME** :Répertoire opérationnel des métiers
- GRH** : Gestion des ressources humaines
- RH** :Ressources humaines
- SIBRAS** :Société industrielle de brasserie du Sénégal
- ELMAF** :Emballages légers métalliques africains
- TPM** :Total productive maintenance
- WCM** :World Class Manufacturing
- BRS** :Boites Rondes Serties
- MAP** :Montage à plat
- LOG.COM** : Logistique commerciale
- PROD** : Production
- MP** : Matières premières
- OF** : Offre de fabrication
- FDS** :Fonds
- AR** : Atelier de réparation

## Introduction

La nécessité de maîtriser les ressources humaines est devenue aujourd'hui une exigence pour toute entreprise soucieuse du maintien et du développement de son activité dans un cadre économique pas toujours propice. Cela est dû au fait que, au cœur des stratégies compétitives, on retrouvera toujours le management des ressources humaines, défini précisément comme l'art de mettre l'organisation au service de la stratégie<sup>1</sup>.

Mais qu'entend on d'abord et avant tout par maîtrise des ressources humaines ?

La maîtrise des ressources humaines est le résultat ou la conséquence d'un bon management desdites ressources. Cela pourrait ainsi se traduire dans la mise en œuvre de méthodes, moyens et outils pour passer d'une situation A (actuelle, réelle et vécue) à une situation B (projetée, voulue et souhaitée) suivant la stratégie dégagée.

Dans ce cas précis, maîtriser les ressources humaines signifie tout simplement gérer de manière optimale les effectifs, les emplois et les compétences de l'organisation qui elle, s'inscrit dans une dynamique stratégique d'évolution.

La maîtrise des ressources humaines signifie aussi, au travers d'une bonne administration du personnel, pouvoir disposer de toute l'information nécessaire sur les ressources humaines pour pouvoir prendre en temps opportun les meilleures décisions.

Pour cela nombre d'entreprises gèrent maintenant les ressources humaines avec plus de rigueur et cela se traduit par un développement des pratiques de planification de la gestion sociale. Par conséquent, la séquence habituelle (définition d'objectifs, mise en place d'un plan d'actions, mesure des résultats et mise en place d'actions correctives) se généralise actuellement de plus en plus dans les organisations à travers des outils tels que le diagnostic, le bilan social et l'audit social. Parallèlement, des réflexions se poursuivent sur des

---

<sup>1</sup> Michel Godet, professeur titulaire de la chaire de prospective industrielle au conservatoire national des arts et métiers, Directeur du laboratoire d'investigation prospective et stratégique ;in préface aux méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, economica 1998.

concepts qui identifient les types d'organisation et sous tendent en même temps la GRH. Il en ressort une floraison d'expressions à fort pouvoir évocateur telles qu'organisation qualifiante, entreprise formatrice, organisation apprenante, apprentissage organisationnel pour désigner les organisations qui partagent entre elles la maîtrise des compétences et l'option délibérée de faire du management des ressources humaines une priorité. Il en ressort également des notions très récentes qui suscitent de nombreux débats dans la sphère de la GRH telles que l'implication, l'employabilité et la compétence<sup>2</sup>.

Précisément, concernant les questions de compétence, le Sénégal par l'intermédiaire des organisations patronales en l'occurrence le SPIDS et le CNP, est entrain de concevoir son premier répertoire des métiers à l'instar du ROME français. Cet ambitieux travail d'identification et de définition des métiers, activités et compétences du secteur privé, se justifie aisément dans un contexte où la plupart des entreprises industrielles initient ou développent des projets de certification qualité avec les normes ISO et où la formation devient de plus en plus stratégique.

Sans faire l'éloge de ces normes et des certifications ISO, il faut quand même remarquer que le management normatif de la qualité qui est devenu un impératif et une priorité, a beaucoup contribué au développement de l'entreprise sénégalaise. Mais ce n'est pas pour autant qu'il n'existe plus de voies d'amélioration et, dans ce contexte, CarnaudMetalBox Sénégal, la première entreprise sénégalaise certifiée ISO ( depuis 1996 ), qui va nous servir de cadre physique pour la présente étude, est une parfaite illustration.

CarnaudMetalBox Sénégal est une entreprise qui existe depuis 1956. Nous reviendrons sur sa présentation. Elle dispose, à l'analyse de sa pyramide des âges d'un effectif vieillissant avec une moyenne d'âge de 45 ans. Son tableau prévisionnel des départs à la retraite révèle que dans les six prochaines années, c'est à dire d'ici décembre 2008, 32 % de l'effectif vont aller à la retraite et 42 % de ces retraités sont des mécaniciens de production. A cela s'ajoute le fait que l'emploi type de mécanicien de production occupe une place centrale dans les processus de production et du coup se trouve au cœur de l'activité de l'entreprise

---

<sup>2</sup> Jean François Amadiou et Loïc Cadin ; compétence et organisation qualifiante, economica 1996

or compte tenu du fait que le renouvellement de cette catégorie de salariés ne se fait pas du jour au lendemain, il est important, voire capital d'identifier les compétences concentrées au niveau de cet emploi type, de les maîtriser en vue de leur renouvellement sans préjudice pour l'organisation.

Un référentiel de compétences s'avère utile et indispensable aujourd'hui pour CarnaudMetalBox Sénégal du fait de la nécessaire souplesse impactée par la diminution de l'activité (perte du chiffre d'affaire Nestlé) et la structure des effectifs et catégories qui ne cadre pas avec le volume de production souhaité.

Par conséquent, l'objectif à travers cette étude est, de par l'élaboration d'un référentiel de compétences, rajouter dans le dispositif documentaire de CarnaudMetalBox Sénégal un outil à usage multiple qui contribuerait à l'amélioration de la qualité de ses ressources humaines et de la maîtrise des compétences requises d'un emploi type, celui du mécanicien de production.

Le référentiel objet de cette étude ne va pas donc concerner tous les emplois répertoriés de CarnaudMetalBox, mais est une étape dans l'élaboration du référentiel complet des compétences de cette organisation. Notre ambition étant de le généraliser dans le temps et de l'élargir à tous ses emplois.

# PREMIERE PARTIE : LE CADRE THEORIQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Nous essayerons dans cette partie d'aborder le concept de compétence (chapitre I). Ensuite nous traiterons du management des compétences pour essayer de cerner au mieux la notion à travers la gestion des ressources humaines et celle de la qualité(chapitre II).

## **CHAPITRE I : LE CONCEPT DE COMPETENCE**

Il renvoie à plusieurs définitions dont les contenus et caractéristiques seront exposés (section I). De même la logique de compétence retiendra notre attention(section II).

### **SECTION I : LES DEFINITIONS DE LA COMPETENCE**

Dans le compte rendu de la journée du 8 juin 2000 à Grenoble sur « la gestion des compétences entre concepts et applications » qui regroupait plus de 100 participants (chercheurs, consultants et responsable des ressources humaines ) parmi lesquels Bruno Sire, professeur à l'université de Toulouse I , il ressort qu' « il n'y a pas de définition unique de la compétence » . Par conséquent , dans la littérature spécialisée, il existe une pléthore de définitions que nous tenterons de regrouper suivant leur domaine. Après quoi, nous rendrons compte des caractéristiques que peuvent revêtir les compétences.

## I L' APPROCHE FRANCAISE

Nous distinguons :

### A. LA COMPETENCE ET LES NOTIONS VOISINES

#### 1. Contenu des notions

Le concept de compétence a beaucoup de voisins. Nous en retiendrons principalement quatre : celui d'expertise , de capacité , d'aptitude et de qualification.

##### a) Compétence et expertise

Selon Jacques LEPLAT<sup>3</sup> , l'emploi du mot expertise s'est développé dans le domaine des sciences cognitives .Pour lui, « l'expertise se caractérise par sa générativité ou aptitude à agir dans des situations nouvelles et par sa puissance ou capacité à résoudre des problèmes...Elle est ce qui permet de passer d'un espace de problèmes à un espace de solutions ». cette définition de l'expertise est très proche de celle qui retient la compétence comme des connaissances qu'il faut détenir pour faire face aux situations professionnelles et faire de bons résultats

##### b) Compétence et capacité

Le concept de capacité est aussi très proche de celui de compétence. PIERON<sup>4</sup> le définissait comme « la potentialité actuelle conditionnant une réussite.» Cet auteur a aussi identifié ce qu'il appelle « capacités d'exécution qui dépendent pour lui à la fois des aptitudes d'une part, de l'éducation et de l'exercice d'autre part.»

Cette définition qui considère que la capacité est le niveau de potentialité pour réussir n'est pas très loin de l'expertise. Tout cela pour montrer la synonymie qui peut parfois exister entre ces différents concepts.

##### c) Compétence et aptitude

L'aptitude selon PIERON est « une disposition native que l'on cherche à déceler pour estimer le niveau de potentialité détenu pour faire à des situations professionnelles ». Ce caractère inné de l'aptitude le distingue bien souvent des autres notions.

<sup>3</sup> Jacques LEPLAT, compétence et ergonomie

<sup>4</sup>Pieron H , 1962 , les aptitudes, in H Pieron, la psychologie différentielle, Paris ,PUF, ch II ,31-76

#### **d) Compétence et qualification**

Selon Henri MAHE<sup>5</sup> , « la qualification est un titre qui renvoie aux capacités requises pour occuper un emploi. Elle exprime une anticipation sur l'efficacité des personnes. Elle classe sur une échelle hiérarchisée les individus en les différenciant ».

#### **2. Synthèse**

En réalité il ne nous paraît pas exister des différences fondamentales entre tous ces termes et la notion de compétence. D'ailleurs , certains auteurs, pour définir la compétence utilisent ces concepts. Nous citerons Donadieu et P Deminal <sup>6</sup> pour qui « la compétence est un ensemble de connaissances et qualités pour faire face à un problème » . Pour l'association pour la certification des compétences professionnelles (ACCP), « les compétences sont caractérisées comme l'ensemble des capacités démontrées par les preuves de la vie professionnelle et sociale courante. »

### **B. LE CONSENSUS SUR LES SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ETRE**

#### **1. Le consensus originel**

L'une des définitions de la compétence la plus consensuelle et la plus partagée est celle qui aborde le concept en terme de savoirs, savoir-faire et savoir- être.

En France, dès 1988, le ROME né du besoin d'une harmonisation de l'approche compétence, était déjà structuré autour de ces trois notions. Ce qui correspond parfaitement et sans doute à l'importance accordée à la formation et à l'approche connaissance pour l'acquisition des compétences .

Toujours ,dans la même période ,la compétence a été souvent définie dans la littérature française comme un ensemble intégré de savoirs (connaissances), savoir-faire(habilités) et savoir-être (attitudes) qui se manifeste sous la forme d'un comportement ou d'une action permettant à la personne de réaliser une tâche conformément aux exigences d'une situation de travail. Cette approche qui se propose de relier la compétence à l'action et de ne la considérer que par rapport à l'usage qu'on en fait , a le mérite d'être simple et concis mais surtout

<sup>5</sup> Henri Mahe de Boislandelle, dictionnaire de gestion /vocabulaire, concepts et outils page 69

<sup>6</sup> Donadieu et P Deminal, , [WWW.interef.com/ateliers/grh\\_demain/rapport/rencontre\\_6\\_octobre\\_1999.htm](http://WWW.interef.com/ateliers/grh_demain/rapport/rencontre_6_octobre_1999.htm)

pratique. Elle permet en plus de recouper une typologie beaucoup plus orientée sur les caractéristiques des compétences à savoir :

- Les compétences conceptuelles (analyser, comprendre, agir de manière systémique) assimilables aux savoirs.
- Les compétences techniques (méthodes, processus, procédures techniques d'une spécialité) assimilables aux savoir-faire.
- Les compétences humaines (relation intra et inter personnelles) assimilables aux savoir-être.

<i>3 niveaux (Carré et co, 1997)</i>				
3 types de compétences (Katz, 1974)		<i>L'environnement (le contexte local et global)</i>	<i>Le dispositif (l'ingénierie de formation)</i>	<i>La relation individuelle (l'ingénierie pédagogique et didactique)</i>
	Conceptuel (savoir)	A1	B1	C1
	Technique (savoir-faire)	A2	B2	C2
	Humaine (savoir-être)	A3	B3	C3

*Matrice d'analyse des compétences – Frédéric Haeuw – Août 2000*

Madame Nicole MANDON, initiatrice de la méthode ETED, sur ses réflexions sur l'emploi type s'est également posée des interrogations sur les compétences en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Ce qui du reste a beaucoup contribué et pesé sur sa méthode qui continue de servir encore les chercheurs qui s'intéressent aux questions de compétence, d'emploi et de métier<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Nicole MANDON, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences/La méthode ETED, collection des études du CEREQ n°57

## 2. l'évolution du consensus

Aujourd'hui dans les définitions du concept de compétence , le terme « savoir agir » apparaît comme le maître mot traduisant tout ce qui était désigné auparavant par savoirs, savoir-faire et savoir-être.

Ainsi ,pour Pierre CASPAR et Philippe CARE<sup>8</sup> « la compétence permet d'agir et /ou de résoudre des problèmes professionnels dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée » .

De même pour Alain MEIGNANT<sup>9</sup> « savoir-faire signifie qu'il n'existe de compétence qu'en acte et qu'il faudrait d'ailleurs plutôt parler de savoir agir, c'est à dire de l'engagement ,face à une situation professionnelle, dans un enchaînement d'actes concourant à traiter la situation au meilleur niveau de l'état de l'art »

Dans le même sens ZARIFAN et Guy LE BOTERF<sup>10</sup> estiment aller plus loin et pensent que « la compétence réside non seulement dans le savoir agir mais dans le savoir réagir qui implique nécessairement un espace de prise d'initiative et de responsabilité ».

<sup>8</sup> Pierre CASPAR et Philippe CARE , traité des sciences et des techniques de la formation, Paris , DUNOD, 19

<sup>9</sup> Alain MEIGNANT, les compétences de la fonction ressources humaines :diagnostic et actions ,ed liaison p 20

<sup>10</sup>in Annie FLAUGNATTI , voisin consultants /Dossiers du mois page 3/6 , LE BOTERF,de la compétence, essai sur un attracteur étrange

## II . L' APPROCHE ANGLO SAXONNE

Là où l'approche française distingue généralement savoirs, savoir-faire et savoir-être souvent en valorisant fortement la formation initiale au travers du savoir, l'approche anglo saxonne de la compétence se caractérise par une absence de hiérarchie implicite et surtout par un plus grand nombre de dimensions comme l'illustre la figure ci dessous<sup>11</sup> :

Approche Anglo-saxonne	Dimensions de la compétence		Dimensions de la compétence	Approche française
	« Hard » compétences (compétences essentielles)	Knowledges abilities Skills	Savoir (Compétences théoriques) Savoir-faire (Compétences pratiques)	
	« Soft » compétences (compétences différentielles)	Behaviours Traits Motives	Savoir-être (Compétences sociales et comportementales)	

### Rapprochement des approches anglo-saxonnes et françaises :

Dans la littérature anglo saxonne, on distingue :

- Les « knowledges » : connaissances qu'une personne a dans un domaine particulier.
- Les « abilities » : aptitudes et capacités qui permettent d'exercer une activité.
- Les « skills » : savoirs faire qui correspondent à la dimension comportementale d'une expertise. Ce concept qui traduit celui d'habileté a longtemps été associé au domaine sensori moteur (sensori motor skill) et a vu son domaine s'élargir avec l'apparition d'études sur les « habilités cognitives »<sup>12</sup>.
- Les « behaviours » : ce sont des conceptions de soi qui se déclinent en attitudes, valeurs et image de soi.

<sup>11</sup> Tremblay et Bruno SIRE « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité » Revue française de gestion, novembre décembre 1999, p 129 – 139

<sup>12</sup> Anderson J.A ;1981 Cognitive skills and their acquisition; Hillsdale N J, LAWRENCE, ERLBAUM

- Les « traits » : les traits de personnalité qui conduisent à se comporter de telle ou telle façon dans le sens de la persévérance, l'adaptabilité et l'initiative.
- Les « motives » : les motivations qui correspondent aux forces intérieures récurrentes qui génèrent les comportements au travail.

Dans les années 90 PRAHALAD et HAMEL<sup>13</sup> mettent en avant la notion de « core competencies », un concept qui recentre sur l'organisation le débat sur la flexibilité : l'idée d'un noyau de compétences dans l'entreprise, par excellence rigide, s'oppose à la flexibilité de l'entreprise et fonde sa compétitivité.

Dans la même période, l'ouvrage de NONAKA<sup>14</sup> distingue la compétence tacite de la compétence explicite d'où l'impératif d'organiser la mémoire de l'entreprise pour la développer en la capitalisant. C'est là toute la base du knowledgement.

### III . LES CARACTERISTIQUES DES COMPETENCES

Comme pour la définition, il existe dans la doctrine spécialisée plusieurs caractéristiques des compétences.

#### A. LES COMPETENCES SONT FINALISEES , APPRISES ET ORGANISEES

Elles sont finalisées<sup>15</sup> parce qu'« elles caractérisent la mise en jeu de connaissances en vue de la réalisation d'un but, de l'exécution d'une tâche » ; Le concept de compétence doit toujours être spécifié. « On est compétent pour une tâche ou une classe de tâches. Cette classe de tâches pourra être plus ou moins large et plus ou moins facile à définir ». Concrètement, on parlera de compétences pour démarrer la ligne de production ou pour dépanner les machines de ladite ligne.

<sup>13</sup> In journée d'étude : La gestion des compétences entre concepts et applications ; Grenoble, jeudi 8 Juin 2000

<sup>14</sup> idem

<sup>15</sup> Jacques LEPLAT, compétence et ergonomie p265 et s

Les compétences sont aussi apprises. On n'est pas naturellement compétent pour un type de tâche, mais on le devient. La compétence s'acquiert par une formation qui peut être de nature diverse. Par conséquent démarrer ou dépanner la ligne de production s'apprend. .

Elles sont également organisées. Souvent le caractère hiérarchisé ou modulaire des compétences est la caractéristique la plus partagée par les auteurs notamment SINGLETON<sup>16</sup> qui disait des habiletés qu'« elles sont des briques de construction qui sont mises ensemble pour engendrer des habiletés plus complexes », FISHER qui dans sa théorie de développement cognitif, soulignait fortement l'importance du contrôle et de la construction des hiérarchies d'habiletés<sup>17</sup>.

## **B. COMPETENCES INITIALES ET COMPETENCES REQUISES**

Les compétences initiales sont celles de départ et les requises sont celles que la tâche exige pour être exécutée convenablement. Cela pose le problème de l'écart entre les deux types de compétence. Cet écart peut être grand pour un débutant. Il pourra ensuite se réduire par l'expérience et par la formation continue. Les compétences de l'opérateur à un moment donné peuvent également s'écarter plus ou moins de la compétence requise pour la tâche, d'où la nécessité de faire des évaluations périodiques pour améliorer et adapter les compétences.

## **C. COMPETENCES SPECIFIQUES ET COMPETENCES GENERALES**

Jacques LEPLAT abordant cette distinction disait que « les connaissances d'un individu ne sont pas une collection de connaissances spécifiques cloisonnées, mais constituent des organisations structurées ». Pour lui, « une connaissance nouvelle s'articule avec les autres, les enrichit, et les conduit éventuellement à la restructuration ». Ainsi entendu, le caractère spécifique ou général de la compétence se conçoit facilement par rapport au processus

<sup>16</sup> in Jacques LEPLAT, compétence et ergonomie

<sup>17</sup> idem

d'exécution de la tâche et se recoupe avec d'autres caractéristiques de la compétence fondées sur l'aspect local ou global de l'activité.

### **D. COMPETENCES INDIVIDUELLES ET COMPETENCES COLLECTIVES**

Cette différenciation a été abordée par ZARIFAN<sup>18</sup> pour qui « la compétence individuelle se manifeste au niveau d'un individu clairement identifié et s'exprime dans ce qu'il fait. Mais elle est en réalité le résultat de nombreux échanges de savoirs et de nombreuses connexions entre activités différentes ». Aussi, dans une équipe ou un réseau de travail, se manifeste une compétence collective qui est plus la somme des compétences individuelles. Cela s'explique largement par les effets de synergie entre ces compétences et par les interactions sociales qui sont actives au sein des groupes.

## **SECTION II : LE MODELE DE COMPETENCE : GENESE ET LIMITES**

Modèle de compétence, logique de compétence ou approche compétence sont autant d'expressions pour désigner la nouvelle prise en compte des compétences dans les stratégies de développement des ressources humaines dans les organisations à partir des années 80 .

### **I. LA GENESE**

Ce modèle comme son nom l'indique, correspond à une représentation hégémonique de la discipline depuis les années 80. Il remet principalement en cause les notions de poste jugées trop rigides, au profit de la notion de compétence tout en permettant le développement d'une flexibilité beaucoup plus importante qu'au paravent; cette flexibilité se traduit par une mobilité fonctionnelle basée sur la « poly compétence » et par l'externalisation croissante d'activités non stratégiques et la précarisation des statuts<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Zarifan, l'avènement du modèle de compétence, 2000

<sup>19</sup> Durand JP, les enjeux de la logique compétence : gérer et comprendre, 2000, P 16- 24

L' avènement du modèle de compétence s'est opéré en France en 3 phases selon Patrick GILBERT<sup>20</sup> :

- Une première phase dite de l'émergence durant la décennie 80. A l'époque ,peu de travaux existait sur les compétences à l'exception de ceux du CEREQ. Il n'y avait aucune conceptualisation et il fallait en référer à l'ergonomie et aux sciences de l'éducation. Les quelques usines comme IBM en 85, SOLLAC en 86 qui avaient entrepris des démarches compétence ont vu leurs expériences complètement remises en cause par la suite.
- Une deuxième phase dite du déploiement de l'instrumentation au début des années 90. C'est la phase des premières recherches à l'exception de celle soutenue par Françoise MERLE sur l'ISEOR .Parallèlement de nombreux accords collectifs sont signés sur la GPEC , A CAP 2000 en 90, tandis que le nouveau ROME sort en 93 et la loi sur le bilan de compétence en 91. Cette période est surtout marquée aussi par la contribution des consultants sur le « comment faire » avec un savoir faire procédural.
- Une troisième phase dite de la consolidation avec la stabilisation des pratiques et la multiplication des recherches en science de gestion. Cette phase intervenue à la fin des années 90 , est marquée par l'informatisation de la gestion des compétences qui prend une place importante dans le débat social. On constate en effet que depuis 1997, les manuels de GRH intègrent comme systématiquement un chapitre consacré à l'approche compétence.

---

<sup>20</sup> Patrick GILBERT in journée d'étude sur la gestion des compétences: entre concepts et applications, Grenoble , 8 Juin 2000

## II . LES LIMITES DU MODELE

Elles sont d'ordre opérationnel et organisationnel.

### A. LES LIMITES D' ORDRE OPERATIONNEL

Le modèle de compétence se heurte à une série de difficultés d'opérationnalisation liées<sup>21</sup> :

- A la délimitation des ressources non externalisables de l'entreprise ,
- A la reconnaissance et à la valorisation des compétences acquises ,
- A l'articulation de l'approche par la compétence et l'organisation du travail par une formalisation avec précision du rapport individus et organisation.

### B. LES LIMITES D'ORDRE ORGANISATIONNEL ET MANAGERIAL

Elles sont relatives aux gains de productivité qui justifient le plus souvent les compressions de personnel à la place de l'introduction dans l'organisation d'une véritable gestion des compétences<sup>22</sup>.

La nouvelle dynamique des entreprises qui, de plus en plus , est orientée vers l'externalisation de certaines activités et la précarisation de l'emploi est aussi une limite d'ordre organisationnel qui ne favorise ni la motivation, ni la culture d'entreprise .

BOURDIEU<sup>23</sup> dénonce à ce propos « les méfaits d'une stratégie délibérée de flexpoitation par laquelle l'entreprise flexible exploiterait une situation d'insécurité et de non-stabilité des travailleurs, afin d'annihiler chez eux la

<sup>21</sup> Gilles ARNAUD, l'avènement du modèle de compétence in cahier de recherche n° 16-2000/2001 ; Voir également, CASTRO ,GUERIN et LAURIOL dans « les fondements de la transversalité en management stratégique et des ressources humaines », revue française de gestion n°118 , 1998 . Voir aussi LIVIAN et TERRENOIRE J , « les entreprises face aux exigences de la gestion des compétences, 361 , 1995 P59-61 ; Voir enfin Alain MEIGNANT , les compétences stratégiques, personnel, 336 , 1992 , p28-31

<sup>22</sup> Gilles ARNAUD et Jacques LAURIOL , l'avènement du modèle de compétence, quelles évolutions pour la GRH ; cahier de recherche n° 16 , 2000 /2001

<sup>23</sup> BOURDIEU P, la précarité est aujourd'hui partout , in contre- feux , libre raison d'agir, Paris , 1998

moindre velléité de révolte individuelle ou de revendication collective mais ferait disparaître par la même occasion toute possibilité de mobilisation pour l'entreprise nécessitant parfois une capacité à se projeter dans l'avenir » .

## **CHAPITRE II : LE MANAGEMENT DES COMPETENCES**

Il est abordé dans notre travail au travers de deux grandes fonctions actuelles de l'entreprise : la fonction ressources humaines (section I) et la fonction qualité (section II) .

### **SECTION I : LE MANAGEMENT DES COMPETENCES DANS LE CADRE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Il faut commencer d'abord par rappeler l'évolution de la GRH (I) avant d'aborder les nouveaux outils et approches nés de la logique compétence (II).

#### **I . L' EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES**

L'histoire de la fonction RH , comme le souligne FOMBONNE, est liée à celle du management, de ses paradigmes et de ses méthodes <sup>24</sup>  
Cette vision est également celle de PERETTI <sup>25</sup> qui est exprimée dans le tableau de synthèse ci-dessous . Ce tableau reproduit quatre grandes périodes pendant lesquelles la fonction RH a subi de profondes transformations quant à son activité dominante, ses missions, ses acteurs, ses compétences, ses responsabilités, ses moyens et sa structure.

Il faut souligner que l'évolution de la fonction RH n'a pas concerné de manière identique toutes les entreprises. Celles ci, en effet, selon leur organisation, leur activité ou leur taille, ont développé de manière très inégale ces différentes missions, contrairement à ce que peut laisser supposer la lecture du tableau suivant

<sup>24</sup> FOMBONNE, pour une histoire de la fonction personnel, Paris édition d'organisation

<sup>25</sup> PERETTI JM, gestion des RH , Paris, Vuiber entreprise, 1998

Période Env. Macro-économique	Des prémices à 1945	Les Trente Glorieuses, de 1945 à 1975	Les années de crise, de 1975 à 1990	De 1990 au 3 <sup>e</sup> millénaire
<p><b>Politique sociale et fonction ressources humaines</b></p>	<p>Politiques d'œuvres sociales Services médicaux et sociaux dans les entreprises Assistance aux personnels et aux familles Création de centres d'apprentissage</p>	<p>Transformation des conditions matérielles de travail (sécurité, rendement, confort,) Développement de la formation Méthode d'analyse et d'évaluation du travail Après l'élargissement des tâches des années 1960, enrichissement des tâches</p>	<p>Déclin du taux de syndicalisation (11% en 1989 contre 20% en 1981 en France) Travail à la chaîne pour 7% de la population ouvrière en 1984 En 1989, 62% de la population active dans les services Informatique et bureautique transforma les métiers et le travail Changement des politiques sociales, modification de la gestion des dossiers RH en liaison avec l'informatisation</p>	<p>Prise de conscience par l'entreprise de sa responsabilité par rapport à, l'emploi dans un contexte de plans sociaux et d'un taux de chômage supérieur à 12% Rigueur salariale et flexibilité Sollicitation d'idées, de projets pour « gérer sans vagues » les sureffectifs et la réduction du temps de travail</p>
<p><b>Activité dominante de la fonction RH</b></p>	<p>Avant 1916 : pas de fonction personnel De 1917 à 1935 : Emergence d'une fonction autonome et mixte : personnel + services généraux De 1936 à 1946 : Besoin de contacts permanents salariés/direction Droit du travail, gestion administrative (paye + sanctions) Dialogue social et syndical après la libération Assistance et œuvres sociales</p>	<p>82% d'entreprise ont une direction du personnel en 1961 qui gère effectifs, embauches et qualifications, réglementation, discipline, administration du personnel Rationalisation des procédures, négociations sociales, relations syndicales Après 1960 : motivation, dynamisation, formation, information, organisation d'entreprise La fonction est devenue centrale</p>	<p>Années 1970 à 1980 : Trois missions : Administration sociale du contrat de travail, gestion des personnes et développement social nécessitant des compétences différentes : Négociation, animation, écoute psychologique, analyse sociologique Informatisation de la fonction (paye et administration en 1986 pour 10% du coût de la fonction)</p>	<p>Fonction directement confrontée aux changements des politiques sociales : 5 dossiers principaux : Rémunération et négociations (individualisation des salaires, réduction de frais) Gestion des effectifs : Mobilité professionnelle, 35 heures Démarches participatives, démarches qualité Communication interne et externe Audits sociaux, mesure de l'efficacité de la gestion du personnel</p>

Période  Environnement Macro-économique	Des prémices à 1945	Les Trente Glorieuses, de 1945 à 1975	Les années de crise, de 1975 à 1990	De 1990 au 3 <sup>e</sup> millénaire
<b>Acteurs, métiers, compétences, responsabilité, moyens</b>	Avant 1916 : Fonction exercée par les patrons ou par les contremaîtres D 1917 à 1935 : un responsable des questions du personnel ( parfois d'anciens militaires) De 1936 à 1946 : Appel à des juristes, journaux d'entreprise, assistance direct au personnel	Décentralisation de la fonction dans de grandes entreprises dés 1960 Informatisation Relations humaines au premier rang des préoccupations après 1960 avec la gestion administrative et la formation Mais retour à des préoccupations techniques dans les années 1970 Début des plans sociaux, recherche d'implication du personnel	86% des entreprises ont une fonction personnel spécifique en 1977 Femmes sous- représentées dans la fonction Début de la « fonction partagée » par : Le responsable RH et la Direction Générale pour élaborer politique, méthodologie et règlement Et l'encadrement pour former ou faire former, apprécier promouvoir et rémunérer	Rôle central de conseil dans la hiérarchie Fonction stratégique : Gestion d'environnements complexes Fonction tendant à devenir opérationnelle dans coopération avec la hiérarchie (conception des postes, sélection, planification, affectations) avec mission : Obtenir un rendement optimal des RH En 1990 4 DRH sur 5 sont membres du comité de direction
<b>Outils de gestion</b>	Tests pour recrutements	Méthodes Centor, Hay, Corbin d'analyse du travail	Appréciation annuelle, plan de formation, bilan social	Certification qualité Audit social Gestion des compétences Logiciel spécialisé en RH Internet Intranet
<b>Structure, intitulés de la fonction et des acteurs</b>	Service paye, Service personnel Chef de la main d'œuvre puis chef de personnel Chef des services sociaux Directeur du personnel	Directeur du personnel puis directeur des relations du travail, souvent des ingénieurs Formations spécifiques (IUT ...) dans les années 1970	Chef du service personnel, Directeur des RH, Directeur des affaire sociales dans les grandes entreprises Recours croissant à des consultants Des formations spécifique RH se développent : DESS, Maîtrise ...	Manager des RH, Directeur ou responsable des RH puis spécialistes : Responsable des relations sociales, Responsable de la gestion de l'emploi, responsable paye, Responsables sécurité ...

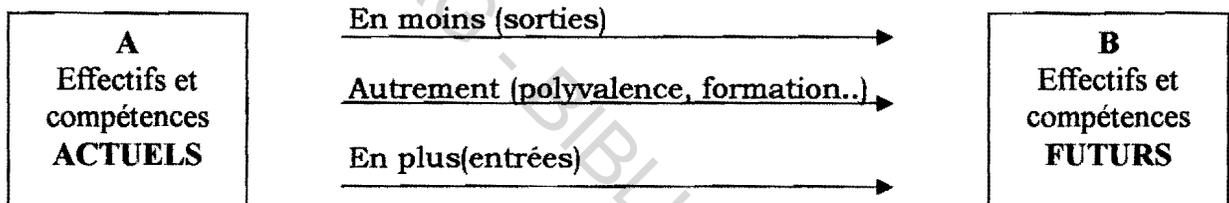
Evolution de la fonction RH selon PERRE

## II. LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES (GPEC)

La GPEC est une technique de gestion des ressources humaines qui est née avec la « logique compétence. » Elle permet d'anticiper sur les évolutions de carrière et des emplois pour les adapter aux nouveaux besoins de l'organisation en tenant compte des progrès technologiques et des contraintes économiques .

Patrick MOULIN a expliqué dans une étude<sup>26</sup> ses grandes lignes en abordant « ses préalables , sa mise en place, ses conditions de réussite, ses démarches types avec les différentes phases et ses outils types pour connaître ,anticiper et suivre. »

Le schéma suivant synthétise la démarche :



Comment aller de A à B = GPEC  
 Pour savoir dans les 3 à 5 ans à venir :  
 Combien et qui recruter ?  
 Combien et qui former ?  
 Combien et quels postes supprimés ?

### SECTION II : LE MANAGEMENT DES COMPETENCES DANS LE CADRE DE LA GESTION DE LA QUALITE

Nous aborderons dans cette section les exigences sur les compétences tirées des normes internationales(I) et le modèle de gestion des compétences suivant le modèle de l'association française de la normalisation(II)

<sup>26</sup> patrick\_Moulin\_fr@yahoo.fr et WWW.cerclerh.com/editorial/lagepec41102 .asp

## **I LES EXIGENCES NORMATIVES**

Il ressort des différentes normes ISO 9001 version 2000 (norme de management de la qualité), ISO 14001 (norme de management de l'environnement), OHSAS 18001 (norme anglaise de management de l'hygiène et de la sécurité) des exigences relatives aux compétences.

Ainsi, une entreprise certifiée à l'ISO 9001 version 2000 doit :

- « Déterminer les compétences nécessaires pour le personnel effectuant un travail ayant une incidence sur la qualité du produit ;
- Conserver les enregistrements appropriés concernant la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience (voir Chapitre 4.2.4 de la norme) »

De même une entreprise certifiée ISO 14001 doit exiger que « son personnel exécutant des tâches ayant des impacts significatifs sur l'environnement ait la compétence nécessaire par une éducation appropriée ».

Enfin pour une entreprise certifiée OHSAS 18001, « le personnel doit être compétent pour réaliser les tâches qui pourraient avoir une incidence sur la santé et la sécurité sur le lieu de travail ».

## **II . LE MODELE AFNOR**

L'association française pour la normalisation (AFNOR) a développé un modèle de gestion des compétences basé sur quatre étapes :

- Première étape : identification des compétences requises

Pour cette étape, la finalité est d'établir la liste des compétences requises pour répondre aux exigences présentes ou futures propres aux activités à conduire. Les éléments d'entrée sont le répertoire des métiers, le cahier des charges, les contrats et le descriptif de mission ...

Les éléments de sortie sont les grilles de compétences requises. Le critère de performance est l'exhaustivité et la pertinence de la grille.

- Deuxième étape : évaluation des compétences disponibles (acquises)

La finalité est de déterminer si les compétences disponibles sont en adéquation avec les compétences requises.

Les éléments d'entrée sont :

- ❖ La grille des compétences requises,
- ❖ Les données individuelles issues d'un entretien , d'un questionnaire ou d'une observation.

Les éléments de sortie sont :

- ❖ La grille des compétences acquises,
- ❖ La grille des compétences requises complétées des données individuelles indiquant s'il y'a lieu les caractéristiques des écarts constatés.

➤ Troisième étape : développement des compétences

La finalité est de définir et de mettre en œuvre les actions permettant de réduire les écarts constatés

( recrutement, formation...).

Les éléments d'entrée sont les documents relatifs aux écarts constatés.

Les éléments de sortie sont les données d'évaluation des actions mises en œuvre permettant de réviser la grille des compétences acquises.

➤ Quatrième étape : maintien et mise à jour des compétences

La finalité est de vérifier que les compétences acquises sont conservées au sein de l'organisation.

Les éléments d'entrée sont :

- ❖ La grille des compétences requises,
- ❖ Les éléments de mesure des actions de développement des compétences

Les éléments de sortie sont les données permettant la mise des documents relatifs aux compétences acquises.

Tout cela a été développé par l'AFNOR avec le modèle PDCA suivant conçu par DEMING<sup>27</sup>

<sup>27</sup> PDCA :Plan Do Check and Act ou encore, planifier ; dérouler ; contrôler ; améliorer

1 2

**Identification –  
quantification  
Des compétences ayant une  
Incidence sur la qualité  
Du produit  
(Compétences REQUISES)  
Référentiel de compétence**

**Mise à niveau des besoins  
De compétences**

**Développement des  
compétences  
Mesure des  
Entre acquis et requis**

4 3

**Management des compétences /Modèle AFNOR**

**DEUXIEME PARTIE**

**LE CADRE PRATIQUE**

## **CHAPITRE I : PRESENTATION DE CARNAUDMETALBOX ET DE L'EMPLOI TYPE CIBLE**

### **SECTION I : GROS PLAN SUR CARNAUDMETALBOX SENEGAL**

#### **I. HISTORIQUE**

En 1957, **CARNAUDMETALBOX** prenait une participation dans la société des « Emballages Légers Métalliques Africaines », **ELMAF**. Depuis lors, la société n'a cessé de se développer et de se moderniser. Un pas important a été franchi en 1987, avec l'installation à Hann Village, dans les anciens bâtiments de la **SIBRAS**.

Une autre étape importante a été l'installation d'une imprimerie en 1992, permettant une plus grande autonomie vis à vis des fournisseurs étrangers de matières première.

#### **II. PRESENTATION DE L'ACTIVITE ET DE L'ORGANISATION DE LA SOCIETE**

##### **A. PRESENTATION DE LA SOCIETE.**

- Raison sociale : **CARNAUDMETALBOX SENEGAL**
- Forme juridique : Société Anonyme
- Siège social : Route du service géographique Hann Village.  
BP : 3850 Dakar- SENEGAL
- Capital: 900 000 000 FCFA
- Personnel: 101 permanents dont
  - 6 cadres
  - 14 agents de maîtrise
- Date de création : 1956
- Affiliation : **CARNAUDMETALBOX SENEGAL** fait partie de **CROWN CORK** depuis 1996.

La société est une filiale du groupe **CARNAUDMETALBOX** qui fait partie de la division Euro - Africaine du Groupe **CROWN CORK** and **SEAL**, premier fabricant d'emballage mondial, implanté dans les 5 continents.

**CARNAUDMETALBOX** est une société de droit sénégalais. Elle a son autonomie de gestion par rapport au Groupe. Elle se doit cependant de s'inscrire dans la politique et les objectifs définis au niveau du Groupe.

**CARNAUDMETALBOX SENEGAL** fabrique des emballages métalliques pour les industries agroalimentaires, qui représentent plus de 95% de son chiffre d'affaire total. Le reste du chiffre d'affaire étant essentiellement fait avec le marché des boîtes aérosols ( insecticides et peinture ).

## **B. PRESENTATION DE L'ACTIVITE**

La fabrication de l'emballage métallique se fait selon plusieurs techniques :

- L'impression sur métal.
- La soudure électrique pour les boîtes 3 pièces.
- L'emboutissage pour les fonds.
- L'emboutissage pour les boîtes 2 pièces.
- Le soudage à plat pour les boîtes industrielles

De ce fait, l'organisation de la fabrication est calquée sur ces différentes technologies, et il existe 5 chantiers : boîtes 3 pièces, boîtes 2 pièces, fonds, montage à plat, imprimerie.

En support de ces chantiers, il y a les services périphériques : atelier d'entretien, magasins, ressources humaines, expédition, logistique, achats, comptabilité finance et informatique, qualité.

Le fonctionnement de ces différents services est autonome avec une concertation et une coordination très forte afin d'en faire un ensemble cohérent, efficace et performance.

## **C . ORGANISATION DE L'ENTREPRISE**

### **1. Les instances de décision.**

Les différentes instances de décision sont :

- le comité de direction regroupant autour du Directeur Général les responsables dirigeants de l'entreprise. Son rôle est, à travers les bilans et informations, de faire l'analyse de l'activité, de définir une conduite globale dans la gestion financière, technique, logistique, administrative et sociale.

- Les réunions techniques où l'on analyse les problèmes techniques, présente le bilan de la production et les bilans qualité.
- Les réunions de programmation où s'effectuent les plannings de production. Elle se font sur un rythme hebdomadaire.
- Le comité de pilotage TPM
- Le comité de management de la qualité : Revue de Direction.

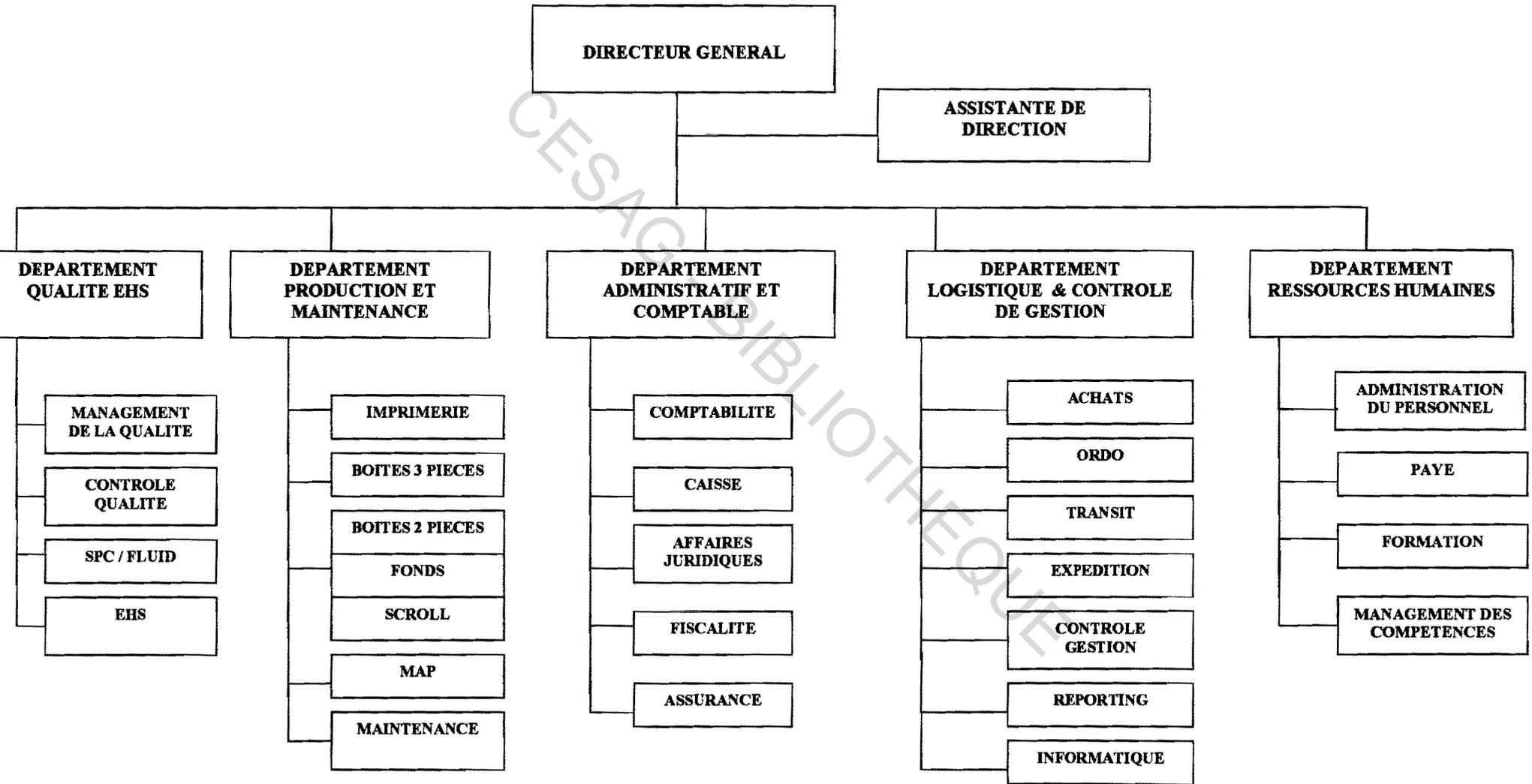
Ces réunions ont lieu suivant les fréquences bien définies.

Par ailleurs, une large concertation existe entre la Direction et le Personnel. Celle-ci s'exerce à travers des réunions avec les Délégués du Personnel.

## **2. Organisation générale**

L'organisation générale de **CARNAUDMETALBOX SENEGAL** est représentée sous cette forme :(voir figure suivante)

# ORGANIGRAMME DE CARNAUDMETALBOX SENEGAL



## **SECTION II : L'EMPLOI TYPE DE MECANICIEN DE PRODUCTION**

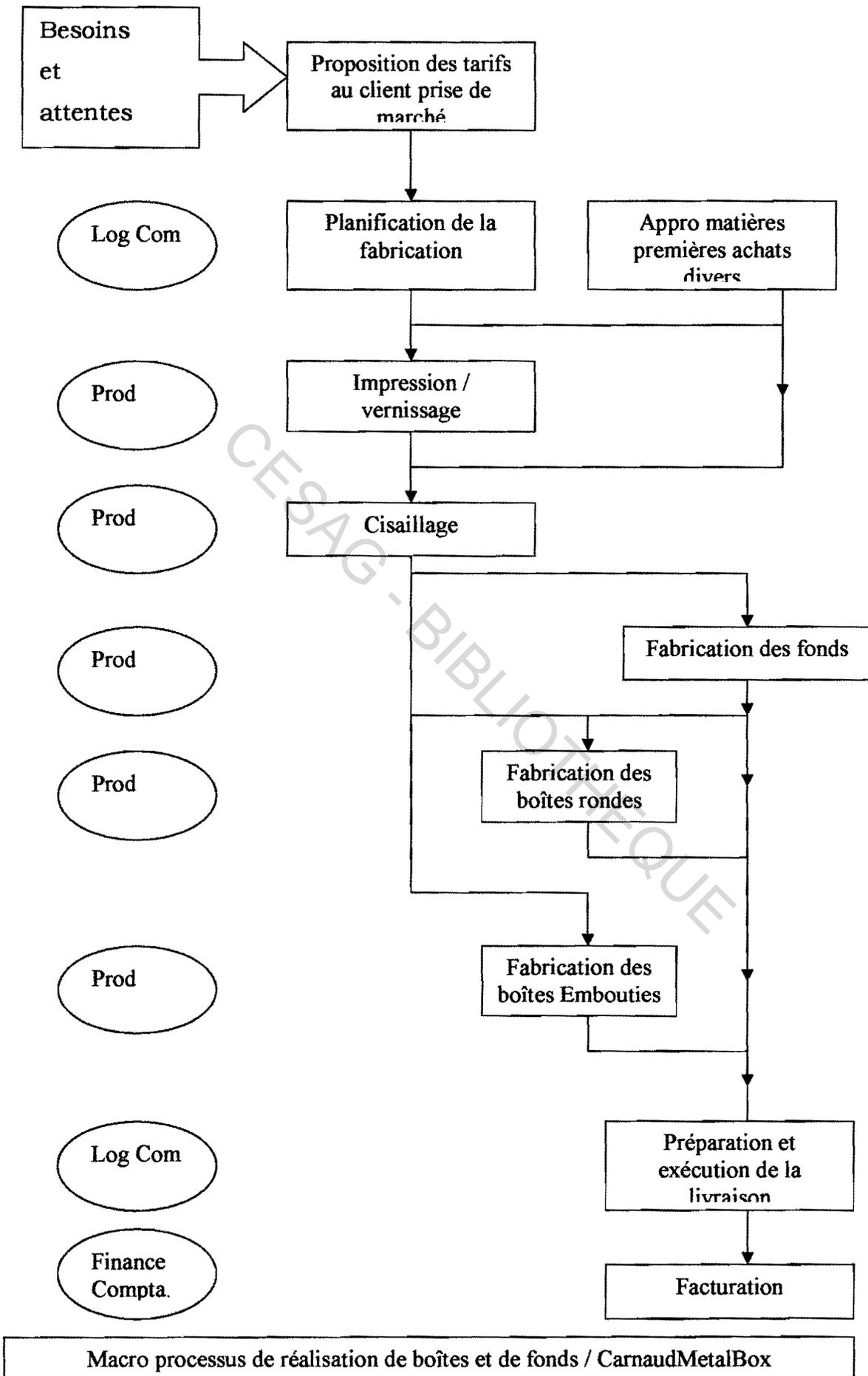
### **I. LE MACRO PROCESSUS DE REALISATION DE BOITES ET DE FONDS.**

Le macro-processus pour la fabrication des emballages métalliques à **CARNAUDMETALBOX** fait ressortir deux types de mécanicien : les mécaniciens de production et les mécaniciens d'entretien. Seuls les mécaniciens de production font partie intégrante du macro-processus de réalisation des boîtes et fonds.

Nous retrouvons les mécaniciens de production dans les chantiers suivants :

- l'atelier d'impression et de vernissage qui est au début du processus de réalisation des boîtes. C'est dans cet atelier que le fer blanc est verni et imprégné suivant les spécifications du client.
- Le chantier des cisailles qui coupe les flancs pour les chantiers de production des boîtes.
- Le chantier des embouties qui produit les boîtes embouties pour le secteur thon.
- Presses Fonds qui produit les fonds de boîtes
- Le chantier Montage à Plat qui produit les boîtes industrielles et aérosols comme les bombes YOTOX.
- Le chantier Boîtes Rondes Serties qui produit les boîtes trois pièces comme les boîtes de Tomate.

Nous schématisons à la figure suivante logigramme du macro-processus de réalisation de **CARNAUDMETALBOX**.

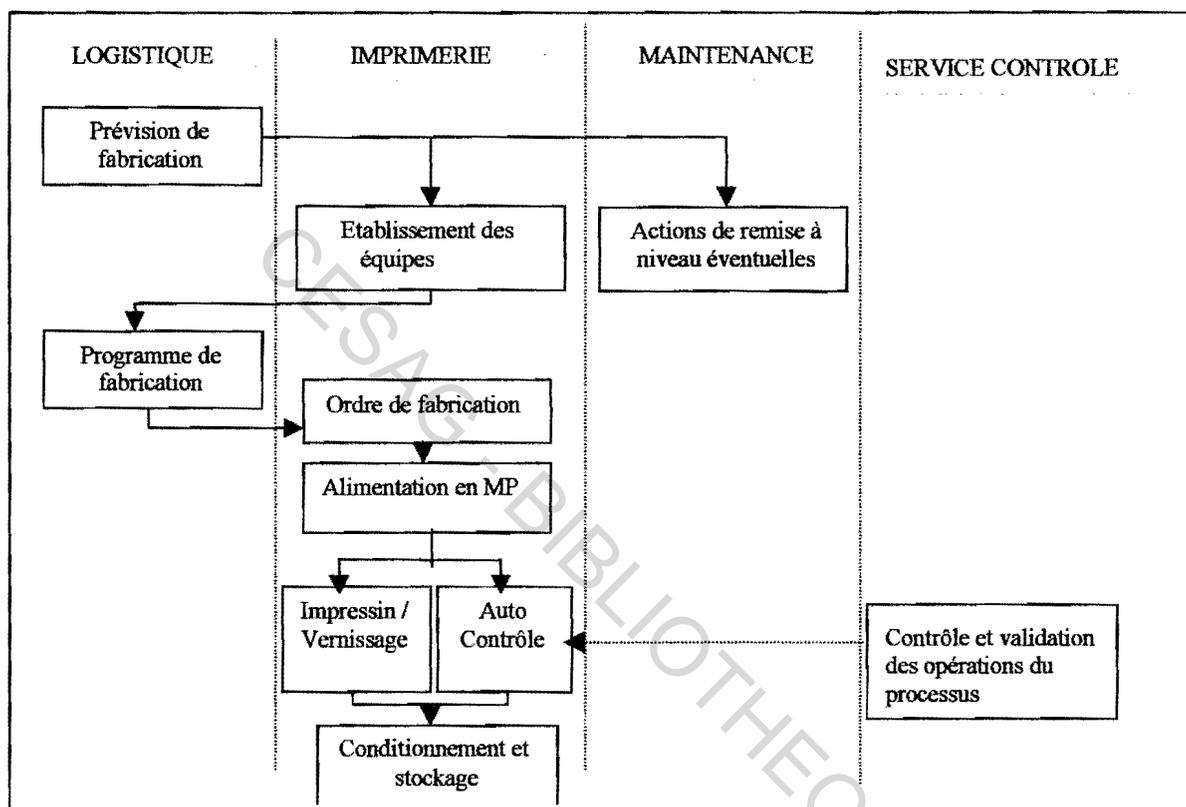


## II. LA CARTOGRAPHIE DES MECANICIENS DE PRODUCTION

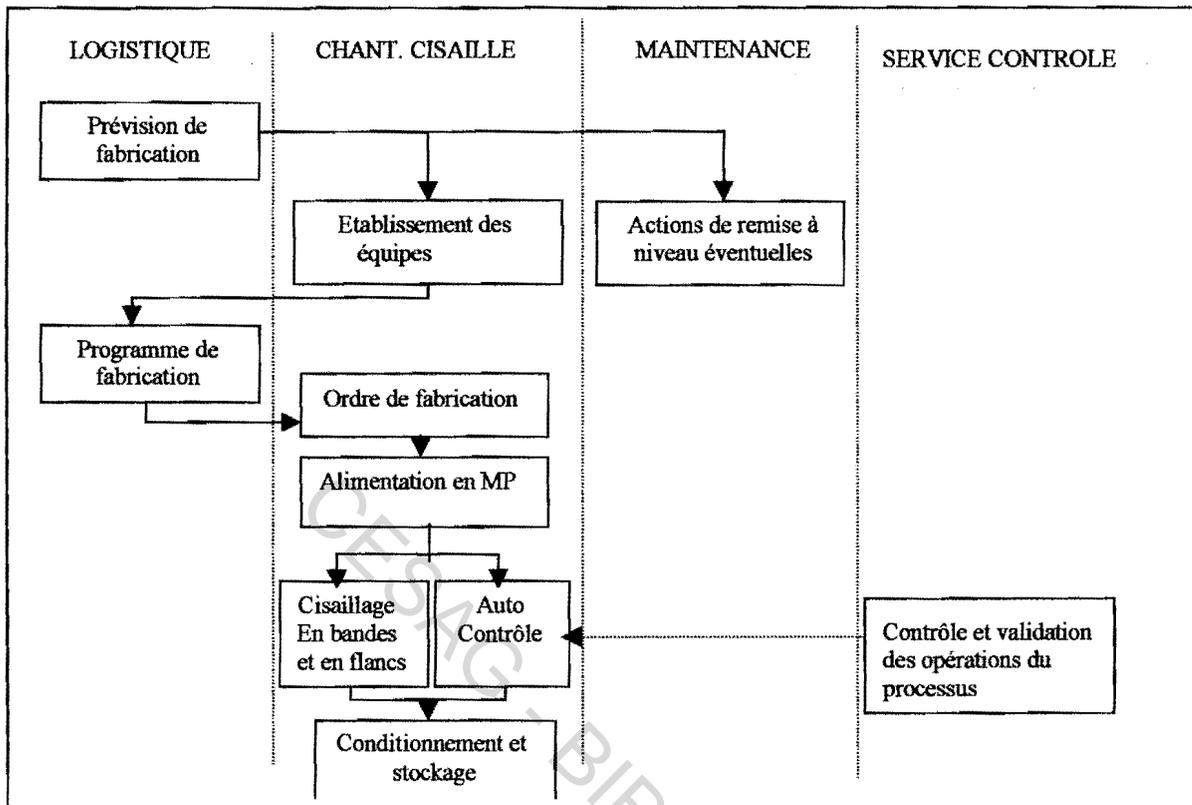
### A. LES CHANTIERS DES MECANICIENS DE PRODUCTION

Les activités au niveau de chaque chantier sont matérialisés par un processus.

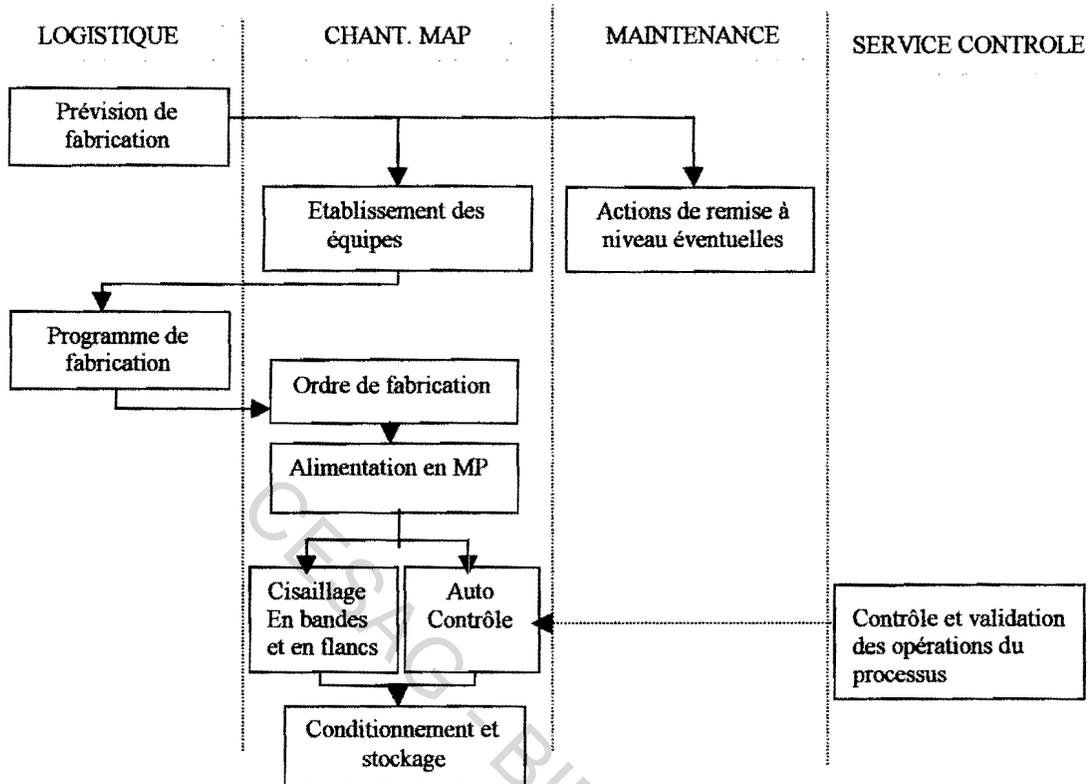
#### 1. Processus de l'imprimerie



## 2. Processus des Cisailles



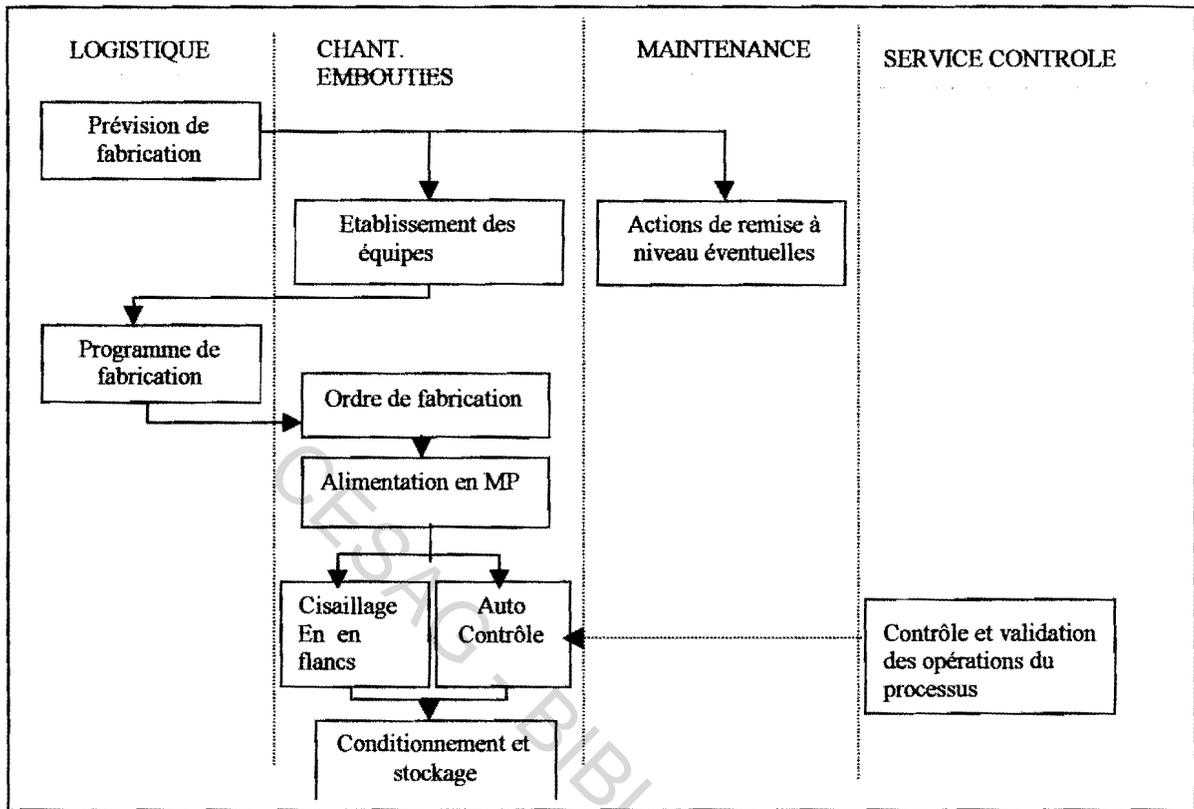
### 3. Processus du Montage à Plat



#### 4. Processus des Boîtes Rondes Serties

Responsable	Données d'entrée	Activités	Données de sortie	Ressources
Chef de chantier	Programme de fabrication	Réception de l'OF	OF	Ordonnancement
Méc. de prod	OF	Approvisionnement en métal et fond	Métal et fonds	Ordonnancement
Méc. de prod	Métal	Cisaillage	Flancs	I.BRS.10.010.31 I.BRS.10.010.27 E.BRS.10.010.d I.BRS.10.010.18
Méc. de prod	Flancs	Réalisation de la soudure	Tubes	I.BRS.10.10.2 I.BRS.10.32 E.BRS.10.010.e
Méc. de prod	Tubes	Réalisation du réchampis	Tubes Réchampis	I.BRS.10.010.27 E.BRS.10.010.e I.BRS.10.010.32
Méc. de prod	Tubes Réchampis	Etuvage	Tubes étuvés	I.BRS.10.010.27
Méc. de prod	Tubes étuvés	Rétreint bordage / Bordage	Tube rétreint bordé ou tube bordé	I.BRS.10.010.27 I.BRS.10.010.32 E.BRS.10.010.c
Méc. de prod	Tubes bordés	Moulurage	Tube mouluré	I.BRS.10.010.27 I.BRS.10.010.32 E.BRS.10.010.e
Méc. de prod	Tubes rétreint bordé ou tube mouluré fonds	Sertissage	Boîtes serties	I.BRS.10.010.27 I.BRS.10.010.32 E.BRS.10.010.c
Méc. de prod	Boîtes serties	Palettisation	Palette	I.BRS.10.010.30
Méc. de prod	Palette	Cerclage	Palette cerclée	
Chef de chantier	Palette cerclée	Livraison au magasin fini	Palette prête à être livrer chez le client	Tampon de validité Feuille de traçabilité

## 5. Processus des embouties



## 6. Processus des Presses Fonds

Responsable	Donnée d'entrée	Activités	Donnée de sortie	Ressources
Responsable de chantier	Programme de fabrication	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Réception de l'OF</div>	OF	Ordonnancement
Mécanicien de ligne	OF	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Approvisionnement en métal</div>	Métal	Ordonnancement
Mécanicien de ligne	Métal (feuilles)	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Cisailage du métal</div>	Bandes scrollées	I.FDS.10.010.01 I.SCR.10.010.07 E.SCR.10.010.010c I.SCR.10.010.08 Surveillant de réglage
Mécanicien de ligne	Bandes scrollées	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Découpage et emboutissage de fonds</div>	Fonds emboutis	I.FDS.10.010.01 E.FDS.10.010.b I.FDS.10.010.20 Surveillant de réglage
Mécanicien de ligne	Fonds emboutis	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Ourlage du fonds</div>	Fonds ourlés	I.FDS.10.010.01 E.FDS.10.010.b I.FDS.10.010.20 Surveillant de réglage
Mécanicien de ligne	Fonds ourlés	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Jointage du fonds</div>	Fonds jointés	I.FDS.10.010.01 E.FDS.10.010.c I.FDS.10.010.18 Surveillant de réglage
Mécanicien de ligne	Fonds jointés	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Emballage du fonds</div>	Rouleau de fonds	I.FDS.10.010.01 E.FDS.10.010.b I.FDS.10.010.c I.FDS.10.010.21 Surveillant de réglage
Mécanicien de ligne	Rouleau de fonds	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Palettisation des rouleaux de cerclage</div>	Palette de fonds cerclé	I.FDS.10.010.01 E.FDS.10.010.b I.FDS.10.010.21 Surveillant de réglage
Responsable de chantier	Palette de fonds cerclé	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Livraison des palettes au magasin produit fini</div>	Palette prête à être livrer chez le client	Surveillant de réglage

## **B. LES REFERENTIELS D'ACTIVITES PROFESSIONNELLES DES MECANICIENS DE PRODUCTION**

Les référentiels métiers ont été confectionnés dans le cadre de la maîtrise de la qualité et sont disponibles dans le manuel Recueil des fiches de poste. Ces référentiels sont affichés au niveau de chaque chantier et constituent ainsi le tableau de bord de chaque employé.

Pour les besoins de notre étude, un travail de synthèse a été fait pour ressortir clairement les principales activités et tâches des mécaniciens de production.

Nous présentons ci-dessous ce travail de synthèse :

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## 1. Référentiel d'activités professionnelles du mécanicien de l'imprimerie

### **CHANTIER : IMPRIMERIE**

### **INTITULE DU POSTE : Conducteur de ligne**

<b>ACTIVITES</b>	<b>TACHES</b>
Assurer la surveillance de ligne	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En surveillant les installations par :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- une conduite de la ligne,</li> <li>- un réglage des machines,</li> <li>- un changement de format,</li> <li>- un calage roto.</li> </ul> </li> </ul>
Surveiller la tenue des cahiers de ligne	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En relevant les arrêts de ligne,</li> <li>☞ En respectant les saisies.</li> </ul>
Gérer la continuité des postes	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En menant le mouvement des opérateurs de l'équipe.</li> <li>☞ En préparant la note de passation de consignes .</li> </ul>
Assurer la maintenance autonome des équipements	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En contrôlant l'état de fonctionnement correct,</li> <li>☞ En effectuant des réparations,</li> <li>☞ En remplaçant les pièces,</li> <li>☞ En remplissant les demandes de réparations,</li> <li>☞ En appliquant la maintenance- auto,</li> <li>☞ En maintenant propre le poste de travail.</li> </ul>
Gérer la qualité du produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En procédant à des auto contrôle qualité,</li> <li>☞ En respectant les standards,</li> <li>☞ En gérant les enregistrements.</li> </ul>
Respecter les consignes de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En annulant ou réduisant les risques d'accidents</li> <li>☞ En respectant et en faisant respecter les consignes de sécurité.</li> <li>☞ En informant le chef d'atelier des risques.</li> </ul>

## 2. Référentiel d'activités professionnelles du mécanicien des Cisailles

**CHANTIER : CISAILLES**

**INTITULE DU POSTE : MECANICIEN**

ACTIVITES	TACHES
Assurer la surveillance des cisailles	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En assurant :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le réglage des cisailles,</li> <li>- Le changement d'outils,</li> <li>- Le changement de format.</li> </ul> </li> </ul>
Assurer la maintenance des équipements	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En contrôlant l'état de fonctionnement normal des cisailles,</li> <li>☞ En remplaçant les pièces usées,</li> <li>☞ En exécutant des plans de maintenance autonome.</li> </ul>
Assurer La maintenance préventive	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En participant à l'exécution des plans de maintenance préventive.</li> </ul>
Gérer La qualité par une amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En procédant à des auto contrôles,</li> <li>☞ En gérant les enregistrements qualité fonctionnement.</li> </ul>
Contribuer L'amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En participant aux actions W.C.M. et TPM d'amélioration de la qualité</li> </ul>

### 3. Référentiel d'activités professionnelles du mécanicien du chantier du Montage à Plat

#### **CHANTIER : MONTAGE A PLAT**

#### **INTITULE DU POSTE : MECANICIEN**

ACTIVITES	TACHES
Surveiller les lignes	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En assurant la bonne marche de la ligne programmée en fabrication,</li> <li>☞ En approvisionnant les lignes en matières premières,</li> <li>☞ En effectuant des changement de format,</li> <li>☞ En effectuant des réglages en cas de pannes,</li> <li>☞ En remplaçant de manière ponctuelle un opérateur de ligne.</li> </ul>
Assurer la maintenance	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En assurant un entretien correct des installations,</li> <li>☞ En changeant les outillages usés ou cassés,</li> <li>☞ En effectuant un entretien avant démarrage de la première équipe,</li> <li>☞ En effectuant un entretien périodique en rapport avec l'A.R.</li> </ul>
Gérer La qualité du produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En assurant la conformité du produit par rapport aux normes actuelles,</li> <li>☞ En faisant des prises de mesures,</li> <li>☞ En faisant un contrôle visuel,</li> <li>☞ En vérifiant les qualités emballées.</li> </ul>
Gérer La production	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En suivant la production journalière,</li> <li>☞ En enregistrant les bons de fabrication,</li> <li>☞ En remplissant les cahiers de ligne.</li> </ul>
Assurer La polyvalence des opérateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En formant les opérateurs aux différents postes de conduite de la machine.</li> </ul>

#### 4. Référentiel d'activités professionnelles du mécanicien des Boîtes Rondes Serties

**CHANTIER : BOÎTES RONDES SERTIES**

**INTITULE DU POSTE : MECANICIEN DE LIGNE**

ACTIVITES	TACHES
Assurer une production optimale en quantité, qualité délais et des produits conformes	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En effectuant les réglages sur l'ensemble de la ligne de production,</li> <li>☞ En appliquant les procédures et instructions de contrôle mis à sa disposition selon la norme ISO 9001,</li> <li>☞ En intervenant dans les plus brefs délais en cas de dysfonctionnement,</li> <li>☞ En supervisant la qualité de son produit,</li> <li>☞ En avertissant aussitôt le Service Contrôle et/ou le Responsable de chantier en cas de constat de produits non conformes qui ne peuvent être triés sur lignes,</li> <li>☞ En arrêtant la ligne de fabrication à la demande du service contrôle en cas de problème de qualité rencontré.</li> </ul>
Assurer L'analyse de ses résultats de production et de qualité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En proposant des actions correctives si nécessaire,</li> <li>☞ En participant à des groupes de travail.</li> </ul>
Assurer La maintenance de la ligne	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En respectant les procédures de maintenance et en conduisant la maintenance autonome,</li> <li>☞ En participant à la maintenance préventive.</li> </ul>
Assurer Les changements de formats	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En effectuant les réglages et en appliquant des instructions de réglage,</li> <li>☞ En respectant les instructions d'évaluation des réglages.</li> </ul>
Assurer Une coordination du personnel de la ligne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En assistant les opérations de la ligne dans les domaines techniques de la qualité et de la sécurité en cas de besoin,</li> <li>☞ En faisant appel directement ou par l'intermédiaire du Responsable de chantier aux autres services de l'usine.</li> </ul>
Assurer La sécurité, l'ordre et la propreté	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En prenant des dispositions pour maintenir son environnement de travail en état de propreté et de rangement,</li> <li>☞ En faisant appliquer les consignes de sécurité et notamment le port des protections individuelles.</li> </ul>
Contribuer A pérenniser le système établi selon iso 9001	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En appliquant les procédures et les instructions à chaque poste,</li> <li>☞ En informant le chef de chantier des améliorations à apporter au système.</li> </ul>

## 5. Référentiel d'activités professionnelles du mécanicien du mécanicien des Embouties

**CHANTIER : EMBOUTIES**

**INTITULE DU POSTE : MECANICIEN**

ACTIVITES	TACHES
<p style="text-align: center;">Surveiller</p> <p>Les installations de la ligne</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En rendant les machines opérationnelles,</li> <li>☞ En assurant :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- la conduite de ligne,</li> <li>- le réglage des machines,</li> <li>- le changement d'outils,</li> <li>- le changement de format.</li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;">Assurer</p> <p>La maintenance des équipements</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En contrôlant et maintenant l'état de fonctionnement normal des machines,</li> <li>☞ En assurant les réparations mineures,</li> <li>☞ En remplaçant les pièces usagées.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Participer</p> <p>A l'amélioration continue du système qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En appliquant les procédures et instructions associées à son poste,</li> <li>☞ En effectuant des autocontrôles qualité,</li> <li>☞ En assurant les enregistrements (qualité, fonctionnement),</li> <li>☞ En participant aux groupes de travail.</li> <li>☞ En informant les responsables des améliorations éventuelles à apporter au système.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Assurer</p> <p>Le maintien de l'hygiène et de la sécurité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En prenant des dispositions pour maintenir son environnement de travail en état de propreté et de rangement,</li> <li>☞ En respectant et faisant appliquer les consignes de sécurité.</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Contribuer</p> <p>A pérenniser le système qualité établi selon iso 9001</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En appliquant les procédures et instructions associées à son poste,</li> <li>☞ En informant les responsables des améliorations éventuelles à apporter au système.</li> </ul>

## 6. Référentiel d'activités professionnelles du mécanicien des Presses Fonds

**CHANTIER : PRESSES FONDS**

**INTITULE DU POSTE : MECANICIEN**

ACTIVITES	TACHES
<p>Surveiller Les installations de la ligne</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En rendant les machines opérationnelles,</li> <li>☞ En assurant :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- la conduite de ligne,</li> <li>- le réglage des machines,</li> <li>- le changement d'outils,</li> <li>- le changement de format.</li> </ul> </li> </ul>
<p>Assurer La maintenance des équipements</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En contrôlant et maintenant l'état de fonctionnement normal des machines,</li> <li>☞ En assurant les réparations mineures,</li> <li>☞ En remplaçant les pièces usagées.</li> </ul>
<p>Participer A l'amélioration continue du système qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En appliquant les procédures et instructions associées à son poste,</li> <li>☞ En effectuant des autocontrôles qualité,</li> <li>☞ En assurant les enregistrements (qualité, fonctionnement),</li> <li>☞ En participant aux groupes de travail.</li> <li>☞ En informant les responsables des améliorations éventuelles à apporter au système.</li> </ul>
<p>Assurer Le maintien de l'hygiène et de la sécurité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En prenant des dispositions pour maintenir son environnement de travail en état de propreté et de rangement,</li> <li>☞ En respectant et faisant appliquer les consignes de sécurité.</li> </ul>
<p>Contribuer A pérenniser le système qualité établi selon iso 9001</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ En appliquant procédures et instructions associées à son poste,</li> <li>☞ En informant les responsables des améliorations éventuelles à apporter au système.</li> </ul>

## **CHAPITRE II : PRESENTATION DU REFERENTIEL DE COMPETENCES**

Il s'agit de décrire dans ce chapitre les étapes pour l'élaboration du référentiel compétences (Section I). Ensuite, nous présenterons dans la Section II le référentiel de compétences du mécanicien de production.

### **SECTION I : METHODOLOGIE**

#### **I. ELABORATION DE LA FICHE TECHNIQUE**

Nous avons élaboré la fiche technique à partir des référentiels d'activités professionnelles (référentiel métier). Ces fiches présentent les activités principales des mécaniciens de production. Ainsi, nous avons estimé que pour chaque activité correspond une ou plusieurs tâches et pour chaque tâche, une ou plusieurs compétences.

#### **II. PRESENTATION DE LA FICHE TECHNIQUE**

La fiche technique élaborée à partir des activités principales et qui nous a permis d'obtenir le référentiel de compétences est présentée à la figure suivante :

**CarnaudMetalBox Sénégal**

**Tableau de détermination des compétences**

**SECTEUR : BOITES RONDES SERTIES**

**POSTE : MECANICIEN**

**ACTIVITE : ASSURER UNE PRODUCTION CONFORME ET OPTIMALE EN QUANTITE, QUALITE ET DELAI**

TACHES						
	Effectuer les réglages sur l'ensemble de la ligne de production	Appliquer les procédures et instructions de contrôle mises a sa disposition selon la norme iso	Intervenir dans les plus brefs délais en cas de dysfonctionnement	Superviser la qualité du produit	Avertir aussitôt le service contrôle en cas de constat de produits non conformes qui ne peuvent être triés sur ligne	Arrêter la ligne a la demande du service contrôle en cas de problème de qualité
COMPETENCES						

### **III. LANCEMENT DE LA FICHE TECHNIQUE.**

Pour le lancement de la fiche, nous avons tenu une réunion avec les responsables de chantier. Cette réunion avait pour but de camper la notion de compétence et expliquer le mode d'emploi de la fiche.

Par la suite, nous avons remis à chaque responsable et à chaque mécanicien une fiche pour qu'ils indiquent ce qu'ils estimaient comme compétence pour effectuer les tâches désignées dans la fiche. Nous l'avons retirée un mois plus tard pour le traitement des données recueillies.

### **IV. TRAITEMENT DES DONNEES.**

Une fois les données collectées, nous avons fait la synthèse à partir des informations données par les responsables et celles données par les mécaniciens. A la suite de cette synthèse, nous avons sorti un référentiel de compétences provisoire que nous avons retourné aux responsables des différents chantiers pour d'éventuels modifications. Après ces dernières modifications, il a été soumis à l'ingénieur de production pour correction et complément des champs de compétences. Après tout cela, le référentiel a été soumis au comité de Direction pour validation.

## **SECTION II : RESULTATS**

### **I . LES CHAMPS DE COMPETENCES.**

Pour présenter le référentiel compétences du mécanicien de production, nous avons regroupé les compétences recensées en quatre champs ( Claude FLUK, 2001 ) : compétences techniques, compétences d'organisation, compétences d'adaptation, compétences relationnelles et sociales.

## **A LES COMPETENCES TECHNIQUES**

Les compétences techniques sont constitutives des métiers en tant que tels. Elles se subdivisent en trois grandes catégories : les connaissances, les méthodes et les savoir-faire liés à l'expérience.

### **1 Les connaissances**

Les connaissances constituent la base sans laquelle les salariés ne peuvent pas travailler. En d'autres termes, les connaissances sont la base indispensable à l'esprit de service. Les typologies de connaissances nécessaires à l'apprentissage d'un métier se concrétisent de la manière suivante :

- les connaissances technique liées au métier lui-même.
- Les connaissances liées aux clients-usagers
- Les connaissances liées à l'environnement du métier et de l'entreprise

### **2 Les procédures et méthodes : les basiques du métier**

Les procédures et méthodes enclenchent le lien avec les situations concrètes. Elles invitent à pratiquer, expérimenter, et appliquer.

### **3 Les savoir-faire ou l'expérience.**

Les savoir-faire ( le habilités, les tours de main, les expertises ) sont acquis au cours de l'expérience professionnelle.

## **B . LES COMPETENCES ORGANISATIONNELLES.**

Ce sont des compétences nécessaires pour l'organisation de son travail et de celui des autres membres de l'équipe.

## **C . LES COMPETENCES RELATIONNELLES ET SOCIALES.**

Il s'agit de la manière dont une personne appréhende son mode de conduite face à un environnement donné ; en d'autres termes, c'est la manière dont un individu se conduit socialement face aux multiples réalités professionnelles. Elles sont liées à trois manières de se situer : l'autonomie, la prise de responsabilité, la communication.

## **D LES COMPETENCES D'ADAPTATION**

Le contexte professionnel fait apparaître trois types d'adaptation : l'adaptation à l'environnement, l'adaptation à l'évolution des composantes du métier lui-même et enfin l'auto - adaptation aux évolutions.

L'adaptation est liée à :

- la capacité à améliorer, à transformer l'existant, l'environnement
- la capacité à remettre en cause et à modifier ses méthodes de travail
- la capacité à capitaliser et à transférer des savoir-faire à d'autres.

## **II. PRESENTATION DU REFERENTIEL DE COMPETENCES DES MECANICIENS DE PRODUCTION.**

Les processus de production décrites précédemment font ressortir les mêmes tâches pour les mécaniciens de production quel que soit le chantier. Ces tâches peuvent être regroupés et synthétisés comme suit :

- préparation de la production ( réception de l'offre )
- préparation de la ligne de production
- conduite d la ligne de production
- livraison des produits aux clients internes
- maintenance de la ligne
- maintien de la ligne dans un état adéquat de sécurité.

Dès lors, il a été convenu et arrêté avec l'ingénieur de production et le Responsable de la qualité de faire la synthèse de toutes les compétences requises pour produire un seul référentiel pour l'emploi type de mécanicien de production valable pour tous les chantiers.

Ce référentiel se présente comme suit :

## REFERENTIEL DE COMPETENCES DE L'EMPLOI TYPE DE MECANICIEN DE PRODUCTION

### COMPETENCES TECHNIQUES

#### Connaissances

- C1 : Connaître l'organisation générale du poste.  
 C2 : Etre capable de diagnostiquer une panne.  
 C3 : Etre capable d'assurer les opérations d'auto- maintenance mécanique.  
 C4 : connaître les normes requises pour la bonne qualité du produit.

#### Méthodes et Procédures

- M1 : Etre capable d'effectuer un suivi journalier de la disponibilité des machines.  
 M2 : Etre capable de maîtriser les procédures de réglage des machines contenues dans les manuels et le système documentaire de la qualité.  
 M3 : Etre capable de vérifier la conformité du format par rapport au programme de fabrication.  
 M4 : Etre capable de respecter et de faire respecter les méthodes et consignes de sécurité.  
 M5 : Etre capable d'identifier les outils nécessaires au changement de format à partir du programme de fabrication.  
 M6 : Etre capable d'utiliser les instruments de mesure appropriés.  
 M7 : Etre capable de maîtriser les procédures liées au poste de mécanicien.

#### Savoir - Faire

- SF1 : Etre capable d'expliquer le fonctionnement normal de la ligne.  
 SF2 : Etre capable d'apprécier à partir de l'aspect la qualité du produit.  
 SF3 : Etre capable d'assurer le rôle de tous les opérateurs de la ligne.  
 SF4 : Etre capable de prévoir les dysfonctionnements éventuels et d'assurer les opérations de base de maintenance.  
 SF5 : Etre capable d'apprécier la qualité des matières premières et de se faire approvisionner à temps.  
 SF6 : Etre capable de mener les actions correctives dans les meilleurs délais.

### COMPETENCES ORGANISATIONNELLES

- O1 : Etre capable d'organiser, de coordonner et de piloter une équipe de travail.  
 O2 : Etre capable d'organiser son travail et celui des autres membres de l'équipe.

### COMPETENCES RELATIONNELLES

- R1 : Etre capable de faire appliquer les procédures liées au poste de mécanicien.  
 R2 : Etre capable de travailler en équipe, de communiquer et de partager son expérience.  
 R3 : Etre capable de faire des suggestions pour une amélioration continue de la qualité.

### COMPETENCES D'ADAPTATION

- A1 : Etre capable de rester attentif, vigilant pendant la production pour avoir un rendement optimal en terme de qualité et de quantité.  
 A2 : Etre capable d'organiser son travail en vue de respecter les délais d'exécution des travaux.  
 A3 : Etre capable de maintenir son environnement dans un état de rangement et de propreté.

## **SECTION III : LE REFERENTIEL DE COMPETENCES : UN OUTIL A USAGE MULTIPLE**

Le référentiel de compétences ainsi présenté peut être bénéfique pour l'entreprise à deux niveaux : d'abord pour le mécanicien lui-même et ensuite pour l'organisation de l'entreprise.

### **I. UTILISATION DU REFERENTIEL DE PRODUCTION PAR LE MECANICIEN**

Il constitue le tableau de bord du mécanicien de production. A travers ce référentiel, le mécanicien sait ce que la société attend de lui, quelles compétences il doit développer. Ce référentiel lui permettra de se situer à différents niveaux de compétences. Ainsi, il essayera d'ajuster son comportement, acquérir des connaissances et des savoirs- faire nécessaires lui permettant d'avoir le maximum des compétences possible retenues dans le référentiel. Il servira aussi de support d'échange avec la hiérarchie de proximité et le tuteur. Il sert aussi d'outil de suivi et d'accompagnement lors d'une prise de poste. Un débutant et le titulaire pourront s'y référer régulièrement pour mesurer la progression, valider les étapes d'acquisition et/ou de réalisation.

En France, une loi de 1991 a institué le bilan de compétences qui, sur l'initiative du travailleur, peut être fait pour servir et valoir ce que de droit. En attendant ici au Sénégal qu'une telle loi soit votée, il est important que ceux qui travaillent sachent quelles compétences leurs organisations attendent d'eux.

### **II. UTILISATION DU REFERENTIEL POUR UNE MEILLEURE ORGANISATION**

Les dirigeants de l'Entreprise vont utiliser le référentiel dans plusieurs domaines de la gestion des Ressources Humaines, entre autres :

- le recrutement
- l'évaluation
- la formation.

## **A. L'UTILISATION DU REFERENTIEL DE COMPETENCES POUR LE RECRUTEMENT**

C'est un outil intermédiaire appelé cible qui permet d'utiliser le référentiel de compétences pour le recrutement.

La cible est le niveau de compétence demandé par l'entreprise. Elle est repérée à l'aide d'une grille de positionnement permettant de situer le niveau de maîtrise actuel par rapport au niveau requis.

### **1. Elaboration du référentiel cible.**

Pour élaborer le référentiel cible, nous avons établi une grille d'évaluation comportant quatre niveaux de maîtrise de la compétence. Le niveau de maîtrise correspond au niveau d'apprentissage et de mise en œuvre. Nous avons défini les quatre niveaux ainsi qui suit :

N1 : aucune maîtrise de la compétence

N2 : Maîtrise les situations courantes.

N3 : maîtrise toutes les situations

N4 : maîtrise totale de la compétence et transmission

La colonne « commentaires » prévue dans les fiches peut être utilisée au gré de l'opérateur, du tuteur ou du formateur pour soit :

- souligner un point particulier de la ligne ;
- dater une évaluation ;
- fixer un objectif..

Après avoir établi la grille d'évaluation, nous avons retourné le référentiel aux responsables de chantier, qui ont, défini une cible donnée en tenant compte des caractéristiques de leur chantier. Cette cible retenue par le responsable de chantier ( Responsable hiérarchique n+1 du mécanicien de production ) est soumise ensuite à l'appréciation de l'Ingénieur de Production pour validation.

Si nous avons un référentiel de compétences unique pour tous les mécaniciens de production, les cibles vont varier d'un chantier à un autre compte tenu des besoins spécifiques de chaque chantier.

## **2. Comment recruter avec le référentiel cible ?**

Le référentiel cible pourra servir d'outil de recrutement des mécaniciens pour les responsable de la société.

En effet, le candidat à un poste de mécanicien sera évaluer par rapport au référentiel cible. Il s'agit de voir si le mécanicien a le niveau de maîtrise de la compétence nécessaire pour un débutant. Les évaluations sont faites sous forme d'entretien avec questionnaire ou de tests pratiques.

A l'issu de cette évaluation, le responsable de chantier peut donc apprécier l'écart entre les pré-acquis et le référentiel cible. Si le candidat présente des potentialités, il est admis en stage dont la durée est variable selon la fiche d'habilitation (voir annexe) pour acquérir les compétences correspondantes à la cible.

Au terme du stage, le candidat subit une autre évaluation des compétences acquises qui permet de voir s'il a atteint le niveau de maîtrise des compétences de la cible. Il est enfin « habilité » ou « non habilité » ( voir fiche d'accueil et d'habilitation ).

## **B COMMENT UTILISER LE REFERENTIEL DE COMPETENCES COMME OUTIL D'EVALUATION ?**

Pour cela, il faut passer par les profils de compétences.

Nous appelons « profil de compétences », le niveau de maîtrise des compétences correspondant au différents niveaux de progression dans le métier ( débutant, confirmé, expérimenté ) (Flūk ).

Ainsi, nous avons retenu pour notre travail deux profils pour le mécanicien de production :

- profil 1 : c'est celui d'un débutant qui doit être accompagné sur le poste de travail.
- Profil 2 : c'est le profil de maîtrise, c'est celui d'un expérimenté, il est totalement autonome et fiable sur le poste de travail.

Compte tenu des spécificités liées à chaque chantier, les profils varient d'un chantier à un autre.

Concrètement, dans le cadre de **CARNAUDMETALBOX SENEGAL**, chaque année, il s'agira pour les responsables de chantier de déterminer le profil de chaque mécanicien de production dans les fiches individuelles de compétences v

Nous présentons ci-dessous les profils retenus en fonction du chantier.

### Référentiel de compétences / cible

**Chantier : Imprimerie**

**Poste : mécanicien de production**

CHAMPS DE COMPETENCES	GRILLE D'EVALUATION				
COMPETENCES TECHNIQUES	N1	N2	N3	N4	Commentaires
<b>Connaissances</b>					
<b>C1</b> : Connaître l'organisation générale du poste.					
<b>C2</b> : Etre capable de diagnostiquer une panne.					
<b>C3</b> : Etre capable d'assurer les opérations d'auto- maintenance mécanique.					
<b>C4</b> : Connaître les normes requises pour la bonne qualité du produit.					
<b>Méthodes et Procédures</b>					
<b>M1</b> : Etre capable d'effectuer un suivi journalier de la disponibilité des machines.					
<b>M2</b> : Etre capable de maîtriser les procédures de réglage des machines contenues dans les manuels et le système documentaire de la qualité.					
<b>M3</b> : Etre capable de vérifier la conformité du format par rapport au programme de fabrication.					
<b>M4</b> : Etre capable de respecter et de faire respecter les méthodes et consignes de sécurité.					
<b>M5</b> : Etre capable d'identifier les outils nécessaires au changement de format à partir du programme de fabrication.					
<b>M6</b> : Etre capable d'utiliser les instruments de mesures appropriés.					
<b>M7</b> : Etre capable de maîtriser les procédures liées au poste de mécanicien.					
<b>Savoir - faire</b>					
<b>SF1</b> : Etre capable d'expliquer le fonctionnement normal de la ligne.					
<b>SF2</b> : Etre capable d'apprécier à partir de l'aspect la qualité du produit.					

<b>SF3:</b> Etre capable d'assurer le rôle de tous les opérateurs de la ligne.					
<b>SF4:</b> Etre capable de prévoir les dysfonctionnements éventuels et d'assurer les opérations de base de maintenance.					
<b>SF5:</b> Etre capable d'apprécier la qualité des matières premières et se faire approvisionner à temps.					
<b>SF6:</b> Etre capable de mener les actions correctives dans les meilleurs délais.					
<b>COMPETENCES ORGANISATIONNELLES</b>					
<b>O1:</b> Etre capable d'organiser et piloter une équipe de travail.					
<b>O2:</b> Etre capable d'organiser son travail et celui des autres membres de l'équipe.					
<b>COMPETENCES RELATIONNELLES</b>					
<b>R1:</b> Etre capable de faire appliquer les procédures liées au poste de mécanicien.					
<b>R2:</b> Etre capable de travailler en équipe, de communiquer et de partager son expérience.					
<b>R3:</b> Etre capable de faire des suggestions pour une amélioration continue de la qualité.					
<b>COMPETENCES D'ADAPTATION</b>					
<b>A1:</b> Etre capable de rester attentif, vigilant pendant toute la production pour avoir un rendement optimal en terme de qualité.					
<b>A2:</b> Etre capable d'organiser son travail en vue de respecter les délais d'exécution					
<b>A3:</b> Etre capable de maintenir son environnement dans un état de rangement et de propreté.					

—— Débutant ( cible )

—— Confirmé

N1 : aucune maîtrise de la compétence

N2 : maîtrise les situations courantes

N3 : maîtrise toutes les situations liées au métier

N4 : maîtrise totale de la compétence et transmission

**Référentiel de compétences / cible**  
**Chantier : Cisailles**  
**Poste : mécanicien de production**

CHAMPS DE COMPETENCES	GRILLE D'EVALUATION				
COMPETENCES TECHNIQUES	N1	N2	N3	N4	Commentaires
<b>Connaissances</b>					
<b>C1</b> : Connaître l'organisation générale du poste.					
<b>C2</b> : Etre capable de diagnostiquer une panne.					
<b>C3</b> : Etre capable d'assurer les opérations d'auto- maintenance mécanique.					
<b>C4</b> : Connaître les normes requises pour la bonne qualité du produit.					
<b>Méthodes et Procédures</b>					
<b>M1</b> : Etre capable d'effectuer un suivi journalier de la disponibilité des machines.					
<b>M2</b> : Etre capable de maîtriser les procédures de réglage des machines contenues dans les manuels et le système documentaire de la qualité.					
<b>M3</b> : Etre capable de vérifier la conformité du format par rapport au programme de fabrication.					
<b>M4</b> : Etre capable de respecter et de faire respecter les méthodes et consignes de sécurité.					
<b>M5</b> : Etre capable d'identifier les outils nécessaires au changement de format à partir du programme de fabrication.					
<b>M6</b> : Etre capable d'utiliser les instruments de mesures appropriés.					
<b>M7</b> : Etre capable de maîtriser les procédures liées au poste de mécanicien.					
<b>Savoir - faire</b>					
<b>SF1</b> : Etre capable d'expliquer le fonctionnement normal de la ligne.					
<b>SF2</b> : Etre capable d'apprécier à partir de l'aspect la qualité du produit.					

<b>SF3:</b> Etre capable d'assurer le rôle de tous les opérateurs de la ligne.					
<b>SF4:</b> Etre capable de prévoir les dysfonctionnements éventuels et d'assurer les opérations de base de maintenance.					
<b>SF5:</b> Etre capable d'apprécier la qualité des matières premières et se faire approvisionner à temps.					
<b>SF6 :</b> Etre capable de mener les actions correctives dans les meilleurs délais.					
<b>COMPETENCES ORGANISATIONNELLES</b>					
<b>O1 :</b> Etre capable d'organiser et piloter une équipe de travail.					
<b>O2 :</b> Etre capable d'organiser son travail et celui des autres membres de l'équipe.					
<b>COMPETENCES RELATIONNELLES</b>					
<b>R1 :</b> Etre capable de faire appliquer les procédures liées au poste de mécanicien.					
<b>R2 :</b> Etre capable de travailler en équipe, de communiquer et de partager son expérience.					
<b>R3 :</b> Etre capable de faire des suggestions pour une amélioration continue de la qualité.					
<b>COMPETENCES D'ADAPTATION</b>					
<b>A1 :</b> Etre capable de rester attentif, vigilant pendant toute la production pour avoir un rendement optimal en terme de qualité.					
<b>A2 :</b> Etre capable d'organiser son travail en vue de respecter les délais d'exécution					
<b>A3:</b> Etre capable de maintenir son environnement dans un état de rangement et de propreté.					

— Débutant ( cible )

— Confirmé

N1 : aucune maîtrise de la compétence

N2 : maîtrise les situations courantes

N3 : maîtrise toutes les situations liées au métier

N4 : maîtrise totale de la compétence et transmission

### Référentiel des compétences / cible

**Chantier : montage a plat**

**Poste : mécanicien de production**

CHAMPS DE COMPETENCES	GRILLE D'EVALUATION				
COMPETENCES TECHNIQUES	N1	N2	N3	N4	Commentaires
<b>Connaissances</b>					
<b>C1</b> : Connaître l'organisation générale du poste.					
<b>C2</b> : Etre capable de diagnostiquer une panne.					
<b>C3</b> : Etre capable d'assurer les opérations auto- maintenance mécanique.					
<b>C4</b> : Connaître les normes requises pour la bonne qualité du produit.					
<b>Méthodes et Procédures</b>					
<b>M1</b> : Etre capable d'effectuer un suivi journalier de la disponibilité des machines.					
<b>M2</b> : Etre capable de maîtriser les procédures de réglage des machines contenues dans les manuels et le système documentaire de la qualité.					
<b>M3</b> : Etre capable de vérifier la conformité du format par rapport au programme de fabrication.					
<b>M4</b> : Etre capable de respecter et de faire respecter les méthodes et consignes de sécurité.					
<b>M5</b> : Etre capable d'identifier les outils nécessaires au changement de format à partir du programme de fabrication.					
<b>M6</b> : Etre capable d'utiliser les instruments de mesures appropriés.					
<b>M7</b> : Etre capable de maîtriser les procédures liées au poste de mécanicien.					
<b>Savoir - faire</b>					
<b>SF1</b> : Etre capable d'expliquer le fonctionnement normal de la ligne.					
<b>SF2</b> : Etre capable d'apprécier à partir de l'aspect la qualité du produit.					

<b>SF3:</b> Etre capable et d'assurer le rôle de tous les opérateurs de la ligne.					
<b>SF4:</b> Etre capable de prévoir les dysfonctionnements éventuels et d'assurer les opérations de base de maintenance.					
<b>SF5:</b> Etre capable d'apprécier la qualité des matières premières et se faire approvisionner à temps.					
<b>SF6 :</b> Etre capable de mener les actions correctives dans les meilleurs délais.					
<b>COMPETENCES ORGANISATIONNELLES</b>					
<b>O1 :</b> Etre capable d'organiser et piloter une équipe de travail.					
<b>O2 :</b> Etre capable d'organiser son travail et celui des autres membres de l'équipe.					
<b>COMPETENCES RELATIONNELLES</b>					
<b>R1 :</b> Etre capable de faire appliquer les procédures liées au poste de mécanicien.					
<b>R2 :</b> Etre capable de travailler en équipe, de communiquer et de partager son expérience.					
<b>R3 :</b> Etre capable de faire des suggestions pour une amélioration continue de la qualité.					
<b>COMPETENCES D'ADAPTATION</b>					
<b>A1 :</b> Etre capable de rester attentif, vigilant pendant toute la production pour avoir un rendement optimal en terme de qualité.					
<b>A2 :</b> Etre capable d'organiser son travail en vue de respecter les délais d'exécution					
<b>A3:</b> Etre capable de maintenir son environnement dans un état de rangement et de propreté.					

— Débutant ( cible )  
 — Confirmé

- N1 : aucune maîtrise de la compétence  
 N2 : maîtrise les situations courantes  
 N3 : maîtrise toutes les situations liées au métier  
 N4 : maîtrise totale de la compétence et transmission

**Référentiel de compétences/ cible**  
**Chantier : presses fonds & embouties**  
**Poste : mécanicien de production**

CHAMPS DE COMPETENCES	GRILLE D'EVALUATION				
COMPETENCES TECHNIQUES	N1	N2	N3	N4	Commentaires
<b>Connaissances</b>					
<b>C1</b> : Connaître l'organisation générale du poste.					
<b>C2</b> : Etre capable de diagnostiquer une panne.					
<b>C3</b> : Etre capable d'assurer les opérations auto- maintenance mécanique.					
<b>C4</b> : Connaître les normes requises pour la bonne qualité du produit.					
<b>Méthodes et Procédures</b>					
<b>M1</b> : Etre capable d'effectuer un suivi journalier de la disponibilité des machines...					
<b>M2</b> : Etre capable de maîtriser les procédures de réglage des machines contenues dans les manuels et le système documentaire de la qualité.					
<b>M3</b> : Etre capable de vérifier la conformité du format par rapport au programme de fabrication.					
<b>M4</b> : Etre capable de respecter et faire respecter les méthodes et consignes de sécurité.					
<b>M5</b> : Etre capable d'identifier les outils nécessaires au changement de format à partir du programme de fabrication.					
<b>M6</b> : Etre capable d'utiliser les instruments de mesures appropriés.					
<b>M7</b> : Etre capable de maîtriser les procédures liées au poste de mécanicien.					
<b>Savoir - faire</b>					
<b>SF1</b> : Etre capable d'expliquer le fonctionnement normal de la ligne.					
<b>SF2</b> : Etre capable d'apprécier à partir de l'aspect la qualité du produit.					

<b>SF3:</b> Etre capable d'assurer le rôle de tous les opérateurs de la ligne.					
<b>SF4:</b> Etre capable de prévoir les dysfonctionnements éventuels et d'assurer les opérations de base de maintenance.					
<b>SF5:</b> Etre capable d'apprécier la qualité des matières premières et se faire approvisionner à temps.					
<b>SF6 :</b> Etre capable de mener les actions correctives dans les meilleurs délais					
<b>COMPETENCES ORGANISATIONNELLES</b>					
<b>O1 :</b> Etre capable d'organiser et piloter une équipe de travail.					
<b>O2 :</b> Etre capable d'organiser son travail et celui des autres membres de l'équipe.					
<b>COMPETENCES RELATIONNELLES</b>					
<b>R1 :</b> Etre capable de faire appliquer les procédures liées au poste de mécanicien.					
<b>R2 :</b> Etre capable de travailler en équipe, de communiquer et de partager son expérience.					
<b>R3 :</b> Etre capable de faire des suggestions pour une amélioration continue de la qualité.					
<b>COMPETENCES D'ADAPTATION</b>					
<b>A1 :</b> Etre capable de rester attentif, vigilant pendant toute la production pour avoir un rendement optimal en terme de qualité.					
<b>A2 :</b> Etre capable d'organiser son travail en vue de respecter les délais d'exécution					
<b>A3:</b> Etre capable de maintenir son environnement dans un état de rangement et de propreté.					

— Débutant ( cible )

—— Confirmé

N1 : aucune maîtrise de la compétence

N2 : maîtrise les situations courantes

N3 : maîtrise toutes les situations liées au métier

N4 : maîtrise totale de la compétence et transmission

**Référentiel de compétences/cible**  
**Chantier : boîtes rondes serties**  
**Poste : mécanicien de production**

CHAMPS DE COMPETENCES	GRILLE D'EVALUATION				
	N1	N2	N3	N4	Commentaires
<b>COMPETENCES TECHNIQUES</b>					
<b>Connaissances</b>					
<b>C1</b> : Connaître l'organisation générale du poste.					
<b>C2</b> : Etre capable de diagnostiquer une panne.					
<b>C3</b> : Etre capable d'assurer les opérations auto- maintenance mécanique.					
<b>C4</b> : Connaître les normes requises pour la bonne qualité du produit.					
<b>Méthodes et Procédures</b>					
<b>M1</b> : Etre capable d'effectuer un suivi journalier de la disponibilité des machines.					
<b>M2</b> : Etre capable de maîtriser les procédures de réglage des machines contenues dans les manuels et le système documentaire de la qualité.					
<b>M3</b> : Etre capable de vérifier la conformité du format par rapport au programme de fabrication.					
<b>M4</b> : Etre capable de respecter et de faire respecter les méthodes et consignes de sécurité.					
<b>M5</b> : Etre capable d'identifier les outils nécessaires au changement de format à partir du programme de fabrication.					
<b>M6</b> : Etre capable d'utiliser les instruments de mesures appropriés.					
<b>M7</b> : Etre capable de maîtriser les procédures liées au poste de mécanicien.					
<b>Savoir - faire</b>					
<b>SF1</b> : Etre capable d'expliquer le fonctionnement normal de la ligne.					
<b>SF2</b> : Etre capable d'apprécier à partir de l'aspect la qualité du produit.					

<b>SF3:</b> Etre capable d'assurer le rôle de tous les opérateurs de la ligne.					
<b>SF4:</b> Etre capable de prévoir les dysfonctionnements éventuels et d'assurer les opérations de base de maintenance.					
<b>SF5:</b> Etre capable d'apprécier la qualité des matières premières et se faire approvisionner à temps.					
<b>SF6:</b> Etre capable de mener les actions correctives dans les meilleurs délais					
<b>COMPETENCES ORGANISATIONNELLES</b>					
<b>O1:</b> Etre capable d'organiser et piloter une équipe de travail.					
<b>O2:</b> Etre capable d'organiser son travail et celui des autres membres de l'équipe.					
<b>COMPETENCES RELATIONNELLES</b>					
<b>R1:</b> Etre capable de faire appliquer les procédures liées au poste de mécanicien.					
<b>R2:</b> Etre capable de travailler en équipe, de communiquer et de partager son expérience.					
<b>R3:</b> Etre capable de faire des suggestions pour une amélioration continue de la qualité.					
<b>COMPETENCES D'ADAPTATION</b>					
<b>A1:</b> Etre capable de rester attentif, vigilant pendant toute la production pour avoir un rendement optimal en terme de qualité.					
<b>A2:</b> Etre capable d'organiser son travail en vue de respecter les délais d'exécution					
<b>A3:</b> Etre capable de maintenir son environnement dans un état de rangement et de propreté.					

— Débutant ( cible )

— Confirmé

N1 : aucune maîtrise de la compétence

N2 : maîtrise les situations courantes

N3 : maîtrise toutes les situations liées au métier

N4 : maîtrise totale de la compétence et transmission

## **1. Procédure d'évaluation**

L'appréciation des compétences se fait au cours d'un entretien spécifique. Le responsable de chantier se prépare individuellement et rencontre le mécanicien pour dialoguer et confronter les points de vue de manière à identifier les besoins de formation ou d'accompagnement. Il pourra ensuite identifier un profil représentant l'état actuel des compétences du mécanicien. L'écart entre le profil actuel et celui à atteindre ( confirmé ou expérimenté ) donne une description nette des compétences à développer.

Dans le cadre de notre travail, nous avons retenu comme chantier pilote, le chantier de Boîtes Rondes Serties qui comprend cinq mécaniciens. Nous avons établi une fiche de compétences pour chaque mécanicien du chantier Boîtes Rondes Serties.

## **2. La Fiche individuelle des compétences.**

La fiche individuelle a pour but de situer le niveau de compétences d'un opérateur aux différentes phases de travail de son poste ou de ses activités.

La fiche permet à la personne elle-même de se situer à différents niveaux de compétences . La fiche sert également de support d'échange avec la hiérarchie de proximité. Elle pourra bien entendu servir de support à la construction de dispositifs de formation ou d'accompagnement.

Nous présentons dans les tableaux suivants les fiches individuelles de compétence des mécaniciens de production du chantier Boîtes Rondes Serties.

**Fiche individuelle de compétences**
**Chantier : boîtes rondes serties**
**Poste : mécanicien de production**
**Nom du collaborateur : Jean Baptiste DiouF**
**Evaluateur : Samba Leye NDOYE**
**Fonction : Responsable de chantier**
**Date : 21 mars 2004**

CHAMPS DE COMPETENCES	GRILLE D'EVALUATION				
COMPETENCES TECHNIQUES	N1	N2	N3	N4	Commentaires
<b>Connaissances</b>					
<b>C1</b> : Connaître l'organisation générale du poste.			X		
<b>C2</b> : Etre capable de diagnostiquer une panne.			X		
<b>C3</b> : Etre capable d'assurer les opérations auto- maintenance mécanique.			X		
<b>C4</b> : Connaître les normes requises pour la bonne qualité du produit.			X		
<b>Méthodes et Procédures</b>					
<b>M1</b> : Etre capable d'effectuer un suivi journalier de la disponibilité des machines.				X	
<b>M2</b> : Etre capable de maîtriser les procédures de réglage des machines contenues dans les manuels et le système documentaire de la qualité.			X		
<b>M3</b> : Etre capable de vérifier la conformité du format par rapport au programme de fabrication.				X	
<b>M4</b> : Etre capable de respecter et de faire respecter les méthodes et consignes de sécurité.			X		
<b>M5</b> : Etre capable d'identifier les outils nécessaires au changement de format à partir du programme de fabrication.				X	
<b>M6</b> : Etre capable d'utiliser les instruments de mesures appropriés.			X		
<b>M7</b> : Etre capable de maîtriser les procédures liées au poste de mécanicien.			X		
<b>Savoir - faire</b>					
<b>SF1</b> : Etre capable d'expliquer le fonctionnement normal de la ligne.			X		
<b>SF2</b> : Etre capable d'apprécier à partir de l'aspect la qualité du produit.			X		
<b>SF3</b> : Etre capable d'assurer le rôle de tous les opérateurs de la ligne.				X	

<b>SF4:</b> Etre capable de prévoir les dysfonctionnements éventuels et d'assurer les opérations de base de maintenance.			X		
<b>SF5:</b> Etre capable d'apprécier la qualité des matières premières et se faire approvisionner à temps.		X			
<b>SF6:</b> Etre capable de mener les actions correctives dans les meilleurs délais			X		
<b>COMPETENCES ORGANISATIONNELLES</b>					
<b>O1:</b> Etre capable d'organiser et piloter une équipe de travail.		X			
<b>O2:</b> Etre capable d'organiser son travail et celui des autres membres de l'équipe.		X			
<b>COMPETENCES RELATIONNELLES</b>					
<b>R1:</b> Etre capable de faire appliquer les procédures liées au poste de mécanicien.		X			
<b>R2:</b> Etre capable de travailler en équipe, de communiquer et de partager son expérience.			X		
<b>R3:</b> Etre capable de faire des suggestions pour une amélioration continue de la qualité.			X		
<b>COMPETENCES D'ADAPTATION</b>					
<b>A1:</b> Etre capable de rester attentif, vigilant pendant toute la production pour avoir un rendement optimal en terme de qualité.		X			
<b>A2:</b> Etre capable d'organiser son travail en vue de respecter les délais d'exécution			X		
<b>A3:</b> Etre capable de maintenir son environnement dans un état de rangement et de propreté.		X			

— Débutant ( cible )

— Confirmé

N1 : aucune maîtrise de la compétence

N2 : maîtrise les situations courantes

N3 : maîtrise toutes les situations liées au métier

N4 : maîtrise totale de la compétence et transmission

**Fiche individuelle de compétences**

**CHANTIER : boîtes rondes serties**

**Poste : mecanicien de production**

**Nom du collaborateur : Ibrahima TALL**

**Evaluateur :Samba Leye NDOYE**

**Fonction : Responsable de chantier**

**Date : 21 mars 2004**

CHAMPS DE COMPETENCES	GRILLE D'EVALUATION				
COMPETENCES TECHNIQUES	N1	N2	N3	N4	Commentaires
<b>Connaissances</b>					
<b>C1</b> : Connaître l'organisation générale du poste.			X		
<b>C2</b> : Etre capable de diagnostiquer une panne.			X		
<b>C3</b> : Etre capable d'assurer les opérations auto- maintenance mécanique.			X		
<b>C4</b> : Connaître les normes requises pour la bonne qualité du produit.			X		
<b>Méthodes et Procédures</b>					
<b>M1</b> : Etre capable d'effectuer un suivi journalier de la disponibilité des machines.			X		
<b>M2</b> : Etre capable de maîtriser les procédures de réglage des machines contenues dans les manuels et le système documentaire de la qualité.				X	
<b>M3</b> : Etre capable de vérifier la conformité du format par rapport au programme de fabrication.				X	
<b>M4</b> : Etre capable de respecter et de faire respecter les méthodes et consignes de sécurité.			X		
<b>M5</b> : Etre capable d'identifier les outils nécessaires au changement de format à partir du programme de fabrication.				X	
<b>M6</b> : Etre capable d'utiliser les instruments de mesures appropriés.				X	
<b>M7</b> : Etre capable de maîtriser les procédures liées au poste de mecanicien.				X	
<b>Savoir - faire</b>					
<b>SF1</b> : Etre capable d'expliquer le fonctionnement normal de la ligne.				X	
<b>SF2</b> : Etre capable d'apprécier à partir de l'aspect la qualité du produit.			X		

<b>SF3:</b> Etre capable d'assurer le rôle de tous les opérateurs de la ligne.			X		
<b>SF4:</b> Etre capable de prévoir les dysfonctionnements éventuels et d'assurer les opérations de base de maintenance.			X		
<b>SF5:</b> Etre capable d'apprécier la qualité des matières premières et se faire approvisionner à temps.			X		
<b>SF6:</b> Etre capable de mener les actions correctives dans les meilleurs délais			X		
<b>COMPETENCES ORGANISATIONNELLES</b>					
<b>O1:</b> Etre capable d'organiser et piloter une équipe de travail.				X	
<b>O2:</b> Etre capable d'organiser son travail et celui des autres membres de l'équipe.				X	
<b>COMPETENCES RELATIONNELLES</b>					
<b>R1:</b> Etre capable de faire appliquer les procédures liées au poste de mécanicien.				X	
<b>R2:</b> Etre capable de travailler en équipe, de communiquer et de partager son expérience.			X		
<b>R3:</b> Etre capable de faire des suggestions pour une amélioration continue de la qualité.			X		
<b>COMPETENCES D'ADAPTATION</b>					
<b>A1:</b> Etre capable de rester attentif, vigilant pendant toute la production pour avoir un rendement optimal en terme de qualité.			X		
<b>A2:</b> Etre capable d'organiser son travail en vue de respecter les délais d'exécution			X		
<b>A3:</b> Etre capable de maintenir son environnement dans un état de rangement et de propreté.			X		

- Débutant ( cible )  
 — Confirmé

N1 : aucune maîtrise de la compétence  
 N2 : maîtrise les situations courantes  
 N3 : maîtrise toutes les situations liées au métier  
 N4 : maîtrise totale de la compétence et transmission

**Fiche individuelle de compétences**  
**Chantier : boîtes rondes serties**  
**Poste : mécanicien de production**  
**Nom du collaborateur : Dame pouye**

**Evaluateur : Samba Leye NDOYE**  
**Fonction : Responsable de chantier**  
**Date : 21 mars 2004**

CHAMPS DE COMPETENCES	GRILLE D'EVALUATION					
	COMPETENCES TECHNIQUES	N1	N2	N3	N4	Commentaires
<b>Connaissances</b>						
<b>C1</b> : Connaître l'organisation générale du poste.		X				
<b>C2</b> : Etre capable de diagnostiquer une panne.			X			
<b>C3</b> : Etre capable d'assurer les opérations auto-maintenance mécanique.			X			
<b>C4</b> : Connaître les normes requises pour la bonne qualité du produit.			X			
<b>Méthodes et Procédures</b>						
<b>M1</b> : Etre capable d'effectuer un suivi journalier de la disponibilité des machines.		X				
<b>M2</b> : Etre capable de maîtriser les procédures de réglage des machines contenues dans les manuels et le système documentaire de la qualité.		X				
<b>M3</b> : Etre capable de vérifier la conformité du format par rapport au programme de fabrication.			X			
<b>M4</b> : Etre capable de respecter et de faire respecter les méthodes et consignes de sécurité.		X				
<b>M5</b> : Etre capable d'identifier les outils nécessaires au changement de format à partir du programme de fabrication.			X			
<b>M6</b> : Etre capable d'utiliser les instruments de mesures appropriés.			X			
<b>M7</b> : Etre capable de maîtriser les procédures liées au poste de mécanicien.			X			
<b>Savoir - faire</b>						
<b>SF1</b> : Etre capable d'expliquer le fonctionnement normal de la ligne.			X			
<b>SF2</b> : Etre capable d'apprécier à partir de l'aspect la qualité du produit.		X				
<b>SF3</b> : Etre capable d'assurer le rôle de tous les opérateurs de la ligne.			X			

<b>SF4:</b> Etre capable de prévoir les dysfonctionnements éventuels et d'assurer les opérations de base de maintenance.			X		
<b>SF5:</b> Etre capable d'apprécier la qualité des matières premières et se faire approvisionner à temps.			X		
<b>SF6:</b> Etre capable de mener les actions correctives dans les meilleurs délais			X		
<b>COMPETENCES ORGANISATIONNELLES</b>					
<b>O1:</b> Etre capable d'organiser et piloter une équipe de travail.			X		
<b>O2:</b> Etre capable d'organiser son travail et celui des autres membres de l'équipe.		X			
<b>COMPETENCES RELATIONNELLES</b>					
<b>R1:</b> Etre capable de faire appliquer les procédures liées au poste de mécanicien.		X			
<b>R2:</b> Etre capable de travailler en équipe, de communiquer et de partager son expérience.			X		
<b>R3:</b> Etre capable de faire des suggestions pour une amélioration continue de la qualité.			X		
<b>COMPETENCES D'ADAPTATION</b>					
<b>A1:</b> Etre capable de rester attentif, vigilant pendant toute la production pour avoir un rendement optimal en terme de qualité.			X		
<b>A2:</b> Etre capable d'organiser son travail en vue de respecter les délais d'exécution		X			
<b>A3:</b> Etre capable de maintenir son environnement dans un état de rangement et de propreté.			X		

- Débutant ( cible )  
— Confirmé

N1 : aucune maîtrise de la compétence  
 N2 : maîtrise les situations courantes  
 N3 : maîtrise toutes les situations liées au métier  
 N4 : maîtrise totale de la compétence et transmission

**Fiche individuelle de compétences**  
**Chantier : boîtes rondes serties**  
**Poste : mécanicien de production**  
**Nom du collaborateur : Babacar Fall**

**Evaluateur : Samba Leye NDOYE**  
**Fonction : Responsable de chantier**  
**Date : 21 mars 2004**

<b>CHAMPS DE COMPETENCES</b>	<b>GRILLE D'EVALUATION</b>				
<b>COMPETENCES TECHNIQUES</b>	<b>N1</b>	<b>N2</b>	<b>N3</b>	<b>N4</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Connaissances</b>					
<b>C1</b> : Connaître l'organisation générale du poste.			X		
<b>C2</b> : Etre capable de diagnostiquer une panne.		X			
<b>C3</b> : Etre capable d'assurer les opérations auto-maintenance mécanique.				X	
<b>C4</b> : Connaître les normes requises pour la bonne qualité du produit.				X	
<b>Méthodes et Procédures</b>					
<b>M1</b> : Etre capable d'effectuer un suivi journalier de la disponibilité des machines.		X			
<b>M2</b> : Etre capable de maîtriser les procédures de réglage des machines contenues dans les manuels et le système documentaire de la qualité.			X		
<b>M3</b> : Etre capable de vérifier la conformité du format par rapport au programme de fabrication.			X		
<b>M4</b> : Etre capable de respecter et de faire respecter les méthodes et consignes de sécurité.		X			
<b>M5</b> : Etre capable d'identifier les outils nécessaires au changement de format à partir du programme de fabrication.			X		
<b>M6</b> : Etre capable d'utiliser les instruments de mesures appropriés.		X			
<b>M7</b> : Etre capable de maîtriser les procédures liées au poste de mécanicien.			X		
<b>Savoir - faire</b>					
<b>SF1</b> : Etre capable d'expliquer le fonctionnement normal de la ligne.		X			
<b>SF2</b> : Etre capable d'apprécier à partir de l'aspect la qualité du produit.			X		

<b>SF3:</b> Etre capable d'assurer le rôle de tous les opérateurs de la ligne.		X		
<b>SF4:</b> Etre capable de prévoir les dysfonctionnements éventuels et d'assurer les opérations de base de maintenance.			X	
<b>SF5:</b> Etre capable d'apprécier la qualité des matières premières et se faire approvisionner à temps.			X	
<b>SF6:</b> Etre capable de mener les actions correctives dans les meilleurs délais			X	
<b>COMPETENCES ORGANISATIONNELLES</b>				
<b>O1:</b> Etre capable d'organiser et piloter une équipe de travail.			X	
<b>O2:</b> Etre capable d'organiser son travail et celui des autres membres de l'équipe.		X		
<b>COMPETENCES RELATIONNELLES</b>				
<b>R1:</b> Etre capable de faire appliquer les procédures liées au poste de mécanicien.		X		
<b>R2:</b> Etre capable de travailler en équipe, de communiquer et de partager son expérience.		X		
<b>R3:</b> Etre capable de faire des suggestions pour une amélioration continue de la qualité.		X		
<b>COMPETENCES D'ADAPTATION</b>				
<b>A1:</b> Etre capable de rester attentif, vigilant pendant toute la production pour avoir un rendement optimal en terme de qualité.		X		
<b>A2:</b> Etre capable d'organiser son travail en vue de respecter les délais d'exécution			X	
<b>A3:</b> Etre capable de maintenir son environnement dans un état de rangement et de propreté.		X		

— Débutant ( cible )

— Confirmé

N1 : aucune maîtrise de la compétence

N2 : maîtrise les situations courantes

N3 : maîtrise toutes les situations liées au métier

N4 : maîtrise totale de la compétence et transmission

**Fiche individuelle compétences de  
Chantier : boîtes rondes serties  
Poste : mécanicien de production  
Nom du collaborateur : Adama Fall**

**Evaluateur : Samba Leye NDOYE  
Fonction : Responsable de chantier  
Date : 21 mars 2004**

CHAMPS DE COMPETENCES	GRILLE D'EVALUATION				
	N1	N2	N3	N4	Commentaires
<b>COMPETENCES TECHNIQUES</b>					
<b>Connaissances</b>					
<b>C1</b> : Connaître l'organisation générale du poste.			X		
<b>C2</b> : Etre capable de diagnostiquer une panne.				X	
<b>C3</b> : Etre capable d'assurer les opérations auto- maintenance mécanique.		X			
<b>C4</b> : Connaître les normes requises pour la bonne qualité du produit.				X	
<b>Méthodes et Procédures</b>					
<b>M1</b> : Etre capable d'effectuer un suivi journalier de la disponibilité des machines.				X	
<b>M2</b> : Etre capable de maîtriser les procédures de réglage des machines contenues dans les manuels et le système documentaire de la qualité.				X	
<b>M3</b> : Etre capable de vérifier la conformité du format par rapport au programme de fabrication.				X	
<b>M4</b> : Etre capable de respecter et de faire respecter les méthodes et consignes de sécurité.				X	
<b>M5</b> : Etre capable d'identifier les outils nécessaires au changement de format à partir du programme de fabrication.				X	
<b>M6</b> : Etre capable d'utiliser les instruments de mesures appropriés.			X		
<b>M7</b> : Etre capable de maîtriser les procédures liées au poste de mécanicien.				X	
<b>Savoir - faire</b>					
<b>SF1</b> : Etre capable d'expliquer le fonctionnement normal de la ligne.				X	
<b>SF2</b> : Etre capable d'apprécier à partir de l'aspect la qualité du produit.			X		

<b>SF3:</b> Etre capable d'assurer le rôle de tous les opérateurs de la ligne.			X	
<b>SF4:</b> Etre capable de prévoir les dysfonctionnements éventuels et d'assurer les opérations de base de maintenance.				X
<b>SF5:</b> Etre capable d'apprécier la qualité des matières premières et se faire approvisionner à temps.				X
<b>SF6:</b> Etre capable de mener les actions correctives dans les meilleurs délais				X
<b>COMPETENCES ORGANISATIONNELLES</b>				
<b>O1:</b> Etre capable d'organiser et piloter une équipe de travail.				X
<b>O2:</b> Etre capable d'organiser son travail et celui des autres membres de l'équipe.				X
<b>COMPETENCES RELATIONNELLES</b>				
<b>R1:</b> Etre capable de faire appliquer les procédures liées au poste de mécanicien.			X	
<b>R2:</b> Etre capable de travailler en équipe, de communiquer et de partager son expérience.			X	
<b>R3:</b> Etre capable de faire des suggestions pour une amélioration continue de la qualité.			X	
<b>COMPETENCES D'ADAPTATION</b>				
<b>A1:</b> Etre capable de rester attentif, vigilant pendant toute la production pour avoir un rendement optimal en terme de qualité.				X
<b>A2:</b> Etre capable d'organiser son travail en vue de respecter les délais d'exécution				X
<b>A3:</b> Etre capable de maintenir son environnement dans un état de rangement et de propreté.				X

- Débutant ( cible )  
 — Confirmé

- N1 : aucune maîtrise de la compétence  
 N2 : maîtrise les situations courantes  
 N3 : maîtrise toutes les situations liées au métier  
 N4 : maîtrise totale de la compétence et transmission

### **C. Tableau des compétences : un outil de recueil des besoins de formation**

La compilation des fiches individuelles des compétences permet d'obtenir une représentation de la compétence collective concernant un ou plusieurs postes de travail.

Elle permet de faire apparaître distinctement les différentes dimensions de la compétence retenues pour un ensemble d'opérateurs, voir un atelier ou une unité.

Une telle représentation peut devenir alors la base de pilotage des compétences dans l'entreprise. Qu'ils s'agissent de développer la poly-compétence d'opérateur intervenants dans un même atelier ou de développer globalement le niveau de l'ensemble d'une population, les tableaux de compétences donnent une vision pragmatique et rapide de l'état des compétences à un moment donné.

Un tel tableau, systématiquement mis à jour au fil de l'évolution des compétences individuelles, accessibles à tous les opérateurs concernés, semble être un moyen intéressant pour impliquer les personnes de la gestion de leurs compétences au sein de l'unité où ils travaillent.

Nous présentons à la figure suivante le tableau des compétences des mécaniciens du chantier Boîte Rondes Serties.

**TABLEAU DE COMPETENCES**  
**SECTEURS : BOITES RONDES SERTIES**  
**RESPONSABLE : Samba NDOYE**

Date dernière mise à jour 31 Mars 2004

	Jean.B DIOUF	Adama FALL	Babacar FALL	Dame POUYE	Ibrahima TALL
<b>COMPETENCES TECHNIQUES</b>					
<b>Connaissances</b>					
C1 : Connaître l'organisation générale du poste.	N3	N3	N3	N2	N3
C2 : Etre capable de diagnostiquer une panne.	N3	N4	N2	N3	N3
C3 : Etre capable d'assurer les opérations d'auto-maintenance mécanique	N3	N2	N4	N3	N3
C4 : Connaître les normes requises pour la bonne qualité du produit	N3	N4	N4	N3	N3
<b>Méthodes et procédures</b>					
M1 : Etre capable d'effectuer un suivi journalier de la disponibilité des machines.	N4	N4	N2	N2	N3
M2 : Etre capable de maîtriser les procédures de réglage des machines contenues dans les manuels et le système documentaire de la qualité.	N3	N4	N3	N2	N4
M3 : Etre capable de vérifier la conformité du format par rapport au programme de fabrication.	N4	N4	N3	N3	N4
M4 : Etre capable de respecter et de faire respecter les méthodes et consignes de sécurité.	N3	N4	N2	N2	N3
M5 : Etre capable d'identifier les outils nécessaires au changement de format à partir du programme de fabrication.	N4	N4	N3	N3	N4
M6 : Etre capable d'utiliser les instruments de mesures appropriés.	N3	N3	N2	N3	N4
M7 : Etre capable de maîtriser les procédures liées au poste de mécanicien.	N3	N4	N3	N3	N4
<b>Savoir- Faire</b>					
SF1 : Etre capable d'expliquer le fonctionnement normal de la ligne.	N3	N4	N2	N3	N4
SF2: Etre capable d'apprécier à partir de l'aspect la qualité du produit.	N3	N3	N3	N2	N3
SF3: Etre capable d'assurer le rôle de tous les opérateurs de la ligne.	N4	N3	N2	N3	N3
SF4: Etre capable de prévoir les dysfonctionnements éventuels et d'assurer les opérations de base de maintenance.	N3	N4	N3	N3	N3
SF5: Etre capable d'apprécier la qualité des matières premières et se faire approvisionner à temps.	N2	N4	N3	N3	N3
SF6 : Etre capable de mener les actions correctives dans les meilleurs délais.	N3	N4	N3	N3	N3
<b>COMPETENCES ORGANISATIONNELLES</b>					

<b>O1 : Etre capable d'organiser et piloter une équipe de travail.</b>	N2	N4	N3	N3	N4
<b>O2 : Etre capable d'organiser son travail et celui des autres membres de l'équipe.</b>	N2	N4	N2	N2	N4
<b>COMPETENCES RELATIONNELLES</b>					
<b>R1 : Etre capable de faire appliquer les procédures liées au poste de mécanicien.</b>	N2	N3	N2	N2	N4
<b>R2 : Etre capable de travailler en équipe, de communiquer et de partager son expérience.</b>	N3	N3	N2	N3	N3
<b>R3 : Etre capable de faire des suggestions pour une amélioration continue de la qualité.</b>	N3	N3	N2	N3	N3
<b>COMPETENCES D'ADAPTATION</b>					
<b>A1 : Etre capable de rester attentif, vigilant pendant toute la production pour avoir un rendement optimal en terme de qualité.</b>	N2	N4	N2	N3	N3
<b>A2 : Etre capable d'organiser son travail en vue de respecter les délais d'exécution</b>	N3	N4	N3	N2	N3
<b>A3: Etre capable de maintenir son environnement dans un état de rangement et de propreté.</b>	N2	N4	N2	N3	N3

# CONCLUSION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ce travail nous a permis d'asseoir et de mettre en pratique toute la théorie de la démarche compétence depuis l'identification des compétences requises jusqu'à l'élaboration du tableau de compétences, un outil indispensable de repérage et de management de toutes les compétences nécessaires de l'organisation.

Par conséquent, nous le voulons expérimental parce qu' étant fait sur un emploi type donné( celui de mécanicien de production) et parce que tous ses modes opératoires et ses applications(fiches de compétence, référentiel cible de compétences etc. )sont effectués sur un secteur donné de l'organisation à savoir les boîtes rondes serties(BRS).

Il reste alors pour CarnaudMetalBox d'élargir ce travail à tous les postes et secteurs et d'arriver à faire l'évaluation périodique des compétences pour alimenter des plans d'amélioration continue garantissant une mise à disposition à temps voulu des compétences nécessaires au bon fonctionnement de son macro processus de réalisation et de commercialisation de boîtes en métal et de fonds.

Il faudra aller jusqu'à la codification des compétences avec des coefficients pouvant permettre de manière consensuelle leur rémunération. C'est en ce moment seulement que l'organisation pourra justifier de l'existence d'un système efficace de management des compétences sur lequel elle va asseoir toute sa politique de ressources humaines.

IL appartiendra également au Département des Ressources Humaines de rendre dynamique tout ce travail compte tenu de l'allure de la pyramide des ages de CarnaudMetalBox et de « sa grosse tête » (voir annexe).

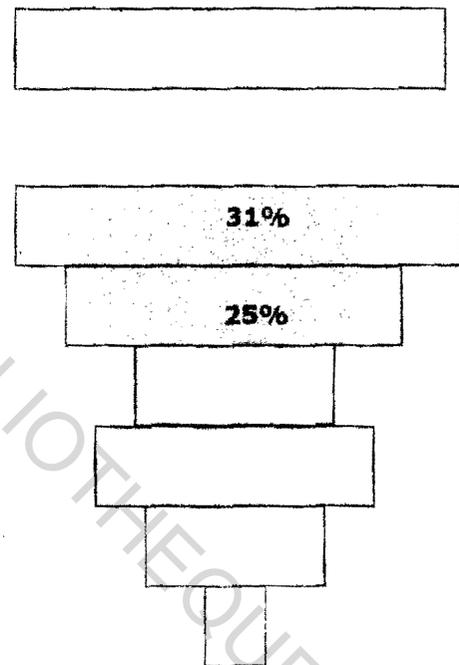
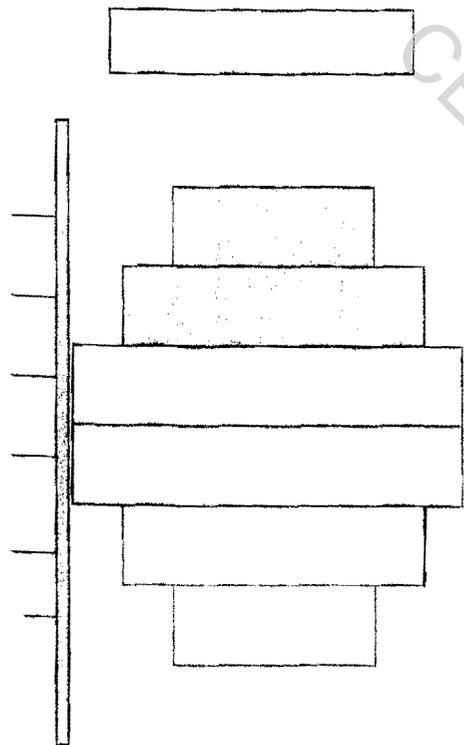
Au regard de cette pyramide, un vaste chantier s'ouvre :

Il consistera à redéployer au profit des plus jeunes toutes les compétences détenues chez les vieux agents. Cela pourrait certainement se faire avec le système que nous venons d'expérimenter et qu'il faut juste parfaire et compléter avec une bonne approche de management des connaissances (knowledge management ).

Avec cette vision, la continuité est garantie, les compétences seront renouvelées et le vieillissement des effectifs ne sera plus présenté comme un obstacle mais comme une valeur sûre faite de compétences qu'il faudra encadrer autrement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

# ANNEXES



CESAG - BIBLIOTHEQUE

PLANNING DE DEPART A LA RETRAITE 2004/2008

SECTEURS	2004						2005						2006						2007						2008						T G		
	C	AM	E	OP	OS	TOT	C	AM	E	OP	OS	TOT	C	AM	E	OP	OS	TOT	C	AM	E	OP	OS	TOT	C	AM	E	OP	OS	TOT			
DIR GEN																																	
ADM1/F.COMT		1				1															1			1									
ADM1/RH										1		1																					
ADM1/LOG COM							1	1		1		3																					
ADM2/AR MEC								1		1		2				1		1		1				1				1		1	1		
ADM2/S ELECT																																	
ADM2/ENT GEN																							1	1			1			1	1		
ADM3/Q S E					1	1					1	1		1				1				1		1									
F1/EMBOUTIES										1		1					1	1			1			1				1		1	1		
F2/BRS		1				1				1		1				1		1		1				1				1		1	1		
F3/MAP		1				1																											
F4/CISAILLES																1	1	2			1			1									
F5/PFONDS				1		1																	1	1									
IMP																												1		1	1		
TOTAL GENERAL		3		1	1	5	1	2		5		8		1	1	3	2	7		2	3		2	1	8				2	3		5	33

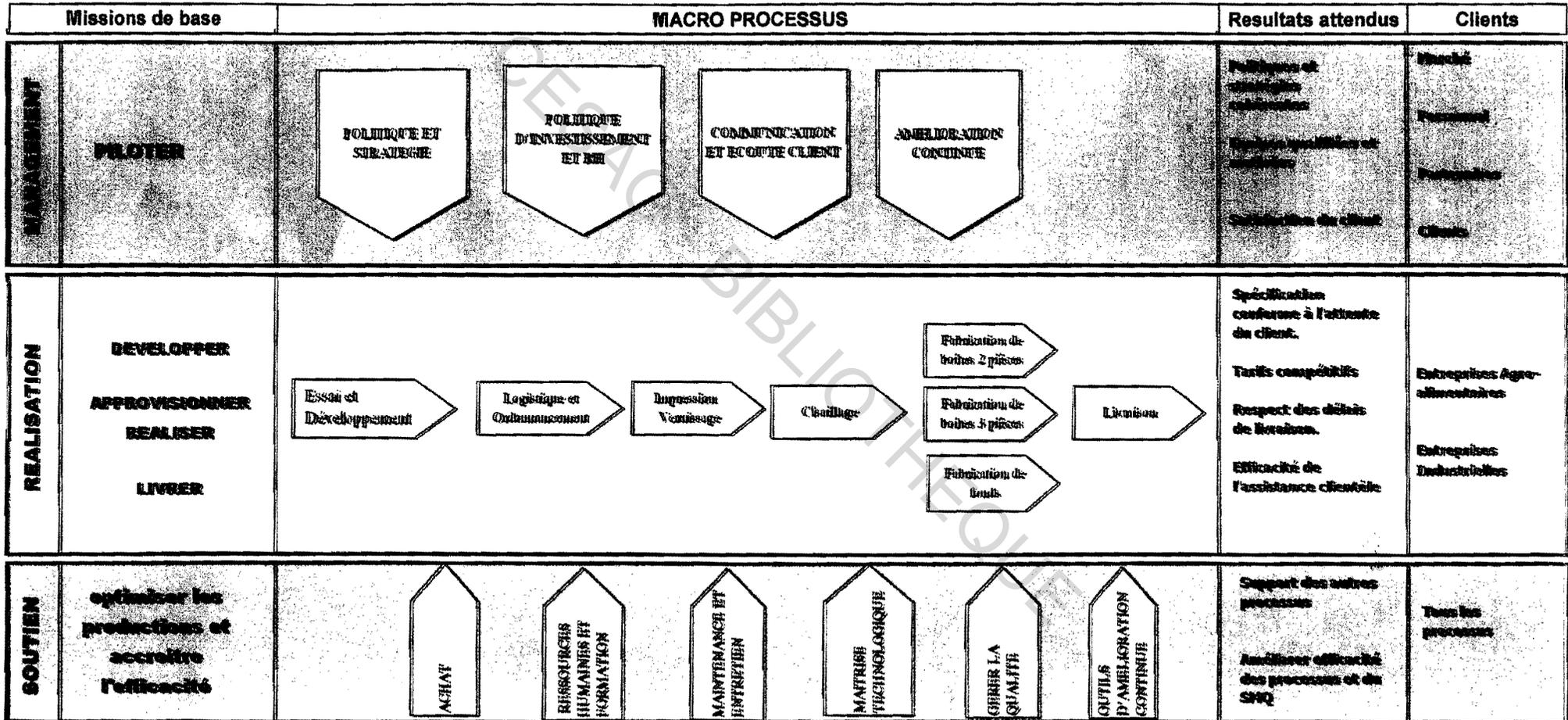
LES 33 DEPARTS SONT REPARTIS PAR CATEGORIE COMME SUIT:

C	1	3,0
AM	8	24,2
E	6	18,2
OP	14	42,4
OS	4	12,1
TOT	33	100,0

## CARTOGRAPHIE DES MACRO-PROCESSUS

### MISSION FONDAMENTALE :

Offrir et proposer aux entreprises agro-alimentaire et industrielles du Sénégal et de la sous-région des emballages métalliques dans les meilleures conditions de coût, de service et de qualité aux standards internationaux.



Approbateur :	Fonction :	Visa
Nom : M. PRANGERE	Directeur Général	

## **Bibliographie**

1. Michel Godet, professeur titulaire de la chaire de prospective industrielle au conservatoire national des arts et métiers, Directeur du laboratoire d'investigation prospective et stratégique ;in préface aux méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, economica 1998.
2. Jean François Amadiou et Loïc Cadin ; compétence et organisation qualifiante, economica 1996
3. Jacques LEPLAT, compétence et ergonomie
4. Piéron H , 1962 , les aptitudes, in H Piéron, la psychologie différentielle, Paris ,PUF, ch II ,31-76
5. Henri Mahé de Boislandelle, dictionnaire de gestion /vocabulaire, concepts et outils page 69
6. Donadiou  
etDeminal,WWW.interef.com/ateliers/grh\_demain/rapport/rencontre\_6  
\_octobre\_1999tm
7. Nicole MANDON, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences/La méthode ETED,collection des études du CEREQ n°57
8. Pierre CASPAR et Philippe CARE , traité des sciences et des techniques de la formation, Paris , DUNOD, 19
9. Alain MEIGNANT, les compétences de la fonction ressources humaines :diagnostic et actions ,ed liaison p 20
10. in Annie FLAUGNATTI , voisin consultants /Dossiers du mois page 3/6 , LE BOTERF,de la compétence, essai sur un attracteur étrange
11. Tremblay et Bruno SIRE « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité » Revue française de gestion, novembre décembre 1999, p 129 - 139
12. Anderson J.A ;1981 Cognitive skills and their acquisition; Hillsdole N J, LAWRENCE, ERLBAUM
13. Durand JP, les enjeux de la logique compétence :gérer et comprendre, 2000 , P 16- 24

14. Patrick GILBERT in journée d'étude sur la gestion des compétences: entre concepts et applications, Grenoble , 8 Juin 2000
15. Gilles ARNAUD, l'avènement du modèle de compétence in cahier de recherche n° 16-2000/2001 ;
16. CASTRO ,GUERIN et LAURIOL dans « les fondements de la transversalité en management stratégique et des ressources humaines », revue française de gestion n°118 , 1998 .
17. LIVIAN et TERRENOIRE J , « les entreprises face aux exigences de la gestion des compétences, 361 , 1995 P59-61 ;
18. Alain MEIGNANT , les compétences stratégiques, personnel, 336 , 1992 , p28-31
19. Gilles ARNAUD et Jacques LAURIOL , l'avènement du modèle de compétence, quelles évolutions pour la GRH ; cahier de recherche n° 16 , 2000 /2001
20. BOURDIEU P, la précarité est aujourd'hui partout , in contre- feux , libre raison d'agir, Paris , 1998
21. FOMBONNE, pour une histoire de la fonction personnel, Paris édition d'organisation
  - a. PERETTI JM, gestion des RH , Paris, Vuibert entreprise, 1998
22. patrick\_Moulin fr@yahoo.fr et  
WWW.cerclerh.com/éditorial/lagepec41102 .asp