



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de
gestion

Département des sciences de gestion

Mémoire De Fin De Cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en management des
Ressources Humaines

Option: Management Des Ressources Humaines

Thème :

**La Formation Outil De Développement Des Compétences
Au Sein De L'entreprise BMT**

Réalisé par :

Mme : MOUHOUBI CYLIA

Mme : TOUIL NABILA

Encadré par: Mme AMGHAR

Sautenance le 18/09/2023

Salle: 04 Bloc: 04 De: 10h00-11h00

Président: BOUDACHE Souad

Examineur: GHANEM Yasmina

Année universitaire 2022/2023

A decorative border with repeating floral motifs surrounds the page. The motifs are light blue and include stylized flowers and leaves.

Remerciements

Au terme de notre travail nous remercions, le bon Dieu de nous avoir donné la force et le courage pour réaliser ce travail dans des bonnes conditions.

Nous remercions nos parents pour leurs efforts et leurs sacrifices durant tout notre parcours.

Nous remercions notre promotrice Mme Amghar qui nous a orienté toute au long de la rédaction de notre mémoire.

Nous remercions également Mme Hammoum notre encadrant au sein de service de centre de formation BMT de nous avoir aidé et orienté durant toute la durée de notre stage pratique.

Nous remercions également tous le personnel de l'organisme pour leur accueil chaleureux.



Dédicaces

Je dédie ce travail à :

A la mémoire de mon père Abd anour que dieu lui garde dans son vaste paradis

A ma mère qui m'a éclairée mon chemin et qui m'a encouragé et soutenue toute au long de mes études

A ma sœur : Ibtissem

A mon cher Marie Nadir qui m'a encouragé et soutenu au long de mes études, je te souhaite une vie pleine de bonheur et de succès et que Dieu te protège et te garde

A tout ma famille

Je vous remercie de votre patience et d'avoir été toujours là pour moi.

Cylia



Dédicaces

Je dédie ce travail à :

A la mémoire de mon père hacene que dieu lui garde dans son vaste paradis

A ma mère qui m'a éclairée mon chemin et qui m'a encouragé et soutenue toute au long de mes études

A mes seours et mes frères

A mon cher Mari Nacer qui m'a encouragé et soutenu tout au long de mes études, je te souhaite une vie pleine de bonheur et de succès et que Dieu te protège et te garde

A toute ma famille

Je vous remercie de votre patience et d'avoir été toujours là pour moi.

Nabila

Sommaire

Introduction générale	1
<u>Chapitre I : la formation</u>	
Introduction	4
Section 01 : la notion de la formation	4
Section 02: le processus de formation	9
Section 03: l'établissement de la politique et l'ingénierie de la formation dans l'entreprise	16
Conclusion	21
<u>Chapitre II : la formation outil de développement des compétences</u>	
Introduction	23
Section 01 : la notion des compétences	24
Section 02 : le développement des compétences	28
Section 03: la formation outil de développement des compétences	31
Conclusion	34
<u>Chapitre III : la formation et le développement des compétences au sein de l'entreprise BMT</u>	
Introduction	36
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	36
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats	51
Conclusion	69
Conclusion générale	70
Bibliographie	73
Tables des matières	76
Annexes	79
Résumé	84

Liste des abréviations

RH : Ressource Humaine

DRH : Direction des ressources humaines

GRH: Gestion des Ressources Humaine

BMT: Bejaia Mediterranean terminal

SPA: Société par actions

EPB: Entreprise portuaire Bejaia

DG: Direction générale

Liste des figures

Figure n°1 : les quatre Niveau d'évaluation.....	14
Figure n°2 : élaboration d'un plan de formation.....	19
Figure n°03 ; la répartition de l'échantillon par genre.....	52
Figure n°04 ; la répartition de l'échantillon selon leurs âge.....	52
Figure n°05 ; la répartition des enquêtes selon le niveau d'instruction.....	53
Figure n°06 ; la répartition des enquêtes selon le statu socioprofessionnelle.....	54
Figure n°07 ; l'ancienneté au sein de l'entreprise.....	55
Figure n°08 ; la formation.....	56
Figure n°09 ; types de formation.....	57
Figure n°10 ; mode de sélection pour la formation.....	59
Figure n°11 ; perception de la formation.....	60
Figure n°12 ; l'importance de la formation.....	61
Figure n°13 ; utilité de la formation.....	62
Figure n°14 ; l'insatisfaction en terme de formation.....	63
Figure n°15 ; lien entre formation et compétence.....	65
Figure n°16 ; la mise en pratique des compétences acquises des formations.....	66
Figure n°17 ; la formation par expérience outil de développement des compétences.....	67
Figure n°18 ; Besoin d'une autre formation.....	68

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : Les composantes de la compétence.....	25
Tableau N° 02 : la répartition de l'échantillon selon leur genre.....	51
Tableau N° 03 : la répartition de l'échantillon selon leur âge	52
Tableau N° 04 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	53
Tableau N° 05 : la répartition des enquêtes selon le statu socioprofessionnel.....	54
Tableau N° 06 : l'ancienneté au sein de l'entreprise.....	55
Tableau N° 07 : types de formation.....	56
Tableau N° 08 : la formation.....	57
Tableau N° 09 ; lieu de formation.....	58
Tableau N° 10 : mode de sélection pour la formation.....	59
Tableau N° 11 : perception de la formation.....	60
Tableau N° 12 : l'importance de la formation.....	61
Tableau N° 13 : satisfaction en termes de formation.....	61
Tableau N° 14 : utilité de la formation.....	62
Tableau N° 15 : raisons de l'insatisfaction en termes de formation.....	63
Tableau N° 16 : facteurs favorisant les compétences.....	64
Tableau N° 17 : lien entre formation compétence.....	64
Tableau N° 18 : la mise en pratique des compétences acquises des formations.....	65
Tableau N° 19 : la formation par expérience outil de développement des compétences.....	67
Tableau N° 20 : besoin d'une autre formation.....	68

Introduction générale

Introduction générale

Mondialisation économique, évolutions technologiques, croissance de la production, apparition de nouvelles techniques ...Autant de bouleversements du paysage économique qui font désormais de la formation, une fonction clé de la gestion des entreprises et qui répondent à un environnement devenu beaucoup plus mutant et concurrentiel.

Dans cet environnement changeant et de plus en plus concurrentiel, l'investissement dans le facteur humain est devenu plus que jamais une priorité pour la direction, l'amélioration de la compétence de son personnel que ce soit dans leur savoir, savoir-faire ou savoir-être est primordial pour le développement et la survie de ses entreprises. Une personne formée est plus apte à accomplir des tâches, les perfectionner ou maintenir leur bon fonctionnement qu'une personne qui ne les pas.

Investir dans la formation des employés est un moyen d'acquérir les compétences nécessaires pour occuper un poste à responsabilité, c'est grâce à la formation qu'on peut rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance de l'entreprise. Investir dans la formation peut générer de multiples avantages, tels qu'une amélioration des performances organisationnelles, un sentiment d'accomplissement accru des stagiaires et une amélioration de la qualité des services et des produits, satisfaisant ainsi davantage de clients et générant davantage de bénéfices économiques.

La formation est clairement l'un des meilleurs leviers RH pour atteindre la performance individuelle et collective recherchée : développer les compétences nécessaires aujourd'hui, anticiper les besoins en compétences de demain, assurer aux salariés leur employabilité en les professionnalisant et en proposant des parcours de plus en plus individualisés et sécurisés, l'enjeu de la formation est bien de valoriser le potentiel humain, afin que celle-ci puisse rester compétitive, continuer son développement et s'inscrire dans la durée.

L'entreprise étant une organisation poursuivant des objectifs bien déterminés, elle a besoin, pour une productivité accrue, de voir ses ressources humaines bien formées. D'où la nécessité mettre en place un plan de formation adéquat à ses besoins.

Une grande partie de notre réflexion portera sur la formation comme un outil de développement des compétences du capital humain et sur la meilleure façon de mettre en œuvre la formation pour optimiser son outil dans la performance au sein de l'entreprise BMT.

Objectif de recherche :

Pour mener notre recherche, nous avons fixés des objectifs à atteindre qui sont à la fois d'ordres généraux et personnels.

Objectifs généraux : consistent à étudier l'outil et à analyser le degré de pertinence de la formation dans le développement des compétences et engagement social aux seins des entreprises publiques algériennes.

Objectifs personnels : Rencontrer les directeurs des ressources humaines, les différents responsables, les salariés et les syndicats, ainsi essayer d'en tirer profil de leurs expériences :

- Acquérir une expertise dans le domaine de la formation, et des compétences.
- Faire profiter l'entreprise dans laquelle nous œuvrions par les résultats de notre recherche.
- Enrichissement personnel en termes de savoir.

Problématique :

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous tenterons d'apporter des éléments de réponses à cette question centrale :

□ Comment la formation des salariés contribue aux développements des compétences ? A cette question principale s'ajoutent d'autres questions :

- Quel est l'outil de la formation sur le développement des compétences ?
- Quel est l'impact de la formation sur l'évolution des compétences ?

Hypothèse :

Nous nous appuyons, pour guider notre recherche, sur les deux hypothèses suivantes

- **Hypothèse 1:** l'investissement en formation permet l'amélioration des compétences et la performance dans les entreprises Algérienne.
- **Hypothèse 2:** La formation est le levier d'acquisition des compétences

Méthodologie de recherche :

Pour réaliser ce travail, nous avons suivi une démarche de type quantitatif qui s'appuie sur un questionnaire, lié à notre thème, distribué à un échantillon de salariés qui travaillent au sein de l'entreprise BMT de Bejaia.

Concernant le plan de notre mémoire, celui-ci est scindé en deux parties. La première partie concerne la recherche bibliographique qui nous a permis de collecter les informations nécessaires pour notre travail, à partir des différents ouvrages, et des articles. La deuxième partie concerne une recherche sur le terrain pour laquelle nous avons suivi et réalisé un stage pratique au sein de l'entreprise BMT de Bejaia pour avoir des informations sur le sujet de notre étude.

Structure du mémoire

Pour mener à bien notre recherche et tâcher de répondre à notre problématique, nous avons réparti notre mémoire en trois chapitres :

Le premier chapitre porte sur la notion de la formation, le processus de formation et l'établissement de la politique et l'ingénierie de la formation dans l'entreprise.

Le deuxième chapitre est consacré à l'étude de la notion des compétences et le développement des compétences, nous allons, à travers celui-ci, discuter l'outil de la formation sur le développement des compétences.

Quant au troisième chapitre renferme notre étude empirique et exposer les résultats, liée à l'enquête par questionnaire, sur la formation outil de développement des compétences au sein de l'entreprise BMT.

nous terminerons notre étude par une conclusion générale.

Chapitre I : la formation

Chapitre I : la formation

Introduction

La contribution de la fonction ressources humaines à la création de la valeur ne se limite pas à la mise en œuvre d'une politique d'emplois et des rémunérations cohérentes avec la stratégie de l'entreprise elle intègre d'autres volets qui ont également une dimension stratégique forte. Dans une logique de compétence, la formation est un facteur clé de compétitivité, et de succès des entreprises et fortement associé au développement des compétences de leurs employés. L'amélioration de la productivité des employés, appuyée par une approche de gestion faisant appel à la participation et à la formation, constitue d'ailleurs le secret des organisations performantes d'aujourd'hui.

Ce chapitre est réservé à la présentation des fondements théoriques de la formation dont on va le présenter sous forme de trois sections, la première comprend la notion de la formation, la deuxième sur le processus de formation, la troisième sur la politique et l'ingénierie de la formation dans l'entreprise.

Section 01 : la notion de la formation

Considérée comme une forme d'avantage, consenti aux salariés, la formation a été utilisée pour satisfaire des besoins concrets d'adaptation du personnel au développement des administrations. L'ambition de faire évoluer les compétences des salariés en fonction de la stratégie et des objectifs de l'administration, elle est devenue une variable stratégique et un véritable investissement.

1. Définition de la formation

Pour mieux comprendre ce que c'est la formation, plusieurs auteurs ont émis des définitions, parmi lesquelles nous trouvons les suivantes :

Selon **Peretti Jean-Marie** « La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour

atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qu'ils leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et future. »¹

D'après **SEKIOU** et autres considèrent que « La formation est un ensemble d'action , de moyen, de technique et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leur attitude, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnel ou sociaux , pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. »²

GERALDINE MEIGNANT : « la formation est un facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation aussi est un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le sociale et l'économie, dans la mesure où elle a contribué à apporter aux Salariés des satisfactions, professionnels et à améliorer la performance économique de l'entreprise ». ³

Différentes définitions nous permettent de catégoriser la formation comme étant un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées, visant l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation ; la formation nait d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donnée.

2. Objectifs de la formation

La formation a pour but de donner à une personne la qualification requise pour l'accès à un emploi productif. Elle est également un instrument au service du développement économique et social de l'organisation.

Fondamentalement les objectifs de la formation doivent être définis en fonctions des stratégies de l'entreprise. Donc, ils doivent tenir compte des contraintes et aussi être clairs, réalistes, praticables et véritables.

¹ Jean- Mari Peretti. « Ressources humaines et gestion des personnes ». 6eme éditions, librairie Vuibert, mars, 2007.

² SEKIOU, blondin, Peretti et autres « gestion des ressources humaines » édition De Boeck université, Bruxelles, 2001.

³ GERALDINE MEIGNANT, « A managé la formation », édition d'organisation, Paris, 1991.

Selon Jaques Soyer⁴, les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories :

2.1 Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié

La formation est un moyen qui permet d'atteindre les objectifs des salariés comme suit :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier (l'amélioration de l'adaptation au poste occupé.) ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille ;
- Se préparer à des changements professionnels et à des mutations internes ;
- Acquisition d'une qualification professionnelle ;
- Développement d'une compétence par la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

2.2 Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation

La encore, la formation est un moyen, mais cette fois-ci les objectifs vont concerner l'organisation et cela comme suit :

- Développement d'une culture d'entreprise, faire vivre certaines valeurs dans entreprises ;
- Mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise ;
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager.
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation, on les aide à dissiper certaines méconnaissances et malentendus.

3. Les types de Formation

La définition des grands types d'action de formation au regard des objectifs semble un préalable afin d'assurer une plus grande visibilité des objectifs assignés aux actions de formation. Et aussi, de permettre, d'une part, « une égalité effective d'accès aux formations qui

⁴ Jaques Soyer, Editions Organisation, Paris, 2003.

représentent de droits et, d'autre part, un arbitrage clarifié entre besoins de l'administration et aspiration de son personnel».⁵

On distingue plusieurs types fondamentaux de formation :

3.1. Formation initiale

Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail.

Ce type vise à augmenter les connaissances des collaborateurs, en les rendant capables d'utiliser de nouvelles méthodes, en améliorant leurs compétences, à résoudre des problèmes, de développer des comportements, des savoirs faire ou des savoirs être plus efficace.

3.2. La formation continue (ou la formation sur le tas) :

La formation continue s'agit d'une action de formation assurée quotidiennement au poste de travail par le personnel qualifié et cadre, au profit des travailleurs mis sous leurs responsabilités hiérarchique. Elle permet d'assurer d'une façon économique une polyvalence voire une préparation à l'occupation d'autres postes de travail. C'est une formation d'appoint par laquelle un travailleur apprend en même temps qu'il effectue diverses tâches et se familiarise avec de nouveaux procédés et techniques utilisés dans une profession ou un métier afin d'accomplir son travail avec satisfaction. L'entreprise doit par conséquent, prévoir et encourager d'une façon permanente ce cycle de formation.

3.3. La formation de perfectionnement professionnel :

Le perfectionnement professionnel est les sessions de formation dont l'objectif est d'améliorer la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir être⁶.

⁵ JACQUES Soyer, « formation », édition organisation, Paris 2003.

⁶ SOYER Jacques, FAISANDIER Sylvie, Fonction Formation, les éditions d'Organisation Eyrolles, Paris (France), 2007.

3.4. Formation de longue durée

Les formations de longue durée ont pour objectif de produire des compétences nouvelles ou d'acquérir des savoirs nouveaux, sanctionnés par des diplômes.

A). Formation externe diplômant : Cette formation permet l'acquisition de savoirs nouveaux sanctionnés par un diplôme. L'accès à cette formation est conditionné par les performances, le potentiel et le métier des agents concernés (4 heures par semaine).

B). Formation interne qualifiante :

Cette formation est inscrite dans le plan de formation de l'entreprise. Elle permet l'acquisition de qualifications et compétences nouvelles pour les participants.

4. Les fonctions de la formation :

Selon Soyer, la formation assure quatre fonctions⁷ :

4.1 La fonction de pilotage :

Il s'agit d'une formation qui anticipe et structure, anime l'ensemble en assurant la convergence des buts avec ceux de l'organisation, et la cohérence avec les autres systèmes de celle – ci la fonction de pilotage peut être assurée par une ou plusieurs personnes. Donc son but essentiel est la convergence des buts au sein d'entreprise.

4.2 La fonction de régulation :

Sa mission principale est d'assurer la programmation des actions.

Elle adapte la fonction de régulation lorsque les variables d'environnement changent (modification des demandes du client ou lorsque les caractéristiques de la fonction de réalisation se modifient). Elle est informée par des indicateurs de fonctionnement provenant de contrôle.

4.3 La fonction de réalisation :

Elle réalise concrètement les actions de formation prévues au plan. Mais également toutes les phases de réalisation comme le recueil des besoins, la construction du plan, le suivi budgétaire.

⁷ Jacques SOYER. 2ème édition. Édition d'organisation. Paris.

Donc c'est le contrôle de concrétisation des actions de formation et leur suivi.

4.4 La fonction de contrôle :

Cette fonction se charge de transmettre les informations au pilote à travers les données de tableau de bord et bilans. C'est-à-dire les actions réalisées, les stages annuels, les absentéismes. Elle le fait en saisissant l'information, en la comparant aux standards (notamment aux prévisions du plan de formation, et en transmettent les écarts constater aux régulations aux pilotage.

Conclusion

Nous pouvons dire alors, que la formation constitue un investissement bénéfique pour l'entreprise du point de vue structurel, organisationnel et financier et également, pour l'employé, et ce par l'amélioration de ses connaissances et compétences professionnelles.

C'est pour cette raison la formation doit être structurée de façon à atteindre les objectifs de l'entreprise et à soutenir sa stratégie globale.

Section 02: le processus de formation

De multiples raisons peuvent inciter les entreprises à entreprendre un programme de formation en utilisant un bon nombre de techniques, néanmoins, la plupart des experts s'entendent pour dire que l'efficacité d'un programme de formation augmente s'il suit une succession de phases, commençant par l'identification et l'analyse des besoins, construire des actions en fonction d'un plan, puis réaliser et enfin évaluer.

1. Définition de processus de formation

Les processus de formation désignent l'ensemble des règles, actions et interactions réalisées dans le cadre de la gestion de la politique de formation en entreprise.

Ils sont en général la responsabilité du service formation ou du service ressources humaines. Selon la taille de l'entreprise et sa politique de formation, ils peuvent être plus ou moins nombreux et codifiés.

Généralement, le processus de l'ingénierie de la formation peut comprendre

- L'analyse de la demande.
- L'analyse des besoins de formation.
- La conception du projet formatif.
- Coordination et suivi de la mise en œuvre des actions de formation.
- Conception et mise en œuvre et l'évaluation de la formation.

2. Identification et analyse des besoins de formation

Cette phase est très importante, elle permet de construire le plan de formation de l'entreprise. D'une part, avant d'offrir quelque formation que ce soit, il importe de déterminer spécifiquement les besoins en formation afin de découvrir si cette éventuelle formation vise l'efficacité au sein de l'entreprise et/ou la résolution d'un problème particulier.

D'autre part, la formation est une action précédée d'une analyse précise des besoins de formation, afin de définir les formations nécessaires, les publics salariés qui sont concernés et les objectifs visés.

2.1. Identification des besoins de formation

L'identification des besoins est menée par des personnes compétentes connaissant bien l'organisation et sensible à l'efficacité organisationnelle. Ces personnes doivent être capables d'examiner s'il y a manque de compétence chez les salariés et de découvrir les défis auxquels l'organisation aura à faire face, grâce au développement à moyen et à long terme des RH. Elles doivent être aussi en mesure de détecter les multiples changements affectant les environnements internes et externes de l'entreprise, comme les progrès technologiques, les nouvelles lois, les nouvelles tendances et les nouvelles stratégies de l'organisation. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Les besoins en formation apparaissent à trois niveaux : le niveau institutionnel, le niveau sectoriel et le niveau individuel.

2.1.1. Définition de besoin de formation

Selon T. ARDOUIN « le besoin renvoie à un manque ou à état de manque. Celui n'est jamais donné à voir directement et de manière lisible et explicite. La manque est-il dû à un problème d'organisation du travail, à une insatisfaction vis-à-vis de celui-ci ou à un sentiment de ne pas pouvoir réaliser un travail aussi pertinent qu'on le souhaiterait par défaut d'informations ou de qualification le besoin est la résultante de l'analyse ou confrontation entre un état initial et un état souhaité , souhaitable ou nécessaire. Cette différence, amenant le

manque et donc le besoin de formation, peut être due à l'évolution du poste , du système de travail ou à la politique de l'entreprise »⁸

Autrement dit G. LE BOTERF considère que « les besoins de formation expriment l'écart de connaissance ou de compétences entre le profil professionnel requis et le profil professionnel réel. Les besoins de formation sont exprimés en termes d'objectifs opératoires de formation».⁹

2.1.2. Types de besoins de formation:

«Soyer Jacques décrit trois types de besoins de formation en l'occurrence les besoins personnels, individuels et collectifs.

- **Les besoins personnels :** Lorsqu'un salarié éprouve un problème (ou désire formation atteindre un objectif) de sa vie à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise sans relation directe avec le poste qu'il occupe et qu'il pense que la formation va l'aider nous parlerons de besoin de personnel de formation au départ cette formation est à l'initiative du salarié, elle le restera ou si l'entreprise l'accepte, elle passera sur l'initiative de l'entreprise (plan de formation);
- **Les besoins individuels :** Par convention, nous considérons qu'il s'agit de besoins ne concernant qu'un individu dans le cadre de son poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou son Organisation il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise;
- **Les besoins collectifs :** Par convention, nous les ferons correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes : tous les titulaires d'un poste donné, toutes les personnes d'un statut spécifié, tous les membres d'une unité donnée là encore, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise».¹⁰

⁸ T.ARDOUIN. Cité par Christophe Parmentier, « Ingénierie de formation », 2ème édition ed :d'organisation, groupe Eyrolles. Paris.

⁹ G.LE BOTERF. « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », édition d'organisation, Paris,1990.

¹⁰ Jacques SOYER, Fonction formation, 2eme édition d'organisation, Paris, 1998.

2.2. Éléments déterminants les besoins de formation

Nous pouvons citer quelques éléments essentiels qui peuvent contribuer à la détermination des besoins de formation au sein de l'entreprise.

2.2.1. Les résultats de la gestion prévisionnelle du personnel

Celle-ci consiste un outil privilégié de la détermination des besoins formation, rappelons que la formation est un moyen de régulation à deux niveaux :

- Elle permet d'ajuster les ressources internes au besoin : c'est l'hypothèse d'une formation d'adaptation et de reconversion.
- Et ajuster les ressources externes (embauches, mutations au sein d'un groupe) aux besoins : formation préalable à la prise de poste.

2.2.2. Les enquêtes sur le terrain

Les enquêtes recouvrent à la fois les discussions informelles, les consultations des cadres et des exécutants, et les études systématiques du comportement des employés à tous les niveaux de la hiérarchie.

L'expérience montre que la voie la plus employée et la plus efficace consiste dans le dialogue avec les cadres, qui les ramène à définir ce qu'ils considèrent être comme les besoins les plus pressants, de l'unité en matière de formation.

La seconde voie est celle du questionnaire à choix multiples, remplis anonymement par l'ensemble du personnel, et portant sur les conditions de travail, ces questionnaires peuvent être utilisés pour définir le champ géographique et technique des actions de formation.

2.2.3. L'utilisation des indicateurs statistiques d'alerte

Certaines données peuvent témoigner de l'existence d'un malaise au sein du personnel sans toutefois être significatives, d'un seul besoin de formation généralement.

En effet, toute organisation des conditions ou travail absolue ou relative, provoque des effets voisins, parmi ces indicateurs citons :

- Les nombres d'accidents du travail.
- Le degré de turn-over ou d'absentéisme.
- Et le niveau de réclamation, des actions disciplinaires.

2.2.4. L'analyse concurrente des tâches et des aptitudes des salariés

La décomposition des tâches est depuis longtemps considérée comme une aide ou analyse des besoins d'apprentissage, mais il est important aussi de pratiquer une étude symétrique et simultanée des aptitudes individuelles en face des différentes tâches ou accomplir ces

dernières sont estimée à travers les résultats des textes individuels, des réponses aux questions personnelles.

2.2.5. l'appréciation du personnel

L'appréciation du personnel n'est pas seulement un moyen de motivation et d'organisation des compétences entre les individus, mais également un moyen de promotion et de repérages de points fort et faibles de l'individu. Dans le cas d'inadaptation à un poste de travail, il est assuré généralement par une formation complémentaire.

3. L'évaluation de formation:

Toute action formation doit être évaluée afin de voir si les objectifs qui lui ont été fixe sont atteints.

A titre indicatif, il est important de poser les questions suivantes :

- quel est le degré d'appréciation de la formation ?
- les participants ont-ils acquis de nouvelles connaissances ?
- quelle est l'impact de la formation sur les performances de l'entreprise ?

Cette action possède quatre niveaux selon ALAIN Magnant¹¹ :

- **Niveau 01 : évaluation de satisfaction**

C'est l'évaluation la plus répondeue, on l'appelle évaluation à chaud, elle consiste à interroger les stagiaires à fin de mesures l'efficacité pédagogique de leur formation.

Elle permet d'évaluer le degré de la satisfaction des clients et de repérer les domaines dans lesquels des améliorations doivent être apportées. Comme elle donne aux intervenants du centre de formation des indicateurs sur les axes de progrès.

Ce niveau d'évaluation se reste insuffisant pour que l'évaluation de formation être efficace.

- **Niveau 02 : évaluation pédagogique**

On passe au second niveau où il est important de répondre aux questions suivantes : quelles connaissances, savoir-faire ou comportements nouveau les stagiaires ont-ils acquis au cours de la formation ?

Elle s'appelle également l'évaluation a froid ou déferreé, elle se réaliser juste après quelque semaine de la fin du stage, pour le but de mesurer les acquis des stagiaires à l'issu de la formation. Cette évaluation est pour voir si les formés maîtrise ou du moins utilisent les connaissances et les compétences pour lesquelles l'action formation a été engagée.

Elle peut se faire par l'observation, questionnaires, interviews. Mais aussi ce niveau reste insuffisant pour l'obtention d'une image précise des résultats.

- **Niveau 03 : évaluation du transfert sur les situations de travail**

¹¹ ALIAN MEIGNANT, « Manager la formation »4emeédition, Paris, 1997.

Il est très important d'avoir une réponse fiable sur la question, qui se pose : en quelle mesure les acquis des stagiaires sont-ils effectivement utilisés par eux en situation de travail ?

Parce que l'un des facteurs de non qualité de formation est que les stagiaires n'appliquent pas ce qui-ils ont appris.

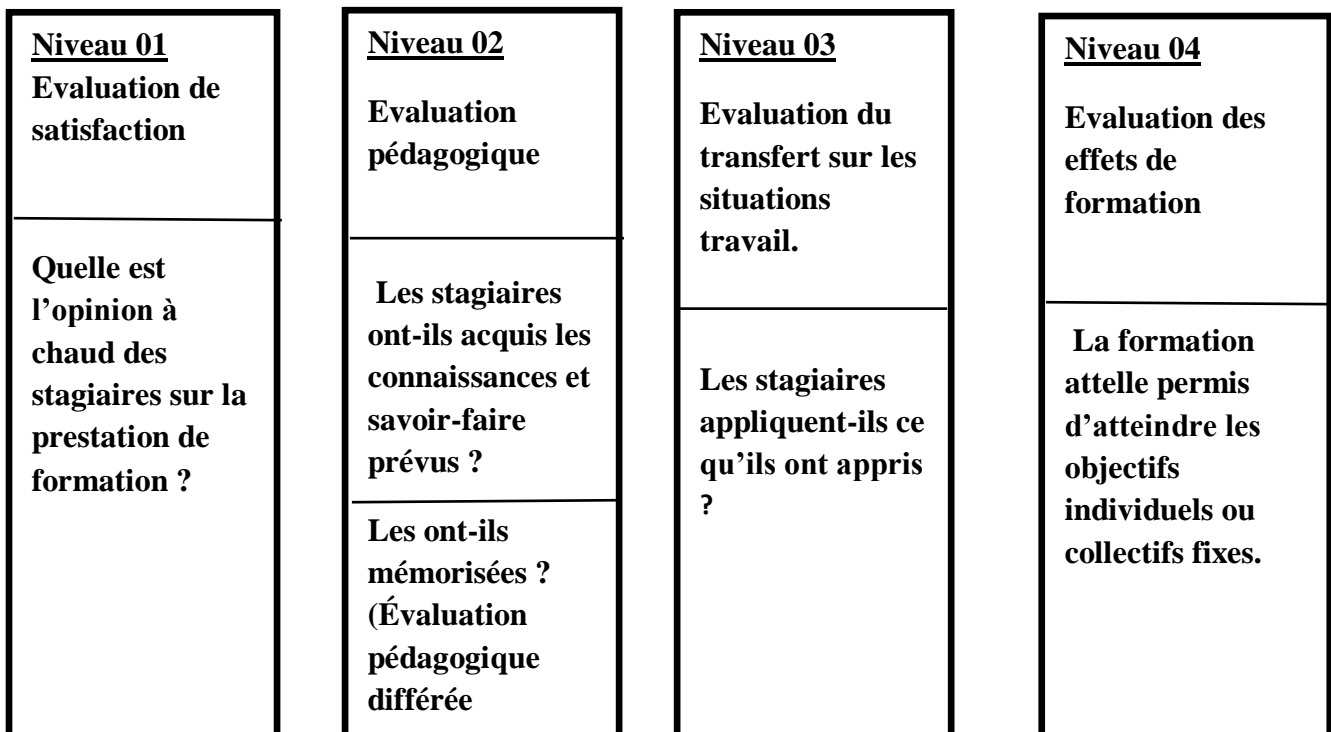
○ **Niveau 04 : évaluation des effets de formation**

Pour connaître l'effet de la formation et apprécier son efficacité, il existe deux types d'indicateur :

-de performance qui sert à montrer l'effet de la formation sur le développement de l'activité de l'entreprise.

-l'indicateur de progrès : qui souligne certaines améliorations des conditions de l'activité de l'entreprise.

Figure n°1 : les quatre Niveau d'évaluation



Source: ALLIAN MEIGHANT, (Manager la formation) 4ème édition

4. Les salariés et la formation dans l'entreprise :

Dans chaque société, on trouve différentes catégories d'emplois, des critères de classement par rapport à la profession exercée, aussi par rapport à la nature des secteurs d'activité, statu, position occupée (hiérarchie), y compris les qualifications professionnelles. Mais généralement il existe trois catégories essentielles :

4.1. Cadres :

Cette catégorie se divise en trois classes essentielles :

Cadre supérieurs, cadre dirigeants, cadres moyens, a pour but de gérer, de décider, contrôler tout l'ensemble de l'entreprise.

4.2. Agents de maîtrise :

Sont des personnes qui facilitent l'organisation et les relations dans l'entreprise, mais cette catégorie dispose certaine qualification.

4.3. Les agents d'exécution :

Cette catégorie à loin de qualification, exécute des taches élémentaire, son travail est dicté par le chef hiérarchique.

Cependant cette nomenclature des professions varie d'une entreprise à l'autre, et peut exister dans les entreprises familiales, l'entreprise doit poursuivre ses objectifs en fonction des exigences de l'environnement et du personnel à partir d'un programme de formation (cohérent, dynamique, précis).

5. Enjeux de la formation

Selon Michel BARABE¹² sont les suivant:

5.1. Les employeurs :

- procurer à l'organisation des employés possédants les compétences requises pour réaliser leur travail avec un niveau de performance adéquat.
- Maintenir et améliorer la flexibilité.
- Mettre en place une relève de qualité.
- Renforcer la communication et la culture d'entreprise.
- Mobiliser, impliqué et fidéliser les salariés.
- Permettre l'employabilité des salariés.

¹² Michel BARABEL, Page 82 .

5.2. Les salariés :

- Améliorer leur employabilité.
- Réaliser leurs projets professionnels en tant que salariés acteur de la vie professionnelle.
- Améliorer leurs profils et leurs positions sur le marché du travail.

5.3. L'Etat :

- Réduire l'inégalité sociale et professionnelle.
- La formation garantit le maintien dans le l'emploi.
- Moyen de développer les territoires et leurs attractivités.
- Renforcer la compétitivité des entreprises par le biais de la formation.

Conclusion

La formation peut prendre plusieurs formes, telles que les stages, les séminaires, etc.

Elle peut être assurée par l'entreprise elle-même, ou bien, elle la confie à d'autres organismes spécialisés dans ce domaine. Et en effet, diverses méthodes et techniques de formation sont mises à la disposition des responsables de formation pour permettre à ces derniers de développer des compétences des employés.

Section 03: l'établissement de la politique et l'ingénierie de la formation dans l'entreprise

La formation est une fonction décentralisée qui nécessite la formulation et la diffusion d'une politique de formation claire et partagée, afin d'éviter l'existence de pratiques incohérentes ou le manque de convergence des différentes actions vis-à-vis des but de l'organisation.

1. Définition de la politique de formation

Selon Alain MEIGNANT¹³, une politique de formation doit répondre a trois finalités consolider l'existant, accompagner et faciliter les changements, préparer l'avenir.

Pour qu'une politique de formation soit efficace, elle doit être écrite et diffusée, il s'agit d'un document qui comporte :

- Les principes d'organisation à respecté, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs.
- Les conditions de réussite et les principes d'efficacité.

Selon SOYER Jacques, pour que la politique de formation soit efficace, elle « doit être écrite et diffusée »¹⁴ ; il s'agit d'un document qui comporte en général :

¹³ ALAIN MEIGNANT « manager la formation » éditions liaison, Paris.

- Les buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;
- Les principes d'organisation, notamment le partage des responsabilités des différents acteurs ;
- Les conditions de réussite, donc les principes d'efficacité.

Une politique de formation doit répondre à un double but :

- Permettre d'adapter les salariés aux changements structurels et aux modifications des conditions de travail impliquées par l'évolution du contexte économique ;
- Permettre de déterminer et d'assumer les innovations et les changements à mettre en place pour assurer le développement de l'entreprise.

2. les objectifs d'une politique de formation

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs, dont nous citons quelques uns :

- Adapter le personnel à son poste actuel ;
- Développer le professionnalisme des salariés ;
- Préparer le personnel à des évolutions à venir ;
- Rendre capable le personnel à participer efficacement aux projets de l'administration ;
- Élever le niveau général du personnel ;
- Aider le personnel à évoluer hors de l'administration.

3. Le plan de formation :

Le plan de formation est considéré comme un élément de management des ressources humaines. Il accompagne la réalisation de la stratégie générale de l'organisation.

3.1. La définition du plan de formation :

Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et du moyen associé, dans un horizon donné, propre à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise.

¹⁴ SOYER Jacques, la fonction formation, Paris, édition d'organisation, 1999.

J.M. PERITTI définit le plan de formation comme une formalisation écrite sous forme claire et concrète de l'ensemble des objectifs, action, hommes, moyens, produits pédagogiques et dépenses mis en jeu par la formation de l'année suivante.

D'après cette définition, on peut constater que le plan de formation est un moyen essentiel pour résoudre les problèmes de compétence dans une administration.

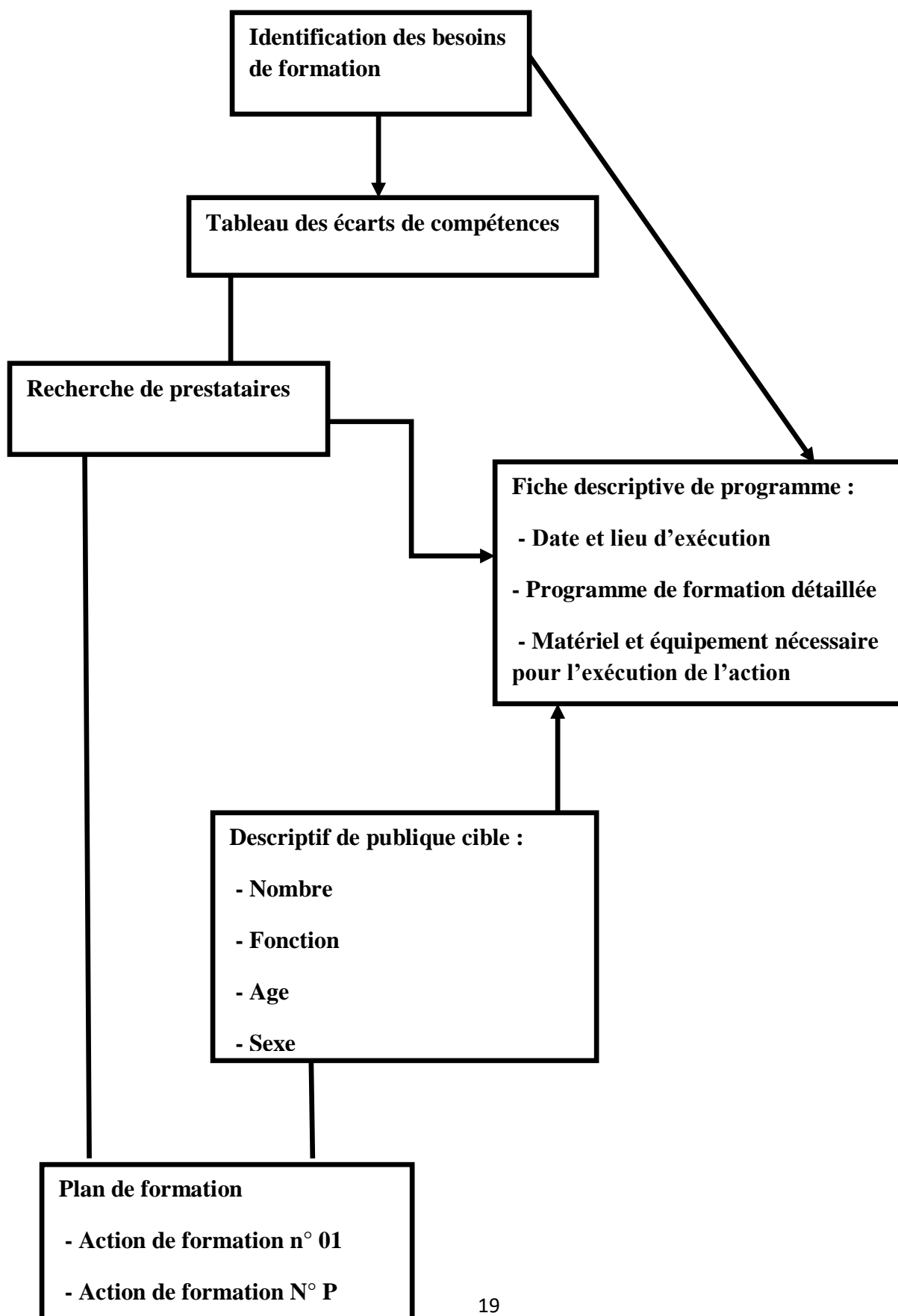
3.2. Les étapes de plan de formation:

Pour concevoir un plan de formation de qualité, il faut suivre les étapes suivantes :

- Identifier et définir les exigences besoins et attentes de formes en matière de formation.
- Réaliser les prestations répondant aux motivations de chaque participant en prenant en considération les acquises et les besoins actuels et d'avenir.
- Établir un engagement contractuel triparti entre apprenant, le responsable pédagogique et le formé dans le but d'une description détaillée de la formation.
- Mettre à la disposition des moyens techniques (locaux, matériel... etc.). Pour le bon déroulement de sa formation.
- Favoriser l'individualisation de la formation sans négliger les biens faits de travailler l'équipe.
- Mettre à la disposition des formes des outils d'auto - évaluation des connaissances acquises.
- Transmettre les connaissances théoriques nécessaires aux formés afin de les rendre opérationnels dans l'organisation.
- Combiner entre les besoins de formation et les attentes des salariés.
- Former des cadres aux nouvelles technologies, aux méthodes pédagogiques les plus performantes.
- Établir un bilan enfin de formation, notamment sur l'ensemble des Connaissances et compétences acquises, et sur le degré de satisfaction.¹⁵

¹⁵ P Marcel PARIAT, Joëlle alouche BENAYOUN, Guide d'insertion professionnelle et sociale, Edition Dunod, Paris, 1998.

Figure n°2 : ELABORATION D'UN PLAN DE FORMATION



4. L'ingénierie de formation Marcel PARIAT, Joëlle alouche BENAYOUN

L'ingénierie de formation est apparue vers la fin des années 1970. Sa définition et ses objectifs ont changé, la plus grande évolution étant intervenues dans le domaine de la mise en œuvre.

4.1. Définition de l'ingénierie de formation

L'ingénierie de formation est un ensemble de démarches méthodologiques articulées, qui s'appliquent à la conception de dispositifs de formation.

Elle comprend :

- L'analyse de la demande ;
- Le diagnostic différentiel (identification de ce qui relève ou non d'une solution formation) ;
- L'analyse des emplois ;
- le diagnostic des compétences ;
- La définition des objectifs de formation (contenus de savoirs) et des objectifs pédagogiques ?
- La conception du projet de formation.
- Sa mise en œuvre et son évaluation.

L'ingénierie de formation n'a qu'un objectif: rendre la formation professionnelle plus efficace, on passant d'une logique de consommation de formation à une logique d'investissement.

Les compétences devenant des ressources à optimiser par la formation.

Et donc, le principe de l'ingénierie de formation est simple. Il s'agit d'appliquer les sciences et techniques de l'ingénieur à la problématique de la formation: analyse du besoin, évaluation des ressources et des contraintes définition d'un cahier des charges, mise en œuvre et évaluation.

4.2. Méthodologie de l'ingénierie de formation :

Le souci disproportionnalité de la formation qui fonde l'ingénierie de formation a entraîné l'émergence d'une approche méthodique qu'il faut évidemment d'adapter à chaque situation.

Cette méthode se décompose en six étapes:

4.2.1. La pré étude: À partir d'une demande de formation, une analyse de la situation de l'administration est effectuée afin d'identifier l'origine exacte de la demande et la nature des compétences à développer.

4.2.2. L'analyse de l'activité: L'ingénieur en formation cherche à identifier les

compétences requises par l'emploi, en conduisant une analyse des emplois concernés et les définit en termes d'activités de connaissances et de compétence.

4.2.3. La définition des objectifs de formation: Elle s'effectue par la mesure de l'écart qui existe entre les compétences requises et celle actuellement détenues par les individus concernés.

4.2.4. La conception du dispositif de formation: La conception d'un dispositif de fabrication des compétences passe nécessairement par une phase de créativité et s'effectue sous certaines contraintes : temps, finances.

4.2.5. La conduite du chantier: L'ingénieur de formation doit assumer la mise en place et le suivi du projet, en concertation avec les services du personnel et les responsables opérationnels.

4.2.6. Le suivi et l'évaluation du dispositif de formation: Ces deux étapes présentent deux intérêts .d'une part, elles permettent d'effectuer un retour d'expérience crucial.

D'autre part elles sont un argument fort de professionnalisme dans la mesure où elles permettent d'estimer le retour sur l'investissement.

La formation pourra par exemple aider à acquérir la maîtrise de certaines capacités et savoir-faire comportementaux (écouter, négocier) mais la mise en œuvre réelle de ces savoir-faire dépendra souvent d'autre facteurs ; les attitudes personnelles, les modes de relations et d'organisation qui ne sont que peu modifiable par la formation.

Conclusion

A l'issue de ce chapitre, nous pouvons constater que la formation est un des aspects essentiels des ressources humaines modernes. La formation est capitale pour permettre aux travailleurs d'élargir leurs connaissances et d'évoluer dans l'entreprise. De même, une bonne politique de formation est vitale pour les entreprises, car la technique évolue tellement vite que les travailleurs doivent sans cesse s'adapter.

Pour l'entreprise Algérienne et malgré qu'elle capitalise un certain savoir durant son court parcours, la situation de la formation continue n'est pas euphonique, mais plutôt alarmante, car ces entreprises en question, pourtant conscientes des nouvelles exigences de la nouvelle économie et du contexte algérien qui s'ouvre à l'échange libre international, adopte un comportement laxiste vis-à-vis de la formation continue.

Chapitre II : la formation outil de développement des compétences

Chapitre II : la formation outil de développement des compétences

Introduction du chapitre

« Aujourd’hui nous assistons à une vague incessante de restructurations et de transformations qui ont changé le visage de l’environnement dans lequel opèrent les organisations. Dans ce contexte d’incertitude et d’instabilité, marqué par la globalisation des marchés et le progrès technologique, l’entreprise se trouve dans l’obligation de s’adapter continuellement et d’opter, le cas échéant, pour des changements plus prononcés ».¹⁶

Pour ce faire les entreprises misent sur les compétences de leurs salariés, car elles peuvent s’avérer pertinentes pour leur survie et leur pérennité. Ainsi les entreprises qui repèrent, identifient, développent, valorisent et mettent en œuvre leurs compétences réussissent assez souvent.

En effet la notion compétence renvoie aux différentes manières de définir et de concevoir les capacités individuelles ou collectives de la mobilisation dans l’action, des connaissances, savoir faire et comportements assurant l’efficacité de l’activité humaine en situation de travail.

Pour mieux appréhender ce chapitre et faire apparaître l’intérêt de la formation sur le développement des compétences, nous proposerons trois sections, la première portera sur l’exploration des valeurs de la notion des compétences, la deuxième portera sur le développement des compétences, et enfin nous présenterons la formation comme un outil de développement des compétences.

¹⁶ OUERGHI MALIKA, « La gestion par la compétence, une pratique managériale en voie d’émergence au sein de l’entreprise Française: Du discours aux pratiques », in XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, 2007.

Section 1 : La notion des compétences

Aujourd'hui, face à l'accélération des changements dans l'entreprise, la formation prend une nouvelle dimension stratégique. Les DRH s'interrogent sur les structures et les règles sociales à mettre en place pour obtenir, au moindre coût, les compétences dont l'entreprise a besoin.

Dans cette section nous allons traiter quelques points essentiels concernant les compétences, ses différentes définitions, les types, caractéristiques, les enjeux...etc

1. Définition de la compétence

Parmi la multitude de définitions existantes, peuvent être retenues:

Selon le dictionnaire des RH « *La compétence rassemble trois types de savoir, un savoir théorique (connaissances) ; un savoir-faire (l'expérience) et un savoir être (dimension comportementales) mobilisés ou mobilisables qu'un salaire met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée* ». ¹⁷

Selon Gérard DONNADIEU : « un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée ». ¹⁸

Selon Maurice de Montemolin: il définit la compétence comme des « ensemble stabilisés de savoir et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ». ¹⁹

2. Les objectifs de compétences

On généralise la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d'objectifs :

1- la compétence sert à repenser la contribution des salariés à la performance de

l'entreprise;

2- La compétence sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles

normes d'action;

3-Elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange. ²⁰

¹⁷ Jean-Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 7^{ème} édition, Vuibert.

¹⁸ DIMITTRI Weiss, « les ressources humaines », édition d'organisation, Paris.

¹⁹ PHILIPPE ERAY « précis de développement des compétences concilier formation et organisation » édition liaison, Paris.

²⁰ Loïc Cadin .Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE, Gestion des Ressources Humaines, 3^{ème} édition Paris, 2007.

3. Les composantes de la compétence

Selon Elizabeth LECOEUR, les principales composantes de la compétence, sont :²¹

- Le savoir ;
- L'aptitude ;
- La motivation ;
- Le contexte.

Le tableau ci-dessous, explique les quatre composantes de la compétence :

Tableau N°1 : Les composantes de la compétence

Savoir	<p>«Ensemble de connaissance pus au moins systématisées acquises par une activité mental»</p> <p>Exemple:</p> <p>S'assurer de la compréhension de son message par le / les interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation.</p>
Aptitude	<p>Ensemble de ressource intellectuelles et des caractéristique personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus.</p> <p>Elles se développent tout au long de l'histoire de l'individu.</p> <p>Elles sont acquise avant et pendant l'occupation d'un poste et dans l'organisation à laquelle l'individu appartient.</p> <p>Exemple:</p> <p>Resistance: aptitude à faire face aux épreuves. Aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action d'une manière positive.</p>
Motivation	<p>«Processus qui active, oriente, dynamique et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus ».</p>
Contexte	<p>Environnement de travail du professionnel en action.</p> <p>L'organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation....sont autant de variables qui influencent la mise en oeuvre de la compétence.</p>

Source: LECOEUR.E Cite.p19

²¹ LECOEUR.E « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008.

4. Les types de compétences

Il existe quatre types de compétences qui sont comme suit :

4.1. Les compétences individuelles :

La compétence individuelle est la capacité d'un individu à mobiliser ses propres ressources et celles de son environnement de travail pour atteindre des résultats prédéterminés en situation professionnelle, elle relève d'une responsabilité partagée entre l'individu et son environnement.

4.2. Les compétences collectives :

Elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin, la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer.²²

4.3. Les compétences organisationnelles :

Les compétences organisationnelles sont celles qui permettent de mobiliser les compétences techniques auprès du bon interlocuteur et au bon moment, d'assurer la circulation de l'information et les coopérations nécessaires à la réussite de l'action en temps réel. Les compétences organisationnelles par conséquent dépassent largement une simple compétence administrative ou gestionnaire.

4.4. Les compétences transversales :

Les compétences générales ou transversales sont celles qui ne sont pas spécifiques à un métier. A vrai dire qui est utiles dans de nombreux emplois. (Exemple : Savoir mettre en oeuvre les méthodes de synthèses) qui renvoi par conséquent à retrouver souvent dans les référentiels des compétences.

Autrement, ce sont les compétences génériques caractérisant de manière similaire toutes les activités. Elles sont soit à dimension mentale (mode de résolution d'un problème), soit à dimension relationnelle. On trouve donc deux types de compétences transversales : les compétences cognitives et les compétences comportementales. Ces dernières sont parfois aussi appelées, à tort, « savoir-être ».²³

Les auteurs ont cherché à concevoir un véritable référentiel global, qui pourrait être utilisable par tous. Leur proposition constitue la troisième partie de leur document.

5. Les caractéristiques des compétences

Les caractéristiques de la compétence sont les suivantes :

- la compétence est finalisée : on est compétant par rapport à un objectif qu'on veut atteindre.
- la compétence est le résultat d'une reconnaissance collective: elle existe grâce aux regards des autres.
- la compétence est constituée d'une combinaison : des savoir-faire et des savoir-être.
- la compétence est de nature contingente: la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi.

²² Christian BATAL, La GRH dans le secteur public, Tome I, les Editions d' Organisation.

²³ Christophe Parmentier, « ingénierie de la formation ».

-la compétence est un processus de construction permanente: elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.²⁴

6. Les enjeux de la compétence :

On distingue deux types d'enjeux qui sont :

6.1. Les enjeux Economiques :

Face aux défis de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises cherchent une plus grande adaptabilité. La notion de capital humain prend alors tout son sens, les compétences acquises deviennent un enjeu économique face aux changements et aux évolutions de l'environnement de l'entreprise.

6.2. Les enjeux organisationnels :

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur d'accroissement des compétences lorsqu'elles permettent le développement des compétences des salariés qu'elle emploie, on parle dans ce cas d'organisation « qualifiante ». Elle sera appelée « apprenante » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation de connaissances, et de savoir-faire dans l'organisation.²⁵

Conclusion

Cette section avait pour objectif de présenter la notion de la compétence dans ses aspects les plus importants et les plus fins. Aujourd'hui ce sont les compétences qui sont identifiées comme les vraies richesses au formation dans l'entreprise. En effet, ce sont les compétences qui font la différence.

En gestion des ressources humaines, comme en stratégie, les compétences jouent un rôle crucial pour l'entreprise et pour les employés, c'est pour cela qu'elles fassent appel à des modes et méthodes de gestion les plus rigoureuses.

²⁴ Laetitia LETHIELLEUX, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », L'Extension, 5eme édition, Paris.

²⁵ Laetitia lethielleux l'essentiel de la GRH,9ème edition2005.

Section 2: le développement des compétences

Le développement des compétences apparaît comme une préoccupation majeure pour les entreprises qui évoluent dans un marché concurrentiel en matière de compétence, mais aussi elle devient des facteurs clés d'avantage concurrentiel.

Les compétences doivent être renouvelées et développées constamment, ainsi au cœur de développement de ces dernières, la formation s'avère un moyen qui permet d'actualiser des connaissances et d'intégrer des nouvelles acquises dans les pratiques professionnelles, donc, la formation est une pratique de gestion qui permet de faire face aux décalages et aux retards en matière de compétence.

Dans cette section on va présenter le développement des compétences :

1. Définition du développement des compétences

Le développement des compétences est un facteur décisif de l'employabilité des travailleurs et la durabilité des entreprises. C'est la raison pour laquelle les systèmes de développement des compétences visent notamment à assurer que les compétences acquises répondent aux attentes sur le lieu de travail.

Le développement des compétences correspond à des multiples raisons de progrès technologiques, les turbulences économiques et socioculturelles et autres qui peuvent rendre les compétences obsolètes de ce fait les entreprises doivent s'adapter à ces changements et ces mutations par le développement des compétences.

2. Objectifs de développement des compétences :

Le développement des compétences concerne l'ensemble des individus, et ce, quel que soit leur niveau de formation initiale et leur poste. Il peut viser à :

- améliorer l'efficacité professionnelle : gestion du temps, gestion du stress, affirmation de soi conduite de réunion.
- améliorer sa maîtrise d'une langue : cours d'anglais, allemand, espagnole...
- développer ses compétences managériales dans le cadre de l'acquisition de nouvelles responsabilités : management d'équipe, leadership, gestion des conflits...
- maintenir à jour ses compétences techniques.
- obtenir un diplôme ou un certificat pour accéder à un nouveau métier.
- élargir sa palette de compétences pour gagner en performance dans le cadre de ses missions quotidiennes.
- se préparer en vue d'un audit de certification à une norme de qualité.

3. Les enjeux de développement des compétences:

Le développement des compétences recouvre quatre enjeux:

-L'articulation entre formation et activité de travail: la compétence ne se construit efficacement que dans une confrontation entre savoir et pratique, connaissances théoriques et expérience professionnelle, réflexions et actions.

-La connaissance des processus existants : il s'agit d'analyser la manière dont les salariés construisent, consolident, échangent ou transmettent leurs compétences.

-La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences à caractères informels.

- L'organisation de travail et les conditions de valorisation des savoirs et des compétences. Dans ce cas toutes les conditions sociales organisationnelles qui contribuent au développement et à la reconnaissance des savoirs et des compétences seront repérées.

4. Les moyens de développement des compétences:

Le développement de compétence est une préoccupation majeure pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie. Il repose sur un ensemble de moyens qui se présente comme suit:

4.1. Expérience professionnelle:

Le développement de la notion de compétence est la claire compréhension que celle-ci - ne peut se construire que dans un cadre qui permet de réaliser un quelconque point de l'expérience est apprenante et que les compétences sont acquises tout au long de la carrière professionnelle.²⁶

Les résultats de recherches effectués par le centre de recherche américain « centre de leadership créatif » cité par Claude Lévy le Boyer dans son livre consacré à la gestion des compétences sont un titre très important. Selon les diverses enquêtes réalisées par ce centre, il ressort qu'il existe au moins trois sources de développement des compétences dans le contexte de travail.²⁷

4.2. Le changement de fonction:

Cette catégorie de sources permet un réel développement de compétences à condition que le passage d'une fonction à une autre exige la mobilisation d'un savoir et d'un savoir-faire différent et même d'un savoir-être. Le passage d'une fonction à une autre représente une occasion de se confronter à de nouvelles expériences de nouveaux collègues et un nouvel environnement de travail qui oblige à se mobiliser pour s'adapter et réussir une nouvelle action.

²⁶ Dimitri WEISS, *Ressources Humaines*, 2^e édition d'organisation, Paris, 1999, 2003.

²⁷ Claude LEVY LE BOYER.

4.3. Les fonctions exigeantes:

Ceci correspond à tenir des fonctions qui nécessitent un grand sens de responsabilité, d'imagination et de confiance en soi. C'est le propre des fonctions ayant des enjeux importants pour l'entreprise ou demandant de réaliser des changements radicaux des fonctions qui ne sont pas nécessaires de prendre des décisions dans un environnement complexe et incertain et enfin des fonctions sur lesquelles on exerce une forte pression

4.4. L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité:

Des épreuves et des expériences permettent à l'individu, s'il prend le recul, de connaître ses limites, sa capacité de faire face à une épreuve pénible, des relations qu'il est capable de développer avec les autres, en somme, des occasions d'apprendre sur soi-même. Ces épreuves peuvent être des erreurs de comportement dans les relations avec les autres, des promotions manquées ou des postes sans intérêt ou bien encore des difficultés personnelles.

Conclusion

Il est très important, pour les entreprises, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences quelle que soit individuelle ou collective qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leur adaptation Et aussi les compétences permettent ainsi aux entreprises d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évaluations de son environnement. Aujourd'hui, pour pouvoir faire face à la concurrence, les entreprises ont besoin de compétences de leur ressource humaine.

Section 03 : La formation comme outil de développement des compétences

Le développement des compétences peut se faire les différents biais, par la formation, mais aussi les conférences, le coaching, les forums professionnels, les salons, les événements formels ou informels ainsi que dans toutes les situations propices aux échanges de bonnes pratiques.

En investissant dans le développement des compétences, en partie à travers son plan de formation, l'entreprise augmente son efficacité et la motivation de ses collaborateurs.

Parmi les différents domaines que couvre la gestion des ressources humaines, on trouve la formation qui intervient à tous les stades de la carrière des salariés, et c'est à partir de cet élément fondamental que le management cherche à développer les compétences dans un souci d'optimiser leurs apports quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

1. La formation et le développement des compétences

La compétence est une combinaison des trois éléments suivants : le savoir (connaissances), le savoir-faire (habiletés) et le savoir-être (qualités personnelles). De plus, les connaissances peuvent être considérées comme explicites (transmissibles dans un langage formel et structuré, comme des spécifications ou un manuel d'instructions), ou tacites (plus difficiles à communiquer, plus personnelles, comme les trucs du métier, les intuitions, les actions routinières). Alors que la formation vise davantage l'acquisition ou l'amélioration des compétences requises pour réussir dans l'emploi actuel, le développement des compétences vise plutôt l'évolution professionnelle, permettant ainsi de répondre aux besoins futurs de l'entreprise et de l'individu

1.1. La relation entre la formation et compétence

La formation et le développement des compétences ne relèvent pas du même état d'esprit même si leur objectif général est de rendre l'individu apte, le concept de développement des compétences est distingué de celui de formation pour, au moins quatre raisons que nous résumons ci-dessous :

- Le développement des compétences ne peut s'accommoder avec un management ne permettant pas l'expression, des initiatives individuelles et le développement de la responsabilité à chercher les moyens d'y parvenir.
- à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, dans ce sens , alors que la formation est la plupart du temps imposé par la hiérarchie pour faire acquérir des qualifications utiles à son personnel dans la limite des moyens dégagés , le développement des compétences ne suppose pas l'existence d'une relation d'autorité entre ceux qui savent et ceux qui apprennent au encore entre ceux qui définissent les besoins de formation et ce qui suivent les différentes formation.
- Contrairement à la formation, on ne peut parler d'un plan de développement des compétences omnibus qui sera à appliquer dans une échéance bien définie, un processus de développement des compétences s'apparente davantage à l'organisation d'un processus ou d'une trajectoire.
- L'intérêt du fait d'apprendre à apprendre, c'est-à-dire de la capacité de l'individu à opérer un apprentissage en « double boucle » et d'analyser le feed-back reçu, de corriger ses erreurs, d'observer ses propres et d'apporter les corrections nécessaires « Méta compétence »²⁸.

Le lien existant entre ces deux notions semble être clairement établi. En effet, la formation apparaît comme le terrain de prédilection de la logique compétence ; le terme même de compétence est largement utilisé par le monde des formateurs.

1.2. Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences

Les cinq principes de la formation du développement des compétences.

²⁸ LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, Paris 2002.

1.2.1. *Situer la formation dans un processus éducatif*

La formation doit prendre place dans un processus éducatif qui commence par le déclenchement de l'intérêt pour apprendre et qui aboutit à un perfectionnement continu sur le terrain pour être efficace.

1.2.2. *Promouvoir le bon usage de la formation*

Le responsable de la formation doit susciter l'attention du personnel en leur montrant combien les actions de formation ont permis de réussir, et à moindres frais, en argent et en temps, et pour attirer l'intérêt en mettant en évidence les écarts existants entre les objectifs opérationnels et les défauts de compétences en montrant en quoi la formation peut contribuer à combler les défauts qui peuvent exister.

1.2.3. *Établir des cahiers de charge*

Il s'agit d'établir un contrat qui lie le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre. Le bon cahier des charges est celui qui traduit la compréhension réciproque des objectifs de l'administration et les contraintes professionnelles de la formation.

1.2.4. *Concevoir une action de formation adaptée*

Dans le but de monter une opération de formation efficace, il convient à son responsable de savoir combiner et choisir entre les formules qui conviennent le mieux aux besoins précis d'acquisition de compétences.

1.2.5. *Choisir les actions prioritaires*

Les opérations de formation sont en général trop nombreuses pour que l'administration choisisse les plus indiquées. ces choix des actions retenues sont faits par les organisateurs de la formation.

Conclusion

Il est très important, pour les entreprises, de chercher à faire acquérir et à développer les compétences quelle que soit individuelle ou collective qu'elles jugent nécessaire à leur développement et à leur adaptation.

Et aussi les compétences permettent ainsi aux entreprises d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évaluations de son environnement.

Aujourd'hui, pour pouvoir faire face à la concurrence, les entreprises ont besoin de compétences de leur ressource humaine.

La formation est désormais une nécessité indiscutable, elle n'est pas seulement pour acquérir des connaissances mais aussi pour améliorer de comportement et encourager l'enrichissement personnel et professionnel.

Le développement des compétences individuelle ou collective et considéré comme un facteur de productivité très important et une source d'avantage concurrentiels pour les entreprises Algériennes.

Il est important aux entreprises de s'engager dans une démarche compétence pour mieux valoriser leurs ressources humaines en mettant en place des politiques de formation et de développement continu tout au long de la carrière du salarié afin qu'il puisse trouver sa place dans l'arène de la mondialisation.

L'investissement dans le projet de formation au sein des entreprises Algériennes devient désormais une source d'écoute inestimable de l'entreprise d'aujourd'hui, la formation en tant

qu'acte managérial de conduite de changement permet ainsi la diffusion d'une culture allant dans le sens du développement de compétences.

Aujourd'hui, pour pouvoir faire face à la concurrence, les entreprises ont besoin de compétences de leur ressource humaine.

Chapitre III :

**la formation et le développement
des compétences au sein de
l'entreprise BMT**

Chapitre III : la formation et le développement des compétences au sein de l'entreprise BMT

Introduction

La valorisation des ressources humaines occupe une place privilégiée et prioritaire, et elle est de plus en plus intégrée dans la gestion de l'entreprise à travers la participation et les prévisions, en s'intéressant de pré au développement des compétences individuelles et collectives. Cela suppose donc, l'importance de la formation et son outil sur le développement des compétences.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre stage réalisé au sein de l'entreprise BMT sur la formation comme outil de développement des compétences, ou nous allons tenter de savoir si cette entreprise donne une importance à la formation afin de développer leurs compétences.

Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil

1. Introduction

BMT (Bejaia Méditerranéen Terminal) - SPA est une jointe venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia. **EPB** est l'autorité portuaire qui gère le port de Bejaia. **PORTEK** System and Equipment, une filiale du groupe PORTEK, est un opérateur de Terminaux à conteneurs présent dans plusieurs ports dans le monde est également spécialisé dans les équipements portuaires.

L'activité principale de BMT est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

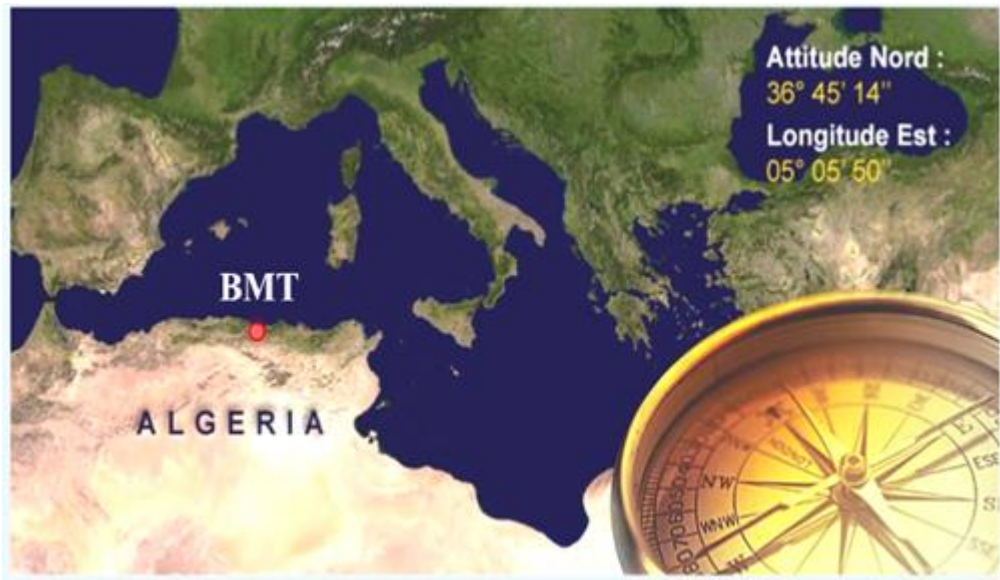
BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût.

Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.



2. Situation Géographique :

Implanté au centre du pays, au cœur de la méditerranée dans le nord du continent africain, le Port de Bejaia occupe une situation géographique stratégique. Il dessert un hinterland important et très vaste. La ville, le Port et le terminal à conteneurs de Bejaia disposent de ce fait de voies de communication reliant l'ensemble des routes du pays, des voies ferroviaires et à proximité d'un aéroport international.



3. Principes des activités BMT :

Bejaia Méditerranéen Terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'aconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

3.1. Les opérations :

3.1.1. Opérations planification :

- Planification des escales
- Planification déchargement/chargement
- Planification du parc à conteneurs
- Planification des ressources : équipes et moyens matériels

3.1.2. Opérations de manutention :

- La réception des navires porte-conteneurs
- Le déchargement des conteneurs du navire
- La préparation des conteneurs à embarquer
- Le chargement des conteneurs du navire

3.1.3. Opérations d'aconage :

- Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage
- Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone « reefers »
- Mise à disposition des conteneurs aux services de contrôle aux frontières
- Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage
- Suivi des livraisons et des dépotages
- Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement
- Gestion des conteneurs dans les zones de stockages
- Sécurité absolue sur le terminal.

3.1.4. Les équipements de la productivité de BMT

BMT avait procédé à la définition et à l'achat de produits, équipements, et de systèmes de gestion du terminal permettant d'atteindre une très bonne productivité dans l'exploitation et une efficacité dans les opérations de traitements des conteneurs et un système de télésurveillance pour assurer la sécurité de la marchandise les systèmes en question sont :

- Un système logiciel pour la gestion des opérations du terminal
- Un système de communication de données se terrain en temps
- Un système de positionnement des transporteurs et de conducteur
- Un système de supervision des équipements et des infrastructures
- Une télé surveillance du par cet de ses périmètres.

4. Objectifs et Acquis de BMT

4.1. Les objectifs :

BMT a pour objectif de faire de son terminal à conteneur une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.

La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :

- Un gain de productivité
- Une réduction des coûts d'escale
- Une fiabilité de l'information
- Un meilleur service clientèle
- Faire face à la concurrence nationale et internationale
- Propulser le terminal au stade international

- Gagner des parts importantes du marché
- Cibler 150 000 EVP à partir 2008 et entre 5% 10% de part de marché
- Augmenter la productivité de la manutention
- Développer le transport de bout en bout
- Améliorer le rendement et écourté les temps d'escale
- Mettre en place des procédures efficaces de gestion et une prestation de service répondant aux normes universelles
- Satisfaction complète de la clientèle et usagers portuaires en matière de transport et de manutention
- Prise en charge totale et entière des soucis du consignataire pour tout ce qui concerne le conteneur
- Tenir l'engagement d'assurer un service de qualité dans les meilleurs délais
- Offrir un niveau élevé de l'efficacité opérationnel pour les clients
- Améliorer le service et adopter les besoins du client
- Obtenir l'excellence dans la gestion des opérations terminales
- Créer de l'emploi

4.2. Principaux acquis :

Les performances réalisées depuis la mise en concession de BMT :

- Augmentation de rendement de 8–10 à 25-30 unités de conteneurs / H
- Croissance de trafic conteneurs de 100.050 EVP (2007) à 120 000 Evp
- Réduction importante des séjours à quai des navires 25 h à 12 heures
- Formation du personnel aux nouvelles technologies de manutention et de gestion du terminal
- Accélération des formalités douanières grâce à l'installation du guichet unique.

5. Organisation de BMT :

5.1. Les Différentes Structures de BMT

5.1.1. Direction Générale :

A sa tête le Directeur Général qui gère la société BMP Spa, à le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives au directeur Général Adjoint qui fait la liaison et coordonne entre les différentes directions de BMT.

5.1.2. Direction des Ressources Humaines et Moyens :

La Direction des Ressources Humaines et Moyens est assurée par le DRHM. La DRHM est placée sous l'autorité directe de Directeur Général

Sa mission est de mettre en œuvre des systèmes de gestion intégrée à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel.

5.1.3. Direction des Finances et Comptabilité :

La mission de La Direction des Finances et Comptabilité est :

- ✓ Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux ;
- ✓ Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières ;
- ✓ Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales ;
- ✓ Assurer le recouvrement des créances de toute nature ;
- ✓ Établir et suivre les budgets et les plans de financement ;
- ✓ Élaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution ;
- ✓ Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés ;
- ✓ Veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société ;
- ✓ Élaborer le bilan et autres états financiers et comptables ;
- ✓ Établir et analyser le bilan de fin d'année.

5.1.4. Direction Marketing :

La Direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial + Marketing + Informatique)

Sa mission est de :

- ✓ Élaboration d'une politique commerciale et tarifaire.
- ✓ Élaboration du plan marketing.
- ✓ Coordonner et veiller à la bonne exécution des actions marketing.
- ✓ Assumer le rôle de représentation de l'entreprise en Algérie et à l'étranger.
- ✓ Participer à l'élaboration du Business Plan.
- ✓ Assurer la veille technologique en matière de la communication et de l'information.
- ✓ Élaboration des plans d'action de l'entreprise en termes d'efficacité de facturation de recouvrement et d'amélioration de la relation client.

- ✓ Administration du système logiciel CTMS.

5.1.5. Direction des Opérations :

La mission de la Direction des Opérations est de :

- ✓ Assurer la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements.
- ✓ Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte-conteneurs et leurs chargements et déchargement.
- ✓ Suivre les opérations de l'aconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques.

5.1.6. Direction Technique :

La mission de la Direction Technique est d'assurer une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.

BMT - SPA est une jointe venture entre l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB) et Portek System & Equipment. L'EPB est l'autorité portuaire qui gère le port de Bejaia. PORTEK System and Equipment, une filiale du Groupe PORTEK, qui est un opérateur de Terminaux à conteneurs présent dans plusieurs ports dans le monde et également spécialisé dans les équipements portuaires.

6. Historique, présentation et situation géographique de BMT Spa :

6.1. L'historique :

Dans son plan de développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal à conteneurs au port de Bejaia.

Dès lors l'EPB s'est lancées dans la tâche d'identifier les partenaires potentiels et a arrêté son choix sur le groupe PORTEK qui est spécialisé dans le domaine de la gestion des terminaux à conteneurs. Le projet a été présenté au conseil de participation de l'état (CPE) en février 2004, le CPE a donné son accord au projet en mai 2004.

Sur accord du gouvernement Bejaia Méditerranéen Terminal Spa « BMT Spa » a vu le jour avec la jointe venture de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) à 51% et PORTEK une société Singapourienne à 49%, PORTEK est un opérateur de terminaux spécialisé dans les équipements portuaire il est présent dans plusieurs ports dans le monde.

En 2011 PORTECK System and Equipment, a été racheté par le groupe Japonais MITSUI.

6.2. Présentation de BMTSpa

BMT Spa est une société par action, c'est une entreprise prestataire de service spécialisées dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal a conteneur pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétant particulièrement former dans l'opération de gestion des terminaux à conteneurs. Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnées pour les opérations de manutention et d'acconage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps record et a des couts compétitifs. BMT Spa offre ses prestations sur la base 24H /7j.

Le niveau de la technologie mis en place et la qualité des infrastructures et équipements performant (portiques de quai, portiques gerbeurs) font aujourd'hui du port de Bejaia et de BMT Spa, le premier terminal moderne d'Algérie avec une plate-forme portuaire très performante.

➤ Raison sociale, statut juridique et capital social de BMT SPA

BMT est érigée sous forme de SPA (société par actions), son capital social s'élève à 500000000 da répartis à raison de 51% pour l'EPB et 49% pour PORTEK (Mitsui).



6.3. Situation géographique :

Bejaia méditerranéen terminal SPA est localisée au nouveau quai, dans le bassin sud du port de BEJAIA, ce dernier dessert un hinterland important et très vaste par des infrastructures routières reliant l'ensemble des villes du pays, des voix ferroviaires et d'un aéroport international. Se situant au centre de l'Algérie, sa position géographique est privilégiée, car elle bénéficie d'une baie des plus détritée en méditerranée, afin de servir la région centre ainsi que les hauts plateaux.

BMT SPA se trouve à proximité de la gare ferroviaire, à quelques minutes de l'aéroport de Bejaia, reliée au réseau routier national qui facilite le transport de marchandises

conteneurisées de toute nature vers l'arrière-pays et vers d'autres destinations telles que la banlieue d'Alger.

6.4. Missions, Valeurs et Objectifs de BMT spa

6.4.1. Missions de BMT Spa :

Faire du terminal à conteneurs de BMT un terminal aux normes internationales pouvant rivaliser avec les terminaux les mieux gérés du monde assurant une productivité et une rentabilité garantissent son succès et sa pérennité.

6.4.2. Les valeurs de BMT Spa :

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs où l'intégrité, la productivité, l'innovation, la courtoisie, et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût. Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

➤ INTEGRITE :

Intégrité, en esprit et en forme, est notre règle de conduite et d'engagement. Nous œuvrerons, en toute circonstance et à tout moment, avec le respect absolu de l'intégrité et de l'honnêteté dans notre environnement de travail. Mentir, voler, décevoir, soudoyer, accepter des faveurs, ou faire du favoritisme vont à l'encontre de l'intégrité. L'intégrité est notre Guide et Centre de Gravité.

➤ INNOVATION

Montrer de la curiosité et stimuler les nouvelles idées et la créativité. Rechercher de nouvelles opportunités d'affaires. Avoir le courage de remettre en cause les vérités établies et oser explorer de nouveaux champs et horizons. Comprendre et gérer les risques.

➤ PERFORMANCE

Toujours rechercher les solutions les plus appropriées et partager son expérience. Développer l'expertise de manière continue et ciblée. Faire preuve de compétence commerciale et d'orientation clientèle. Rechercher la simplification. La clarté et éviter les activités qui n'ajoutent pas de valeur. Promouvoir la diversité.

➤ TENACITE

Fixer des objectifs ambitieux et respecter ses engagements. Prendre des décisions et s'assurer de leur réalisation. Travailler en équipe, éliminer les barrières et s'imposer des exigences

constructives mutuelles. Montrer de la persévérance jusqu'à l'aboutissement et se concentrer sur les points importants.

➤ **SECURITE**

Contribuer à la protection de la santé, à l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail dans notre entreprise. Veiller à l'application des règles relatives à la protection des employés, des clients, et des visiteurs. Protéger et agréments l'environnement de travail et respecter la protection de l'environnement et les directives HSE. Assurer la sécurité des biens de nos clients.

➤ **COURTOISIE**

Le client est la raison d'être de notre simple existence. Lui montrer qu'il est le centre de notre souci et l'objet de notre entreprise. Montrer du respect à l'égard des services, de l'autorité, de la hiérarchie et des règlements établis. Respecter l'éthique du professionnalisme et de la décence sociale. Respect en tout temps ses collègues.

6.4.3. Les objectifs de BMT Spa :

- Faire du terminal à conteneur de BMT une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement du conteneur.
- La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement du conteneur pour :
 1. Un gain de productivité.
 2. Une réduction du coût d'escale.
 3. Une fiabilité de l'information.
 4. Un meilleur service des clients.
- Sauvegarder la marchandise des clients.
- Faire face à la concurrence national et international.
- Gagner des parts importantes de marché.

6.5. Activités et performances de BMT Spa :

6.5.1. Activités de BMT Spa :

L'activité principale de BMT Spa est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

Bejaia méditerranéen terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

<p>➤ terminal</p> <p>1- planification :</p> <ul style="list-style-type: none"> • escales • déchargement /chargement • parc à conteneurs • ressources : équipes et moyens matériels <p>2- manutention :</p> <ul style="list-style-type: none"> • navires porte-conteneurs • des conteneurs du navire • conteneurs pour chargement au navire • conteneurs du navire <p>3- d'acconage :</p> <ul style="list-style-type: none"> • conteneurs vers les zones d'entreposage • conteneurs frigorifiques vers la zone « REEFERS » • des conteneurs pour visite des services de contrôle aux frontières • des conteneurs vides pour empotage 	<p>Les opérations du</p> <p>Opérations</p> <p>Planification des</p> <p>Planification</p> <p>Planification du</p> <p>Planification des</p> <p>Opérations de</p> <p>La réception des</p> <p>Le déchargement</p> <p>La préparation des</p> <p>Le chargement des</p> <p>Opération</p> <p>Transfert des</p> <p>Transfert des</p> <p>Mise à disposition</p> <p>Mise à disposition</p>
---	---

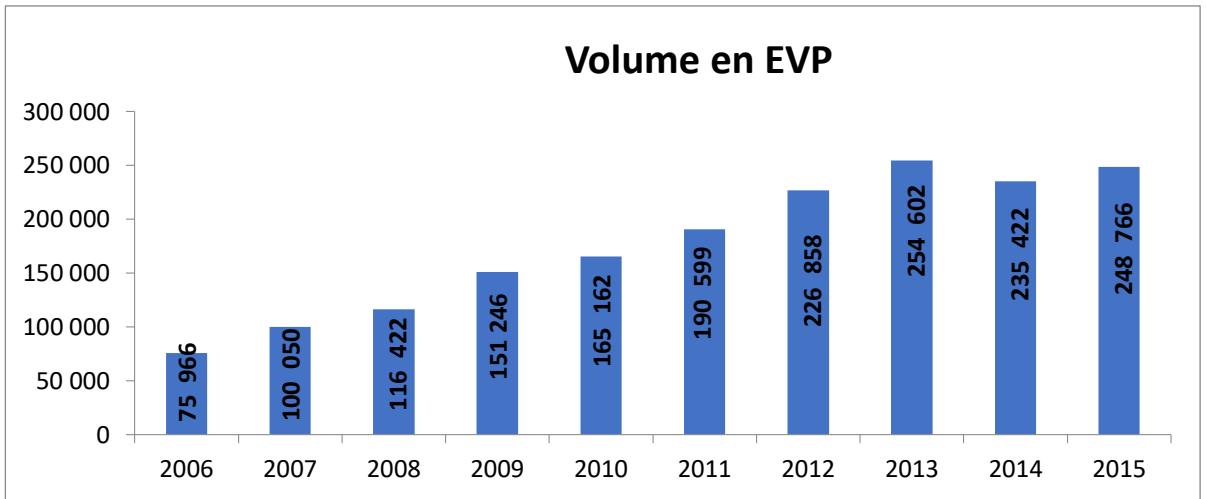
- livraisons et des dépotages Suivi des
- restitutions et des mises à quai pour embarquement Suivi des
- conteneurs dans les zones de stockages Gestion des
- Sécurité absolue sur le terminal

→ Pour ce faire BMT Spa, dispose d'équipements spécialisés dans le traitement du conteneur, comme suit :

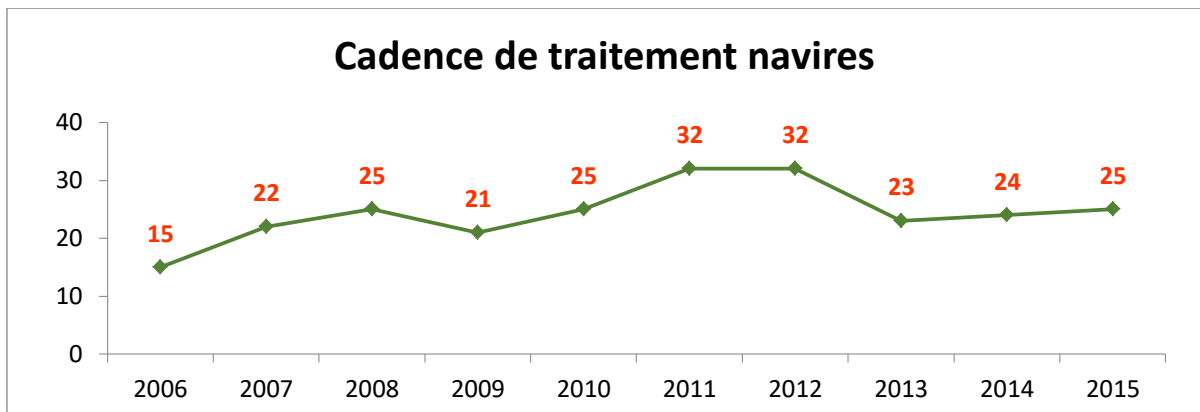
EQUIPEMENTS	Nombre BMT	Nombre TIXTER	Tonnage
PORTIQUES DE QUAI SUR RAIL (QC)	2	/	40 Tonnes
PORTIQUES GERBEUR SUR PNEUS (RTG)	10	/	36 Tonnes
REMORQUES PORTUAIRES	16	/	40 Tonnes
CHARIOT MANIPULATEUR DE VIDES	10	2	10 Tonnes
GRUE MOBILE PORTUAIRE (MHC)	2	/	100 Tonnes
STEACKERS	8	2	40 Tonnes
REMORQUES ROUTIERS	30	/	36 Tonnes
CHARIOTS ELEVATEURS	11	/	2.5, 3, 5,10Tonnes

6.5.2. Performances de BMT spa :

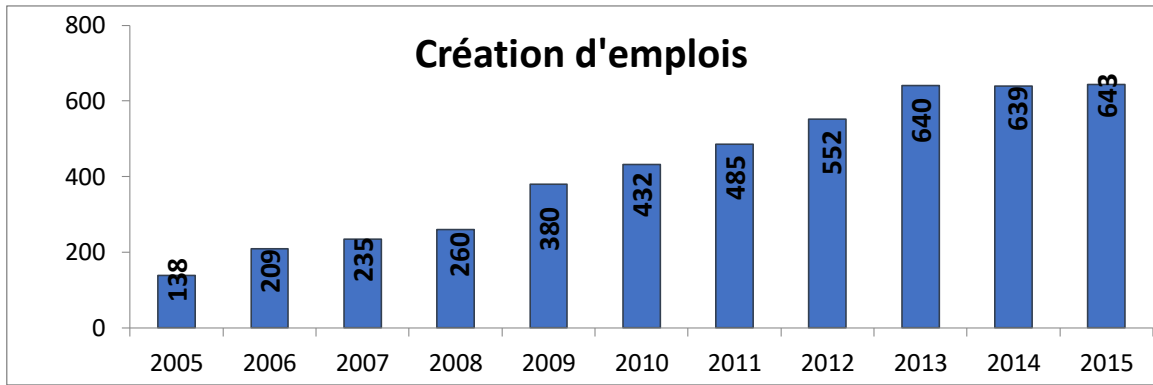
❖ **Le Trafic annuel en EVP (équivalent vingt pied) :**



❖ **La cadence de traitement au navire :**

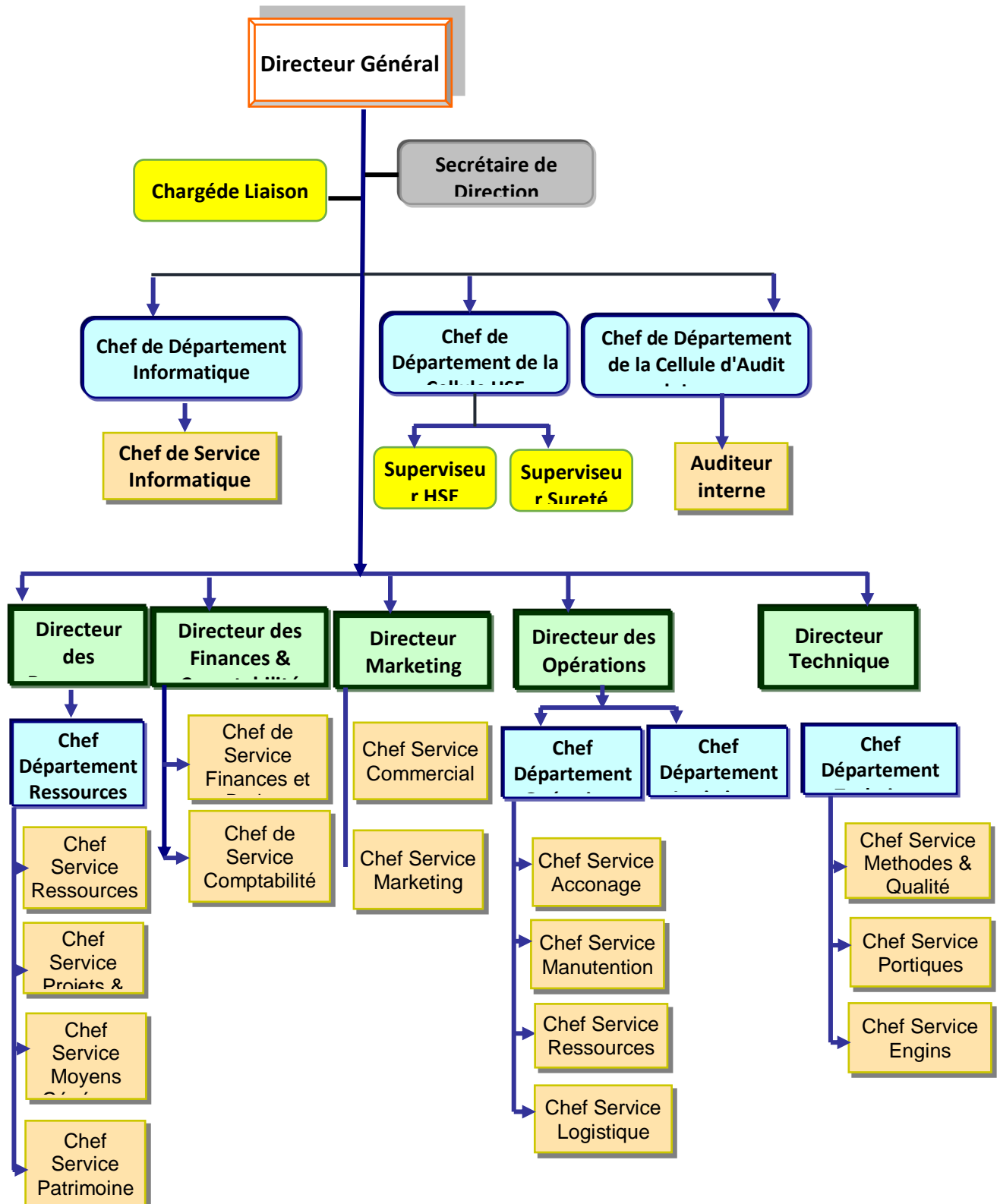


❖ **Le temps d'escale :**



7. Organisation de BMT Spa :

L'organigramme :



Section 02: Analyse et interprétation des résultats

Introduction

La valorisation des ressources humaines occupe une place privilégiée et prioritaire, et elle est de plus en plus intégrée dans la gestion de l'entreprise à travers la participation et les prévisions, en s'intéressant de pré au développement des compétences individuelles et collectives. Cela suppose donc, l'importance de la formation et son rôle sur le développement des compétences.

C'est dans ce cadre que s'inscrit notre stage réalisé à la Direction de la BMT de BEJAIA sur le développement des compétences par la formation, ou nous allons tenter de savoir si cette entreprise donne une importance à la formation afin de développer leurs compétences.

1. Les outils de traitement des données

Le traitement des résultats s'est fait à l'aide du logiciel de calcul Excel, qui nous permet des calculs automatisés et ainsi d'établir des tableaux et des graphiques représentatifs afin d'interpréter les informations collectées.

2. Analyse de l'échantillon

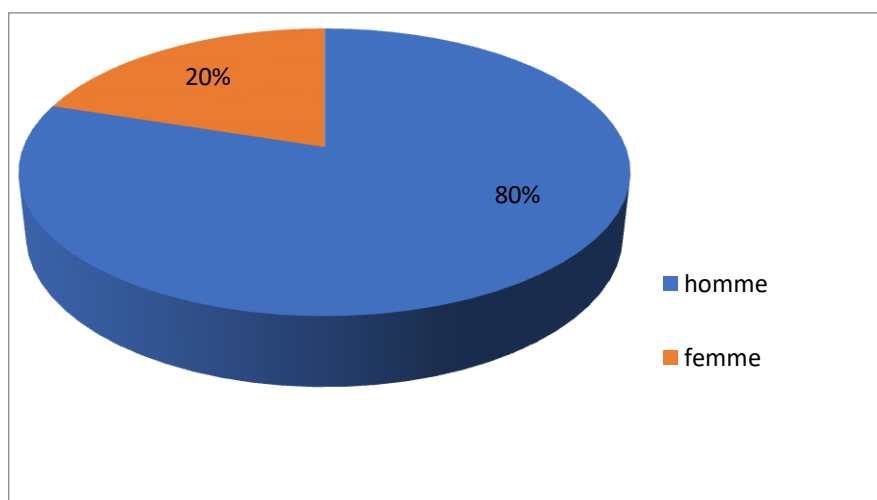
La première série de questions destinées à notre échantillon porte sur leurs statut socioprofessionnel comme l'âge, le sexe, le niveau d'instruction l'expérience professionnelle dans le domaine professionnel.

2.1. Données personnelles

Tableau N° 02 : La répartition de l'échantillon par genre

Réponse	Nombre	Pourcentage
Homme	04	20
Femme	16	80
Total	20	100

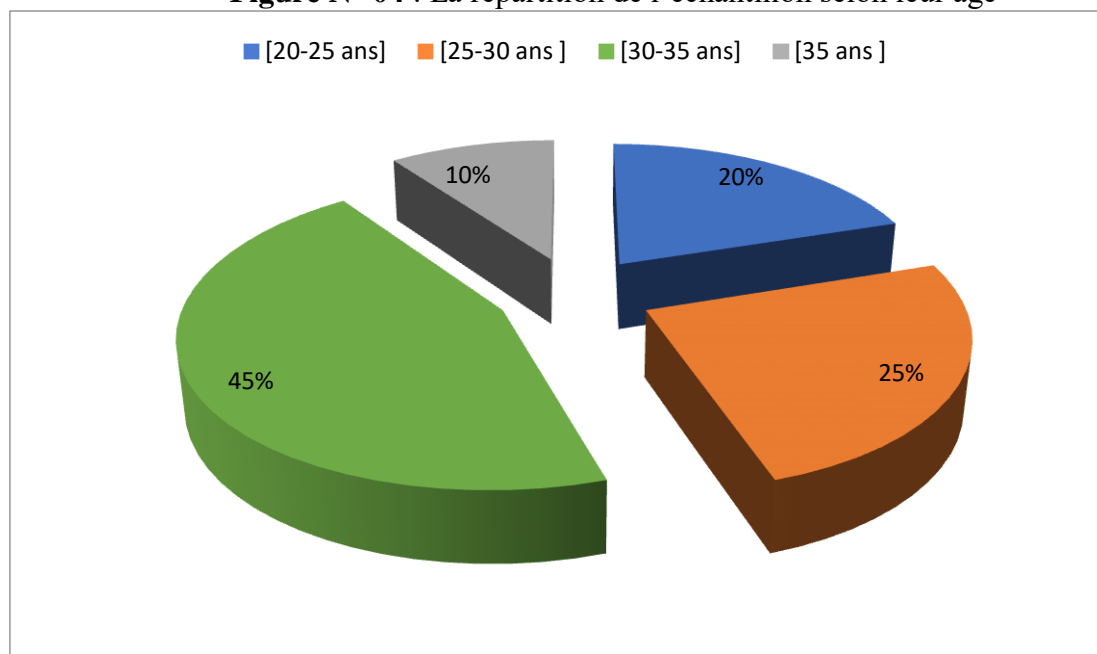
Figure N° 03 : La répartition de l'échantillon par genre



Source: Élaboré par nous même

Comme il est indiqué dans les résultats du questionnaire, la majorité des interrogés sont des hommes avec un taux de 80%, contre 20% femmes

Figure N° 04 : La répartition de l'échantillon selon leur âge



Source: Élaboré par nous même

45% des employés questionnés ont l'âge qui varie entre 30 et 35, ensuite vient ceux qui ont entre 25 et 30 ans avec un pourcentage de 25%, suivi par ceux qui ont entre 20 et 25 ans avec

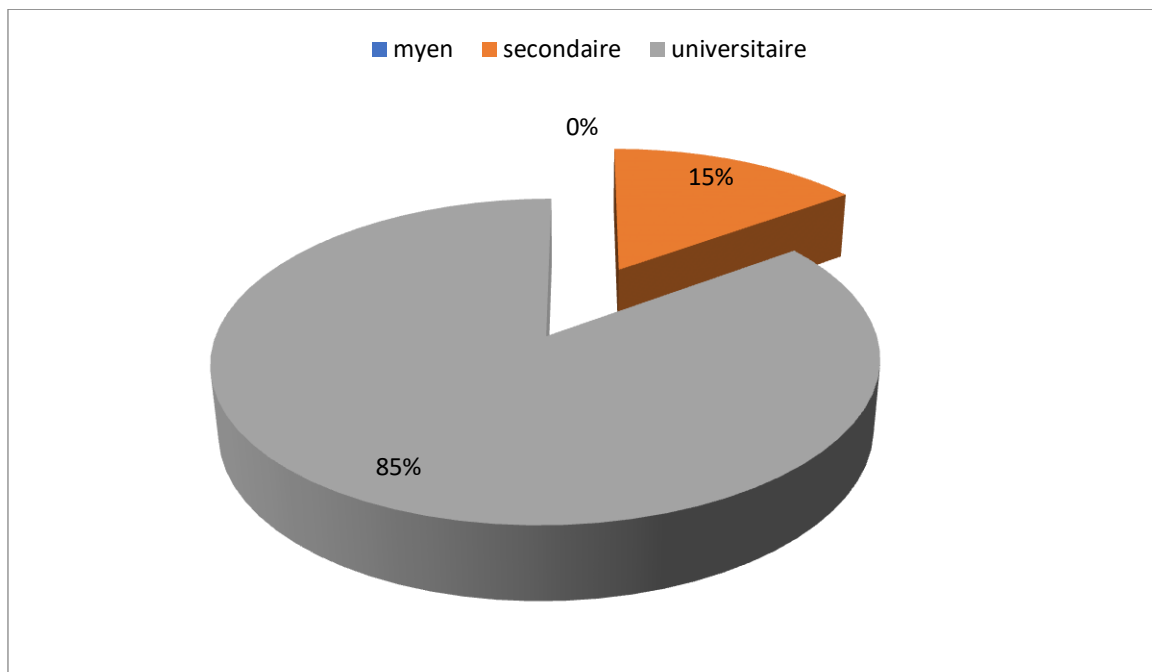
un taux de 20%, à la fin vient la les employés qui ont plus de 40 ans. Donc, la majorité des employés interrogés on plus de 30 ans

Tableau n° 03 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d' instruction	Fréquences	Pourcentage
Moyen	0	00
Secondaire	03	15
Universitaire	17	85
Total	20	100

Source: Élaboré par nous même

Figure N° 05: La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction



Source: Élaboré par nous même

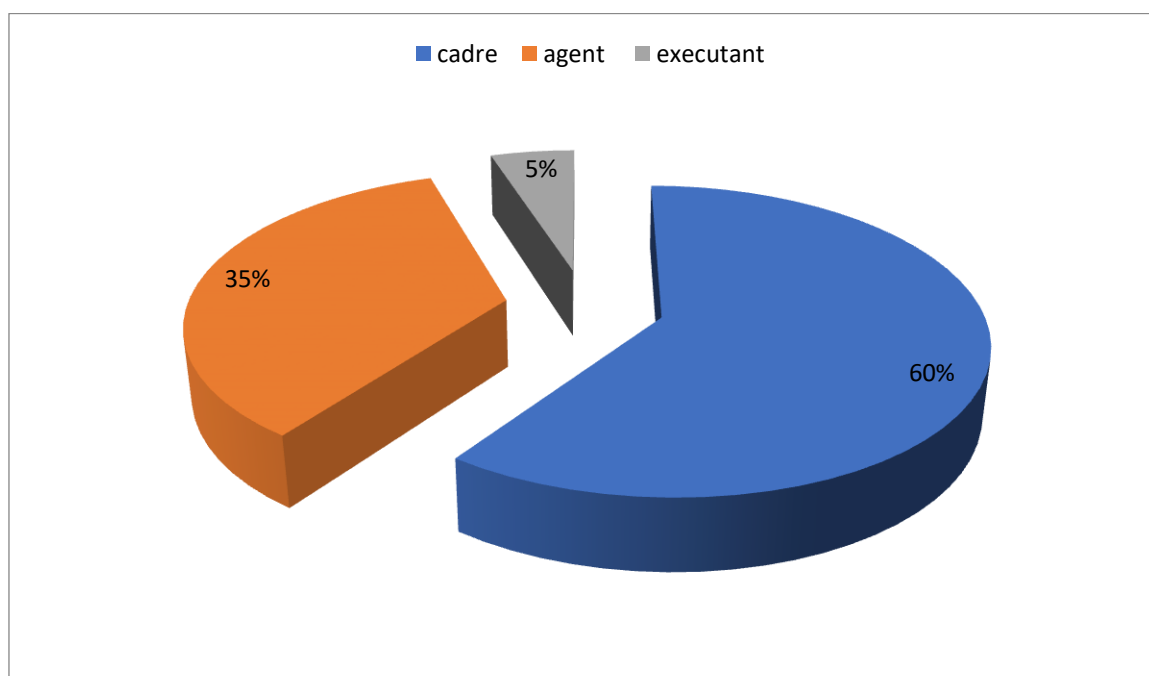
On constate que la majorité de notre échantillon soit un taux de 85% ont un niveau universitaire, et le reste (15%) ont un niveau secondaire, et à notre que ces derniers sont dans la majorité des 3AS, ce qui explique que l'entreprise BMT appui sur un personnel instruit dans son fonctionnement. Ce qui signifie que le secteur exige une main d'œuvre qualifiée et un niveau d'étude élevé.

Tableau n° 04 : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnel.

Statu professionnel	Fréquence	Pourcentage
Cadre	12	60
Agent de maîtrise	07	35
Exécutant	01	05
Total	20	100

Source: Élaboré par nous même

Figure n°06 : La répartition des enquêtés selon le statut socioprofessionnelle



Source: Élaboré par nous même

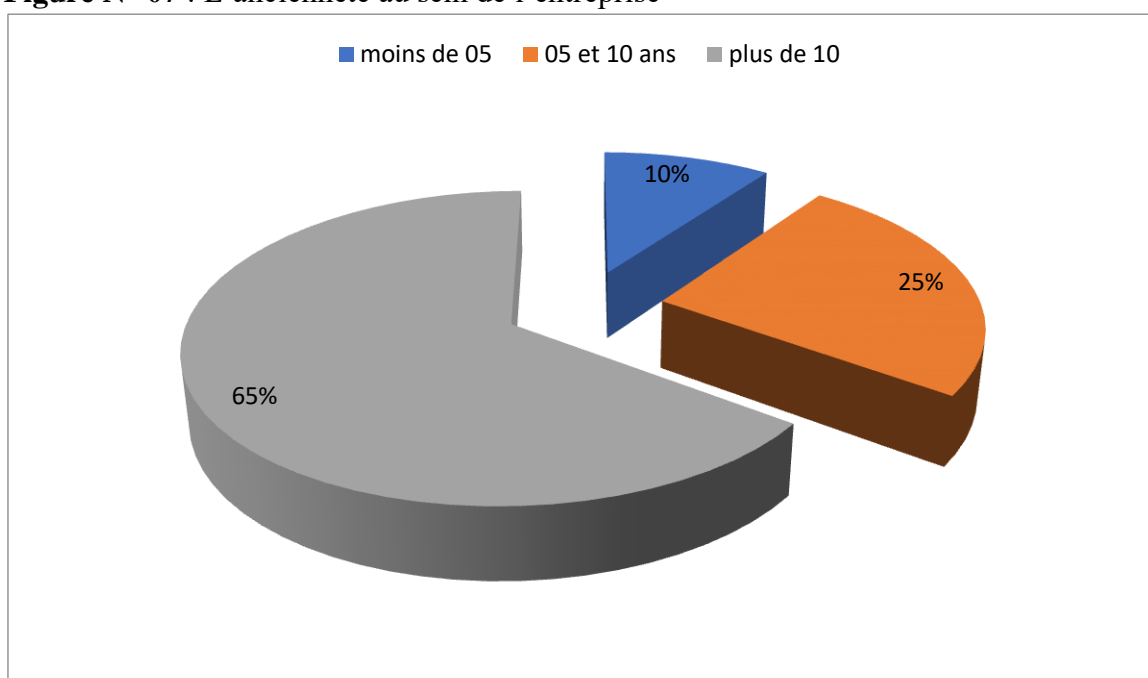
D'après les réponses à nos questions, le statut socioprofessionnel varie entre cadre, agent de maîtrise et exécutants. On constate que 12 salariés de la population choisie soit 60% sont des cadres, les agents de maîtrise présentent un taux de 35%, pour ce qui est des exécutants, ils représentent la minorité de notre échantillon avec un taux de 5%.

Tableau N° 05 : L'ancienneté au sein de l'entreprise

Réponse	Nombre	Pourcentage
Moins de 05 ans	02	10
05 et 10 ans	05	25
Plus de 10 ans	13	65
Total	20	100

Source: Élaboré par nous même

Figure N° 07 : L'ancienneté au sein de l'entreprise

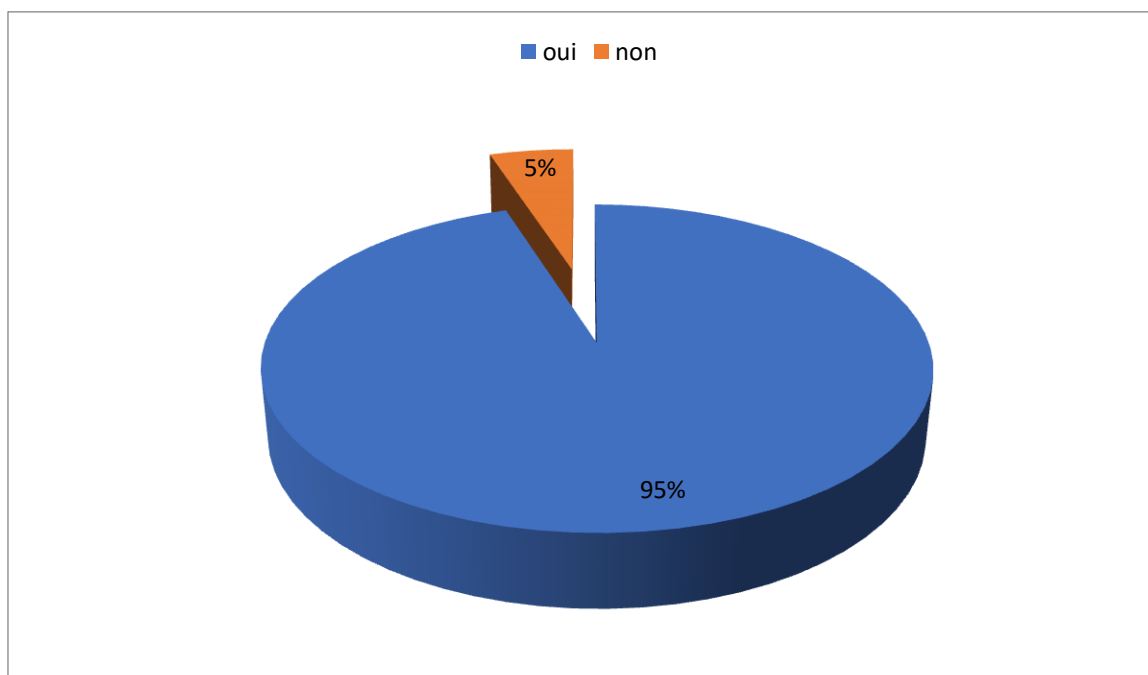


65% de nos interrogée ont enregistré une durée de travail de plus de 10 ans au sein de l'entreprise sujet de notre enquête, ce qui explique que l'entreprise en question (BMT) a réussi à maintenir son personnel en son sein, ensuite on trouve 25% ont enregistré une ancienneté de 5a 10 ans, et le reste ont une durée de travail d'au moins de 05 ans. Ce qui prouve, le phénomène de l'ancienneté au sein de la BMT.

Tableau N° 06 : La formation

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	19	95
Non	01	05
Total	20	100

Figure N° 08 : La formation



Source: Élaboré par nous même

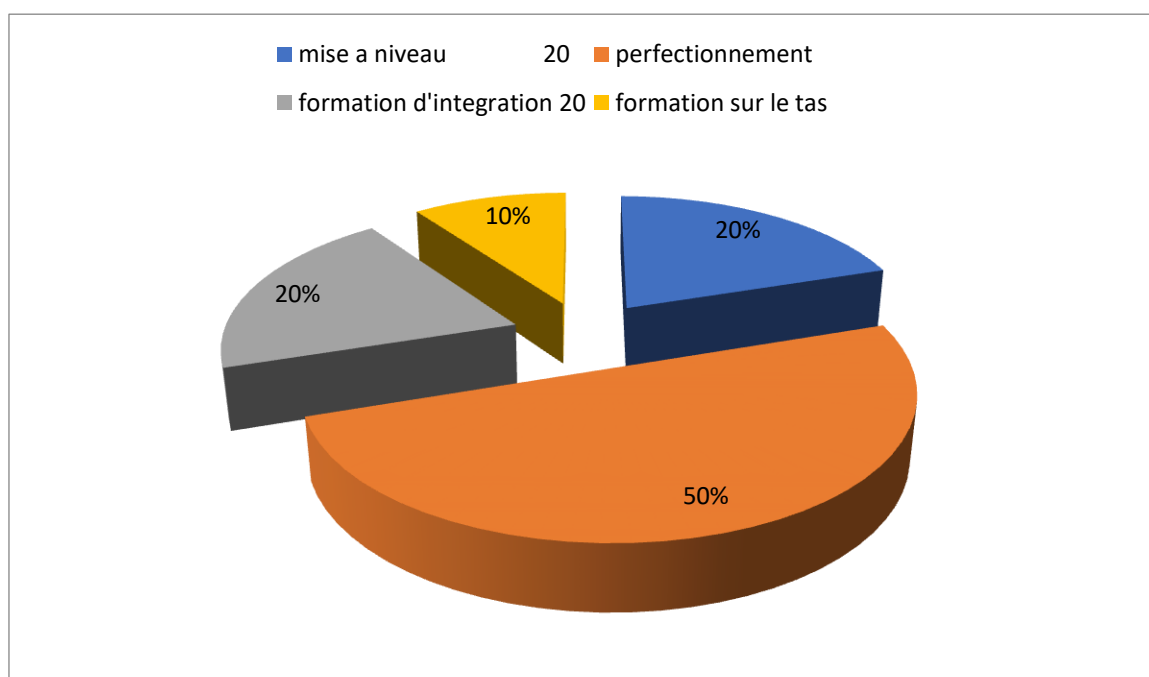
La majorité des salariés questionnés (95%) ont suivi une formation pendant leur parcours professionnel, cependant 05% des ouvriers affirment qu'ils sont nouveaux (05% ont pas suivi une formation).

Tableau N° 07 : Types de formation

Réponse	Nombre	Pourcentage
Mise a niveau	04	20
perfectionnement	10	50
Formation d' intégration	04	20
Formation sur le tas	02	10
Total	20	100

Source: Élaboré par nous même

Figure N° 09 : Types de formation



Source: Élaboré par nous même

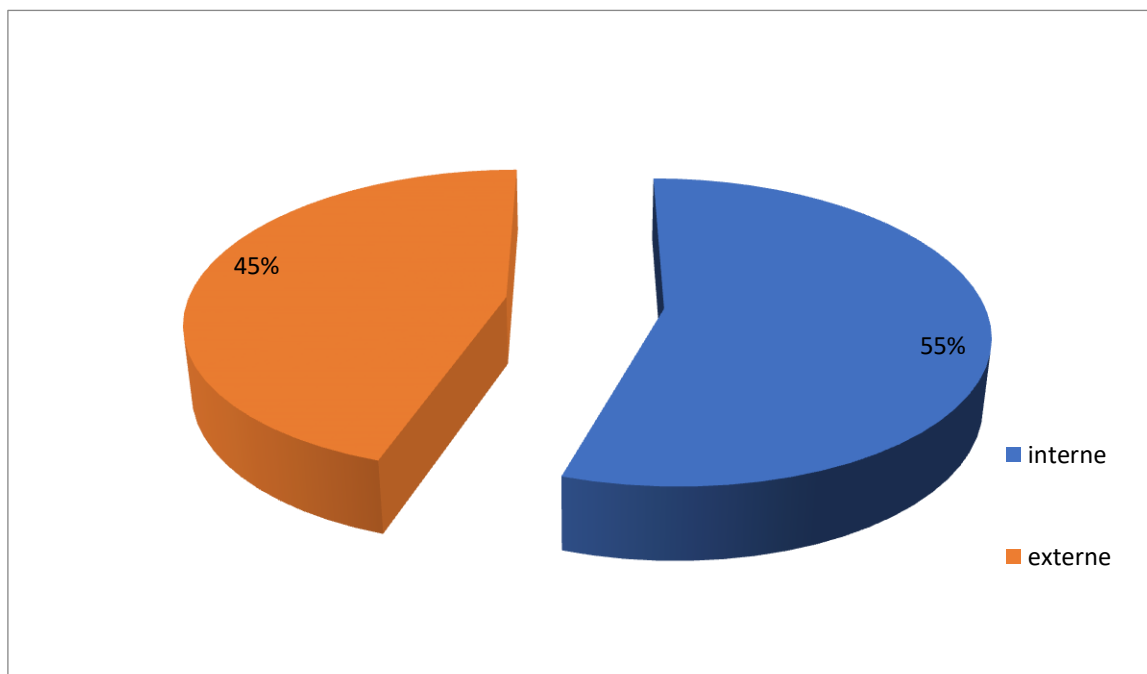
50% des réponses sélectionnent la formation de perfectionnement, les autres réponses concernent la formation d'intégration (20%), formations mise a niveau (20%) et formation sur le tas avec un taux de 10%.

Tableau N° 08 : Lieu de formation

Réponse	Nombre	Pourcentage
Interne	11	55
Externe	09	45
Total	20	100

Source: Élaboré par nous même

Figure N° 10 :Lieu de formation



Source: Élaboré par nous même

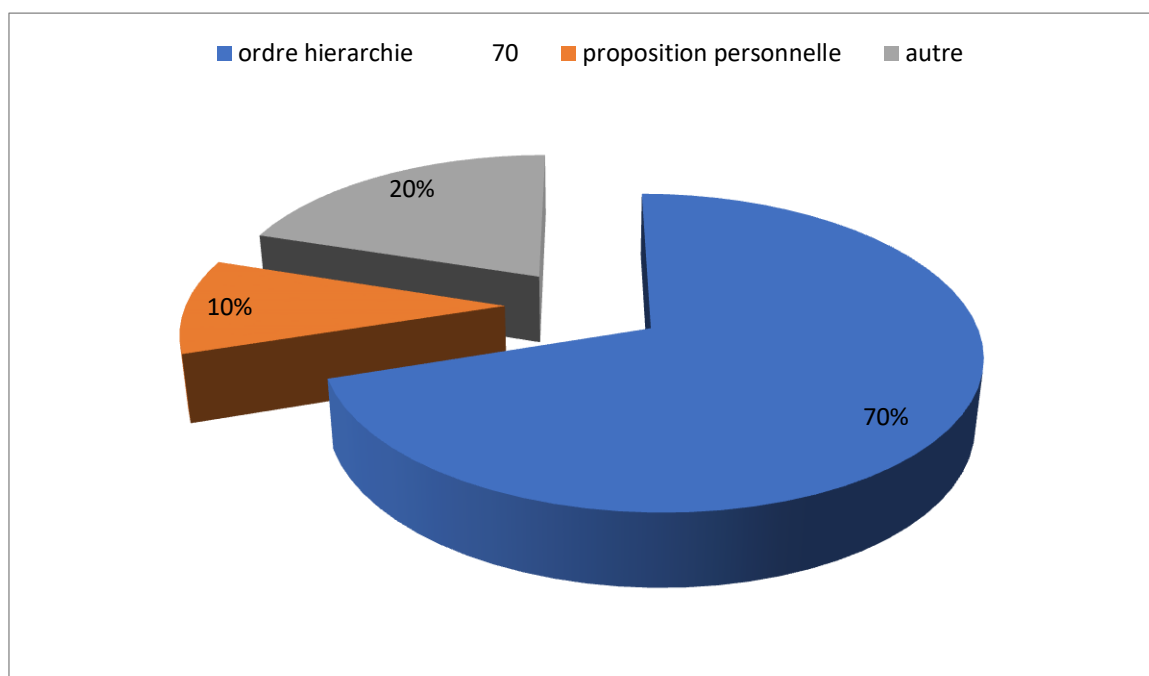
Pour la question concernant le lieu de formation, 55% des interrogés ont suivi leur formation au niveau de l'entreprise, et 45% ont suivi leur formation en externe.

Tableau N° 09 : Mode de sélection pour la formation

Réponse	Nombre	Pourcentage
Ordre hiérarchie	14	70
Proposition personnelle	02	10
Autre	04	20
Total	20	100

Source: Élaboré par nous même

Figure N° 11 : Mode de sélection pour la formation



Source: Élaboré par nous même

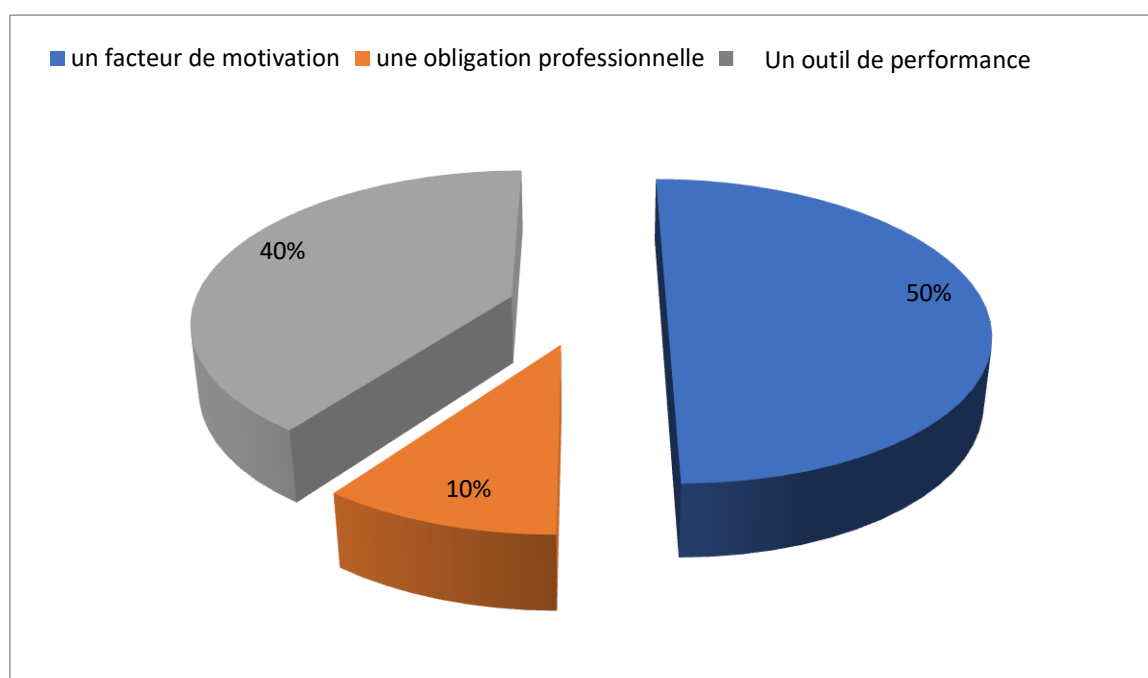
Nous tenons à signaler que 70% des interrogés affirment que la sélection pour la formation est d'ordre hiérarchique, 10% des salariés ont proposé eux même leur besoins en formation, et 10% de notre échantillon renvoie la sélection pour la formation pour d'autres raison comme l'exigence du poste en formation, l'acquisition de matériels ou logiciels nouveaux demandant une formation.

Tableau N° 10 : Perception de la formation

Réponse	Nombre	Pourcentage
Un facteur de motivation	10	50
Une obligation professionnelle	02	10
Moyen de bénéficier d' une promotion	00	00
Un outil de performance	08	40
Total	20	100

Source élaboré par nous même

Figure N° 12 : Perception De la formation



Source: Élaboré par nous même

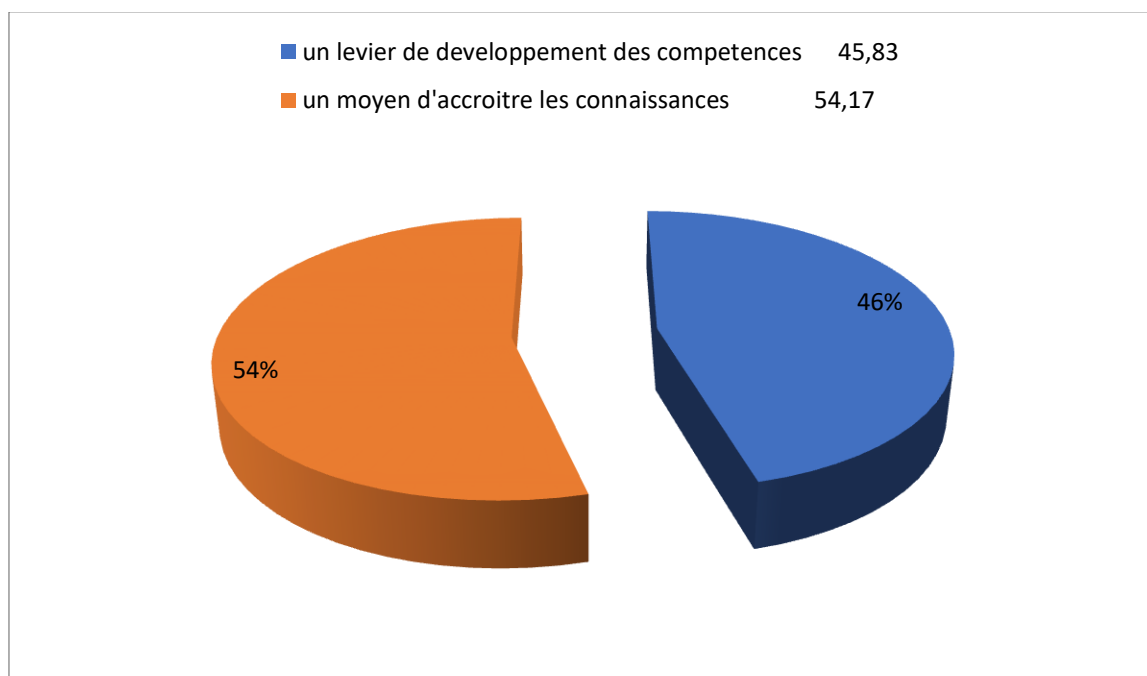
50% des réponses (10 employé sur 20) sur l'objectif de la formation voient cette dernière comme facteur de motivation, ensuite la formation comme facteur de performance avec 40%, la formation est une obligation professionnelle avec un taux de 10%.

Tableau N° 11 : L'importance de la formation

Réponse	Nombre	Pourcentage
Un levier de développement des compétences	11	45,83
Un moyen d'accroître les connaissances	13	54,17
Total	24	100

Source: Élaboré par nous même

Figure N° 13 : L'importance de la formation



Source: Élaboré par nous même

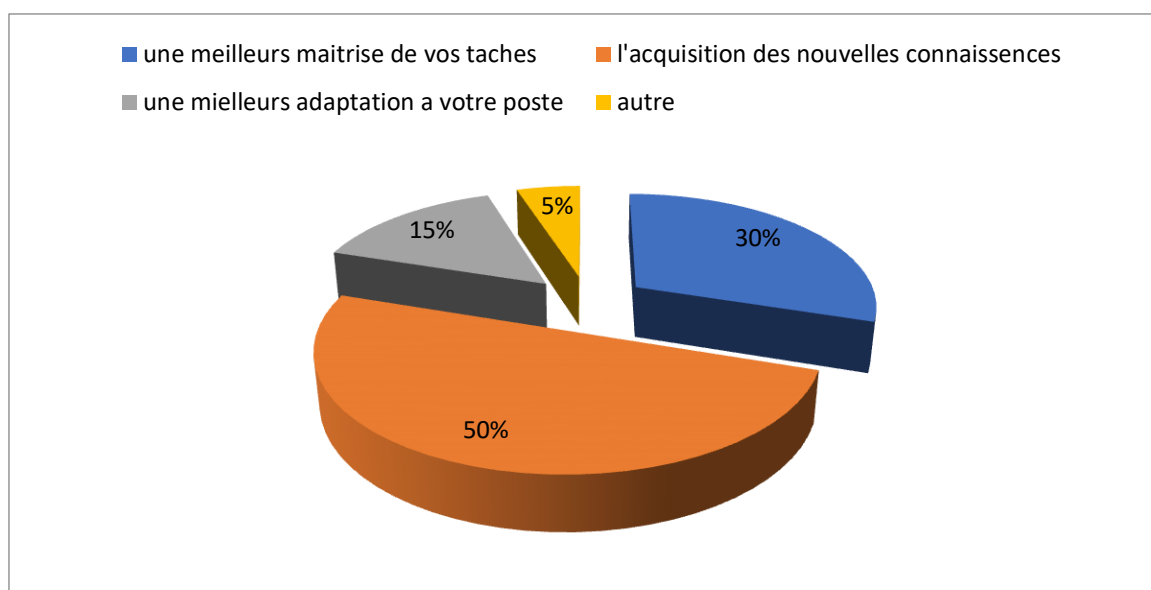
45,83% des salariés affirment que la formation est un levier de développement des compétences et 54,17% disent que la formation est un moyen pour accroître leurs connaissances.

Tableau N° 12 : Utilité de la formation.

Réponse	Nombre	Pourcentage
Une meilleure maîtrise de vos taches	06	30
L' acquisition des nouvelles connaissances	10	50
Une meilleure adaptation a votre poste	03	15
Autre	01	05
Total	20	100

Source: Élaboré par nous même

Figure N° 14 : Utilité de la formation



Source: Élaboré par nous même

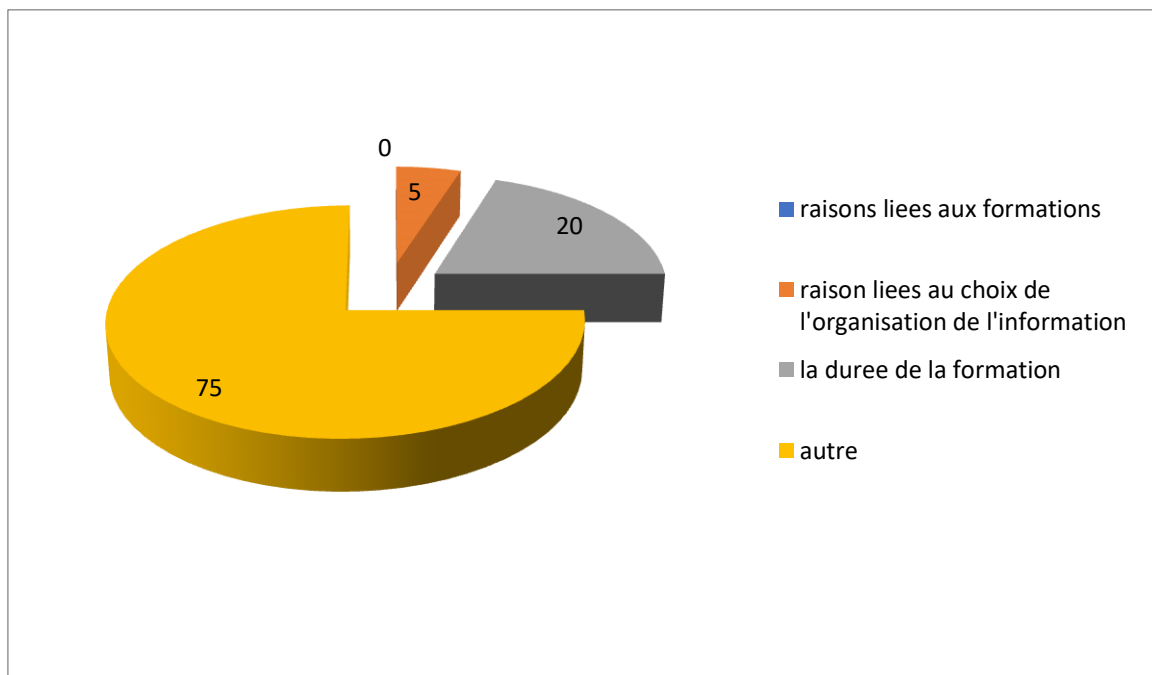
L'observation des résultats du tableau et graphe ci-dessus démontre que les 50% des salariés qui ont répondu aux questionnaires affirment que la formation les aide à l'acquisition de nouvelles connaissances, 30% disent que la formation est le meilleur moyen d'accomplir leur tâche convenablement, 15% reconnaissent que la formation les aide à s'adapter aux postes qu'ils occupent.

Tableau N° 13 : Raisons de l'insatisfaction en termes de formation

Réponse	Nombre	Pourcentage
Raisons liées aux formations	00	00
Raison liées aux choix de l'organisation de l'information	01	05
La durée de la formation	04	20
Aucune raison	15	75
Total	20	100

Source: Élaboré par nous même

Figure N° 15 : Raisons de l'insatisfaction en termes de formation



Source: Élaboré par nous même

Sur la question des raisons de l'insatisfaction des salariés enquêtés en termes de formation, les résultats obtenus confirment que 75% ne voient aucune raisons d'insatisfaction, cependant,

20% la renvoient à la durée insuffisante de l'information, tandis que 5% se plaignent par rapport aux choix de l'organisation de l'information.

Tableau N° 14 : Facteurs favorisant les compétences

Réponse	Nombre	Pourcentage
Des formations	07	35
L' expérience	06	30
Les conditions de travail favorable	03	15
Le climat de travail	03	15
Plus de responsabilité [promotion]	01	05
Autre	00	00
Total	20	100

Source: Élaboré par nous même

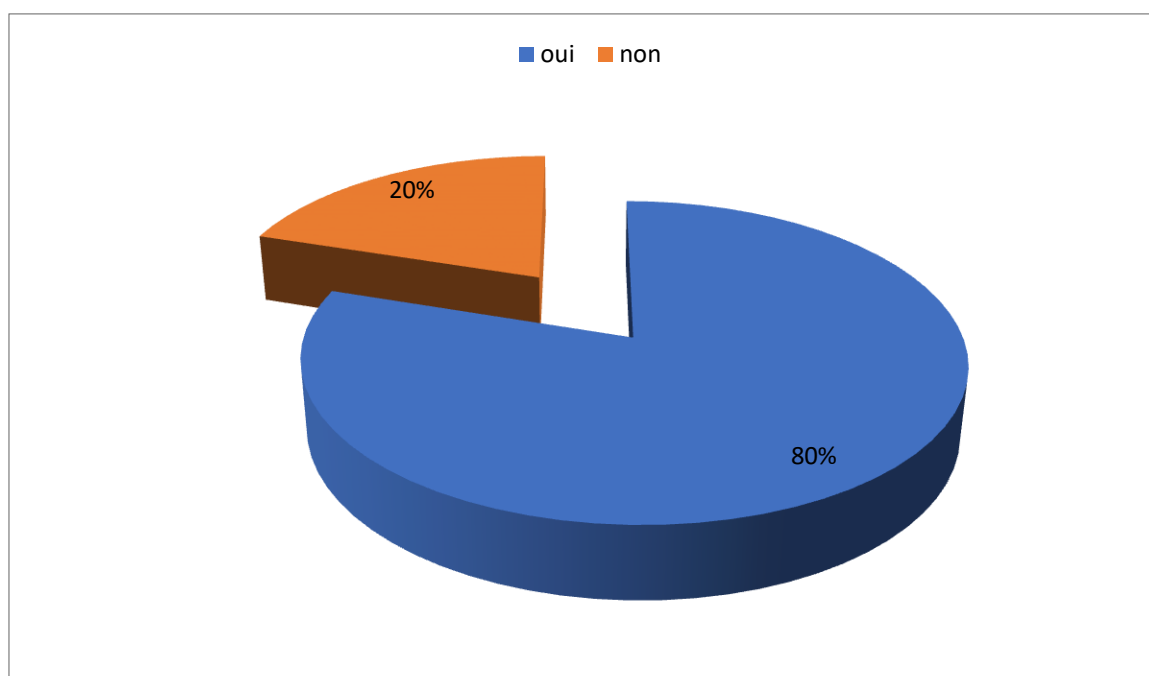
Pour la question concernant les facteurs favorisant leurs compétences, 35% des réponses penchent sur les formations, ensuite vient l'expérience avec un taux de 30%, en troisième rang nous constatons que 15% des salariés enquêtés voient les conditions de travail et le climat favorable les aident à acquérir des compétences. Enfin 05% des réponses voient en promotion le facteur stimulant leur performance.

Tableau N° 15 : Lien entre formation compétence

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	16	80
Non	04	20
Total	20	100

Source: Élaboré par nous même

Figure N°16: Lien entre formation compétence



Source: Élaboré par nous même

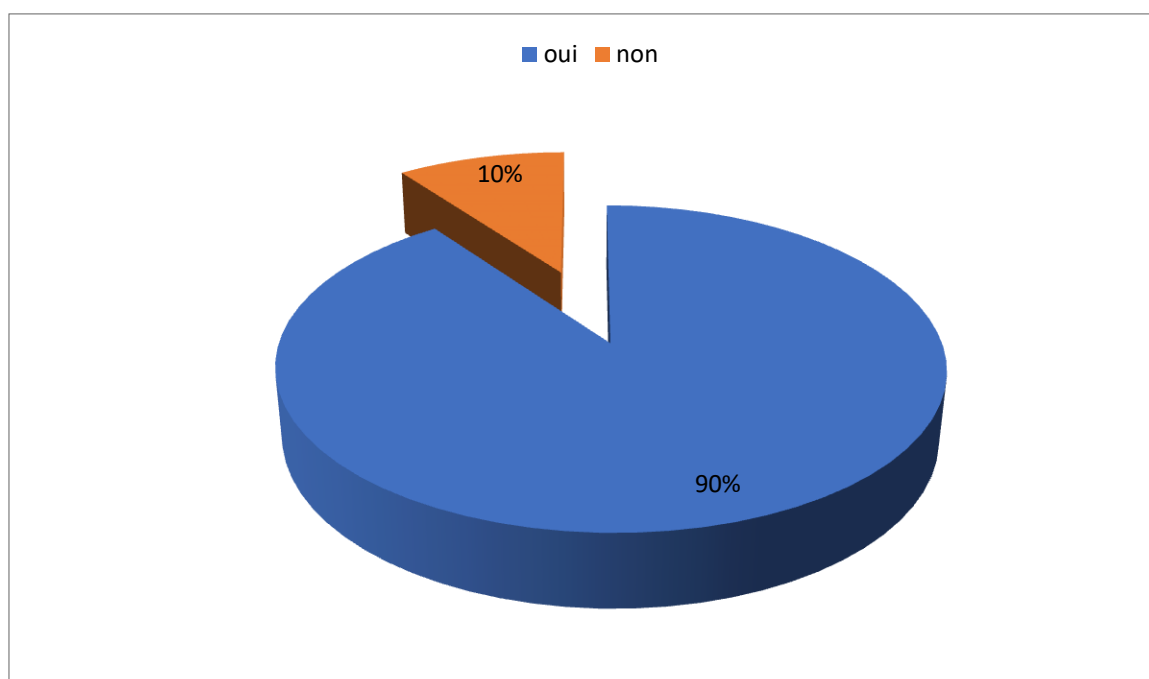
Le tableau N°15 et le graphe ci dessus révèle que 80% des enquêtés voient en formation comme un levier et acquisition de compétences par l'amélioration de leur connaissance et savoir faire, tant dis que 20% ne sont pas de cet avis, d'après eux les formations qu'ils ont suivi ne répondent pas à leurs besoins et ne sont d'aucune utilité pour améliorer leur compétence et employabilités.

Tableau N° 17 : La mise en pratique des compétences acquises des formations

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	18	90
Non	02	10
Total	20	100

Source: Élaboré par nous même

Figure N°18: La mise en pratique des compétences acquises des formations



Source: Élaboré par nous même

La majorité des employés (90%) affirment que les compétences acquises lors des formations sont de grande utilité dans leur travail et elles sont mises en pratique pour évoluer leur rendement. mais il reste une minorité (10%) qui déclarent ne pas utiliser les connaissances acquises lors des formations dans la pratique de leur fonction.

Pour ce qui est de notre question sur les changements apportés par ces formation sur le mode de travail, les employés qui ont répondu par l'affirmatives, les réponses varie d'un fonctionnaire à un autre, leurs réponses se résument comme suit:

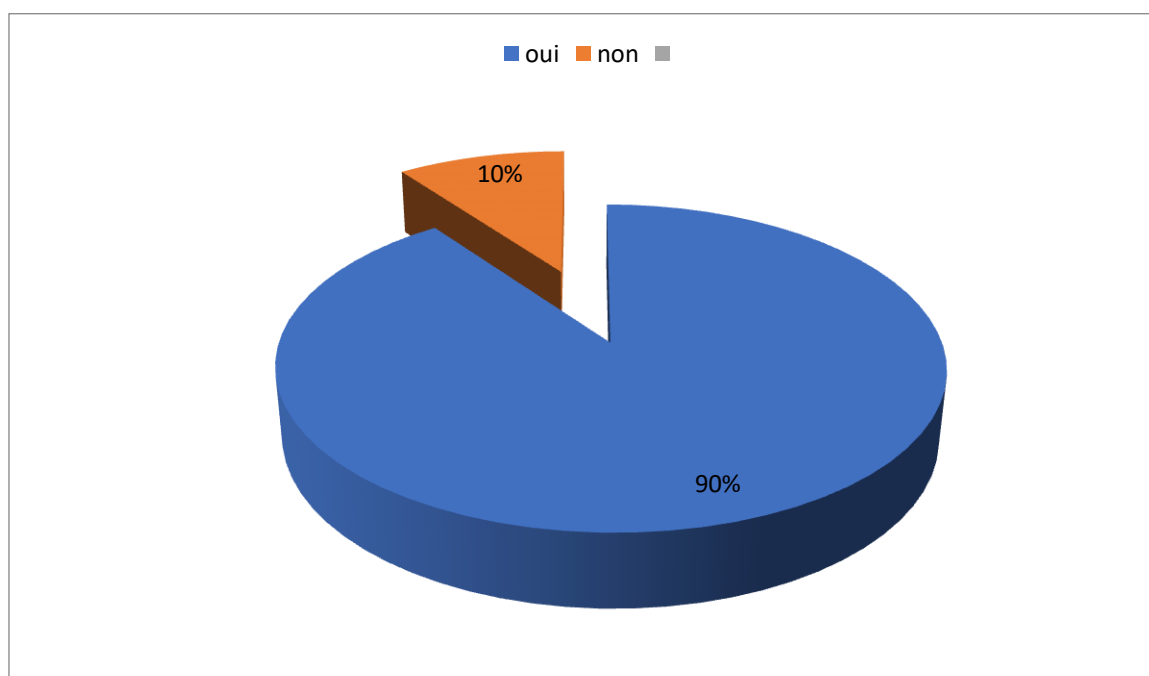
- Assurer le travail facilement,
- Application de la réglementation et loi,
- Maîtrise de la fonction,
- Organisation au travail,
- gain du temps.

Tableau N° 17 : la formation par expérience outil de développement des compétences

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	18	90
Non	02	10
Total	20	100

Source: Élaboré par nous même

Figure N°19 : la formation par expérience outil de développement des compétences



Source: Élaboré par nous même

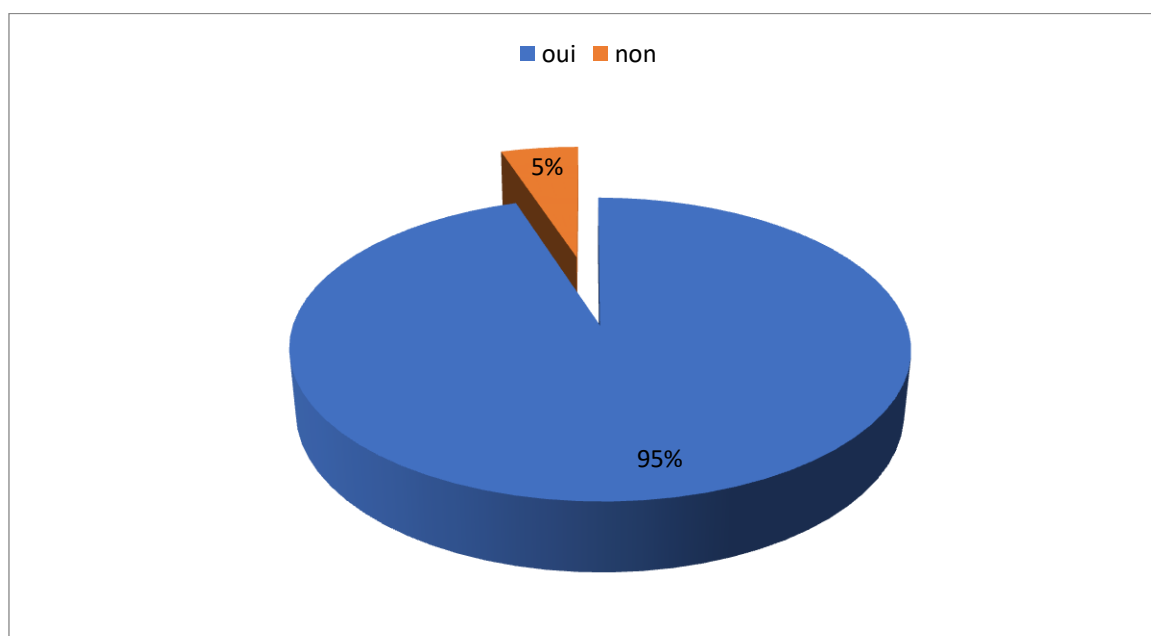
Nous remarquons que les 90% des salariés interrogés considèrent que la formation par expérience est un moyen de développement des compétences face à un taux vraiment faible qui est de 10% affichent complètement le contraire .

Tableau N° 18 : Besoin d'une autre formation

Réponse	Nombre	Pourcentage
Oui	19	95
Non	01	05
Total	20	100

Source: Élaboré par nous même

Figure N° 20 : Besoin d'une autre formation



Source : Élaboré par nous même

Pour la question le besoin que prouvent les employés pour d'autres formation, 95% de notre échantillon d'étude reconnaissent leur besoin à d'autres formations, surtout celle liée aux utilisations des nouvelles technologies, cependant 05% ne voient aucune utilité de formation tant qu'ils ont l'expérience et la maîtrise de leur poste occupé.

1.2.6. *Résultats de recherche empirique*

Le questionnaire qui était destiné aux salariés pour savoir et connaître dans quelle mesure la formation permet de réaliser leurs objectifs personnels notamment en termes : de motivation, d'acquisition de compétences, savoirs et connaissances, de possibilités de promotion et de carrière, et en termes des niveaux de rémunération.

Les besoins en formation exprimés par les salariés sont pris en considération, du moment qu'ils ne soient pas en contradiction avec le poste occupé, ainsi qu'avec les objectifs de l'entreprise

D'après notre enquête, les salariés espèrent que la formation continue leur permettra ; d'acquérir de nouvelles connaissances, de développer de nouvelles compétences et aptitudes, de maîtriser plus leurs postes, de faire l'objet de promotion, de faire l'objet d'augmentation des rémunérations, de gérer leurs carrière et trajectoire professionnelle...

La majorité des salariés de la population est motivée à l'idée d'être formé, cela s'explique par une volonté d'apprendre, et le souhait de réaliser leurs objectifs personnels, développement de compétences et de connaissances, possibilité d'une promotion,

Les formations sont réalisées en interne par la BMT. Il définit sa politique de formation et élabore annuellement son plan de formation et à l'occasion plusieurs types de formation sont intégrées dans ce plan (formation d'intégration, secourisme, et autres).

Conclusion

Le développement des compétences est parmi les enjeux stratégiques de ces dernières années. Cela montre à quel point il est crucial d'identifier et de développer les compétences nécessaires pour relever les défis essentiels de l'organisation.

Pour cela, la BMT disposait depuis sa création d'un effectif assez important. Cette proportion fait que les responsables prêtent plus attention à la ressource humaine de l'entreprise. Cette dernière est alors perçue comme étant un actif potentiel et comme étant l'une des ressources de l'entreprise, d'où l'intérêt de bien la gérer.

D'après l'enquête que nous avons menée la formation au sein de l'entreprise BMT Est avant tout une mise à niveau des connaissances et compétences des travailleurs, elle est considérée comme une composante principale de la gestion des ressources humaines qui est à son tour considérée comme la colonne vertébrale de l'entreprise. L'établissement d'un lien entre les objectifs de développement visés par l'entreprise et la définition des besoins de formation de

son personnel est plus que nécessaire (recensement des besoins en formation à partir des objectifs stratégiques du bureau de poste.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Dans notre recherche, nous avons étudié l'outil de la formation dans le développement des compétences des employés au sein l'entreprise BMT de Bejaia, cette entreprise élabore un plan de formation chaque début d'année qui prévoit différents types de formation.

Notre problématique était formulée autour d'une question principale qui s'interroge sur Comment la formation des salariés contribue aux développements des compétences.

Nous avons présenté dans une partie théorique des généralités sur la formation, dont on a conclu que la formation est le moyen d'augmenter le niveau de compétence, afin de réduire l'écart existant entre les exigences des postes et le profil des salariés.

Aussi nous avons pu citer l'importance de développement et l'acquisition des compétences quelle que soit individuelle ou collective permettant aux entreprises d'acquérir une meilleure performance pour faire face aux évolutions de son environnement.

Au terme de notre recherche effectuée au sein de l'entreprise BMT de Bejaia qui porte sur « la formation outil de développement des compétences »,

il est clair que la formation et le développement des compétences sont des pratiques complexes auxquelles il faut accorder une grande outil.

La formation est un enjeu majeur dans toutes les sociétés sur différents niveaux, qui permet le développement du potentiel humain de toutes les organisations, ainsi qu'elle est une nécessité de chaque entreprise d'optimiser ses profits.

On peut dire que la formation dans la division exploration est un investissement qui doit porter ses fruits par l'amélioration de la qualification des salariés, en les rendant performants à leur poste de travail (qualification, comportement et compétence) ainsi la formation doit être ouverte sur l'extérieur tout en étant à l'écoute des innovations et des nouvelles

technologiques. Puis la formation a un impact positif sur le développement des compétences et sur tout type de savoir.

En effet ces salariés espèrent que la formation continue leur permettra ; d'acquérir de nouvelles connaissances, de développer de nouvelles compétences et aptitudes, de maîtriser plus leurs postes, de faire l'objet de promotion, de faire l'objet d'augmentation des rémunérations, de gérer leurs carrières.

Pour développer les compétences des salariés, les entreprises doivent utiliser toutes les formes de formation. Elles doivent aussi valoriser l'expérience en tant qu'occasion d'apprendre et d'acquérir des compétences nouvelles.

Donc à base de analyse des données et interprétation des résultats de notre étude pratiques, nous avons abouti à la confirmation de l'hypothèse qui stipule que la formation outil de développement des compétences.

La liste bibliographique

La liste bibliographique :

A- Ouvrage :

1. ALIAN MEIGNANT, « Manager la formation » 4^{ème} édition, Paris, 1997.
2. ALAIN MEIGNANT « manager la formation » éditions liaison, Paris.
3. Christian BATAL, La GRH dans le secteur public, Tome I, les Editions d'Organisation.
4. Christophe Parmentier, « ingénierie de la formation ».
5. Claud LEVY LE BOYER.
6. Dimitri WEISS, *Ressources Humaines*, 2^{ème} édition d'organisation, paris, 1999, 2003.
7. DERMEL .S, CHEBAH.H .P340
8. DIMITTRI Weiss, « les ressources humaines », édition d'organisation, paris.
9. G.LE BOTERF. « L'ingénierie et l'évaluation de la formation », édition d'organisation, Paris, 1990.
10. GERALDINE MEIGNANT, « A managé la formation », édition d'organisation, Paris, 1991.
11. Jean-Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, 7^{ème} édition, Vuibert.
12. Jean- Mari Peretti. « Ressources humaines et gestion des personnes ». 6^{ème} éditions, librairie Vuibert, mars, 2007.
13. Jaques Soyer, « fonction formation », Editions Organisation, Paris, 2003.
14. JACQUES Soyer, « formation », édition organisation, Paris 2003.
15. Jacques SOYER. « Fonction formation ». 2^{ème} édition. Édition d'organisation. Paris. 2001.
16. LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, Paris 2002.
17. Loïc Cadin .Francis GUERIN. Frédérique PIGEYRE, Gestion des Ressources Humaines, 3^{ème} édition paris, 2007.
18. LECOEUR.E « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008.
19. Laetitia LETHIELLEUX, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », L'Extension, 5^{ème} édition, Paris.
20. Laetitia lethielleux l'essentiel de la GRH, 9^{ème} édition 2005.
21. LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, Paris 2002.
22. Michel BARABEL, Page 82 .
23. OUERGHI MALIKA, « La gestion par la compétence, une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: Du discours aux pratiques », in XVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, 2007.
24. P Marcel PARIAT, Joëlle alouche BENAYOUN, Guide d'insertion professionnelle et social, Edition Dunod, Paris, 1998.

25. PHILIPPE ERAY « précis de développement des compétences concilier formation et organisation » édition liaison, Paris.
26. SOYER Jacques, la fonction formation, Paris, édition d'organisation, 1999.
27. SEKIOU , blondin, peretti et autres « gestion des ressources humaines » édition De Boeck université , bruxelles ,2001 .
28. SOYER Jacques, FAISANDIER Sylvie, Fonction Formation, les éditions d'Organisation Eyrolles, Paris (France), 2007.
29. T. ARDOUIN. Cité par Christophe Parmentier, « Ingénierie de formation », 2ème édition ed :d'organisation, groupe Eyrolles. Paris.

B- Ouvrages méthodologique :

- GRAWTZ Madeline, méthodes des sciences humaines, 7eme édition, casbah, 1999,
- MAURICE Angers, initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, 6eme édition cec, paris 2009,

C- Sites internet :

- WWW.<http://coneb.africa/web/wp-content/uploads/2019/09>. [18/06/2021]
- [https://www.memoireonline.com/11/12/6470/La-formation-continue-et-son-impact-dans-l 'entreprise](https://www.memoireonline.com/11/12/6470/La-formation-continue-et-son-impact-dans-l-entreprise). [29 /06/2021]
- <http://fr.wikipedia.org>. [17/06/2021]

Table des matières

Table des matières :

Remerciements

Introduction générale.....	1
Chapitre I : la formation.....	4
Introduction	4
Section 01 : la notion de la formation	4
1. Définition de la formation	4
2. Objectifs de la formation.....	5
2.1 Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié	6
2.2 Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation.....	6
3. Les types de Formation	6
3.1. Formation initiale	7
3.3. La formation de perfectionnement professionnel :	7
3.4. Formation de longue durée	8
4. Les fonctions de la formation :	8
4.1 La fonction de pilotage :	8
4.2 La fonction de régulation :	8
4.3 La fonction de réalisation :	8
4.4 La fonction de contrôle :	9
Section 02: le processus de formation.....	9
1. Définition de processus de formation.....	9
2. Identification et analyse des besoins de formation.....	10
2.1 Identification des besoins de formation.....	11
2.1.1 Définition de besoin de formation.....	11
2.1.2. Types de besoins de formation:	11
3. L'évaluation de formation:	13
4. Les salariés et la formation dans l'entreprise.....	15
4.1 Cadres.....	15
4.2. <i>Agents de maîtrise</i> :	15
4.3 Les agents d'exécution.....	15
5. Enjeux de la formation	15
5.1 Les employeurs.....	15
5.2 Les salariés.....	16
5.3 L'Etat.....	16
Section 03: l'établissement de la politique et l'ingénierie de la formation dans l'entreprise	16

1. Définition de la politique de formation.....	16
2. Objectifs d'une politique formation.....	17
3. Le plan de formation :	17
4. L'ingénierie de formation.....	20
Chapitre II : la formation outil de développement des compétences.....	23
Introduction.....	23
Section 1 : La notion des compétences	24
1. Définition de la compétence	24
2. Les objectifs de compétences	24
3. Les composantes de la compétence.....	25
4. Les types de compétences.....	26
5. Les caractéristiques des compétences.....	26
6. Les enjeux de la compétence.....	27
Section 2: Le développement des compétences.....	28
1. Définition du développement des compétences.....	28
2. Objectifs de développement des compétences.....	28
3. Les enjeux de développement des compétences.....	30
4. Les moyens de développement des compétences.....	30
Section 3: La formation comme outil de développement des compétences.....	31
1. La formation et le développement des compétences	31
1.1. La relation entre la formation et compétence.....	32
1.2. Les principes à respecter pour que la formation soit au service du développement des compétences	32
1.2.1. Situer la formation dans un processus éducatif.....	33
1.2.2. Promouvoir le bon usage de la formation	33
1.2.3. Établir des cahiers de charge	33
1.2.4. Concevoir une action de formation adaptée	33
1.2.5. Choisir les actions prioritaires.....	33
 Chapitre III : la formation et le développement des compétences au sein de l'entreprise BMT.....	 36
Introduction	37
Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil	37
1. Introduction	37
2. Situation Géographique :.....	38
3. Principes des activités BMT :	39
3.1. Les opérations :	39
3.1.1. Opérations planification :	39

3.1.2. Opérations de manutention :	39
3.1.4. Les équipements de la productivité de BMT	40
4. Objectifs et Acquis de BMT	40
4.2. Principaux acquis :	41
5. Organisation de BMT :	41
5.1. Les Différentes Structures de BMT	41
5.1.1. Direction Générale :	41
5.1.2. Direction des Ressources Humaines et Moyens :	42
5.1.3. Direction des Finances et Comptabilité :	42
5.1.4. Direction Marketing :	42
5.1.5. Direction des Opérations :	43
5.1.6. Direction Technique :	43
6. Historique, présentation et situation géographique de BMT Spa :	43
6.1. L'historique :	43
6.2. Présentation de BMTSpa	44
6.3. Situation géographique :	44
6.4. Missions, Valeurs et Objectifs de BMT spa	45
6.4.1. Missions de BMT Spa :	45
6.4.2. Les valeurs de BMT Spa :	45
➤ INTEGRITE :	45
➤ INNOVATION	45
➤ PERFORMANCE	45
➤ TENACITE	45
➤ SECURITE	46
➤ COURTOISIE	46
6.4.3. Les objectifs de BMT Spa :	46
6.5. Activités et performances de BMT Spa :	46
6.5.1. Activités de BMT Spa :	46
6.5.2. Performances de BMT spa :	48
7. Organisation de BMT Spa :	51
Section 02: Analyse et interprétation des résultats	51
Introduction	52
1. Les outils de traitement des données	52

2. Analyse de l'échantillon.....	52
2.1. Données personnelles.....	52
1.2.6. Résultats de recherche empirique.....	70
CONCLUSION GENERALE.....	72
Bibliographie :.....	74
Table des matières :	77
Annexes	81
Résume.....	85

Annexes

Axe 01 : Questions relatives aux données personnelles

1- sexe :

Masculin

Féminin

2-Age :

Entre 20 et 25 ans

25ans et 30 ans

30 ans et 35 ans

Plus de 40 ans

3- Niveau d'instruction :

Moyen

Secondaire

Universitaire

4- Catégorie professionnelle :

Cadre

Agent de maîtrise

Exécutant

5- Ancienneté :

Moins de 5ans

5ans a 10ans

Plus de 10ans

Axe 02 : Questions relatives à la Formation

6- Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation professionnelle durant votre carrière au sein de l'entreprise ?

Oui

Non

7- Si non pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

8-Si oui : Quel est le type de formation que vous avez suivi ?

Formation d'intégration

Formation de perfectionnement

Formation sur le tas

Autre

9- si oui : Ou vous avez été formés ?

Interne

Externe

10- Comment êtes-vous sélectionné pour faire cette formation ?

Ordre de la hiérarchie

Proposition personnelle

Autre

11- Comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité ?

Un facteur de motivation

Une obligation

Un moyen de bénéficier d'une promotion

Un outil de performance

12- Selon vous qu'elle est l'importance de la formation ?

Un levier de développement des compétences

Un moyen d'accroître les connaissances

13- A l'issue de votre formation êtes-vous satisfait de la qualité de cette dernière ?

Très satisfait

Satisfait

Un peu satisfait

Pas du tout satisfait

14- Si vous êtes satisfait de votre formation. Pour vous, elle vous a permis

Une meilleure maîtrise de vos taches

L'acquisition de nouvelles connaissances

Une meilleure adaptation à votre poste

15-Si vous n'êtes pas satisfait, qu'elles sont vos raisons ?

- Raisons liées aux formateurs
- Raison liée aux choix de l'organisation de formation
- La durée de la formation
- Aucune raison

Axe 03 : questions relatives au développement des compétences

16- Pour vous, quels sont les facteurs qui favorisent le plus le développement de vos compétences ?

- Des formations professionnelles
- L'expérience professionnelle
- Les conditions du travail favorables
- Le climat du travail
- Plus de responsabilité (promotion)

Autre.....

17- Pensez-vous que la formation vous a rendu plus compétent et plus opérationnel dans votre travail ?

- Oui
- Non

18- Avez-vous mis en pratique les enseignements que vous avez acquis lors de la formation professionnelle ?

- Oui
- Non

Si oui quels changements peut-on observer dans vos façons de travail ?

.....

Si non, pour quelle raison ?

- Les connaissances exigées sont inutiles dans votre travail
-

Maîtrise insuffisante des connaissances acquises

Inadéquation entre la formation et le poste occupé

Autre

19-croyez-vous que la formation par expérience est outil de développement des compétences ?

Oui

Non

20-Actuellement sentez-vous le besoin ou la nécessité d'une autre formation ?

Oui

Non

Résumé

Mettre en place des formations en continu au profit de ses employés à un impact positif sur l'image de l'entreprise Nous pouvons avancer que la formation pertinente permet de développer les compétences des salariés et accompagne bien la réalisation des objectifs de l'entreprise en l'occurrence LA BMT

En développant les compétences au sein de l'entreprise, la formation continue permet de réaliser les objectifs personnels des salariés de cette entreprise et ceci à moyen et à long terme.

Nous avons vu dans notre mémoire que le développement des compétences consiste à assimiler des savoir-faire et savoir-être utiles dans le cadre professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur.

Le développement des compétences peut se faire via différents biais, mais la formation professionnelle reste le facteur capital qui favorise les compétences et les connaissances.

Abstract

Implementing continuous training for the benefit of its employees has a positive impact on the image of the company We can argue that the relevant training makes it possible to develop the skills of the employees and support the achievement of the company's objectives in the occurrence of THE BMT

By developing skills within the company, continuous training makes it possible to achieve the personal objectives of the employees of this company and this in the medium and long term.

We have seen in our thesis that the development of skills consists in assimilating know-how and know-how useful in the professional context. This involves acquiring, updating or perfecting the knowledge necessary to perform well in one's current or future position.

Skills development can be done through different channels, but vocational training remains the key factor that promotes skills and knowledge.

resume

Implementing continuous training for the benefit of its employees has a positive impact on the image of the company We can argue that the relevant training makes it possible to develop the skills of the employees and support the achievement of the company's objectives in the occurrence of THE BMT

By developing skills within the company, continuous training makes it possible to achieve the personal objectives of the employees of this company and this in the medium and long term.

We have seen in our thesis that the development of skills consists in assimilating know-how and know-how useful in the professional context. This involves acquiring, updating or perfecting the knowledge necessary to perform well in one's current or future position.

Skills development can be done through different channels, but vocational training remains the key factor that promotes skills and knowledge