

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences humaines et sociales
Département des sciences sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master 2
Option : sociologie du travail et des ressources humaines

Thème

**L'impact de la formation professionnelle
continue sur le développement des
compétences**

Lieu de stage : BMT (spa) Bejaia Medeteranean Terminal

Présenté par :

❖ MEZHOUD Sofiane

Encadré par :

Mr. ZERROUK Ahcene

Session : juin 2017

Remerciement

Nous tenons avant tout à remercier le bon Dieu pour le courage qui nous a donné.

A vous chers lecteurs, que vous puissiez en tirer profit et qu'en revanche vous puissiez y apporter certaines critiques constructives car un travail humain n'est jamais parfait, à tous nous réitérons notre reconnaissance.

Il nous sera alors agréable d'exprimer notre gratitude à monsieur le directeur de l'entreprise Bejaia Mediterranean Terminal (BMT), à madame BENALI, à monsieur ZERROUK Ahcene et toutes ceux et celles, qui de loin ou de près ont contribué d'une façon ou d'une autre à notre formation intellectuelle qu'on manifeste aujourd'hui par le présent travail.

MEZHOUD Sofiane.

Dédicaces

Je dédie ce travail

À la mémoire de mon cousin « souhîl » que le bon dieu l'accueille dans son vaste paradis « Amin ».

A mes parents pour leurs encouragements

A monsieur ZERROUK Ahcene pour son soutien sans discontinuée durant toute la période de réalisation de ce modeste travail.

A madame BENALI et tout le personnel de l'entreprise Bejaia Mediteranean Terminal (BMT).

- ❖ *A mes frères, mes sœurs, mes cousins et toute ma famille.*
- ❖ *A mes amis KARIM R, K MAHDI, B ELHACHEMI BEN MERRAD EL MEKI et MOURAD MAOUCHÉ*
- ❖ *A tout mes amis de la fac MOUHOUBI A/Aziz, MOUHOUN ZAHIR, MOUSSOUNI A/MADJID, MANSOURI A/H et tous les autres.*

SOFIANE.

Sommaire

SOMMAIRE

INTRODUCTION

La PARTIE METHODOLOGIQUE

1- Les raisons du choix de thème.....	3
2- Les objectifs de la recherche.....	4
3- La Problématique.....	5
4- Les Hypothèses.....	8
5- Définitions des concepts clés.....	9
6- La démarche méthodologique	11
6.1-La méthode utilisée.....	11
6.2- L'outils de recherche.....	12
6.3-Techniques d'analyses des données.....	14
7. La pré-enquête.....	15
8. L'enquête.....	15
8.1 La population d'étude.....	16
8.2 L'échantillonnage.....	17
9 Les difficultés de la recherche.....	18

LA PARTIE THEORIQUE :

I. LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE

1. La formation.....	19
1-1: Définition de la formation.....	19
1-2: Les différents types de formation.....	20
1-3: Les modes de formation.....	21
1-4 : les objectifs et enjeux de la formation.....	22
2. la tendance de formation continue dans l'entreprise.....	26
2-1 : la place et le rôle de la formation continue dans l'entreprise.....	26
2-1 : les droits professionnels.....	26
A) le droit individuel de formation	26
B) le congé individuel	27
C) le contrat de formation.....	27

II. LE PLAN DE FORMATION

1. Identification de besoins de formation.....	28
1-1 : Définition d'un besoin de formation.....	28
1-2 : Les différents niveaux d'apparition du besoin de formation.....	28
1-3 : Les types de besoins.....	29
1-4 : Les modes d'identification.....	30

2. la réalisation de plan formation	32
2-1 : Définition du plan de formation.....	32
2-2 : Construction du plan de formation.....	32
2-3 : Mise en œuvre et réalisation de plan de formation.....	34
2-4 : Le suivi de la formation.....	36
2-5 : L'évaluation de la formation.....	37

III. L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

1. La qualité de la formation et son impact sur le développement des compétences.....	40
1-1 : Assurer la qualité de la formation.....	40
1-2 : Améliorer la qualité de la formation.....	40
1-3 : Le développement de la formation.....	41

2. La Notion compétence

2-1 : Le concept de compétence.....	43
2-2 : Notion de compétitivité.....	43
2-3 : La différence entre compétence, qualification et performance.....	44
2-4 : Les différents niveaux des compétences	45
2-5 : Identification des compétences.....	47
2-6 : Le développement des compétences.....	48
2-7 : L'impacte des actions de formation sur le développement des compétences.....	48

LA PARTIE PRATIQUE

1. Présentation de l'organisme d'accueil BMT

1.1 Présentation de BMT.....	50
1.2 Principales activités de BMT.....	51
1.3 Organisation de BMT.....	54

2. Analyse et interprétation des résultats

2.1 Analyse et vérification de la première hypothèse.....	64
2.2 Analyse et vérification de la deuxième hypothèse.....	70
2.3 Présentation des résultats	78

Conclusion	81
-------------------------	-----------

La bibliographie

Annexes

La liste d'abréviations :

GRH : Gestion des ressources humaines

DIF : Droit individuel a la formation

CIF : Congé individuel de la formation

SPA : Société par actions

BMT : Bejaia mediterranean terminal

RHM : Ressources humaines et moyens

DGA : Directeur général adjoint

DRHM : Direction ressources humaines et moyens

CDI : Contrat a durée indéterminé

CDD : Contrat a durée déterminé

La liste des tableaux

NUMERO	TITRE	PAGE
TABLEAU N°01	Les quatre niveaux d'évaluation de la formation	39
TABLEAU N°02	Synthese des effectifs de bmt arretée au 30 avril 2017	61

Introduction

Introduction :

Dans un contexte de mondialisation et de globalisation, les entreprises doivent développer leurs ressources humaines pour faire face à la concurrence ; ce qui nécessite la mise en place de politiques de développement pour une gestion optimale des Ressources Humaines dans le but d'améliorer la compétitivité de celles-ci.

La formation constitue dans toutes les entreprises aujourd'hui un facteur clé du développement économique et social. Il est donc nécessaire soit d'améliorer les outils de sa gestion ; soit d'élaborer une démarche stratégique en cohérence avec la vision à long terme de l'entreprise. Cette dernière, doit investir dans la formation des employés pour rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance et de maintenir son avantage compétitif.

L'investissement en formation produit plusieurs bénéfices tel qu'une amélioration de la performance organisationnelle, l'amélioration de la qualité des produits et des services, la satisfaction des clients, la croissance des ventes et l'augmentation de la profitabilité. Pour Raymond VATIER, la formation est « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leur fonction actuelle ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation ».

Au sens le plus général, instruire c'est avoir des connaissances et acquérir un savoir, en fin la formation reçoit des types particuliers d'interventions dans les entreprises. Il s'agit en fait d'une manière générale, de la préparation de l'individu à remplir un rôle dans son entreprise quelque soit le niveau hiérarchique auxquels il se situe. La formation désigne les moyens pédagogiques offerts aux salariés, pour qu'ils développent leurs connaissances leurs comportements, leurs connaissances au travail, les actions proposer

renforce les aptitudes et les vocations technique et opérationnel elle enrichit l'aptitude et la personnalité en l'aide à évoluer vers les nouveaux rôles.

La formation peut alors être définie comme un ensemble d'actions de développement qui met à la disposition des individus tous les moyens nécessaires à l'accumulation de leurs connaissances, l'amélioration de leurs compétences et performances pour répondre aux exigences de leurs postes de travail ainsi qu'évolutions interne et externe. L'évolution d'analyse des plans de formation a conduit à valoriser le rôle des responsables hiérarchiques et en particulier de l'entretien annuel de formation.

C'est cette question qui nous intéresse dans notre présente recherche qui aborde « la formation professionnelle continue » dans sa dimension socioprofessionnelle.

Cette recherche est conduite sous trois parties comme suite :

La première partie est consacré pour le cadre méthodologique qui démontre les étapes de notre recherche empirique. Dans la seconde nous allons présenter notre thème : « la formation professionnelle continue ».

La partie pratique englobe l'étude pratique et la présentation du terrain d'étude ainsi que l'analyse, la présentation des résultats d'étude et vérification des hypothèses.

Première partie
cadre
méthodologique

1- les raisons du choix de thème :

« Vouloir entreprendre une recherche en sciences humaines c'est vouloir approfondir un sujet choisi en fonction de son intérêt. Le choix du sujet l'évaluation de la faisabilité d'une recherche, représentent le premier moment de la formulation du problème de recherche. »¹

Une réflexion approfondie sur le thème de la formation professionnelle continue au sein de BMT, nous a amené à le retenir comme thème de recherche. Hormis notre intérêt particulier, ce choix est motivé par des raisons objectives et subjectives suivantes:

➤ Les raisons objective :

- Voir est ce que la formation continue est un vecteur positif dans le développement des compétences.
- démontrer l'impact de la formation continue dans l'adaptation du personnel aux exigences de l'environnement extérieure, notamment dans notre cas le développement des compétences.
- Vérifier le rôle de la formation continue comme élément de progrès et de développement des compétences dans l'organisation.

➤ Les raisons subjectives :

- Le désir de voir est-ce que vraiment la formation continue est bien perçue par les salariés.
- la curiosité de découvrir la réalité du monde de travail, dans le but de nous préparer à la vie active.

¹ ANGERS Maurice. Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales humaines. Ed CASBAH, Alger, 1997, p78.

- vouloir approfondir dans les différents aspects théoriques et pratiques dans le domaine des ressources humaines.
- Vérifier la réalité de notre questionnement.

2-Les objectifs de la recherche

La précision des objectifs d'une recherche scientifique constitue, la première démarche logique à réaliser par le chercheur. Dans notre présente étude nous visant à :

- avoir connaissance des formations continue mise à disposition des salariés. voir comment s'effectue processus de la formation des agents.
- connaître les différentes formations instaurées par le BMT.
- connaître les stratégies de formation continue mise en place par l'entreprise BMT.

3-Problématique

La nécessité du développement continu des compétences et des connaissances relève de la formation qui occupe une position centrale dans un ensemble large et diversifié de pratiques d'acquisition et d'amplification des « performances » tant individuelles qu'organisationnelles.

« 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 leur 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 taches actuelles et futures. »²

De nombreux auteurs et de nombreux ouvrages traitent de ce sujet complexe et pour le moins intéressant. La formation professionnelle a pour objectif de répondre à la fois aux attentes de l'organisation mais également aux besoins de ses salariés, tout en tenant compte de l'évolution de leurs métiers et de leurs carrières, l'idée d'une carrière à vie au sein d'une entreprise étant aujourd'hui de moins en moins présente pour chacun d'entre nous. La formation « aide au maintien de l'employabilité des salariés et à l'adaptation permanente des compétences disponibles et des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois »³. Les enjeux de la politique de formation et de développement des compétences pour les entreprises sont considérables et peuvent même conditionner leurs développement future, la formation apparait comme le seul moyen de faire face à ces évolutions, plusieurs spécialistes dans le domaine ont démontrent sa nécessité pour qu'une entreprise atteigne ses objectifs.

² PERETTI, J.M, Ressources humaines et gestion du personnel, 2eme édition. vuibert, Paris 1998, p99.

³ Ibid, p

En effet il est important que cette politique de formation réponde à des besoins en formation du personnel et à des besoins future que l'entreprise entend satisfaire en matière des compétences mobilisables nécessaire à son développement, notamment par l'intégration d'une gestion prévisionnelle sur les emplois et les compétences.

On tend à considérer la formation comme un remède à de nombreux problèmes du monde du travail. Elle est par exemple censée accroître la productivité en adaptant la main d'œuvre aux changements technologiques, mais aussi remédier à la démotivation des salariés. « Professionnaliser les hommes au lieu de sophistiquer les structures et procédures, est la réponse à la complexité croissante que doivent affronter nos entreprises »⁴ affirmait Michel CROZIER.

Le concept « formation continue » renvoie à plusieurs définitions. La plus générale remplace le terme de « formation continue » par celui de « formation tout au long de la vie » et désigne « toutes les activités d'apprentissage menées au cours de la vie dans le but d'améliorer ses connaissances, ses qualifications et ses compétences, que ce soit dans une perspective personnelle, citoyenne, sociale ou en vue d'un emploi »⁵.

La formation est une des activités centrales de la Gestion des Ressources Humaines : « La formation continue des cadres de l'entreprise a pour rôle de développer leurs aptitudes au commandement et d'améliorer leurs connaissances, aussi elle assure une meilleure exécution du travail, et elle prépare le personnel à la promotion»⁶.

Notre problématique de travail se situe dans le cadre de la recherche en gestion des ressources humaines sur la formation professionnelle continue et les compétences individuelles dans les entreprises algériennes.

⁴ CROZIER Michel, l'entreprise à l'écoute, Paris, Seuil, 1994, p 217.

⁵ Définition donnée par une résolution du Conseil européen du 27 juin 2002

⁶ -SAVEUR.A.S et LAPRA.J.P, la fonction formation dans l'entreprise, éd. Garnier, Paris 1984, p14.

On attend donc beaucoup de la formation continue, d'autant plus que beaucoup d'entreprises mettent en jeu des sommes d'argent considérables à travers de nombreux acteurs. En conclusion il est de notre devoir de poser les questions suivantes : Est-ce que la formation continue des agents du BMT est un facteur clé qui permet le développement des compétences et contribue efficacement dans la valorisation du facteur humain ? Est-ce que les formations continues à BMT mettent en évidence toutes les caractéristiques du développement des compétences ?

Derrière ces interrogations se pose la problématique principale et le fil conducteur de cet écrit : **Quelle est l'impacte de la formation continue sur le développement des compétences au sein de l'entreprise BMT ?**

4-Les Hypothèses

La première opération de concrétisation de la question recherche consiste à y répondre sous forme d'une hypothèse. L'hypothèse est une « explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes. L'hypothèse scientifique doit être confirmée ou infirmée par les faits »¹.

Dans notre recherche, suite aux questions posées et aux différentes observations réalisées sur le terrain, on a proposé les hypothèses suivantes:

- 1-** le développement des compétences individuelles et collectives dépendent de la formation.

Discussion

Les produits provenant de la compétence individuelle et/ou collective exigent une formation adaptée, performante et qualifiée.

- 2-** les compétences professionnelles sont enrichies par le type de formation.

Discussion

Le type de formation est un moyen probant pour rendre les employés plus efficace et enrichit de même leur qualification et permet l'exécution efficiente des tâches qu'ils leur sont confiés.

¹ GRAWITZ Madeleine. Lexique des sciences sociales. 7^{eme} Ed. Dalloz, paris, 2000, p211.

5-Définition des concepts et mots clés

5-1. Définitions de la formation :

Aujourd'hui, tout le monde s'accorde à considérer la formation, pour les Entreprises, comme un atout stratégique, Mais il ne suffit pas de posséder un atout, encore faut-il savoir le jouer.

Définition 01 : On retient que la formation en organisation est : « Un ensemble d'actions , de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide des quels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes , leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux , pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs taches actuelles et futures ». ⁸

Définition 02 : Selon MEIGNANT la formation est un : « facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi 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 ou elle contribue à apporter aux salariées des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise ». ⁹

Définition opérationnelle : la formation est, l'amélioration et le développement des compétences, le savoir et le savoir faire par l'acquisition des nouvelles connaissances, et la modification d'un comportement devant des nouvelles situations pour lutter contre les difficultés diverses.

⁸ Sekiou. Bloudin, Peretti et autres « gestion des ressources humaines », Edition Debeck Université, Bruxelles, 2001 P536.

⁹ MEIGNANT.A, Aménager la formation, édition, paris, 1991, p101.

5.2. Les compétences individuelles :

Les compétences individuelles sont le résultat de nombreux échanges de savoir et de nombreuses connexions de différentes activités¹⁰.

Ce sont celles dont on parle le plus quand on parle de compétence en ressources humaines.

Définition opérationnelle : les compétences individuelles, est la capacité de convertir le savoir et les connaissances théoriques en pratiques, Elles sont propres à l'individu et utilisées dans les différents agissements (qu'ils soient personnels ou professionnels). Ce sont aussi les plus évaluées : bilan annuel, plans sociaux et grille de rémunération.

5.3 Les compétences collectives :

Elles sont définies par C.DEJOUX¹¹ comme un « agrégat entre les compétences que possèdent les individus, augmentées d'un « effet groupe » provenant de la dynamique des acteurs ».

Définition opérationnelle : les compétences collectives, est un regroupement d'un ensemble de compétences individuelles, c'est à dire Les compétences collectives sont élaborées à partir des compétences individuelles, mais tout en intégrant une dynamique de groupe qui leur est propre.

¹⁰ ZARIFIAN Philippe, op.cit, p115

¹¹ DEJOUX Cécile, op.cit, p267

6-la démarche méthodologique :

Cette étude menée au niveau l'entreprise BMT de Bejaia a privilégié une approche qualitative, Les données ont été recueillies grâce à des entretiens *directifs*¹² , réalisés auprès de neuf enquêtés exerçants dans différents domaines d'activité au sein de cette entreprise.

6.1-la méthode utilisée :

Chaque recherche scientifique nécessite l'utilisation d'une méthode qui va permette de découvrir la réalité de ce qu'on veut étudier. La méthode est « l'ensemble des façons de procéder des modes opératoires directes mis en jeu dans le travail de recherche »². Concrètement la méthode est une façon d'organiser la recherche, et de planifier le travail, en précisant les étapes à suivre tout au long de l'étude.

➤ La méthode qualitative

Dans notre étude, la méthode estimée convenable, est la méthode qualitative, elle est mieux adapter à l'analyse des phénomènes non mesurables, et porte une plus grande importance aux sujets humains et aux significations qu'ils donnent à leurs actions. Selon Maurice Angers : « les méthodes qualitatives visent d'abord à comprendre le phénomène à l'étude, il s'agit d'établir le sens des propos recueillis ou de comportement observés, on se base d'avantage sur l'étude de cas de petit nombre d'individu »³ .

Le choix de cette méthode est justifié par la nature de la recherche, et l'objet d'étude ou la population d'étude à un caractère restreint qu'on peut étudier avec

¹² Beaud, Stéphane et Weber, Florence(1998), Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques, Ed, la Découverte, p.327.

² Moscovici Serge et BOSHINI Fabrice. Les méthodes des sciences humaines. Ed PUF, France, 2003, p195.

³ ANGERS Maurice, op-cit p60.

la démarche qualitative, de plus elle nous permet de comprendre et de qualifier les variables de nos hypothèses, ce choix aussi est en relation avec les objectifs que nous visant à atteindre.

6.2-Outils de recherche

L'entretien directif, outil principal utilisé dans cette étude a visé à cerner l'impact de la formation continue dans le développement des compétences.

Les entretiens ont été réalisés à partir d'un guide (*cf. annexe01, guide d'entretien*). Celui-ci comporte plusieurs thèmes .De même quelques discussions avec quelque individus pris à part ont pu être réalisées et les uns et les autre ont fait part de leurs expérience personnelles et professionnelles¹ .

➤ L'observation

L'observation est un moyen probant de collecte d'informations nécessaires pour arriver à la compréhension profonde du phénomène.

Selon Maurice Angers, l'observation est : « une action d'examiner avec soin un phénomène »² . Elle est également, définie comme étant : « la constatation exacte d'un fait à l'aide de moyens d'investigation et d'étude appropriés à cette constatation »³ .

Cette technique nous a permis de consulter de près le terrain, et à observer tout comportement non verbal des enquêtés (geste, hésitation, etc.), en vue de faire un prélèvement qualitatif pour comprendre les attitudes et les comportements.

¹Ce groupe était composé de trois individus rencontrés séparément dans le lieu de travail au cours de l'enquête, parmi eux l'un il faisait fonction de responsable du personnel, un chauffeur et un autre réceptionniste.

² ANGERS Maurice. Op-cit p05

³BERMADIN C.L.Grawitz M. lexiques des sciences sociales.7^{eme} Ed Dalloz, paris 2000, p 298

➤ **L'entretien**

Cette technique de recherche est réalisée grâce à un contact direct et un vis à vis avec les enquêtés à l'aide d'un processus verbal de communication, elle vise à faire parler en profondeur les enquêtés. Il peut être défini de manière suivante : « l'entretien est utilisé en science sociales dans le but de recueillir des informations verbales, il met face à face un enquêteur et un enquêté »¹. Il existe plusieurs variantes de cette technique d'investigation, le degré de directivité est fonction de la définition du problème, dans notre recherche le choix s'est porté sur l'entretien directif mieux adapté pour aborder et explorer notre thème, et permet également, non seulement à établir des faits, mais à saisir les significations données par les enquêtés aux situations qu'ils vivent pour en faire une analyse qualitative profonde.

➤ **Description du guide d'entretien**

Notre guide d'entretien est rédigé en deux thèmes bien distincts, qui comportent dix questions, quatre pour le premier et six pour le second et chaque thème est une variable importante dans la recherche.

➤ **L'administration du guide d'entretien**

Le soin apporté au premier contact pour solliciter un entretien est d'une importance capitale pour la bonne marche de la suite. Après nous avoir présenté et rappelé la raison de la rencontre en précisant clairement le sujet de la recherche et en rassurant la personne de la confidentialité de ces propos, nous avons commencé l'entretien en favorisant l'expression la plus libre possible de l'enquêté. Notons que certaines passations se déroulaient dans les bureaux des

¹ BOUDON Raymond et autres. Dictionnaire de la sociologie. Ed Larousse, Québec, 2005, p 86

enquêtés tandis que d'autre dans la sale de réunion, et cela en face à face, avec un schéma de questions à aborder, la durée de chaque entretien a varié entre 25 et 35 minutes.

6.3-Techniques d'analyses des données

➤ L'analyse du contenu

Pour une analyse en profondeur des réponses obtenues des interviewés, la technique la plus appropriée est l'analyse de contenu. Cette technique d'analyse est la plus connue dans le traitement des contenus des discours et d'analyse de données qualitatives, elle permet de recueillir des informations pertinentes au sujet de recherche.

D'après L.BARDIN « l'analyse de contenu est un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des discours (contenus et contenant) extrêmement diversifiés »¹

Selon Angers Maurice cette analyse se définit comme « La technique directe d'investigation scientifique utilisée sur des production écrites, sonores, ou audio-visuelles provenant d'individus ou de groupes dont le contenu ne se présente pas sous forme chiffrée qui permet de faire un prélèvement soit quantitatif, soit qualitatif en vue d'expliquer , comprendre ou de comparer »².

La technique d'analyse de contenu tend à comprendre le sens et le fond des réponses recueillies auprès d'enquêtés, à cet effet, elle va nous permettre d'infirmer ou de confirmer les hypothèses émises sur le thème de recherche.

Alors, nous avons opté pour **l'analyse de contenu** en choisissant dans l'ensemble les techniques d'analyse de contenu, entre autres **l'analyse thématique horizontale**.

¹ BARDIN Laurence. Analyse de contenu. Ed PUF, France, 1980, p 09.

² ANGERS M. op.cit. 226

➤ **L'analyse thématique**

C'est une méthode qui vise à recueillir des données non quantifiables, et des informations de qualité, ensuite les analyser et enfin vérifier la validité des hypothèses et tirer des conclusions

Selon QUIVY Raymond l'analyse thématique « est celle qui tente principalement de mettre en évidence les représentations sociales ou jugements des locuteurs à partir d'un examen de certains éléments constitutif du discours »¹

Elle consiste à « découper transversalement tous les corpus. L'unité de découpage est le thème qui représente un fragment de discours. Chaque thème est défini par une grille d'analyse élaborée empiriquement »² .

Dans notre présente recherche notre principal thème est la formation continue, son impact dans le développement des compétences.

7. La pré-enquête :

La pré-enquête qui est une étape majeure dans toute recherche scientifique, elle permet de découvrir le terrain avant d'entamer l'enquête réelle, elle est indispensable pour s'informer et connaître quelques caractéristiques de la population d'étude.

Cette étude préliminaire nous a aidé à préciser l'objet de la problématique comme elle a contribué à cerner nos hypothèses et la définition des concepts clés, ainsi qu'a enrichir le guide d'entretien grâce à la découverte des aspects réels du terrain.

8. L'enquête

Notre enquête s'est déroulée entre le **20 février 2017 jusqu'à 06 avril** de la même année, durant cette période, nous avons interrogés un ensemble composé

¹QUIVY Raymond et CAMPENHOUDT Luc van, Manuel de recherche en sciences sociales, 2^{ème} Ed, DUNOD, paris, 1995, p233.

²BLANCHET Alain, COTMAN Anne, l'enquête et ses méthodes, (l'entretien), Ed, Nathan, paris, 1992, p 95

de neuf agents, travaillant dans différents domaines d'activité, interrogés sur des questions en relation avec notre thème de recherche.

La question de l'impact de la formation continue dans le développement des compétences des salariés n'a pas toujours été facile à aborder..... En effet nous avons essuyé au départ plusieurs refus de la part des responsables que nous avons sollicités pour nous mettre en contact avec les agents sous leur autorité. Par la suite, nous avons eu des difficultés à trouver un lieu convenable pour le déroulement de l'entretien, mais toutes ces difficultés ont été surmontées grâce à notre patience et notre persévérance.

Notons qu'en général, les enquêtés sollicités ont répondu de manière positive à notre demande. Certains enquêtés ont manifesté un besoin de parler, de partager leurs expériences professionnelles, d'autres étaient réticent au début et toute la difficulté était de les amener peu à peu à parler de leur travail.

8.1-La population d'étude

La population mère ciblée par notre recherche est composée par l'ensemble des agents exerçant au niveau du BMT toutes catégories confondues. Les agents permanents au nombre 491, mais cette population peut être étendue en cas de besoins, en mobilisant les agents a contrat de durée déterminée ou les TCA et/ou les journaliers: « On parle de *population* parce qu'on peut identifier un *critère* qui rassemble les individus ou les choses tout en les distinguant des autres »¹ , le fait de bénéficier d'une formation continue est un critère d'appartenance à la population d'étude.

¹ANGERS M. op.cit. 226

8.2-L'échantillonnage

L'échantillonnage est un mode opératoire qui vise de sélectionner à partir de la population globale un échantillon représentatif pour les besoins d'étude. Pour ce faire, il existe plusieurs types d'échantillonnages. D'après Omar AKTOUF, extraire un échantillon « c'est choisir selon des critères définis à l'avance, un certain nombre d'individus composant un ensemble définis, afin de réaliser sur eux des mesures ou des observations qui permettent de généraliser les résultats à l'ensemble premier »²⁶

➤ L'échantillon d'étude

Après avoir pu me renseigner sur toute la population d'étude, sur les vingt (20) agents exerçants au niveau de l'entreprise BMT sollicités d'une manière intentionnelle, j'ai pu rencontrer neuf d'entre eux, ces derniers m'ont été affectés pour les besoins d'enquête par l'encadreuse de l'entreprise. Cette fraction de la population d'étude représente donc mon échantillon d'enquête, avec un caractère personnel à chaque entretien.

Il est important de souligner que tous les éléments de l'échantillon correspondent à des caractéristiques de population établies à l'avance pour les fins de recherche.

²⁶ AKTOUF Omar. Méthodologie des services sociaux et approche qualitative des organisations. Ed MACINTSH, Québec, 1987, P81

9-Les difficultés de la recherche :

Au cours de la recherche j'ai rencontré plusieurs contraintes, dont je citerais celles qui m'ont plus marqué :

- Il m'a été très difficile, de trouver directement un organisme d'accueil approprié à notre étude, ce la n'a pu se réaliser qu'après deux tentatives échouées.
- L'accès à certains lieux de travail des enquêtés pour effectuer des observations vivantes sur le déroulement directe de leur travail m'était parfois interdite,
- L'indisponibilité fréquente des enquêtés, il a fallu de ma part user de beaucoup de patience pour pouvoir les rencontrer.
- la réticence des enquêtes à répondre à certaines questions pour des raisons selon eux qui relèvent du secret professionnel ou personnel.
- Certaines interviews ont été écourtées pour cause de service.

Après avoir précisé mon objet d'étude et élaboré le cadre méthodologique de la recherche, on va aborder l'étude de terrain et des différents éléments du thème qui vont servir à enrichir notre étude et mieux appréhender la recherche.

Deuxième partie

cadre théorique

I. la formation dans l'entreprise

1. La formation

1-1. Définitions de la formation :

Aujourd'hui, tout le monde s'accorde à considérer que la formation est, pour les Entreprises, un atout stratégique. Mais il ne suffit pas de posséder un atout. Encore faut-il savoir le jouer.

Définition : On retient que la formation en organisation est : «la formation est considérée comme Un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide des quels 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 pour accomplir leurs taches actuelles et futures ». ¹

¹ PERITTI J.M, ressources humaines et gestion du personnel, 2eme Edition vuibert, paris, 1998.

1-2. Les différents types de formation :

Tous ces types de formation peuvent ne pas exister ensemble dans l'entreprise. Cette dernière peut ne pas avoir des objectifs de long terme et on retrouve généralement quatre types de formation dans l'entreprise selon Jaques Soyer :²

➤ La formation –adaptation :

C'est une formation de court terme qui vise l'adaptation rapide du salarié à son poste de travail occupé à travers la formation, par apport à l'évolution.

➤ Formation « gestion prévisionnelle du personnel » :

(GPEC) A partir de GPEC on propose les formations de reconversion, et pour maîtriser les postes nouvellement créés afin de développer les compétences pour atteindre leurs objectifs. Donc on aura une cellule créée pour apporter l'aide nécessaire aux salariés et à partir de cette formation il devient des salariés bien motivés c'est une échéance de moyen terme (2 ans à 3 ans) mais se n'est pas encore défini.

➤ Formation – catalogue d'entreprise :

Elle regroupe les formations consacrées à l'apprentissage des outils de base du travail (expressions écrites, calcul, langue, ... etc.) et la formation « Culture d'entreprise » elle vise plutôt à développer le formé des valeurs porteuses pour l'entreprise. (Communication, partage des connaissances ... etc.) La formation catalogue, elle n'est pas exacte mais dépend des demandeurs à partir de l'entreprise organise des sessions.

² Jaques Soyer, fonction formation, Edition d'organisation, Paris. 2002. P179

➤ **Formation « projet d'entreprise » :**³

C'est à partir de la volonté de l'entreprise pour accompagner son projet et de bonne réussite totale. La formation concerne tous ceux qui sont intégrés dans le projet. Son efficacité dépend de l'implication des salariés et de la motivation de ces derniers, pour réussir le projet de l'entreprise.

1-3. Les modes de formation :⁴

Nous pouvons distinguer, deux types de formation :

➤ **La formation interne :**

Celle-ci elle est assurée par l'entreprise elle même, soit que celle-ci dispose d'un centre de formation intégré avec une équipe d'animateurs permanents, soit qu'elle se mobilise ponctuellement les compétences de ses cadres et de ses techniciens pour effectuer des actions de formation.

➤ **La formation externe :**

Elle est assurée dans le cadre d'une convention de formation avec l'entreprise, par des organismes extérieurs. Les entreprises ont le choix entre deux formules, **La formation inter entreprise**, Lorsqu'elles envoient quelques salariés suivre un stage proposé dans le cadre d'un catalogue prestataire. Ou **la formation intra entreprise**, lorsque le prestataire est sollicité pour monter une action à la carte au bénéfice des seuls salariés de l'entreprise qui en ont fait la demande.

³ Jaques Soyer, fonction formation Edition d'organisation, Paris, 2002, P179

⁴ Jean Pierre Citeau, GRH 3eme édition, Paris 2001.P 136

1-4. Les enjeux et les objectifs de la formation :

1-4-1. les enjeux de la formation :

A) Du point de vue stratégique :

Des caractéristiques culturelles spécifiques, valeurs, croyances, mythes... etc. et règles vécues en commun par les membres lui permettent de s'adapter à son environnement et favoriser son intégration interne.

Il est clair que l'entreprise voudrait nécessairement que soit converti à son identité par le biais de formation qui intervient comme un instrument d'acquisition de culture de l'entreprise sous forme d'action de formation à l'endroit des nouveaux membres de l'entreprise afin de s'adapter à structure globale de l'organisation et son environnement.

La formation est constamment présente dans les projets d'investissement le plus souvent constamment présente dans les projets d'investissement le plus souvent comme un instrument d'aide au développement elle n'a de sens que si elle est étroitement intégrée à la stratégie mise en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité. Cependant la formation doit constituer un investissement au service de stratégie de l'entreprise.⁵

Ainsi, l'entreprise intègre la formation dans grandes orientations stratégiques, tout pour acquérir une culture d'entreprise que pour faciliter la réalisation des projets d'investissement.

⁵ R. Sanitsaulieux. L'effet de formation sur l'entreprise ,éd. Esprit, Paris 1994,p 409

B) Du point de vue social :

La formation à d'abord une finalité humaine de transmission et développement d'une personnalité qui se forme.⁶

Les dysfonctionnements sont des doubles anomalies constatées au sein d'une entreprise. La plus part du temps ils constituent des goulots d'étranglement qui réduisent la production ou la vente et influent considérablement sur la rentabilité potentielle l'apport d'un hiérarchique opérationnel attentif s'avère précieux pour impulser une action de formation qui se peut-être si l'observation est exhaustive un correctif à l'anomalie constaté.

1-4-2. les objectifs de la formation :⁷

A) Du point de vue de l'organisation :

- L'acquisition de nouvelles connaissances peut provenir des orientations définies par la direction générale. Ces acquisitions peuvent également correspondre à la déclinaison d'une charte ou d'un projet d'entreprise ou encore à la déclinaison des objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'entreprise.

- développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.

- prévoir des circuits progressifs de montée en connaissances pour adopter globalement les qualification aux besoins de l'organisation.

⁶ Cristau Valier. Encyclopédie de gestion, éd Economica, paris 1997, p 150

⁷ pierre lauart,(GRH),édition EY Rolle, paris 1991.

- Mettre l'accent sur les catégories de personnels moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes sur les contraintes phase de la carrière individuelles (crise de maturité).

- La formation est un moyen de communication sociale et de mobilisation pour un projet commun (lancement d'un projet d'entreprise). Par la transversalité des échanges, elle permet d'ajuster les pratiques de communication entre les différentes hiérarchies et peut ainsi niveler les différentes sources de conflits.

- Montrer l'organisation dans sa globalité, en expliquant ses articulation, apprendre a maitrise certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective.

- Faire progresser l'encadrement dans ces compétences intellectuelles sa culture ses aptitudes à manager.

- Préparer le long terme pour faire face à tout perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation.

B) Du point de vue des individus :⁸

En général, la formation favorise pour le salarié l'adaptation aux nouvelles exigences du poste de travail. Ces objectifs se résument comme suite :

- Avoir une meilleure maitrise de son métier.

⁸ Pierre Lauart (GRH) édition Ey Rolle, paris 1991.

- . Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.
- . Mieux comprendre l'organisation où on travaille.
- . Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management.
- . La formation est aussi un facilitateur d'échange d'expériences entre les salariés occupant des fonctions différentes dans une même société (relations verticales et horizontales).
- . Se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement convivial et faire des connaissances avec des personnes nouvelles dans les espaces extérieurs au vécu professionnel.
- . Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur bien-être et poste de travail.

2. LA TENDANCE DE LA FORMATION CONTINUE

2-1. Le rôle de la formation dans l'entreprise :

De larges perspectives s'ouvrent, car sous le poids des habitudes scolaires et universitaires, les méthodes généralement employées cantonnent la formation dans l'entreprise dans des résultats très inférieurs à ceux qu'elle pourrait espérer.

La nécessité de l'évolution technologique rend la formation impérative pour permettre aux entreprises de se développer.

La formation doit jouer un rôle dans un pays où le relais entre le système éducatif traditionnel (école, université) et l'entreprise ne fonctionne pas de façon satisfaisante.

La formation continue des cadres de l'entreprise a pour rôle de développer leurs aptitudes au commandement et d'améliorer leurs connaissances, aussi elle assure une meilleure exécution du travail, et elle prépare le personnel à la promotion.⁹

2-2. Les droits professionnels :

A) le droit individuel de la formation :

Le droit individuel en formation s'articule entre le plan de formation élaboré par l'employeur et les congés individuels pour le salarié.

⁹ A.S.saveur et J.P.Lapre. la formation dans l'entreprise, Ed, garnier, paris 1984

Les actions de formation liées au (D I F) se déroulent en principe en dehors du temps de travail.

Mais relèvement de l'initiative du salarié, ce principe est tempéré par le rôle de l'employeur dans le choix de la formation, l'article 06 de la loi 90-11 reconnaît aux travailleurs le droit à la formation professionnelle et à la promotion dans le travail.

B) Le congé individuel de la formation (c i f) :

Il permet à un salarié de prendre congé pour suivre une formation de son choix, que celui-ci conjugue au nom avec l'intérêt de l'entreprise. Le salarié souhaitant bénéficier d'un (C I F) doit solliciter une autorisation d'absence auprès de son employeur, à cet effet l'article 54 de la loi 90-11 prévoit que le travailleur peut bénéficier sous réserve de notification ou de justification préalable à l'employeur d'absence sans perte de rémunération pour les motifs suivants (notamment) pour suivre les cycles de formation professionnelle ou syndicales autorisées par l'employeur et pour passer des examens académiques ou professionnels pendant le (C I F) le contrat de travail du salarié est simplement suspendu.

C) le contrat de travail :

Toute mise en formation pour une durée égale ou supérieure à trois mois donne lieu à l'établissement d'un contrat de formation qui précise le lieu, la durée, les avantages accordés ainsi que les postes à occuper dans le cas d'une formation professionnelle. Le contrat stipule la fidélité du salarié à son entreprise en cas de non respect de cette chose de remboursement de tous les frais de formation est obligatoire.¹⁰

¹⁰ Disposition de la loi 90-11 en matière de formation/convention collective.

II. LE PLAN DE FORMATION

1. Identification de besoin de formation

1-1. Définition d'un besoin de formation :

Le besoin de formation d'après certains auteurs n'est qu'un langage utilisé par les entreprises. Il n'y a pas de besoin de formation, pour Alain Meignant : « le besoin de formation est la résultante d'un processus associant les différents Acteurs concernés et traduisant un accord entre eux sur des manques à combler par le moyen de la formation ». ¹¹

1-2. Les différents niveaux d'apparition du besoin de formation :

En trouve trois niveaux sont :

Le niveau institutionnel :

Qui s'inscrit étroitement dans la logique de fonctionnement et de développement de l'entreprise et de ses ressources humains.

Le niveau sectoriel :

Qui ne concerne qu'un métier de l'entreprise, qu'un aspect de ses activités, qu'une unité de travail.

Le niveau individuel :

Centré sur les attentes et les aspirations des salariés définis par eux mêmes. On peut distinguer deux types de besoins :

¹¹ Alain Meignant, op.cit, paris 1991.p150.

A. Besoins actuels : on peut se servir des conclusions d'une analyse régulière des postes ou des échanges périodiques d'évaluation avec les salariés par exemple : un repérage analytique poste par poste des besoins d'adaptation, inventaire des incidents critique et des problèmes de compétences..... Etc.

B. Besoins futures : dans les organisations d'une certaines taille, le responsable de la formation peut constituer un groupe de réflexion stratégique avec des cadres représentatifs de chaque secteurs de cette organisation. La tache de ce groupe est d'anticiper les besoins prévisionnels en qualifications mais aussi en capacité opérationnelle et socioculturel, afin de pouvoir prendre en charge les évolutions jugées probables.¹²

1-3. Les types de besoins :

Le besoin peut être personnel, individuels ou collectifs.

Le besoin personnel :

Lorsqu'un salarié éprouve un problème (ou désire atteindre un objectif) dans sa vie a l'intérieur ou a l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider, on parlera de besoin personnel de formation.

¹² Pierre louart, GRH. Édition, eyrolle 1999.p140

Le besoin individuel :

Il s'agit de besoins nés des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu, mais dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation. Il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

Le besoin collectif :

Ils correspondent aux problèmes et objectifs concernant des groupes : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée....., la encore Il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.¹³

1-4 les méthodes d'identification des besoins :¹⁴

A. Analyse des postes: l'analyse régulière des postes permet de déceler le type de formation nécessaire pour ce poste, c'est à dire le profil de celui-ci, ensuite analyser le profil du titulaire de poste. Il suffit de chercher une adéquation entre les exigences du poste et les compétences souhaitées et celle réellement démontrées dans celui-ci donc on pourra déceler les besoins en matière de formation.

B. Questionnaire : cette méthode vise à collecter une information générale et ponctuelle par les responsables des unités et des ressources. Ces Questionnaires sont préparés et traités soit par la (commission formation), soit par un organisme extérieur (organisation professionnelle, organisation privée.....) et seront envoyés aux groupes socioprofessionnels qui ont formulés des demandes de besoins en formation, l'exploitation des Questionnaires permet d'élaborer une première liste des besoins, une typologie des attentes et des actions.

¹³ Alain Meignant, op.cit, Paris 1991.p155

¹⁴ J.M.perretti, GRH, vuibert entreprise 10ème édition, Paris, 2002.p195-196

C. Entretien : A coté de la méthode du Questionnaire, on peut faire recourir aussi l'entretien qui est une technique plus efficace car elle permet au responsable d'être directement en contact avec les apprenants ainsi juger leurs comportements et déceler le degré de besoin en formation.

D. Fiche d'appréciation : cette technique consiste à élaborer des fiches d'appréciation de chaque individu pour un bon suivi de la gestion des carrières des employés et procéder à la formation qui leur permet de perfectionner et améliorer leur carrière professionnelle.

E. Observation directe et active : Elle consiste en l'observation directe des situations de travail, en appliquant directement les apprenants dont la prise de décision relative à l'identification des carences existantes et en choix des méthodes d'intervention où le formateur devient pratiquement un acteur à part entière dans l'opération de formation.

F. Groupe de discussion : les gestionnaires sollicitent le partage des opinions avec ses employés, cette rencontre devra être structurée par un ordre du jour adéquat. Elle nécessite la présence d'un animateur afin que chacun ait le même droit à la parole.

G. Évaluation de rendement : cette activité de cycle de gestion de ressources humaines permet d'identifier des besoins de formation en fonction des indicateurs de performance et des attentes liées aux postes de travail.

2. LA REALISATION DU PLAN DE FORMATION

L'importance de la formation a conduit les entreprises à développer De véritables outils, par rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leur action, et si la formation est considérée comme un investissement, alors les responsables doivent établir des dispositifs pour évaluer correctement l'effet formation et mesurer le rendement de cet investissement.

Le plan de formation, étant stabilisé, il devient l'outil principal de gestion, des actions programmées, du suivi et de l'évaluation.

2-1. Définition du plan de formation :

Le plan de formation est défini comme : « l'expression correcte de La politique de formation d'une entreprise, il résume l'ensemble des objectifs Et des moyens associés dans un horizon donné, propre à assurer la Valorisation des compétences et le développement de l'entreprise. Il vise Danc à donner au personnel dans l'entreprise des connaissances à son accession à nouvelles fonctions dans l'entreprise». ¹⁵

2-2. Construction du plan de formation : ¹⁶

Le choix de la stratégie à adopter pour la construction du plan, de façon à mobiliser les différents acteurs de l'entreprise. Concrètement : le plan de formation est construit sur la bas d'un certain nombre de choix que fait l'entreprise pour atteindre ses objectifs :

- Choix de budget : quelles sont les dépenses que l'entreprise est prête A engager en matière première de formation ? la participation légale constitue-t elle un butoir ? L'entreprise est –elle prête à aller plus loin et , si oui , quel est le seul maximum ?

¹⁵ J .P Citeau, GRH, édition Armand colin, Paris 1994, P90

¹⁶ Ibid. P91

- Choix des contenus : faut-il faire plutôt une formation générale et /ou une formation technique ?
- Choix des bénéficiaires : faut-il faire passer en formation l'ensemble De personnel ou seulement quelques catégories en fonction des objectifs de l'entreprise ?
- Les bénéficiaires vont-ils être des volontaires ou au contraire des Personnes désignées ?
- Choix de la durée et du rythme : faut-il privilégier des périodes courtes Ou des périodes longues impliquant une véritable rupture avec le milieu Professionnel ?
- Choix des modalités de formation : faut-il développer la formation inter entreprise ou la formation intra entreprise ? faut-il qu'elle soit interne ou externe ? sera-t-elle pendant ou hors des heures de travail ?
- Choix des formules pédagogique : faut-il développer plutôt la Formation sur le tas ou la formation théorique ?
- Choix des méthodes d'évaluation des actions : celle-ci doivent-elles être formalisées ou non formalisées ? quels critères choisir pour mener l'évaluation de la formation ? Le comité de l'entreprise donne son avis est négocié sur le plan de formation tel qu'il a établi par le responsable de la formation soit en faisant participer ses collaborateurs Soit en se limitant à la simple consultations du comité d'entreprise suivant la culture qui caractérise cette entreprise.

Le plan de formation prend forme d'un document qui regroupe les points suivant :

- Les objectifs généraux de formation dans l'entreprise.
- Les priorités fixées pour l'année à venir.
- Le contenu des actions prévues.
- Les organismes prestataires des actions.
- La pédagogie retenue pour ces actions.
- La durée des actions.

2-3. La mise en œuvre et la réalisation du plan de formation :¹⁷

Lorsque le projet et plan a été agréé par les différents acteurs, il devient un document de travail non seulement pour l'équipe formation mais aussi pour tous les responsables d'action. Ainsi, le plan de formation doit-il être largement diffusé dans l'entreprise.

Il sera demandé aux directeurs de réaliser par les managers, une information descendante jusqu'aux personnes concernées par le plan de formation, car sa mise en œuvre implique en général plusieurs acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise :

- La structure formation de l'entreprise: intervient en tant qu'organisatrice de la formation, et tant que prestataire de formation par le biais de ses membres qui sont des Formateurs professionnels.
- La hiérarchie opérationnelle : garantit le bon fonctionnement quotidien de l'entreprise et participe directement aux actions de formation en tant que fournisseur de compétences spécialisées.

¹⁷ J.P Citeau, op.cit, paris 1994. P91

➤ Les organismes extérieurs : organisateurs et prestataires de formations, leurs rôles est répondre aux objectifs exprimés par le plan de formation, tant sur le plan du contenu que des délais à respecter , ils sont contrôlés par le service formation de l'entreprise pour assurer une certaine cohérence.

Les responsables d'action, qui appartient au service formation ou à l'unité Concerné par l'action, prennent contact avec le formateur, interne ou externe, Chargé du montage de l'action et lance l'opération avec les séquences

Suivantes :

- ✓ Analyse de la demande. (Prise en compte de l'état des futurs formé).
- ✓ Définition d'une stratégie et choix des moyens.
- ✓ Construction éventuelle d'un plan de chargement.
- ✓ Formulation précise des objectifs.
- ✓ Relevé des moyens à dispositions et des conditions de réalisation.
- ✓ Elaboration du cahier des charges.
- ✓ Achat éventuel de services externes.
- ✓ Planning des sessions.
- ✓ Lancement des stages et animations.
- ✓ Suivis de la mise en pratique.
- ✓ Evaluation des différents objectifs.

Nous voyons donc que la réalisation du plan de formation n'est Pas le seul fait des spécialistes du service formation, mais qu'elle un grand nombre d'acteur jouant des rôle de régulations ou de réalisation.

2-4. le suivi de la formation :

Le suivi, c'est l'étape qui suit la formation et qui se préoccupe de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé. La formation sans suivi ne sert pas à grand-chose. Une fois formé, les salariés sont la plus part du temps laissés à eux-mêmes. A ce point que plusieurs oublient de s'assurer que leurs salariés peuvent améliorer leur performance après la période de formation dans l'immédiat mais aussi établir un suivi après la formation.

Il s'agit de stimuler et d'accompagner le formé dans la mise en œuvre d'apporté des compétences de formation, de mettre en valeur les Progrès accomplis de définir les développements éventuels d'action....etc.

Il s'agit de faire en sorte que les nouvelles acquisitions et les nouveaux comportements deviennent partis intégrante des habitudes de travail du formé.

La formation est en quelque sorte une phrase expérimentale, l'expérience proprement dite ne vient qu'ensuite, progressivement. Enfin dans l'esprit de plupart des personnes concernées, l'évaluation de la formation est vue souvent comme une autocritique. Pour effacer cette perception inefficace. L'évaluation devra être faite d'une manière positive objective et surtout dans le bute d'améliorer, non de punir.

Le suivi est donc l'ensemble des opérations ayant pour objet le transfère De la formation dans la situation de travail et la recherche d'un nouvel état d'équilibre du système du formé.

2-5 L'évaluation de la formation :

L'évaluation de la formation permet de découvrir si les objectifs de formation sont atteints. Evaluer, c'est attribuer une valeur au programme de formation ou à une ou plusieurs de ses composantes, comme le contenu, les techniques, les formateurs, les supports...etc. Etablir la valeur du programme permet aux membres de la direction générale de prendre des décisions concernant le programme futurs.

La valeur d'un programme de formation peut s'établir ainsi :

- ✓ Examiner les changements attendus chez la participant après sa formation.
- ✓ Chercher à connaître les impressions des participants et leurs degrés de satisfaction face au programme de formation.
- ✓ Analyser les améliorations constatées par certains indices, comme la fréquence des absences, les communications interpersonnelles dans l'organisation après la formation.

2-5.1 Formulaire d'évaluation :

L'évaluation de la formation reçue doit fournir des données permettant d'apprécier le degré de modification touchant l'ensemble de la personnalité du formé (sa perception, ses connaissances, ses attitudes, son comportement,... etc.)

pour recueillir ces renseignements, deux formes d'évaluations sont utilisées :¹⁸

Alain Meignant, OP .cit, Paris 1991 , P366

❖ **L'évaluation informelle** : C'est habituellement le supérieur immédiat qui porte un jugement sur son subordonné après la formation.

❖ **L'évaluation formelle** : Il s'agit d'évaluer de façon systématique et objective, les actions de formation sur les participants suite à la réalisation suite à la réalisation d'un programme de formation.

2.5.2. Les niveaux d'évaluation de la formation :

Il existe quatre niveaux possibles d'évaluation de la formation :

A. Le niveau de satisfaction :

L'évaluation de satisfaction consiste à interroger les stagiaires, le plus souvent « à chaud » C'est-à-dire à la fin du stage , qu'il ne se dispersent, sur le niveau de satisfaction concernent la prestation fournie.

B. le niveau pédagogique :

A ce niveau d'évaluation, les évaluateurs se posent la question : « quelles connaissances, savoir-faire ou comportement nouveaux les stagiaires ont-ils acquis au cours de la formation ? ». L'évaluation pédagogique mesure donc les acquis des stagiaires, ou la mémorisation des notions acquises à l'issue de la formation , à une échéance plus ou moins éloignée.

C. Le niveau du transfert sur les situations de travail :

L'objectif de cette évaluation consiste à savoir dans quelle mesure les acquis des stagiaires vérifiés au niveau de l'évaluation pédagogique sont-ils effectivement utilisés par eux en situation de travail.

D. le niveau de l'évaluation des effets de la formation :

La formation est un investissement immatériel dont il est complexe d'en mesurer de façon précises dans les délais courts l'impact de ses actions, elle produit souvent des effets différés dans le temps qu'il est complexe d'évaluer.

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4
Evaluation de satisfaction	Evaluation de pédagogique	Evaluation du transfert sur les situation de travail	Evaluation des effets de la formation
Quel est l'optimum a chaud des stratégie sur la prestation de la formation	Les stratégies ont-ils acquissent les connaissances et savoir faire prévus	Les stratégies appliquent ils ce qu'ils sont appris	La formation a-t-elle permis d'atteindre les objectifs individuels ou collectifs

Tableau 01 : les quatre niveaux d'évaluation de la formation

III: L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

1. la qualité de la formation et son impact sur le développement des compétences

1.1. Assurer la qualité de la formation :¹⁹

La qualité et l'efficacité des actions de formation professionnelle continue représentent aujourd'hui un objectif prioritaire pour l'entreprise et cela pour au moins deux raisons :

- Les responsables de formation doivent trouver une réponse aux divers problèmes que leur pose l'atomisation de l'offre privé et public de formation et notamment faire en sorte d'exiger une véritable « relation client-fournisseur ».

- Les responsables doivent également s'efforcer de rationaliser leurs démarches formation afin d'optimiser les résultats des actions de formation, c'est-à-dire réaliser l'évolution pertinente des compétences au moindre coût.

1.2: Améliorer la qualité de la formation:

Trois grandes approches sont mises en œuvre pour tenter de rendre la formation plus efficace et améliorer sa qualité :

- intégrer la formation dans la stratégie générale de l'entreprise que ce soit au niveau des nouveaux projets, d'une nouvelle activité ou d'un nouveau produit.

-impliquer de manière de plus en plus importante les différents échelons hiérarchiques en amont (définition d'un besoin) et en aval (accompagnement des acquis sur le terrain) des actions de formation.

¹⁹ DIMITRI Weiss, op,cit.paris 1992, p450.

- promouvoir l'utilisation de procédures et d'outils visant à garantir une clarification de la terminologie ad-hoc une bonne identification du besoin et sa traduction précise en termes d'action pédagogique.²⁰

1.3 le développement de la formation

Si la formation est devenue la priorité de la gestion des ressources humaines dans les années 90 c'est parce qu'elle est un lieu privilégié de l'apprentissage du futur. La formation permet aujourd'hui de recruter des hommes et des femmes qualifiables et non plus qualifiés.

Les enquêtes annuelles réalisées par L'ANDRH continuent depuis plusieurs années la tendance des actions de formation considérées comme prioritaires par les entreprises. On a notamment les actions orientées vers :

- ✓ La professionnalisation des emplois actuels ;
- ✓ L'animation d'équipe, la conduite de travail de groupe... etc.
- ✓ La qualité ;
- ✓ La maîtrise des nouvelles technologies (comme la bureautique).
- ✓ La sécurité.

L'apprentissage du futur ne se fait pas par le choix de personnalités exceptionnelles dotées de toutes les compétences adéquates, mais d'avantage par la capacité de l'entreprise à valoriser et à développer l'expérience, les savoirs-faires, les potentiels de ses ressources humaines.

Trois conditions doivent être réunies pour faire de la formation dans l'entreprise un atout majeur de son développement :

²⁰ LE BOTERF GUY, op. Cit, 5eme édition, paris 2006,p466

❖ **Un enjeu politique clair :**

La formation doit en finir avec les ambiguïtés et les caricatures qui l'ont trop souvent caractérisée. La formation doit s'intégrer dans une variable logique managériale, c'est-à-dire être finalisée par des objectifs précis et transparents en apport étroit avec ses ambitions économiques, sa réalité sociale et activée par un ensemble de moyens cohérents.

❖ **un système de formation cohérent et performant :**

Le système de formation doit s'assurer de sa cohérence en proposant des actions véritablement calibrées aux différents besoins et articulées entre elles. Le système de formation doit de se préoccuper de son efficacité en validant ses actions déterminantes et en vérifiant la nature et l'importance de leurs retombées pour l'entreprise.

❖ **un développement sans exclusion :**

L'évolution des compétences conduit parfois les entreprises à surestimer les qualifications requises

2. LA NOTION « COMPÉTENCE »

2.1. Le concept de la compétence :

Aujourd'hui, la compétence est un concept qui est largement utilisé dans les discours et les pratiques des entreprises, mais ne traduit pas le plus souvent, la même réalité ou encore le même contenu. Nous allons donner ici les sens accordés à la notion de compétence en économie, en sociologie et en stratégie avant de venir au sens donné dans les pratiques de certaines entreprises puis au sens du point de vue de la gestion des ressources humaines (GRH).

2.2. La notion de compétitivité :

Ce concept renvoie en général à l'aide de compétition sur le marché qui s'exprime en terme de part de marché détenue, de croissance annuelle, et de capacité à devancer ses concurrents. Néanmoins, plusieurs définitions de la compétitivité et des éléments la conditionnant existent. Dans un dictionnaire des faits économiques et sociaux contemporains, on donne la définition suivante : « c'est la capacité à faire face à la concurrence et à occuper une position forte sur le marché qui est d'ailleurs la principale mesure de la compétitivité. Cette notion peut concerner une entreprise, un secteur ou une économie nationale tout entière »²¹. Cette définition met l'accent sur le caractère de la notion de compétitivité mais n'éclaire pas sur les facteurs permettant son émergence tels que la maîtrise des coûts, les prix pratiqués, la qualité des produits et ou Services, l'innovation, la productivité des facteurs ... etc.

²¹ C.Biales, R.Leurion, J.LRivaud, Dictionnaire des faits économiques et sociaux, Ed Foucher, Paris, 1996

Ce qu'il faut remarquer aussi, c'est que tout Ces nouvelles exigences pour asseoir une compétitivité durable et pérenne sont conditionnées par la qualité des ressources humaines dont on dispose car elles (nouvelles exigences) supposent une forte motivation à agir, une implication et un engagement soutenu des compétences et des comportements (savoir, savoir-faire applicable à des situations problématique c'est-à-dire des situations connues ou inédites, capacité de travailler en équipe, capacité a apprendre rapidement). Aussi, Ces nouvelles exigences et le savoir (mise en œuvre de démarche de gestion des compétences individuelles et collectives, de démarche de gestion du savoir à travers l'organisation de la mémoire de l'entreprise et d'un système d'information actif et partagé par l'ensemble des collaborateurs)²².

2.3 la différences entre compétences, qualification et performances:

- **la compétence** : mise en œuvre situation professionnelle de capacité qui permet d'exercer convenablement une fonction ou un métier.²³

- **qualification** : la qualification d'un individu est une notion dynamique se réfère a son histoire personnelle. Elle se construit à partir de sa formation initiale mais aussi et surtout à partir des savoir-faire opérationnels que l'individu intègre au cours de sa trajectoire professionnelle et qui correspondent aux exigences successives des emplois occupés²⁴.

-**performance** : résultat obtenu par une personne lors de la réalisation d'une tâche spécifique dont l'exécution obéit à des règles préétablies²⁵.

²² H.Jacot, cité in :ressources humaines et al, DIMITRI WEISS et al, Ed d'organisation, 3eme édition, paris, 2001,p234

²³ DEJOUX Cécile, les competences au coeur de l'entreprise, Édition d'organisation, 2001,paris p67.

²⁴ WEISS Dimitri, op.cit, p298

⁴ Legendre renald, Dictionnaire actuel de l'education, édition Eska, paris, 1993,p977

2.4. Les différents niveaux de compétences :

2.4.1. Les compétences individuelles :

Les compétences individuelles sont le résultat de nombreux échanges de savoir et de nombreuses connexions de différentes activités²⁶.

Ce sont celles dont on parle le plus quand on parle de compétence en ressources humaines. Elles sont propres à l'individu et utilisées dans les différents agissements (qu'ils soient personnels ou professionnels). Ce sont aussi les plus évaluées : bilan annuel, plans sociaux, grille de rémunération...

Elles peuvent être divisées en plusieurs champs de compétences:

- **les compétences rationnelles** : (sont utilisées dans l'échange et la communication avec autrui) (elles permettent le traitement des informations) et les compétences manuelles (elles font référence à une manipulation d'objets concrets ou bien à des déplacements) qui se regroupe sous l'appellation de compétence génériques ou fonctionnelle.

- **les compétences adaptatives** : qui correspondent à des caractéristiques propres à chaque individu et se développent en fonction de l'environnement dans lequel il se trouve.

-**Les compétences techniques de base** : (elles sont techniques et propres à un domaine. Ce sont celles qui constituent le noyau dur de l'activité, il s'agit des savoirs et savoir-faire indispensables pour exercer le métier) et les compétences associées (elles aussi sont essentielles à l'exercice de l'activité mais les savoir et les savoir faire sont acquis grâce à l'expérience ou à des formations complémentaires) peuvent être regroupées sous la désignation de compétence techniques ou spécifiques.

²⁶ ZARIFIAN Philippe, op.cit, p115

* **les compétences transversales \ transverse** : sont communes à plusieurs domaines et permettent Ainsi la mobilité des individus à différent postes au sein d'une même entreprise.

2.4.2 Les compétences collectives :

Elles sont définies par C.Dejoux²⁷ comme un « agrégat entre les compétences que possèdent les individus, augmentées d'un « effet groupe » provenant de la dynamique des acteurs ». Les compétences collectives sont élaborées à partir des compétences individuelles, mais tout en intégrant une dynamique de groupe qui leur est propre.

Le Boterf²⁸ dénombre quatre composantes qui s'organisent de la compétence collective :

- ✓ Une élaboration de représentation partagée.
- ✓ Une communication efficace.
- ✓ Une coopération efficiente entre les membres de l'équipe.
- ✓ Un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

On retrouve ainsi dans un système où deux dimensions indissociables coexistent :

- **Les compétences individuelles** : Elles sont nécessaires et apparaissent par prise d'initiative individuelle pertinente.
- **Les compétences collectives** : Elles permettent l'entraide, la coopération et l'existence de réseaux de ressources collectives pour parvenir à un atout par rapport à la concurrence et permettent d'être performant.

²⁷ DEJOUX Cécile, op.cit, p267

²⁸ LE BOTERF GUY, l'ingénierie des compétences, édition d'organisation, paris, 1998.p112-124

Agir avec compétence suppose l'existence de Ces deux dimensions au sein de l'équipe de travail.

2.4.3. Les compétences organisationnelles (d'entreprise)

« Les compétences organisationnelles représentent ce que l'entreprise sait faire par opposition à ce qu'elle possède ». ²⁹

Elles sont aussi appelées « compétences clés ». Elles sont peu nombreuses et forment l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Ce sont elles qui permettent d'affronter l'imprévu. Elles ont un caractère collectif et sont communes à une entreprise. Je pense que la culture d'entreprise peut contribuer à leurs apparitions.

2.5. Identification des compétences : ³⁰

Gérer les compétences c'est d'abord les identifier au sein de l'entreprise on doit pour cela disposé d'un système de référence. C'est un travail indispensable et nécessaire sans lequel aucun visibilité en matière de sélection, d'évaluation ou de classification ou encore de formation et de développement des compétences n'est possible. L'identification des compétences passe par Trois étapes :

Étape 1: Identification des compétences requises :

Elle doit permettre de répondre aux exigences présentes ou anticipées. La norme parle de « ressources nécessaire » (ISO 9001 - 2000).

Etape 2: Identification des compétences disponibles : Il s'agit de dresser un « état zéro » des compétences par individu. Déterminer les compétences acquises, dites aussi « disponibles » à partir d'évaluation des compétences.

²⁹ DEJOUX Cécile, op.cit, p267

³⁰ CHAMINADE Benjamin, op.cit, p36-37

Etape 3: Évaluation des écarts et prise de décision

Il s'agit ici de vérifier et de déterminer l'importance des décalages entre les compétences disponibles chez les salariés et les compétences requises pour tenir les emplois qu'ils occupent.

2.6. Le développement des compétences :

Le développement des compétences est donc on devrait être une préoccupation pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie.

Ceci d'autant plus que la définition même des compétences souligne le fait qu'elles résultent d'expériences maîtrisées, donc que la gestion des carrières permet être en elle même, grâce à une mobilité bien gérée génératrice des compétences nouvelles.

Le développement individuel des compétences doit faire partie de la gestion des ressources humaines.

2.7. L'impact des actions de formation sur le développement des compétences :

Dans une logique de compétence, l'investissement formation est facteur clé de compétitivité.

La formation répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. Elle contribue au premier chef à l'atteinte de leurs objectifs et satisfactions professionnelle, et a la performance économique, en prenant en compte l'évolution des métiers.

Elle aide au maintien de l'employabilité des salariés et a l'adaptation

permanente des compétences disponibles et des compétences requises. Elle permet à l'employeur de remplir son obligation s'assurer l'adaptation de ses salariés à l'adaptation de leurs emplois.

On citera aussi parmi les impacts de la formation :

- L'enrichissement du capital intellectuel de l'entreprise.
- L'adaptation des salariés aux changements structurels et à la modification des conditions de travail impliquées par l'évolution technologique et l'évolution du contexte économique.
- la détermination et l'assurance des innovations et des changements des compétences et l'entreprise.
- L'acquisition des compétences professionnelles à ceux qui n'en pas ou le développement de celles du personnel qualifié.
- L'amélioration de l'efficacité immédiate ou le suivi de l'évaluation des qualifications.
- L'élaboration du plan individuel de développement des compétences.

Troisième partie

cadre pratique

Présentation de l'organisme d'accueil

Section 1: présentation de BMT :

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 système and équipement, 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 a conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coût 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 système informatique 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 a la gestion de son terminal a 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 nécessaire pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

2. Situation géographique :

Implanté au centre de 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 a proximité d'un aéroport international.

Section 2: principes des activités BMT :

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

1. les opérations

1.1. Opérations planification :

- planification des escales
- planification déchargement/chargement
- planification du parc à conteneurs
- planification des ressources : équipes et moyen matériels

1.2. Opérations de manutention :

- la réception des navires porte conteneurs
- le déchargement des conteneurs de navire
- la préparation des conteneurs a embarqué
- le chargement des conteneurs de navire

1.3 Opérations d'acconage :

- 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

2. Les équipements de la productivité de BMT :

BMT avait procédé à la définition et à l'achat de produit, équipements, et de système de gestion de 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 de 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

3. Objectif et acquis de BMT

3.1 Les objectifs :

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

La mise a 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 a la concurrence nationale et internationale.
- propulser le terminal au stade international
- gagner des parts importantes de marché
- augmenter la productivité de 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 portuaire 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 de client

- Obtenir l'excellence dans la gestion des opérations terminales
- Créer de l'emploi

3.2 principaux acquis :

Les performances réalisées depuis la mise en concession de BMT :

- Augmentation de rendement de 8-10 à 25-30 unités de conteneur/H
- croissance de trafic conteneurs de 100.050 EVP à 120000 EVP
- réduction importante des séjours à quai des navires 25H à 12heures
- formation de personnel aux nouvelles technologies de manutention et de gestion du terminal
- Accélération des formalités douanières grâce à l'installation du guichet unique

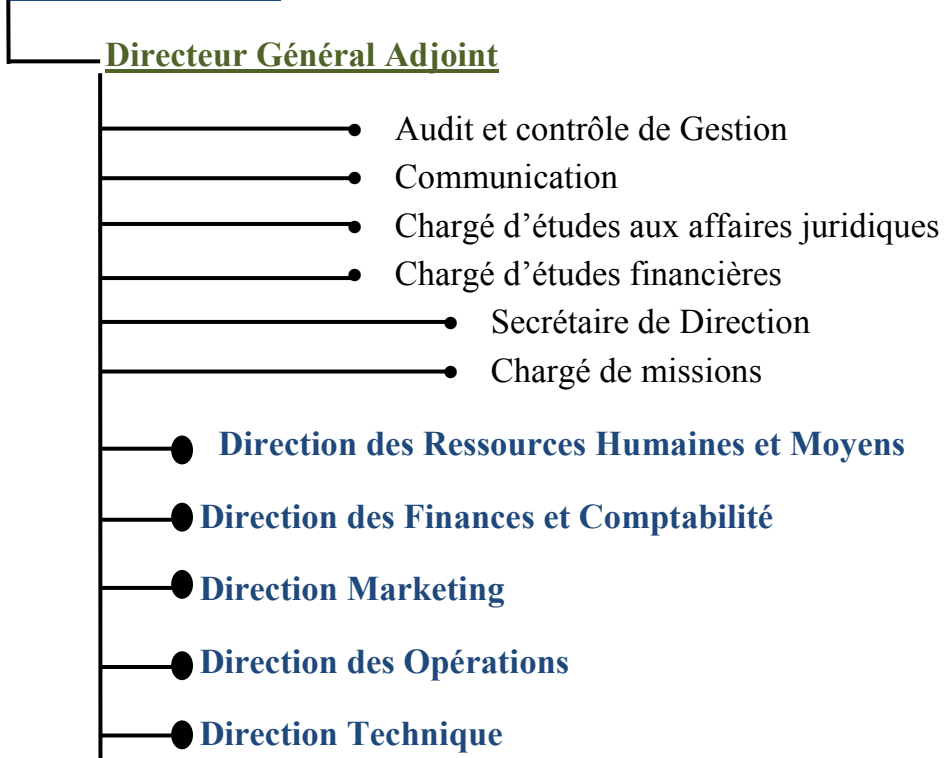
Section 3: organisation de BMT :

1. Les différentes structures de BMT

1.1 - Direction générale :

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

Directeur Général



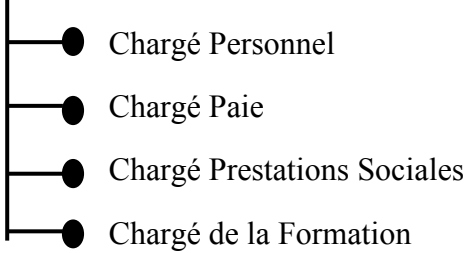
1.2- Direction des Ressources Humaines et moyens :

En raison de la vacance du poste de directeur RHM, la direction des Ressources Humaines et Moyens est assuré temporairement par le DGA. La DRHM est placé sous l'autorité directe de Directeur Général Adjoint.

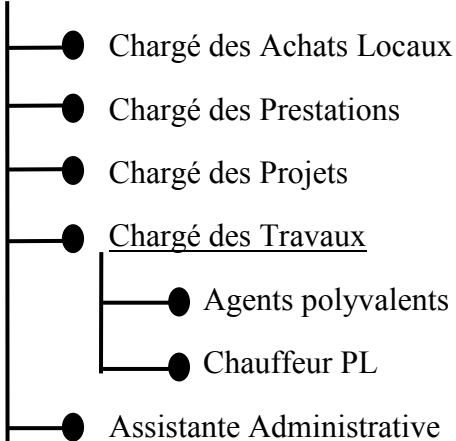
Sa mission est de mettre en œuvres des systèmes de gestion intégrée à la stratégie de BMT pour atteindre ses objectifs et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel.

Directeur des Ressources Humaines et Moyens

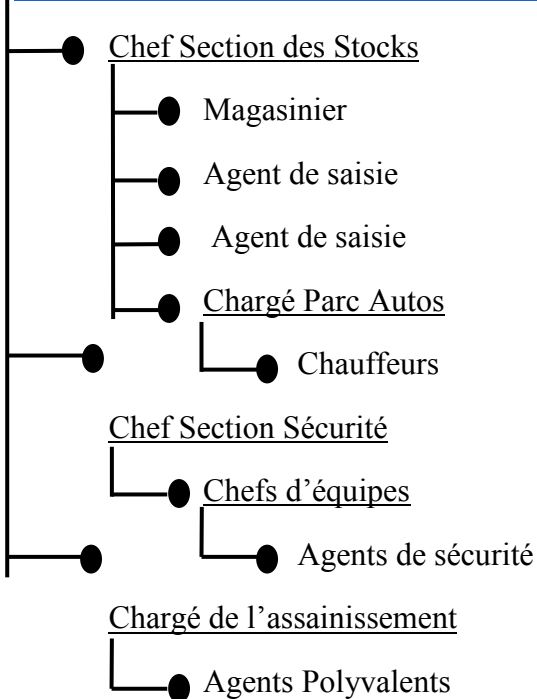
Chef Service des Ressources Humaines



Chef Service Achats et Projets



Chef Service Administration et Moyens



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.
- ✓ Etablir et suivre les budgets et les plans de financement.
- ✓ Elaborer 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.
- ✓ Elaborer le bilan et autres états financiers et comptables.
- ✓ Etablir et analyser le bilan de fin d'année.

Directeur des Finances et Comptabilité



1.4- direction Marketing :

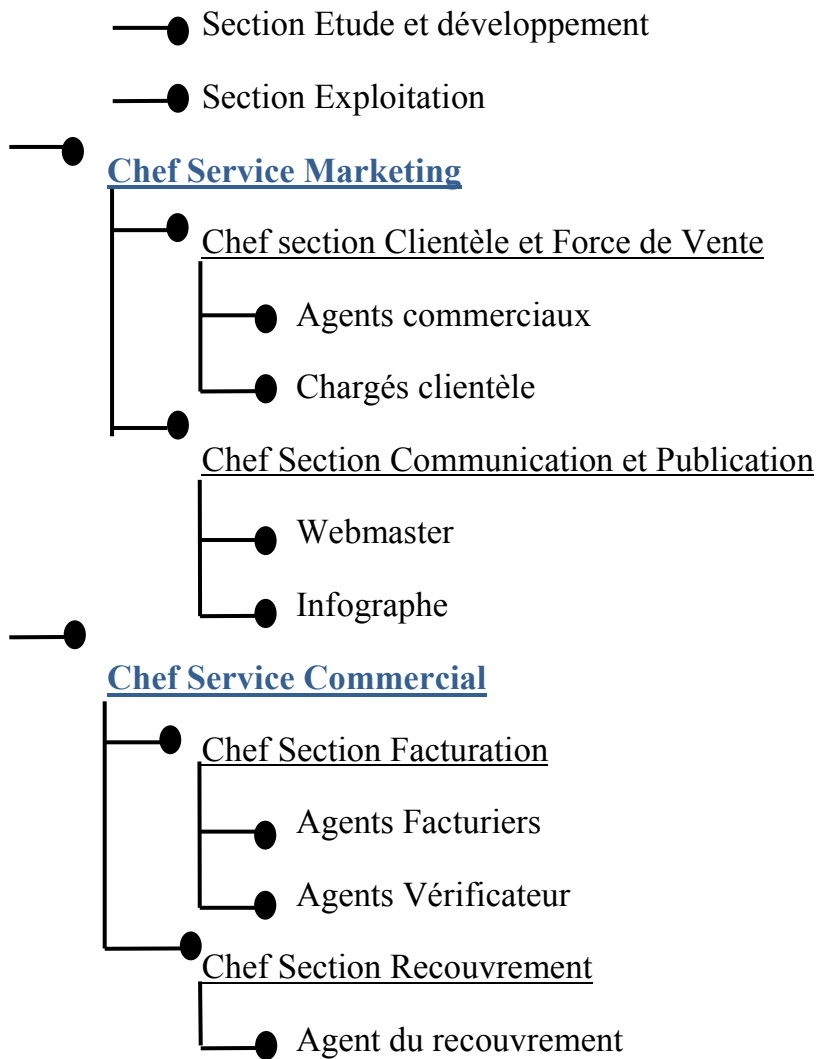
La direction Marketing est restructurée récemment après la jonction des trois départements (Commercial + Marketing + Informatique)

Sa mission est de :

- ✓ Elaboration une politique commerciale et tarifaire.
- ✓ Elaboration le 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.
- ✓ Elaboration des plans d'action de l'entreprise en termes d'efficacité de facturation de recouvrement et l'amélioration de la relation client.
- ✓ Administration du système logiciel CTMS.

Directeur marketing

● Chef Service Informatique



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 portes conteneurs et leurs chargements et déchargement.
- ✓ Suivre les opérations de l'acconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques.

Directeur des Opérations

Chef Service Manutention

- Assistants Planer
- Chef Bateau
- Opérateurs Q.C
- Chef d'équipes
 - Agents polyvalents

Chef Service Acconage

- Assistants Planer parc
- Agents commerciaux
- Agents chargé de restitution
- Assistantes administratives

Chef Service Ressource

- Chargé des Ressources
- Chargé des Opérations
 - Chefs Pointeurs
 - Adjoints Chef Pointeur
 - Pointeurs
 - Opérateurs RTG
 - Conducteurs Steaker
 - Conducteurs Spreader
 - Chauffeurs PL
 - Chef d'équipe
 - Agents polyvalents
 - Chef d'engins
 - Cariste

Chef Service Logistique

- Chargé de la documentation
- Chargé du transport
- Agent administratif
- Chef de zone Extra portuaire
 - Assistant administratif
 - Pointeur
 - Conducteur d'engins
 - Agents de sécurité
 - Agent de saisie
 - Chauffeurs semi categ E

1.6- direction Technique :

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

Direction Technique

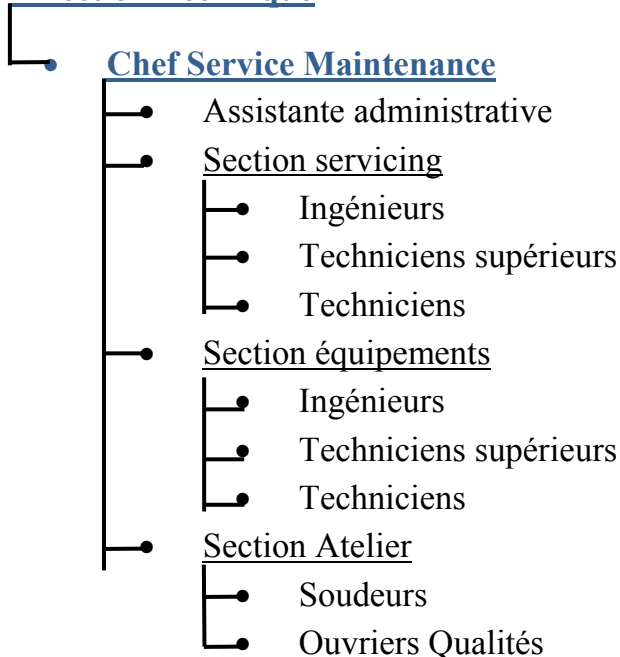


Tableau N° 02 : Synthèse des effectifs de BMT arrêtée au 30 Avril 2017

CSP	CDI		CDD		CTA		JOURNALIER
	M	F	M	F	M	F	
ENCADREMENT	30	5					
Maitrise	63	5	3				
Exécution	368	20	105	02	15	1	
Totaux	461	30	108	02	15	1	39
Totaux	491		110		16		39

« SOURCE : document interne de la BMT »

2- Organisation de la structure concernée par l'étude

Le service des ressources humaines est composé de 04 sections :

- ❖ Section du personnel.
- ❖ Section paie.
- ❖ Section des prestations sociales.
- ❖ Section de formation.

Ces différentes structures ont pour objectif la mobilisation et développement des ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie et l'organisation de BMT.

Cette structure est dirigée par le chef service des ressources humaines qui sous la responsabilité du directeur des ressources humaines et moyens et qui a pour responsabilités la gestion administrative du personnel (paie, déclarations sociales, effectifs, administration du personnel,...), la formation et les relations sociales.

2-1- Section du personnel :

Doit assurer la gestion courante du personnel consiste essentiellement à appliquer des règles en fonction des modifications qui surviennent dans la situation familiale ou professionnelle du personnel. Ces modifications sont appelées « évènement d'activité » et « évènement de situation ». Ces évènements concernent les aspects les plus divers de la vie du travailleur : travail, repos, heures supplémentaires, état-civil, accidents de travail, maladies et absences, classement et avancement, formation professionnelle et sanctions.

2-2- section paie :

Comme toutes les entreprises, BMT est dotée d'un logiciel informatique **PC Paie** pour le traitement des salaires de ces employés.

Cette section gère quotidiennement le calcul des droits et des obligations des employés, cette gestion consiste à déterminer pour chaque travailleur lié par un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée, ses gains et ses retenues au regard de son activité, conformément :

A la législation du travail.

Au règlement intérieur, notamment la gestion des absences.

A la réglementation relative aux prélèvements obligatoires à la source des cotisations de sécurité sociale, d'impôts sur les revenus.

2-3- Section prestations sociales :

Elle est chargée de la déclaration des mouvements du personnel à la caisse nationale des assurances sociales :

- Affiliation des nouveaux recrues.
- Radiation du personnel ayant cessé l'activité.
- Gestion des allocations familiales.
- Déclaration des maladies (maternité, accident de travail et maladie professionnelle).
- Préparation des dossiers de la retraite.
- Préparation des dossiers du capital décès.

Analyse et interprétation des résultats

2. Analyse et interprétation des résultats

2.1 Vérification de la première hypothèse:

Notre réflexion profonde sur la thématique proposée à l'étude, Nous a conduit par le biais des entretiens directes, réalisés au cours de notre enquête à la collecte d'une importante quantité de données et d'informations de terrain, nécessaires à la compréhension du dispositif formation, à lequel les entreprises investies beaucoup d'argents pour développer les compétences de leurs salariés.

Quel est l'utilité de la formation professionnelle ?

Les réponses à la première question de notre guide d'entretien sont réparties en trois catégories, ces résultats précisent l'image de l'utilité de la formation continue auprès des travailleurs.

Six enquêtés sur neuf personnes interrogés, ont répondu par: la formation continue permet avant Tout de développer les compétences du salarié. Ça peut expliquer par; l'acquisition des nouvelles connaissances, est une chance d'accroître leurs connaissances et le savoir faire, pour améliorer leurs méthodes, et les salariés former sont capables de transférer leurs acquis dans leurs situation de travail et la formation, rendre l'employé plus expérimenté dans son domaine.

Seul un enquêté a répondu que la formation leurs permettre une reconversion professionnelle. Cette conclusion est sans doute due au fait que cela n'est pas l'objectif au sein de l'entreprise. Pour les salariés, la formation leurs permet d'accroître leurs connaissances en rapport avec leurs fonction actuelles, et non en vue de se reconvertir professionnellement.

Enfin elle apporte une connaissance personnelle pour deux sur neuf répondants. Cela signifie que la formation, a un apport sur le plan humain, mais moins important que l'aspect technique.

Selon quelle périodicité souhaitez-vous former vos personnels ?

Les réponses à la deuxième question de notre guide d'entretien sont partagées également en trois catégories de réponses.

Les résultats montrent que quatre répondants sur neuf personnes enquêtés ont répondu par : la formation se fait toute au long de l'année en évitant la fin de l'année. Ça, peut s'expliquer par la période des inventaires ou seront comptabilisées au cours de cette période l'ensemble des opérations d'inventaire : dépréciations, amortissements, stocks, provisions et autres.

Les quatre autres personnes ont répondu par : la formation se fait toute au long de l'année en évitant la période des congés. Ça peut expliquer par la charge de travail et le manque d'effectifs durant cette période.

Une personne sur neuf a répondu par : toute au long de l'année en évitant les fins des mois. Ça revient à la charge de travail d'une part, durant cette période, et d'autre part relativement à la nature de la direction qu'elle appartienne (direction des finances et de comptabilité) et le poste occupé (chef service finance et budget).

Votre entreprise accorde-t-elle selon vous une importance à former ses collaborateurs ? Pourquoi ?

Les réponses à la troisième question de notre guide d'entretien sont partagées en deux catégories, sur neuf personnes interrogés, cinq ont répondu par : Oui, l'entreprise accorde une importance à former ses collaborateurs pour préserver ses intérêts. On peut penser que l'entreprise accorde une importance à former ses collaborateurs pour être à jour, puissante et concurrentielle, pour être également toujours dans les premiers rangs dans le marché. Car la formation rend les employés plus expérimentés et leur permet l'adaptation aux nouvelles technologies ce qui amène l'entreprise à élargir ses gains dans le marché.

Les quatre autres enquêtés, ont répondu par : Oui, pour aller du personnel vers la performance, on peut l'expliquer par le développement de leurs compétences et capacités en vivant les expériences des autres, elle permet l'adaptation à la nouvelle méthode, nouvelle technologie, de bénéficier de ce dispositif pour préparer les employés pour des postes supérieurs et des préparations pour un recrutement interne.

La formation, vous apporte-t-elle, une connaissance professionnelle ou personnelle ? En quoi ?

Les réponses à la quatrième question de notre guide d'entretien sont réparties en deux catégories.

Les réponses à cette question montrent que la majorité des enquêtés confirme que la formation professionnelle apporte des connaissances professionnelles et personnelles à la fois. Cela, revient au multiple aspect de cette dernière (aspect technique et humain). En constatant que les dispositifs de formation sont ressentis par les salariés comme un moyen d'accroître et d'enrichir leurs connaissances professionnelles et les entreprises investies beaucoup d'argent dans le but de les rendre des experts dans leurs domaines, mais également leurs connaissances personnelles. Cela, est d'autant plus pratique pour la construction de leurs personnalités, en rencontrant d'autres personnes, et le développement du côté relationnel. Ce qui est sans doute favorise le travail collectif.

A l'exception de la minorité (deux réponses sur neuf) qui voit en la formation l'unique aspect technique. Ceci peut s'expliquer par le fait que souvent, les formations ne concernent que l'aspect technique de leurs métiers et ne met pas l'accent sur l'aspect humain. L'objectif est d'enrichir les compétences professionnelles des salariés, mais sur le plan personnel cela est moins flagrant.

Synthèse

L'utilité de la formation professionnelle continue parait pour la majorité des enquêtés comme un vecteur de développement réel des compétences individuelle et collective, et permet l'acquisition d'un savoir faire avéré dans l'exécution du travail. Il s'est avéré également de notre enquête, que la période d'affectation des formations dépend d'un service à un autre selon des besoins liés à l'organisation du travail qui diffère d'une période de l'année à une autre.

À ce titre, l'entreprise accorde une importance capitale à la gestion sereine et efficace de la formation vu ses retombées conséquentes sur le plan économique et organisationnel, ce qui est de l'avis de la majorité de nos enquêtés. Également l'analyse des réponses tendent à converger sur l'apport de la formation dans le développement des connaissances professionnelles dans l'entreprise qui à leur tour tissent des liens de solidarité entre les travailleurs.

Ainsi, on peut confirmer que le développement des compétences individuelles et collectives dépend de la formation, par conséquent la première hypothèse posée dans notre recherche est confirmée.

2.2 Vérification de la deuxième hypothèse :

Au cours de notre enquête de terrain réalisé a l'entreprise Bejaia Mediterranean terminal (BMT) nous allons pu recueilli des informations nécessaires et importantes relativement a notre deuxième hypothèse qui sont comme suit :

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

Les réponses à la cinquième question de notre guide d'entretien sont présentées dans quatre catégorie de réponse.

Parmi les réponses des enquêtés concernant la façon dont les salariés perçoivent la formation dans leurs domaine d'activité, trois d'entre eux y voient une obligation, vue les réponses précédentes sur l'utilité de la formation on peut l'expliquer par: qu'elle est obligatoire pour quelqu'un qui veut se développer, pour s'adapter au nouvelle technique, nouveaux matériaux et nouveau système. Et pour certains d'autres considèrent la formation comme un accélérateur de carrière. Ça signifier que les salariés ne voient en la formation qu'un moyen pour aller vers la performance et pour accéder a un poste supérieur dans les brefs délais.

pour la catégorie, sortir de quotidien professionnel, une réponse sur neuf. Car un séminaire ou un cycle de formation est toujours un moyen d'échapper à la routine et de faire la connaissances de nouvelles personnes et de comparer ses connaissances et son savoir faire.

Lors des séminaires est des cycles de formation les personnes sont plus calmes et plus détendues, car Ils ne se sentent pas jugés. Tout le monde est sur un même pied d'égalité Ils sont tous là pour apprendre de nouvelles techniques ; Ils se sentent les détenteurs de cette nouvelles technologie. C'est ce qui les encourage. C'est Pourquoi deux réponses sur neuf, la formation est un facteur de motivation.

Voyez-vous, en formation une menace sur vos compétences ? Comment ?

Les réponses à la sixième question de notre guide d'entretien sont partagées en deux catégories :

Par Ces réponses, il est clair que la formation chez BMT n'est pas perçue par les salariés comme une menace sur leurs compétences. En effet, seulement une réponse sur neuf considère la formation comme telle. Cela peut s'expliquer par le fait que chez certains salariés, le fait de participer à une action de formation n'est pas considérée comme une aide, un bénéfice, mais comme une véritable menace, l'impression de ; je ne suis plus à la hauteur. Or, la politique de formation de BMT ne semble pas véhiculer ce message dans le sens où une faible part des répondants exprime ce sentiment.

Au contraire, les autres répondants, considèrent la formation comme une chance, une opportunité qui s'offre à eux, et en aucun cas ne le ressentis comme une menace sur leurs compétences.

Pour eux la formation n'est pas une remise en cause de leurs compétences. Suivre une formation leur permet de faire profiter des connaissances des autres dans leurs domaines, et permet de recevoir par la suite une reconnaissance, et d'éprouver même une fierté personnelle, et en aucun cas une menace sur leurs savoirs faire.

Selon votre contrat, combien d'années devrez-vous rester dans l'institution a l'issue de cette formation ?

Les réponses à la septième question de notre guide d'entretien sont réparties en deux catégories de réponses.

Les résultats montrent que quatre enquêtés ont répondu qu'ils doivent rester au minimum Trois ans après avoir bénéficié d'une formation. C'est ce qu'on appelle un contrat de fidélité. L'employé formé doit signer ce type de contrat à l'issue d'une formation de longue durée, une formation diplômante (minimum 12 mois) qui sont généralement des formations coûteuses, et pour que l'entreprise puisse bénéficier des compétences acquises par cette formation. Et l'employé formé qui veut quitter l'entreprise avant trois ans il doit payer le coût de cette formation.

Et les cinq autres enquêtés ont répondu par : aucune année. Ça revient toujours au type de formation bénéficié, car les formations de courte durée et les simples séminaires ne sont pas concernés par ce type de contrat et les employés formés peuvent quitter l'entreprise quand ils veulent.

Quel est le niveau préalable des personnels que vous souhaiteriez former ?

Les réponses à la huitième question de notre guide d'entretien sont partagées en trois catégories.

Sur neuf personnes interrogés, trois d'entre eux ont répondu par: au minimum un bac plus trois ça, revient aux exigences de formation souhaitées avoir bénéficié, comme par exemple une formation de programmation, une formation sur l'électronique ou bien un réviseur comptable qui exige au minimum une licence en comptabilité ou bien une licence en finance.

Et trois d'autres ont répondu par au minimum un bac. En peut penser que pour certaines formations il faut avoir un certain niveau d'instruction, un pré requis exigé, pour accéder à cette formation.

Les trois derniers ont répondu par aucun niveau précis. Ça peut s'expliquer par que certains domaines et certaines formations ne nécessitent pas un niveau précis. Les taches d'exécutions et les taches de répétitions nécessite pas un niveau pour l'envoyer en formation mais il faut le former dans son domaine même s'il n'a pas un certain niveau d'instruction par exemple: un manutentionnaire il doit être formé Comment marcher avec une charge, Comment déposer une charge... etc.

Quel est le nombre de personnes que vous souhaiteriez faire former ?

Les réponses à la neuvième question de notre guide d'entretien sont partagées en trois catégories.

Parmi Ces résultats nous constatons que deux répondants souhaitent former tout le personnel. Vue les nouveautés qui ressortent chaque année, On peut penser qu'ils sont dans l'obligation de former en continue tout le personnel pour s'adapter aux nouveautés et pour lutter contre les différents problèmes et difficultés rencontrés au travail.

Les deux autres répondants ont souligné qu'ils préfèrent former les responsables ou bien les chefs des groupes, l'un d'entre eux m'a affirmé « former tout le personnel, ce n'est pas une affaire, je préfère former un responsable dans chaque Service ou un chef de groupe après il va transmettre les acquis de cette formation a ses collègues a son retour en entreprise ».

En fin, cinq sur neuf répondants ont répondu par le nombre de personne que souhaitent-t-ils former, se Définir selon le besoin en formation. Apres avoir identifier les besoins en formation, que ce soit sur une nouvelle technologie, manque de compétence, ou bien pour préparer un employé pour un poste supérieur, l'entreprise doit les envoyés en formation.

Selon vous, la formation continue est un élément nécessaire dans votre carrière professionnelle ? Pourquoi ?

Les réponses à la dixième question de notre guide d'entretien sont réparties en deux catégories de réponses.

Ces résultats, montrent qu'à l'exception d'un seul enquêté sur neuf, qui considère la formation comme un élément supplémentaire dans leurs carrières professionnelles. Et ça peut s'expliquer par le fait que souvent, qu'un simple séminaire ou une formation de courte durée n'influe pas sur une carrière professionnelle.

Les salariés voient en la formation un élément nécessaire dans leurs carrières professionnelles. En effet, les formations diplômantes, leurs permettent d'évoluer dans le grade est donc celle qui leurs offre des satisfactions pécuniaires. Une formation qui permet aux employés après un an (12mois) de formation d'enjambé entre 8 a 12 ans de carrière avec tout ce qui va avec en terme de salaire et d'avantage en nature.

Synthèse :

Il ressort de l'analyse approfondie des éléments et des informations recueillies dans notre recherche, que la formation est ressentie par certains salariés comme une obligation sur le plan professionnel instaurée par l'employeur, à l'inverse, d'autre parmi eux, la conçoit comme facteur réel de motivation ou bien un accélérateur des échelons de carrière. D'autre part, l'examen minutieux des réponses des enquêtés permet de répondre que la formation n'est pas vue comme une menace pour les travailleurs mais un facteur qui solidifie les compétences déjà acquises. Quant à la durée du contrat de travail dont ils doivent s'acquitter après une formation, les interviewés sont partagés mais ils sont unanimes que cela dépend de type de formation dans le temps, lorsque la durée est courte le contrat ne devrait pas avoir lieu, à l'inverse lorsque celle-ci est longue elle ne devrait pas excéder trois années. Le niveau exigé pour une formation doit s'accorder avec le type de formation visée sans pour autant écarter ou exclure certaines catégories au détriment des autres pourvu que l'ensemble des salariés prennent bénéfice, car la formation est nécessaire durant la carrière professionnelle ce qui est de l'avis de tous les enquêtés qui pensent qu'elle joue un rôle de majoration et d'enrichissement dans la formation des compétences des salariés, en proposant une diversité de formation par le type et le contenu.

On peut dire que Les compétences professionnelles sont enrichies par le type de formation. Dans ce sens on confirme notre deuxième hypothèse.

3. Présentation des résultats :

L'utilité de la formation professionnelle continue auprès des employés consiste dans le développement de leurs compétences, l'accroissement de leurs connaissances et leur savoir faire. Elle améliore la qualité de travail rendu et non pas une reconversion professionnelle, qui n'est pas l'objectif recherché au sein de l'entreprise. L'accroissement des connaissances personnelles n'est pas forcément ressenti par les salariés, Cela s'explique par le fait que les actions portent sur des aspects techniques de leur métier, ce qui pourra alimenter leur discours, les aider à parfaire leur travail, mais ne leur sera pas forcément utile dans leur vie personnelle. Ce qui est souligné lors des entretiens est davantage l'aspect technique que l'aspect humain.

La formation professionnelle continue au sein de BMT se fait tout au long de l'année, et chaque service préfère une période et évite une autre, cela pour un bon déroulement de travail. Et la période de réalisation de formation se diffère d'un service à un autre.

L'entreprise BMT accorde une grande importance à former ses collaborateurs, pour le développement des compétences de ses salariés et pour aller du personnel vers la performance ce qui permet à l'entreprise d'être parmi les meilleurs et toujours dans les premiers rangs dans le marché.

La formation permet aux salariés d'accroître leurs compétences professionnelles mais également leurs compétences personnelles. Cela est d'autant plus vrai pour le développement du côté relationnel. Ils rencontrent d'autres collègues, ils partagent, ils échangent, Ils apprennent de l'expérience des autres, et cela apporte un plus par rapport à l'enseignement uniquement théorique et obligatoire fourni par l'organisme prestataire et cela développe un véritable esprit d'équipe.

Les salariés perçoivent la formation comme une obligation pour leurs développements, mais également un accélérateur de carrière et leur permet d'évoluer dans leurs domaines. En effet nous pouvons observer que la formation est sans aucun doute un facteur de motivation pour les salariés, principaux acteurs de la vie de l'entreprise. Cependant, nous remarquons que les formations en dehors du lieu de travail sont également plus appréciées, ce qui est sans doute considéré par une partie des enquêtés comme un moyen de sortir de quotidien professionnel.

Les salariés ne ressentent pas la formation comme une menace sur leurs compétences. Ça est important et peut s'obtenir par un accompagnement, un soutien et une implication permanente de leur hiérarchie. Le terrain que j'ai analysé était doté de managers qui croyaient en leurs salariés, leurs fixaient des objectifs réalisables tout en les aidant dans la réalisation de ses derniers, chacun est sollicité lors d'une action de formation et celle-ci n'est jamais imposée aux collaborateurs, alors Pourquoi auraient-ils un sentiment de méfiance ? Il n'y a pas de raison à cela, au contraire est un moyen d'enrichir leurs compétences.

Le processus formation met en évidence la relation entre ce dispositif et le contrat de fidélité. Cette dernière ce fait établir lorsque un employé bénéficie d'une formation de longue durée, une formation diplômante (au minimum 12 mois). Elle exige aux bénéficiaires de cette dernière de rester au minimum trois (3) ans dans l'institution à l'issue de cette formation.

Au sein de l'entreprise BMT tous les employés dans toutes les catégories socioprofessionnelles sont concernés par la formation professionnelle continue. Le niveau préalable de personnels exigé dépend de type de formation souhaité.

L'entreprise BMT vise à former le maximum possible de ses effectifs. Dans les entretiens, selon l'un des enquêtés, elle envoie environ cinquante (50)

personnes en formation par mois et cela se fait selon l'identification de besoin en formation que ce soit pour s'adapter au nouvelle technologie, évoluer dans leurs domaines, s'adapter aux exigences de poste occupé ou bien se préparé pour le poste souhaité.

La formation professionnelle continue est un élément nécessaire pour s'adapter à l'évolution du poste de travail, pour le développement des compétences. Et la nécessité de la formation dans une carrière professionnelle dépend de type de formation bénéficié.

Conclusion

Conclusion

La formation apparait comme une constante dans l'entreprise, on ne peut imaginer le développement de l'entreprise sans pour autant faire référence à la variable formation. Les bouleversements que connaît le monde d'aujourd'hui au plan technologique, social et économique ont fait que le besoin d'apprendre et de se former tout au long de la vie est une exigence indiscutable.

Les entreprises fonctionnent au mieux de leurs capacités d'innover dans les solutions proposées aux clients en produits et services et mettent l'accent à améliorer sans cesse la qualité des produits et prestations, d'autre part, pour faire face à la concurrence, laquelle s'appuie de plus en plus sur des éléments immatériels dont les compétences individuelles sont une partie intégrante de l'entreprise qui doivent jouer sur la variable formation afin de doter leurs salariés de compétence, utiles stratégiques et porteuses de qualifications (pouvoir innover l'esprit de qualité, capacité de travailler en groupe, utilisation de technologies d'information et de communication).

Durant notre enquête à l'entreprise, nous avons constaté que la formation est un outil nécessaire et important elle s'intéresse à la réalisation de Tout le processus de la formation, nous avons pu également constater que la stratégie de la formation est appliquée sur toutes les catégories socioprofessionnelles. À cet effet, la formation est un investissement stratégique de l'entreprise qui facilite la réussite des projets, car elle prévoit des plans progressifs de montée en connaissance pour adopter globalement aux qualifications nécessaires aux besoins de l'organisation.

D'autre part, le développement des compétences représente un enjeu majeur pour l'entreprise « BMT » à tous les niveaux, qui serve à acquérir de nouvelles connaissances, des habilités et des savoir faire dont les employés ont

besoins afin de faire face à la montée des progrès technologiques et opérationnels. Cela nécessite des efforts importants d'anticipation, de communication en ressources humaines et d'analyse individuelle de compétence et de formation.

De l'avis de la majorité des enquêtés qui nous avons pu interviewer on peut donc conclure ce modeste travail, on disant que notre enquête de terrain a démontré que la formation a un impact majeur sur le développement des compétences et reste parmi les meilleurs stratégies à adopter pour s'aligner avec toutes les innovations et progrès en matière de gestion optimale et efficace des ressources humaines.

C'est sur cette vision que notre recherche se termine, espérant qu'elle sera continuée pour approfondir d'autres aspects liés à la problématique posée pour tenter de mieux comprendre ce dispositif.

Bibliographie

La liste bibliographie

- ANGERS Maurice. Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales humaines. Ed CASBAH, Alger, 1997, p78
- PERETTI, J.M, Ressources humaines et gestion du personnel, 2eme édition. vuibert, Paris 1998, p99.
- Gil Philippe, Les nouveaux métiers de la formation, développer des nouvelles compétences. Dunod, 2004
- CROZIER Michel, l'entreprise à l'écoute, Paris, Seuil, 1994, p 217.
- Définition donnée par une résolution du Conseil européen du 27 juin 2002
- SAVEUR.A.S et LAPRA.J.P, la fonction formation dans l'entreprise, éd. Garnier, Paris 1984, p14
- GRAWITZ Madeleine. Lexique des sciences sociales. 7^{eme} Ed. Dalloz, paris, 2000, p211.
- Sekiou. Bloudin, Peretti et autres « gestion des ressources humaines », Edition Debeck Université, Bruxelles, 2001 P536.
- MEIGNANT.A, Aménager la formation, édition, paris, 1991, p101
- ¹ Beaud, Stéphane et Weber, Florence (1998), Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques, Ed, la Découverte, p.327.
- Moscovici Serge et BOSHINI Fabrice. Les méthodes des sciences humaines. Ed PUF, France, 2003, p195.
- BERMADIN C.L. Grawitz M. lexiques des sciences sociales. 7^{eme} Ed Dalloz, paris 2000, p 298
- BOUDON Raymond et autres. Dictionnaire de la sociologie. Ed Larousse, Québec, 2005, p 86
- BARDIN Laurence. Analyse de contenu. Ed PUF, France, 1980, p 09.
- QUIVY Raymond et CAMPENHOUDT Luc van, Manuel de recherche en sciences sociales, 2^{eme} Ed, DUNOD, paris, 1995, p233.
- BLANCHET Alain, COTMAN Anne, l'enquête et ses méthodes, (l'entretien), Ed, Nathan, paris, 1992, p 95
- AKTOUF Omar. Méthodologie des services sociaux et approche qualitative des organisations. Ed MACINTSH, Québec, 1987, P81
- PERITTI J.M, ressources humaines et gestion du personnel, 2eme Edition vuibert, paris, 1998.
- Jaques Soyer, fonction formation, Edition d'organisation, Paris. 2002. P179
- Jaques Soyer, fonction formation Edition d'organisation, Paris, 2002, P179
- Jean Pierre Citeau, GRH 3eme édition, Paris 2001. P 136
- R. Sanitsaulieux. L'effet de formation sur l'entreprise, éd. Esprit, Paris 1994, p 409
- Cristau Valier. Encyclopédie de gestion, éd Economica, paris 1997, p 150
- pierre lauart, (GRH), édition EY Rolle, paris 1991.
- Disposition de la loi 90-11 en matière de formation/convention collective.
- Pierre lauart, GRH. Édition, eyrolle 1999. p140
- J.M. perretti, GRH, vuibeit entreprise 10eme édition, paris, 2002. p195-196
- JEAN MARIE Perretti, GRH, 9eme édition, p141
- C. Biales, R. Leurion, J. L. Rivaud, Dictionnaire des faits économiques et sociaux, Ed Foucher, paris, 1996
- H. Jacot, cité in : ressources humaines et al, DIMITRI WEISS et al, Ed d'organisation, 3eme édition, paris, 2001, p234
- DEJOUX Cécile, les competences au coeur de l'entreprise, Édition d'organisation, 2001, paris p67.
- Legendre renald, Dictionnaire actuel de l'education, édition Eska, paris, 1993, p977
- BOTERF GUY, l'ingénierie des compétences, édition d'organisation, paris, 1998. p112-124
- GANTER COUDREC Martine et BORDERES Charles, evaluation des services et gestion, Édition cedip, paris, 2004, p5

Annexes

Q 01 : Quel est l'utilité de la formation professionnelle ?

Q 02 : Selon quelle périodicité souhaitez-vous former vos personnels ?

Q 03 : Votre entreprise accorde-t-elle selon vous une importance à former ses collaborateurs ? Pourquoi ?

Q 04 : La formation, vous apporte-t-elle, une connaissance professionnelle ou personnelle ? En quoi ?

Q 05 : Comment percevez-vous la formation dans votre domaine d'activité ?

Q 06 : Voyez-vous, en formation une menace sur vos compétences ? Comment ?

Q 07 : Selon votre contrat, combien d'années devrez-vous rester dans l'institution a l'issue de cette formation ?

Q 08 : Quel est le niveau préalable des personnels que vous souhaiteriez former

Q 09 : Quel est le nombre de personnes que vous souhaiteriez faire former ?

Q10 : Selon vous, la formation continue est un élément nécessaire dans votre carrière professionnelle ? Pourquoi ?

CANEVA 01

Direction :

BESOINS EN FORMATION

Noms	Prénoms	Fonctions	Nature De la Formation	Thème De la Formation	argumentations

Fait a Bejaia, le

I. Formation Interne

E. Formation Externe

ORGANIGRAMME GENERAL

