

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
Faculté des sciences économiques, et commerciales et sciences de  
gestion

Département des sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en sciences de Gestion

Spécialité : Management des ressources humaines

## Thème

L'impact de la formation professionnelle  
continue sur le développement des compétences  
chez les salariés  
cas de : l'EPB De BEJAIA

**Présenté par :**

**ADRAR Yasmine  
GAROUN Lilia**

**Encadré par :**

**BOUDIA.R**

ANNEE UNIVERSITAIRE :

2021-2022

## **DEDICACES**

Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail à ce qui, quels que soient les termes embrassés, je n'arriverais jamais à leur exprimer mon amour sincère.

- ❖ A mes très chers parents « Kamel et Meriem », qui m'ont soutenu tout au long de ma vie, grâce à leur amour infini, à leurs précieux conseils qui ont assurément concouru au succès de ce travail, je leurs témoigne mon respect profond et beaucoup de reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et à qui je ne rendrai jamais assez.
- ❖ A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur, ma grand-mère « Yamina » que j'adore, que dieu la donne une longue et joyeuse vie.
- ❖ A la mémoire de mon grand-père « Said », que dieu lui garde dans son vaste paradis.
- ❖ A mes grands parents « said et khoukha », que dieu leur donne une longue et joyeuse vie.
- ❖ A mes très chères sœurs que j'adore, « Mélissa », « Manel » et « Ferial », qui n'ont pas cessé de me conseiller, encourager et soutenir tout au long de mes études. Que dieu les protège et leurs offre la chance et le bonheur.
- ❖ A mon soutien moral et source de joie et de bonheur, mon fiancé « Zakari » pour l'encouragement et l'aide qu'il m'a toujours accordé.
- ❖ A mon adorable frère « Badis », qui sait toujours comment procurer la joie et le bonheur pour toute la famille
- ❖ A tout ceux et celles que j'aime et qui me connaissent de près ou de loin.
- ❖ Sans oublier ma binôme « Lilia » pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce projet.

Yasmine

## *DEDICACES*

Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail à ceux qui, quels que soient les termes embrassés, je n'arriverais jamais à leur exprimer mon amour s'incère.

A l'homme, mon précieux offre du dieu, qui doit ma vie, ma réussite et tout mon respect : mon cher père Salah.

A la femme qui a souffert sans me laisser souffrir, qui n'a jamais dit non âmes exigences et qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse : mon adorable mère Noura.

A mon adorable sœur Celia que j'adore qui sait toujours comment procurer la joie et le bonheur pour toute la famille.

A mon chère frère Khaled. Que je respecte beaucoup.

A mon chère ami Kouciela qui n'ont pas cessée de me conseiller, encourager et soutenir tout au long de mes études. Que dieu les protège et leurs offre la chance et bonheur.

Merci pour leurs amours et leurs encouragements.

Sans oublier ma binôme yasmine pour son soutien moral, sa patience et sa compréhension tout au long de ce mémoire.

LILIA

# *Remerciement*

## **Nous remercions le dieu tout puissant**

De nous avoir donné de la force, patience et courage nécessaires pour mener notre Mémoire.

Nos vifs remerciements vont à madame BOUDIA qui a bien voulu rendre la responsabilité de diriger notre travail, pour cela nous l'assurons dans notre sincère gratitude et notre respect le plus profond.

De même, nous remercions l'ensemble du personnel de l'EPB de Bejaia pour leur gentillesse et leur compréhension, et en particulier madame BARCHICHE comme promoteur.

Nous tenons à remercier tous les enseignants qui ont contribué à notre formation universitaire.

Merci à tous les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail et de faire partie de la commission d'examineur.

## SOMMAIRE

**La liste des abréviations**

**La liste des tableaux**

**Introduction .....01**

**Chapitre 1 : Le cadre méthodologique.....03**

Section 1 : Raisons, objectifs, problématique, et hypothèses.....03

Section 2 : Les définitions du concept clés .....05

**Chapitre 2 : Le cadre conceptuel de la FPC.....08**

Section 1 : Aspects de la FPC .....08

Section 2 : Déroulement de la FPC et son évolution en Algérie.....13

**Chapitre 3 : Généralité sur le développement des compétences .....29**

Section 1 : Typologies et importance du développement des compétences .....29

Section 2 : La nécessité de la formation et approches du développement des compétences .....39

**Chapitre 4 : L'enquête de terrain .....42**

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil .....42

Section 2 : Analyse, interprétation et présentation de la population d'étude.....57

**Conclusion générale .....70**

**Liste bibliographique**

**Annexes**

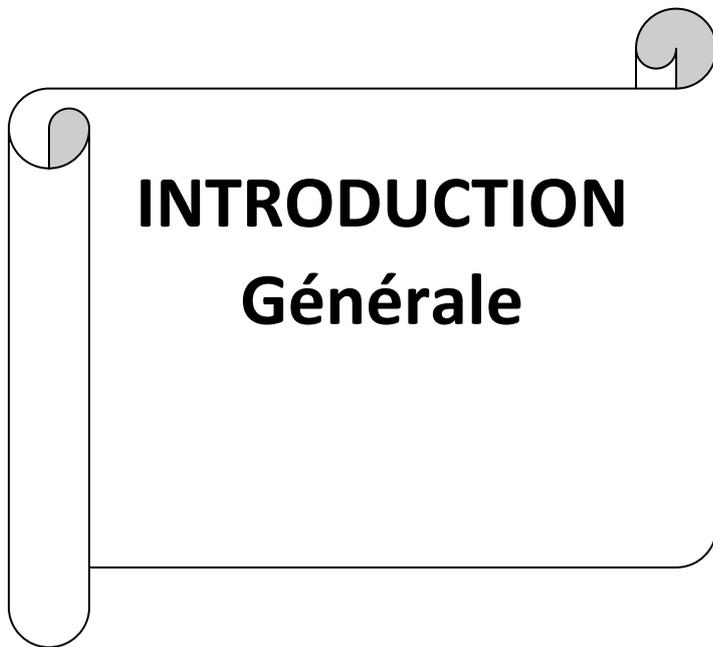
**Tables des matières**

## La liste des abréviation :

N°	ABREVIATION	SIGNIFICATION
01	BC	Bilan de compétence
02	CPN	Conférence de placement des navires
03	DA	Direction achats
04	DC	Direction capitainerie
05	DDD	Direction domaine et développement
06	DDN	Direction digitalisation et numérique
07	DFC	Direction finances et comptabilité
08	DGA	Direction général adjointe
09	DG	Direction général
10	DIF	Direction individuelle a la formation
11	DM	Direction maintenance
12	DPW	Dubaï port world
13	DRH	Direction des ressources humaine
14	DSCI	Direction du système de contrôle interne
15	EPB	Entreprise portuaire de Béjaia
16	FPC	Formation professionnelle continue
17	GD	Gestion des compétences
18	RH	Ressources humaine
19	NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication

## La liste des tableaux :

<b>Numéro</b>	<b>Titre du tableau</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Différence entre compétence, qualification, et métier	31
<b>02</b>	La répartition de l'échantillon selon le sexe	57
<b>03</b>	La répartition de l'échantillon selon l'âge	57
<b>04</b>	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	58
<b>05</b>	Les agents qui ont bénéficié d'une formation	59
<b>06</b>	Les voix de sélection du personnel a formé	59
<b>07</b>	La suffisance de la documentation	60
<b>08</b>	Le sentiment du formé à l'issue de la formation	61
<b>09</b>	Le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences	62
<b>10</b>	Développement des compétences	62
<b>11</b>	Le niveau des connaissances de l'agent a l'issue de la formation	63
<b>12</b>	L'évaluation après la formation	63
<b>13</b>	L'application des connaissances acquises lors de la formation	64
<b>14</b>	Souhait d'autres actions de formation	64
<b>15</b>	La répartition des individus selon les facteurs qui favorisent le développement des compétences	65
<b>16</b>	La répartition des individus selon les objectifs des salariés pour faire une formation	66
<b>17</b>	La répartition des individus selon les opinions des enquêtes sur l'efficacité de la FPC	66
<b>18</b>	La répartition des individus selon le lieu de formation	67



**INTRODUCTION**  
**Générale**

## Introduction générale

---

La formation est la clé du développement des compétences, dans tous les cas, la formation permet aux salariés d'acquérir une forte personnalité leur permettant d'accéder à un niveau social élevé, et une place appréciable ainsi que la vie professionnelle de l'organisation.

Les recherches sur la formation du côté de l'employé, s'investir dans une formation c'est progresser, s'améliorer et développer ses compétences cela contribue à améliorer sa satisfaction face à son travail, ce qui se traduit par une meilleure performance.

Dans cet environnement l'entreprise doit avoir et ont souvent une grande lucidité à l'égard des nouveaux défis imposés par la mondialisation des marchés et les échanges qui ont rendu les rapports concurrentiels très agressifs cette prise de conscience et cette lucidité doivent cependant se conjuguer en termes de capacité d'adaptation permanente et de flexibilité, ceci dans l'intérêt bien compris de l'entreprise elle-même, à travers ses techniques de production son organisation, le capital humain devrait aussi évaluer, afin de s'adapter aux changements, de gérer, de développer, de créer et d'accompagner l'entreprise dans sa dynamique de croissance. L'organisation devrait porter un intérêt particulier aux compétences de ses collaborateurs au niveau de leur recrutement, de leur intégration et veiller au développement de leurs compétences tout au long de leur vie professionnelle.

En Algérie, et depuis les années 70, les entreprises ont commencé à revoir la place de l'homme dans leurs organisations. La formation professionnelle apparaît comme un moyen nécessaire pour développer ces ressources humaines, pour l'objectif de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des salariés, de permettre leur maintien dans l'emploi, de favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle, de contribuer au développement économique et culturel, et à leur promotion sociale.

Au tour de notre thème « l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des salariés de l'EPB », nous avons scindé ce modeste travail en quatre chapitres :

## **Introduction générale**

---

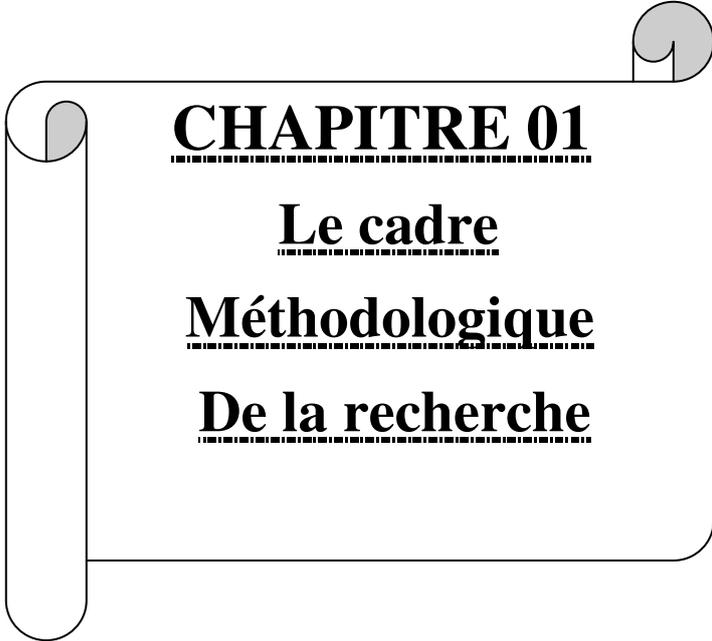
**Le premier chapitre** : représente la méthodologie adoptée dans la recherche portant sur les raisons de choix de thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, et les définitions des concepts.

**Le deuxième chapitre** : aborde « la formation professionnelle continue », sa définition, ses types et ses objectifs.

**Le troisième chapitre** : se focalise sur la notion du développement des compétences, ses typologies, et ses moyens.

**Le quatrième chapitre** : concerne la partie pratique, il porte sur la présentation de l'organisme d'accueil et consacré la présentation, l'analyse et l'interprétation des données collectées sur le terrain à la lumière des hypothèses émises.

On termine ce travail avec une conclusion générale.



**CHAPITRE 01**

**Le cadre**

**Méthodologique**

**De la recherche**

**Section 1 : les raisons, objectifs, problématique et hypothèses****1-les raisons du choix de thème :**

L'objet de notre thème de recherche est de traiter le thème l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences des salariés au sein de l'entreprise EPB de Bejaia, ce qui permet de prendre connaissance des aspects suivants :

- L'importance de la formation au sein de l'entreprise l'EPB DE Bejaia.
- La formation et son rôle dans le développement de compétences, qui demeure un sujet d'actualité dans le monde de travail.
- Démontrer aux salariés les principes procédures de formation pour le développement générale de toute organisation.

**2- les objectifs de la recherche :**

Tout travail scientifique exige des objectifs à atteindre, et parmi nos objectif :

- Connaitre les vraies valeurs données à la formation au sein des entreprises algériennes, en particulier l'entreprise EPB de Bejaia.
- Evaluer le processus de valeur donnée à la formation dans l'entreprise Algérienne en particulier à l'entreprise EPB.
- L'importance de la formation vis-à-vis des salariés, et déterminer l'impact de la formation sur leurs savoirs, savoir- faire, et savoir être.
- Défendre le manque d'application de la formation dans l'entreprise Algérienne.

**3- Problématique :**

Notre recherche s'intéresse au processus de formation et son impact sur le développement des compétences au sein d'une entreprise publique .Nous nous sommes interrogés sur le rôle que pourrait voir la formation dans le développement des compétences au sein d'une organisation dont le fonctionnement diffère d'une entité privée .Autrement dit,

Quel est le rôle de la formation dans le développement des compétences au sein d'une entreprise publique EPB?

Nous avons choisi d'étudier un service d'une entreprise publique au sein de notre wilaya .Il s'agit du service EPB de la wilaya de BEJAIA.

Au-delà de cette problématique principale, nous traiterons des questions secondaires suivantes :

- 1-Quelle est la relation existante entre la formation et les compétences ?
- 2-Comment mettre la formation au service du développement des compétences ?
- 3 -Quelle sont les méthodes et les outils pour évaluer la formation professionnelle continue ?

#### **4- les hypothèses :**

Pour répondre aux questions de la problématique, notre travail repose sur la formulation de deux hypothèses que nous essayons de confirmer ou d'infirmes dans notre étude.

La première hypothèse est liée à la satisfaction des salariés vis-à-vis de la formation suivie détermine leur développement de compétences au travail au sein de l'entreprise EPB.

La deuxième hypothèse est liée à la formation est conçue comme un moyen de promotion au sein de l'entreprise EPB.

**Section 2 : définitions des concepts clé :**

Pour mieux cerner l'étude de l'importance de la formation sur le développement des salariés nous devons d'abord définir chacun des concepts clés utilisés dans notre étude à savoir : l'impact, formation, compétence, développement.

**1) La formation :**

Elle a insisté sur le développement des formations qui visent à socialiser les individus, la formation apparaît donc aussi comme vecteur du développement la culture organisationnelle.<sup>1</sup>

« La formation est l'action de se doter de moyens pour mettre l'acquisition de savoirs par une personne ou un groupe dans une perspective contractuelle, en lien avec un contexte donné en vue d'atteindre un objectif »<sup>2</sup>

« La notion de formation polysémique renvoie à l'ensemble des connaissances générale, technique et pratique liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements attitudes et disposition qui permettent l'intégration dans une profession, et plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales. La formation est alors un décisif des processus de socialisation »<sup>3</sup>

**• Définition opérationnelle :**

La formation signifie l'adaptation aux transformations dont elle désigne un ensemble d'action de développement qui met à la disposition des employés tous les moyens nécessaires pour l'accumulation de leurs connaissances et l'amélioration de leurs compétences et performances.

**• La formation professionnelle :**

Est un ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par l'évolution technologique et économique, et favoriser leur évolution professionnelle.<sup>4</sup>

**2) La compétence :**

ZARIFIAN définit la compétence comme « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est conforté... la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances, ... la faculté à

---

<sup>1</sup> LE DELF Robert, Encyclopédie de la gestion et de management, édition DALLOZ, paris, 1999, page, 423

<sup>2</sup> THIERRY Ardouin « Ingénierie de formation », Edition , paris , 2003 , page , 13

<sup>3</sup> FERREOL Gille, COUCHE Philipe, et autre. Dictionnaire de sociologie ED Armand colin, 3ème Ed, novembre, 2004. Page 81.

<sup>4</sup> JEAN Marie pertitti, gestion des ressources humaines , 7<sup>ème</sup> édition , Librairie Veburt, paris , 1998 , page , 99 .

mobiliser des réseaux d'acteurs des mêmes situations, à partager des enjeux , à assumer des domaines de responsabilité »<sup>5</sup>

« Le terme de compétence ... comprend les acquis de tout ordre (savoir, savoir-faire, savoir-être et savoir devenir) nécessaire pour une tâche et résoudre les problèmes dans un domaine déterminé »<sup>6</sup>

### • Développement des compétences :

Les compétences sont le résultat d'expérience maîtrisé grâce aux aptitudes, et aux traits de responsabilité qui permettent d'en partie.<sup>7</sup>

Le développement des compétences est la volonté de rechercher soi-même, apprécier ses possibilités de développement, même si cet effort doit se faire en contact avec la gestion des ressources humaines.<sup>8</sup>

- **Développement** : croissance d'un organisme, d'un organe. (Développement économique).

- **Compétence** : « une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. Autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante »<sup>9</sup>

### • Développement des compétences : (opérationnelle)

#### • Développement :

Qui veut dire au sens comment l'accroissement ou l'augmentation numérique du volume et autre mesure. Développement de l'enfant. Dans la présente étude développement veut dire l'accroissement quantitatif en qualité des connaissances intellectuelles et du champ des compétences.

- **Compétences** : elle s'articule autour de trois piliers qui forment l'amélioration de l'efficacité d'un travailleur ou d'une personne en général.

### 3) Le savoir :

C'est l'ensemble des connaissances théoriques acquises lors de la vie et la scolarité, en général c'est les caractères professionnels. C'est le niveau d'instruction obtenu.

---

<sup>5</sup> PZARIFIAN, « objectif compétence pour une nouvelle logique » Edition Liaisons, paris , 1999, page . 70

<sup>6</sup> PAQUAYL, vers un référentiel des compétences professionnelles , recherche formation N° 16. INRP, paris, 1994. Page, 7

<sup>7</sup> LE BOYER Claude Levy, la gestion de compétences , Edition de l'organisation , paris , 2008, page, 73.

<sup>8</sup> DIMITRI LWISS, gestion des ressources humaines , édition d'organisation , paris , 2000, page , 435.

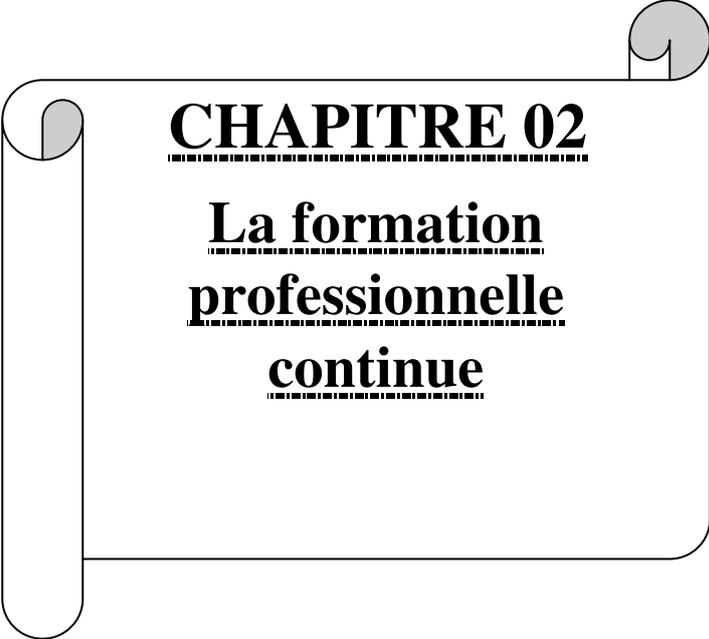
<sup>9</sup> CADIN Loïc, GUERIN, Francis, PIGEYRE Frédérique, gestion des ressources humaines, 3ème Ed, Edition Dunod, paris ( France ) , 2010 , page , 162.

### **4) Le savoir-faire :**

Nous désignons ici, les aptitudes manuelles ou intellectuelles qui forment l'efficacité à exécuter des tâches manuelles ou managériales. C'est l'habilité à faire un travail avec des résultats utiles pour l'utilisateur.

### **5) Le savoir-être :**

Nous désignons ici, les conditions et les attitudes dans le travail, tel que le respect d'autrui, des règlements et l'instauration de relation interpersonnel de qualité avec la hiérarchie, les collègues et les subordonnées, c'est aussi la conduite adaptée vis-à-vis des fixes (clients et fournisseurs...Etc.). En général c'est savoir se tenir d'une façon appropriée dans des différentes situations.



## **CHAPITRE 02**

### **La formation professionnelle continue**

**Section1 : Aspects de la FPC****1-1 La formation :**

La formation est la transmission des connaissances à fin de répondre aux besoins de l'organisation, ainsi la formation est l'ensemble d'action capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leurs seront confiées dans le futur, pour la bonne voie de l'organisation.<sup>1</sup>

Ce qui veut dire que la formation est l'ensemble de moyennes mises en œuvre à fin d'améliorer les aptitudes et les compétences des salariés dans leurs situations de travail.

Pour J.P CITEAU, la formation est « l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés à fin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurelles et aux modifications de l'organisation de travail impliqué par les évolutions professionnelles. »<sup>2</sup>

La formation professionnelle est destinée aux travailleurs d'une entreprise et qui est sous différentes formes( sous forme de stage, de cycle d'enseignement), elle est faite pendant les heures de travail ou les périodes de chômage technique , par le moyen de congés formation ou des fonds dispensés à l'occasion des licenciements collectifs et des départs volontaires, par ces stages de conceptions mêmes du travail et des relations en organisation, il y a donc la plus qui un conçues comme un outil au développement de valeurs, de projets et d'acteurs<sup>3</sup>

Selon TAETTIA LETHLLEUX la formation professionnelle a trois approches essentielles qui la définissent<sup>4</sup>

**Une approche économique :**

« Il s'agit de appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielle(ou intellectuelles» de l'entreprise, l'investissement de l'entreprise sur la formation c'est pour permettre à ses travailleurs d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances ; et elle attend sur l'investissement de la formation comme contre partie de ces travailleurs d'accroissement de la productivité et de la compétitive pour affrontées les nouvelles conditions du marché de travail.

---

<sup>1</sup> SEKIOU Lakhdar, « la gestion des ressources humaines », Québec : Deballec, 1993, p.33

<sup>2</sup> CITEA J.P, et autre « GRH », édition debeck université, Bruxelles2001, p.536

<sup>3</sup> Ibid. .Page.362-363.

### **Une approche psychologique :**

« La formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et d'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement » cela veut dire que la formation est un partage entre deux parties, l'entreprise et le salarié tous les deux visent à atteindre ces objectifs à travers cette formation.

### **Une approche sociologique :**

La formation devient un outil de socialisation des individus, elle devient un facteur de développement de la culture organisationnelle. Parce qu'à travers cette formation le salarié est en contact avec les nouveaux environnements de Travail, mais aussi avec le nouveau groupe de travail.

### **1-2 Les types de la formation**

On en distingue plusieurs types sont :

#### **Formation initiale :**

Permet l'acquisition de connaissances en vue d'occuper une fonction et l'ensemble des actions qui consistent à montrer à un salarié les tâches d'un nouvel emploi le maniement d'un nouvel outil ou d'une nouvelle machine. Ce type d'enseignement en alternance a pour objet de préparer les jeunes employés à devenir opérationnel assez vite dans leur milieu du travail.<sup>4</sup>

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

#### **Formation continue :**

Vise à améliorer les compétences individuelles et collectives des travailleurs, et d'adaptation de leurs qualifications aux besoins de l'entreprise accroître la maîtrise du travail pour la main d'œuvre et son adaptation aux changements technologiques pour qu'elle suive la progression de son travail... »<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelle ». Les éditions Houma imprimé 2003, p.13

<sup>5</sup> SOYER, Jacques, « Fonction formation », 3<sup>ème</sup> édition, édition Organisation, Paris, 2003, P.05.

Permet d'approfondir les connaissances au cours de la carrière et dont on distingue deux types :

### **Formation de courte durée :**

Les formations de courte durée ont pour objectif l'évaluation du niveau des agents, en adéquation avec les exigences des postes de travail occupée ou à occuper et les besoins déterminés pour atteindre e les objectifs opérationnels assignés.

### **Formation séminaires ou perfectionnement :**

Ce sont des sessions de formation comprenant un échange d'information et d'expériences sur un sujet homogène.

L'apport des ces formations est caractérisé par un enrichissement des connaissances par rapport au sujet et permet de se situer par rapport au domaine considéré.

Ce type de formation touche également plusieurs domaine qui sont en rapport avec les exigences du poste actuel et / ou qui visent la préparation à un poste de travail de complexité supérieure ou une polyvalence.

En somme, l'objectif recherché dans ce cadre, est d'améliorer constamment la qualification actuelle par un apport conceptuel nouveau dans les domaines du savoir, savoir-faire et savoir-être.

### **Formation de recyclage :**

« Toute action de formation vise une adaptation permanente du salarié à son poste de travail dont les taches sont différentes de celles de son poste initial, même niveau de qualification»<sup>6</sup>.

Par cette définition le recyclage, consiste à adapter un salarié à des nouvelles tâches, un nouveau poste qui est sensés occuper.

### **Formation préalable à la titularisation :**

Les nouvelles recrues doivent suivre une période d'induction destinée à leur permettre une intégration harmonisée au sein de l'administration, leur confirmation est conditionnée par les résultats obtenus durant cette période d'induction.

---

<sup>6</sup> YAHIAOUI, Abderrahmane, « Législation et réglementation du travail », édition palais du livre, Alger, 1997, P.19.

**Formation sur le tas :**

La formation se faisait sur le poste même du travail et le lien d'apprentissage était l'atelier ou le bureau, cette formation perm bénéficiaire d'apprendre et de s'adapter aux exigences, aux changements techniques dans leur poste <sup>7</sup> .

Ce type de formation s'exerce sur le poste de travail lui-même « l'atelier où le bureau est considéré comme lieu comme lieu d'apprentissage, les personnes concernées par la formation observent les pratiques des autres qu'ont pour mission de rectifier les erreurs, de monter les bonnes opérations à effectuer. »<sup>8</sup>.

Ce qui signifie que, la formation, la formation est assurée par l'un des travailleurs de l'entreprise (un collègue, travailleur ancien, un chef des travailleurs dans un service...etc.). Et cette formation donnée elle doit être en rapport avec le travail du poste occupée par le salarié à former selon : LOIC « les cadres dirigeants de maîtrise sont incités à devenir formateurs, et à transmettre leurs savoirs faire aux collaborateurs de l'entreprise»<sup>9</sup>.

**1-3 Les objectifs de la FPC**

« Les parties signataires (employés-employeur) considèrent que l'objectif de la formation tout au long de la vie professionnelle est le développement des salariés. »<sup>10</sup> .

Le cycle de formation s'intègre au cœur de la gestion des ressources humaines et est étroitement lié aux orientations des administrations. Pour ces dernières, la formation contribue à atteindre des objectifs clés tels que :

- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de l'organisation (performance amélioration des services publics, polyvalence).
- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.
- Accroissement des connaissances et habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation.
- Valorisation du potentiel des salariés dans leur adaptation au travail, lors de changement des réglementations et des textes législatifs.

---

<sup>7</sup> HODSEY ALAIN et autre, po.cit, p.35

<sup>8</sup> CADIN, Loïc, et autres, « La gestion des ressources humaines », 3<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, paris, 2010, P.298

<sup>9</sup> Ibid. P.300

<sup>10</sup> SOYEUR, Jacque, Op .cit, P.135

Selon Jacques Soyer<sup>11</sup> les objectifs de la formation peuvent être regroupés dans deux grandes catégories :

### **1-3-1 Les objectifs de la formation sur l'initiative de l'organisation**

- Développement d'une culture d'administration, faire vivre certaines valeurs dans l'administration ;
- Mobilisation de l'ensemble du personnel pour l'occupation des postes supérieurs ;
- Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture et ses aptitudes à manager ;
- Créer un sentiment d'appartenance des salariés envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail ;
- Associer la formation à la communication pour construire un climat de plus grande concertation et faisant que les salariés se rencontrent à travers la formation on les aide à dissiper certaines méconnaissance et malentendus ;
- Développer les compétences ;
- Préparer le personnel à des promotions ;
- Faire développer les outils intellectuels de base ;
- Préparer les salariés à long terme.

### **1-3-2 Les objectifs de la formation sur l'initiative du salarié**

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier ;
- Se préparer à des changements et à des mutations interne ;
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travaille ;
- Améliorer le statut des salariés par la promotion ;
- Développer un savoir faire dans le domaine des relations (la gestion et le management) ;
- L'évaluation du niveau de qualification et le développement des compétences professionnelles ;
- Acquisition d'une qualification professionnelle ;
- Accroître pour chaque salarié l'estime en soi ;
- S'adapter au poste occupé.

---

<sup>11</sup> DJAQUE SOYER « formation », édition organisation, Paris, 2003, p. 4-5

---

**Section 2 : déroulement de la FPC et son évolution en Algérie****2-1 La politique de la formation dans les entreprises**

Une politique est ensemble des pratiques, des faits, d'intuitions et de détermination d'un gouvernement, d'un état ou d'une société, c'est également une manière d'exercer l'autorité dans un état ou une société, la politique est donc une manière de réaliser un objectif. La politique de formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise

Les politique de formation varient énormément dans leur forme et leur contenu. Leur style, toutefois, n'est pas aussi important que la clarté avec laquelle elles décrivent les intentions de l'organisation ainsi que les responsabilités fonctionnelles et décisionnelles, pour qu'une politique soit efficace, faut :

- Que la direction générale de l'organisation et les représentants des travailleurs par rédaction
- Qu'elle soit conforme aux objectifs de fonctionnement efficient et prévisible de l'action ;
- Qu'elle soit pertinente par rapport aux besoins réels des travailleurs et de l'organisation ;
- Et qu'elle soit considérée comme étant aussi importante que les objectifs des autres politiques de l'organisation.

Elle s'oriente vers la recherche d'un lien avec les objectifs de développement de cette entreprise, tout en cherchant à tenir compte, d'une part des aspirations individuelles de ses agents et d'autre part que les résultats attendus soient en accord avec les moyens engagés.

La tendance centrale de cette politique de la formation est l'élévation constante des connaissances théoriques et pratiques du personnel en utilisant rationnellement Têtes<sup>12</sup>. les ressources dont dispose l'entreprise, tant internes qu'externes, et ceci dans le but de permettre la détection à temps voulu, des meilleurs potentiels.

---

<sup>12</sup> J.M.PERETTI, Gestion des Ressources Humaines, Ed Vuibert, 2000, P.147

vie est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinie chaque année pour être présentées au comité d'entreprise, pour la politique de formation elle La politique de formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise, sa durée de doit être écrite et diffusée. Il s'agit d'un document qui peut comporter trois parties :

1. Les acteurs
2. Les roules des acteurs
3. Les conditions de réussites.

### **2-1-1 les principes de base de politique de formation**

Sur le plan de politique générale de formation de l'entreprise : six points essentiels sont à retenir sur lesquels il faut revenir au fur et à mesure que l'entreprise évolue et que des changements interviennent. Il s'agit de :

- Définir un vison stratégique d'où découlent logiquement les cinq points suivants .cette vision permet de fixer les objectifs à atteindre, le planning des cours et le suivi de la formation.
- Analyser les priorités stratégiques et les besoins d'action .une bonne analyse doit partir d'une vision globale pour aboutir vers les besoins spécifiques de l'individu.
- Distinguer la formation de ses différentes utilisations et des modes gestion de l'entreprise.
- Choisir les enseignants et les programmes adéquants.des consultants externes peuvent, à l'occasion, apporter une connaissance spécifique et une variété mais sans utilisation excessive.
- Impliquer les dirigeants avant, et après et surtout pendant le processus déformation pour soutenir la motivation des collaborateurs.
- Evaluer formellement l'efficacité, les couts et les programmes de formation.

### **2-1-2 Les composantes de la politique de formation**

Chaque acteur doit, à la lecture de la politique formation, comprendre les rôles qu'il aura effectués. Pouvoir et responsabilité sont partagés en matière de formation.

#### **La direction :**

Lorsqu'elle soucie du long terme et qu'elle croit en l'efficacité de la moyenne formation, elle va identifier sa politique formation vers des objectifs à long terme contributifs de ses autres

politiques, la direction et pour l'image de l'entreprise peut mettre à la disposition de la fonction formation des moyens importants tel que les moyens financiers.

### **La direction des RH :**

Propose le plan d'action ressources humaines et décide après concertation .présentes les objectifs court terme et moyens terme, annuel et pluriannuel.

### **Le service formation :**

Le responsable formation met en relief les conditions d'efficacité de la fonction formation.

### **Le responsable hiérarchique :**

Dans le cadre de formation, le responsable hiérarchique est, à la fois, décideurs des actions à programmer, conseiller, coadjuteur et contrôleur des acquis et performances. La politique formation devra lui montrer en quoi la formation sera elle élément favorisant à l'atteinte des objectifs opérationnels.

### **Les représentants du personnel :**

La formation générale est confiée aux représentants du personnel.son rôle sera, plus o moins, affirmé en fonction des finalités assignées à la formation. Les habitudes de l'entreprise au niveau de ses relations avec les représentants du personnel viendront également inciter la politique formation.

### **Le formé :**

Le formé aura un rôle, plus ou moins, actifs en matière de formation. Le salarié attend une promotion dans l'entreprise, et pour que la direction répond à ce besoin, elle va favoriser une promotion interne en fournissant à chacun des salariés des sources d'information indispensable dans le but de formuler leur projet d'évolution qui consiste à :

- les connaissances du potentiel humain
- la connaissance des métiers actuel et futur de l'entreprise et de leur niveau de qualification.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> J. SOYER ; FONCTION FORMATION ; Ed d'organisation ; 1999 ; P .48 -49

Il est essentiel de souligner que la politique de formation tient en compte des variables suivantes :

- Le marché, le produit, et les concurrence qui imposent des choix et des orientations spécifique ;
- La technologie et l'évolution des processus et systèmes de production, surtout en situation du changement radical ;
- L'organisation, c'est-à-dire la structure actuelle de l'entreprise, les organisations, les
- Le management ou l'animation hiérarchique, c'est-à-dire la gestion participative des hommes, le degré de responsabilisation et de valorisation du capitale humain ;
- Etat des RH, c'est-à-dire prendre en compte les données factuelles (ancienneté, qualification, pyramide des âges, répartitions des effectifs,.....) ;
- Situation sociales, c'est-à-dire les relations sociales avec les partenaires soucieux, le climat social, et la culture de l'entreprise ;
- Environnement réglementaire et sociodémographique.

### **2-1-3 Les objectifs de la politique de formation :**

Selon meignant<sup>14</sup>, les objectifs de la politique de la formation se réunissent en 3 objectifs majeurs, qu'il nome 3P.

#### **2-1-3-1 La performance :**

- A. **La performance individuelle dans l'emploi :** appelé, aussi, perfectionnement individuel, c'est le fait de permettre à l'individu d'acquérir des savoirs faire, connaissances, compétences nécessaires à l'exercice de son activité.
- B. **La performance de l'unité du travail :** Apple, aussi, perfectionnement collectif, en effet, il y a des situations dans lesquelles l'apprentissage collectif est envisagé, et cela pour améliorer la performance globale des équipes et engager en termes d'efficacité.

#### **2-1-3-2 Projet :**

L'un des objectifs les plus crédibles de la politique de formation est celui de faciliter, d'accompagner la réalisation des projets de l'entreprise à moyen et à long terme

---

<sup>14</sup> ALAIN MEIGNANT, «Manage la formation», 7<sup>ème</sup> édition, éditions liaisons, op.cit., p-p57-69.

**A. Réussir un investissement :**

L'investissement est capital et son enjeu est plus que claire ; la suivie dans un contexte économique mondial où la compétitivité est un facteur clé de succès.les entreprise qui ont cru réaliser des investissements, tout en ignorant les problèmes des compétences, l'ont souvent payées chère en terme de retards, pertes, annulations, pannes. Pour la réussite de l'investissement, la politique de la formation comporte des formations permettant aux salariés une meilleure maitrise de nouveaux équipements, et un meilleur rendement possible tout en évitant les risques et pièges.

**B. Réussir un changement d'organisation :**

l'organisation du travail a changé profondément, le modèle taylorien jugé caduc a laissé place à d'autres formes d'organisation, comme le travail en équipe ,les structures par projet, la responsabilisation, l'autocontrôle, le travail en réseau et la polyvalence.ces modes d'organisations nécessitent une grande maitrise de compétences nouvelles (compétences plus larges pour la polyvalence, compétences liées à l'organisation, compétences relationnelles favorisant le dialogue et la communication des différents membres d'organisation . Ces formes d'organisation ont pour finalité l'augmentation de réactivité des entreprises face aux changements. Pour ce faire, la formation joue un rôle cruciale dans la transformation de l'organisation dans le sens voulu, et ceci par le développement et la maitrise de nouvelles compétences.

**C. Favoriser l'évolution des métiers :**

Il est question de faire en sorte que les flux d'accès  
Aux métiers de l'entreprise par les personnes formés soit assuré à moyen et long terme. En effet, des métiers apparaissent, d'autres évoluent, d'autres disparaissent, le problème des entreprises sera donc d'anticiper ces évolutions, pour disposer à temps des effectifs suffisants et de compétences nécessaires. Pour ce faire,, des formations continues sont mises en œuvre, ce qui suppose qu'il y'est en amant une analyse d'évolution de métiers et compétences( rôle de gestion provisionnelle des emplois et des compétences).

**D. Faire évaluer la structure qualifiante :**

C'est quand les entreprises décident, par le biais de la formation, d'agir pour requalifier et remettre à niveau une catégorie de personnel fragilisé par des mutations et transformations techniques et organisationnelles. Ce qui permet de renforcer l'employabilité des salariés, et de prévenir les risques futurs d'inadaptation aux contextes.

### 2-1-3-3 Parcours :

Il s'agit, ici, des actions de la formation qui vont accompagner le salarié dans sa trajectoire professionnelle tout au long de sa vie dans l'entreprise. Une politique vde formation ne doit pas uniquement se centrer sur les besoins de l'entreprise, elle doit aussi prendre en considération la dimension individuelle des salariés ;

#### **A. L'insertion :**

Les responsables de formation mettront en place des formations, ou des stages d'accueils pour permettre aux nouveaux embauchés de comprendre l'entreprise, ainsi que leurs situations de travail pour s'insérer et s'adapter rapidement. Certain entreprise ont parfois des stages d'accueils relativement courts ; de quelques jours à une semaine, d'autres ont de véritable parcours sur une année comportant des formations et des stages de tout genre.

#### **B. La promotion :**

La promotion est une dimension qui est prise en considération par la politique de la formation. En effet les formations peuvent être des éléments très importants pour accompagner la promotion des salariés.

Souhaitées par l'entreprise et parfois ressorts de la violence des salariés, les formations promotionnelles sont organisées dans le but de faciliter le passage des individus ayant un potentiel d'un poste vers un autre plus supérieure, et cela par une bonne maîtrise des exigences du nouveau poste en terme de qualifications et de compétences. Cela permet aux entreprises d'ajuster leurs RH.

#### **C. Mobilité interne :**

La mobilité est finalement un cas particulier des points précédents. En effet, la mobilité promotionnelle a été traitée dans le paragraphe ci-dessus, quant à la mobilité transversale ou fonctionnelle, c'est-à-dire le passage d'un emploi à un autre dans la même catégorie de métier ou non, renvoie que :

- Dans la même catégorie de métier, l'aléa est le perfectionne mènent ;
- Pas dans la même catégorie de métier, l'aléa est l'insertion dans un autre poste.

- Insertion ou perfectionnement, la mobilité est permise par des formations Spécifiques mises en œuvre.<sup>15</sup>

En pratique, après avoir présenté les trois grands types d'objectifs possibles d'une politique de formation avec des sous catégories, il ya lieu d'établir des priorités, qui se traduiront par une répartition des ressources entre ces différents objectifs. Cette hiérarchisation d'objectifs dépend du besoin de l'entreprise, ses préférences, de contexte, des opportunités et menaces.

### 2-2 Le besoin de la formation dans les entreprises :

D'après l'auteur A.MEIGNANT dans son ouvrage Manager la formation, il donne une définition au besoin de formation<sup>16</sup>

Le besoin de formation dans l'entreprise est le résultat 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.

Cette définition a l'avantage de mettre en avant d'une part la dimension sociale du besoin, traduisant un compromis entre des acteurs et sa dimension opérationnelle autour d'un manque à combler nécessitant une action, le résultat sera appelé **besoin de formation il n'y a pas de besoin de formation, il y a que des problèmes à résoudre au des objectifs à atteindre.**<sup>17</sup>

Le besoin de formation a Souvent pour objectif, de faire un changement dans l'environnement du collaborateur, {ce changement c'est une adaptation au niveau du poste de travail et le collaborateur doit lui-même modifier sa pratique professionnelle}<sup>18</sup>

Face à une demande de formation d'un collaborateur, exprimé par un manger, le responsable de la formation doit faire une analyse pour détecter le besoin réel, et vérifier si ce besoin provient d'un problème lié à l'organisation, à l'environnement de travail, ou un manque de motivation de collaborateur.<sup>19</sup>

Donc il est bien de définir que le besoin de formation, (sera de bien décrire les changements que l'ont veut obtenir, et de bien monter le plan d'action qui vise les changements souhaités)

<sup>15</sup> ALAIN MEIGNANT, «Manager la formation», 7<sup>ème</sup> édition, éditions liaisons, op.cit. , p-p57-69

<sup>16</sup> A .MEIGNANT, Manager la formation. Liaisons, 2003 ; p .131

<sup>17</sup> SOYER jacques, fonction formation», op.cit.p ,135

<sup>18</sup> Ibid. P.137

<sup>19</sup> COHEN Annick,« toute la fonction ressources humaines», op.cit, page, 263

Pour bien communiquer en matière de formation il est nécessaire de distinguer trois types de besoins :

- **Besoins personnels :**

Lorsqu'un salarié éprouve un problème ou désire atteindre un objectif dans sa vie, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider, c'est un besoin personnel de formation.<sup>20</sup>

- **Besoins individuels :**

Il s'agit des besoins nés des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu dans le cadre du poste qu'il occupe actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé , c'est une formation sur l'initiative de l'entreprise .

- **Besoins collectifs :**

Ce sont des problèmes ou des objectifs concernant des groupes (tous les membres d'une unité donnée par exemple) et c'est une formation aussi à l'initiative de l'entreprise.

L'expression besoins formation devrait donc être remplacée par (problème à régler par la formation ou par objectif à atteindre par la formation.)

Pour convertir tous ces besoins en objectifs de formation, un travail d'analyse doit donc s'engager afin de confronter les demandes et les envies exprimées avec des référentiels plus objectifs

### 2-3 Le plan de formation :

Le plan de formation est un document établi par l'employeur au sein de chaque entreprise et qui a pour objet de recenser l'entreprise et qui a pour objet de recenser l'ensemble des action de formation que l'employeur doit et entend mettre en ouvre l'année suivante (N+1) ,que ce soit à son initiative ou avec son accord, Le plan de formation est un outil qui relève de la responsabilité de l'employeur ,dans le cadre de l'exercice de son pouvoir de direction ,et les formation qu'il y inscrit répondent donc aux besoins de formation qu'il a pu identifier au sein de l'entreprise .chaque année ,le responsable des ressources humaines

---

<sup>20</sup> A.MEIGNANT, Manager la formation .ED Liaisons, 2003 ; p.131

établit un plan de formation pour faire évoluer les compétences et répondre aux besoins exprimés par l'entreprise. Le plan de formation constitue la structure incontournable de la gestion de la formation. Il traduit les stratégies et les engagements de l'entreprise. Il donne aussi l'occasion d'un dialogue utile avec les intéressés et constitue de ce fait la base de l'approche collective de la formation.)<sup>21</sup>

- Le plan de formation ne doit pas être une tâche administrative lourde et pénible, mais plutôt un processus managérial aboutissant à la réalisation des objectifs d'une organisation en termes de compétences.
- Un plan de formation épouse une double démarche, c'est-à-dire son élaboration est itérative :

### 2-3-1 les démarches de plan de formation

La démarche descendante, où les projets sont définis au niveau central, ensuite ils sont élaborés et déclinent au sein d'un processus. Cette démarche demande un plus grand nombre d'aller-retour, entre la direction et les salariés, sans pour autant prendre en compte les attentes et suggestions de ces derniers.

La démarche ascendante qui tient compte des besoins exprimés par le personnel, l'encadrement et les partenaires sociaux. En effet. Il ne s'agit pas d'un simple recueil d'opinions, mais plutôt une combinaison de plusieurs sources «besoins du personnel, besoins exprimés par la hiérarchie, manifestations et expressions des partenaires sociaux, analyses des écarts et des dysfonctionnements»

### 2-2-2 Les étapes du plan de formation :

Thierry Adouin<sup>22</sup> présente les étapes du plan de formation suit :

**Etape 1** : c'est l'étape de la définition d'objectifs, elle correspond à la démarche descendante liée à l'identification des fondements du plan dans ces aspects politiques et stratégiques.

**Etape 2** : c'est l'étape d'identifications des besoins, elle correspond à la démarche ascendante, où les attentes, besoins, demandes des individus.

---

<sup>21</sup> CHRISTOPHE TOUMSIN, «La formation en entreprise : enjeux et stratégies», in 2<sup>ème</sup> passerelle à horaire dessalé, management international, 2005.p7.

<sup>22</sup> THIERRY ARDOUIN, «Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer.» 2<sup>ème</sup> édition, dunod, 2006, p-p151-156

**Etape 3,4** : l'étape de conception des solutions, mais aussi d'élaboration des référentiels et la construction des scénarios pour dégager la faisabilité technique et financière, mais aussi pour déterminer les priorités.

Cette phase suit, en effet, un ensemble d'action chronologique :

- Il faut décrire les actions de la formation à partir du chier de charge de la demande, en prenant en considération les objectifs, les priorités et les alias (techniques, financiers et pédagogiques).
- Hiérarchiser ces actions selon les priorités et les niveaux de faisabilités
- Budgétiser les actions en confrontant l'information quantitative et qualitatives (nombre de, nombre de, nombre de jours nécessaires, type de formation, fréquence de sessions), avec l'information sur les organismes de formation. Le budget prévisionnel permet d'en décider définitivement

Enfin : arrêter les actions, ou transcrire définitivement les choix à mener et leurs organisations dans le plan en question.

**Etape 5** : les choix définitivement retenus lors de la phase précédente sont consultés auprès des représentants du personnel, par le biais du comité de l'entreprise. Ce dernier doit être réuni par l'employeur, dans le cadre de la formation au moins deux fois par année pour délibérer sur l'exécution des formations du personnel de l'année et pour délibérer sur le projet du plan de l'année à venir. Cette étape correspond à la clôture de la phase de l'élaboration du plan de formation, par la validation de celui-ci.

**Etape 6,7** : une fois que le plan de formation est validé, les choix et orientations décidés et planifiés, viendra la phase de réalisation avec la mise en œuvre effective des actions de formation avec les communications qui s'y attachant.

**Etape 8** : c'est l'étape d'évaluation dans toutes ces dimensions, bien qu'elle apparaisse en dernier, elle doit être pensée dès le début du plan. Il s'agit de mesurer les retours sur investissement de chaque action en prenant en considération trois niveaux :

Niveau 1 : analyse des réactions des formés à l'issue des stages.

Niveau 2 : prise en compte des changements du comportement suite à la formation.

### **2-4 Les défis de la formation**

Selon J.M.PERETTI, a présenté les sept (07) défis majeurs auxquels les entreprises sont Confortées, chaque défi renvoie aux risques existants ou potentiels, aux savoir-faire nécessaire de la fonction RH.

#### **Les mutations technologiques :**

Les Mutations technologiques, celle qui concernent NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), concernent la quasi-totalité des branches d'activités et des fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière de l'emploi, de compétences de conditions de travail, et d'aménagement de temps, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables, elles nécessitent une vielle technologique, et un suivi de l'employabilité de chacun.

Une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement des mobilités de nouveau recrutement dans le cadre d'une gestion proactive des compétences.

#### **Internalisation et mondialisation :**

L'internalisation de la concurrence et le renforcement de la recherche d'une productivité compétitive avec la lutte contre les contre les couts existants ou cachés impliquer la mobilisation de tout le potentiel des hommes, leur responsabilité, leurs capacité d'évaluer, l'implication des salaries est perçue comme un avantage compétitif, et les responsables hiérarchiques sont les mieux placés pour le développer.

#### **Les mutations économiques :**

L'environnement économique instable est chaotique, il nécessite une vigilance atours les instants, les variations économiques nécessitent une adaptation, et un réajustement de l'organisation aux demandes des clients.

#### **Evolution démographique :**

Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus agréés avec une approche cohérente en termes de carrière.de rémunération, de mobilité, et de formation pour éviter les

efforts pervers du sentiment de fin de vie professionnelle, elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.

### **Les évolutions sociologiques :**

Evolution des valeurs et des attentes, tant individuelles que collectives des salariés, en termes de qualité de vie, d'équilibre personnel, d'évolution de carrière. Nécessité de prendre en compte l'évolution de la société et des attentes des différents publics et populations de l'organisation (femme, jeune cadre, les anciens processeurs du savoir-faire.....etc.)

L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent, le besoin de reconnaissance est l'une des attentes fortes des salariés aujourd'hui.

### **Le dialogue social :**

Le déclin syndical, le développement du management participatif et le risque de «mouvements spontanés amènent à développer le dialogue social et la négociation d'entreprise devient un élément de la mise en place des politiques des RH.

### **Les défis réglementaires :**

Les évolutions réglementaires permanentes (extension des droits syndicaux, formation professionnelle, amélioration des conditions de travail).

La formation est devenue un atout stratégique pour la grande majorité des entreprises, en effet sert à améliorer des compétences nouvelles et de les maintenir pour les progrès de l'organisation.

Les directions des ressources humaines doivent s'adapter à ces modifications.<sup>23</sup>

### **2-5 Les enjeux de la formation :**

La formation professionnelle participe aux enjeux majeurs de l'entreprise :

#### **➤ Sur le plan stratégique**

La FPC, permet à l'entreprise tout en ayant un outil de travail de qualité, de donner une perspective stratégique et de créer un espace de vérité et de vérité et de liberté .

---

<sup>23</sup> PERETTI, JM, op.cit. P.10

➤ **Sur le plan social :**

Elle permet de conférer à l'entreprise une expérience de vie dans un climat de travail agréable et professionnel, la FPC peut également être une récompense, un moyen de régulation sociale et une ressource à tout projet du changement.

➤ **Sur le plan économique :**

La FPC intervient dans tout le processus en tant qu'investissement, elle joue un rôle essentiel dans la rationalisation de l'allocation des ressources, la réduction des coûts, la rigueur budgétaire, l'accompagnement de projet, l'amélioration de la productivité, la lutte contre la non qualité, la formation a besoin en permanence de s'ajuster à une complexité socio-économique mouvante.

➤ **Sur le plan technique :**

La formation continue permet d'acquérir de nouvelles technologies en fonction des besoins et dans des délais raisonnables.

➤ **Sur le plan politique :**

La formation contribue à évaluer en passant par le développement du système de gouvernance, ce qui permettrait d'avoir des contingences pour la gestion quotidienne. La formation permet également la promotion de la citoyenneté, et constitue une ressource pour les projets, et un gisement de progrès, son développement est un signe politique valorisant.

### **2-6 La formation professionnelle dans l'entreprise algérienne :**

L'Algérie, à l'instar de beaucoup de pays en développement, cherche depuis des années, à construire un potentiel humain susceptible de mener les réformes économiques engagées depuis plus de vingt ans. Ainsi, aussi bien au niveau institutionnel qu'au niveau des entreprises, des démarches ont été menées pour y parvenir à l'amélioration de la performance globale.

Et afin de faire face à la concurrence aigüe induite par l'ouverture du marché algérien aux entreprises étrangères ; les entreprises algériennes ont compris la nécessité de s'appuyer sur l'élément humain, en le formant et en le préservant, pour être compétitive.

Cela se traduit par un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines, notamment celui de formation qui s'intéresse de plus en plus les gestionnaires, les salariés et les tutelles. Connu les entreprises et la gestion des ressources humaines. A cet effet, il est

nécessaire, de citer les grandes évolutions de l'effort de formation, et les bouleversements qu'il a subit dans cette période transitoire vers une économie de marché.

### **2-6-1 les évolutions historique de la FPC :**

Le cadre juridique de la formation continue comporte plusieurs textes couvrant des périodes et des contextes différents. En effet, la lecture des textes datant des années 70 et 80 permet de comprendre l'importance accordée à la formation initiale et continue, en entreprise et d'apprécier l'effort consenti par les entreprises publiques pour le développement des RH.

### **La formation dans les années 60 et 70 :**

Durant cette période, l'Algérie à été marquée par l'adhésion énorme de la ressource humaine à la politique des entreprises. la stratégie de la formation a été articulée à partir de la nécessité de pallier au manque important des RH dans les entreprises, manque causé par le départ de l'encadrement économique colonial. la formation a revêtu un caractère d'urgence nationale a constitué le levier de construction de compétence managériale à laquelle aura échu la mission de gérer l'après l'indépendance.

La formation dans cette période même si elle n'a pas constitué l'aspect le plus important de la gestion des ressources humaines (à l'époque, le recrutement était considéré comme la solution massive pour combe le manque de énorme en ressources), elle a tout au moins constitué un axe majeur de la politique de construction de L'Algérie nouvelle. L'effort de l'état à travers les secteurs de l'éducation, de la formation et de la recherche universitaire, combiné à celui des entreprises à travers les actions de coopération et de consulting, a permis la formation d'une large génération décadres qui continuèrent, jusqu'a aujourd'hui, à constituer le socle fondamentale du management aussi Au début des années 70, et pour en faire preuve de création, deux instituts de formation en hydrocarbures (IAP / INH) ont été créés, ils étaient Rattachés directement à sonagraphe et les cadres formés par ces instituts sont systématiquement injecté dans l'industrie pétrochimie algérienne.

### **La formation dans les années 80 :**

L'effort de formation durant cette période a été fortement ralenti et contrôlé, puisqu'il ya l'intrusion de l'Etat-parti dans la gestion des affaires des entreprises. Aussi, les effets du choc pétrolier sur les finances publiques a conduits vers la réduction des dépenses de formation des personnels publics notamment à l'étranger. la politique de formation devient alors un

processus de marchandages et de négociations entre des groupes et des parties prenantes, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, souvent aux intérêts divergents.

### **La formation dans les années 90 :**

A partir des années 90 L'Algérie est entrée dans une phase de transition vers une économie de marché. la situation macro-économique de l'Algérie s'est sensiblement améliorée, faisant suite aux programmes d'ajustement structurels et à l'évolution favorable du prix des hydrocarbures. la naissance d'un large secteur privé de formation professionnelle et l'implantation des entreprises étrangères qui ramènent de nouvelles pratiques des ressources humaines veillent alors à donner à la formation une dimension stratégique puisqu'elle a été inscrite dans une perspective d'adaptation des entreprises à la nouvelle donne de l'environnement économique mondial dans lequel elle s'intègre graduellement.

De plus en plus, les entreprises élaborent des plans de formation centrés sur le renforcement des compétences existantes et même vers la création de nouvelles compétences. Ainsi de consolider leur rentabilité et leur compétitivité dans un environnement multiculturel et pour faire face à des entreprises étrangères plus offensives sur le plan du marketing, du recrutement et de la motivation des ressources humaines.

D'après RAHMANI,<sup>24</sup> L'administration de toutes entreprises des pays du monde ont créés leur propre système, de formation administrative et technologique pour affronter les nouvelles exigences du marché et les nouvelles exigences de travail, mais les trois phases de l'évaluation de l'appareil de formation en Algérie nous montrent à chaque fois on trouve l'inadéquation entre les moyens et les résultats obtenues.

#### **➤ Phase 1 :**

Qui commence à partir de l'indépendance, caractérisée par le départ des fonctionnaires européens, avec le sous encadrement de l'administration et l'émergence de nouvelles institutions administratives (ministères.....) le système éducatif ne pouvait plus répondre à la démarche croissante de l'administration, à partir de cette dernière l'entreprise Algérienne c'est retourné à la formation en créant l'école nationale d'administration, les centres de formation et les écoles d'application technique.

---

<sup>24</sup> RAHMANI.A «gestion des ressources humaine-la formation», in, direction des ressources humaines, direction générale de sûreté nationale, avril 2003, p1125

### ➤ Phase 2 :

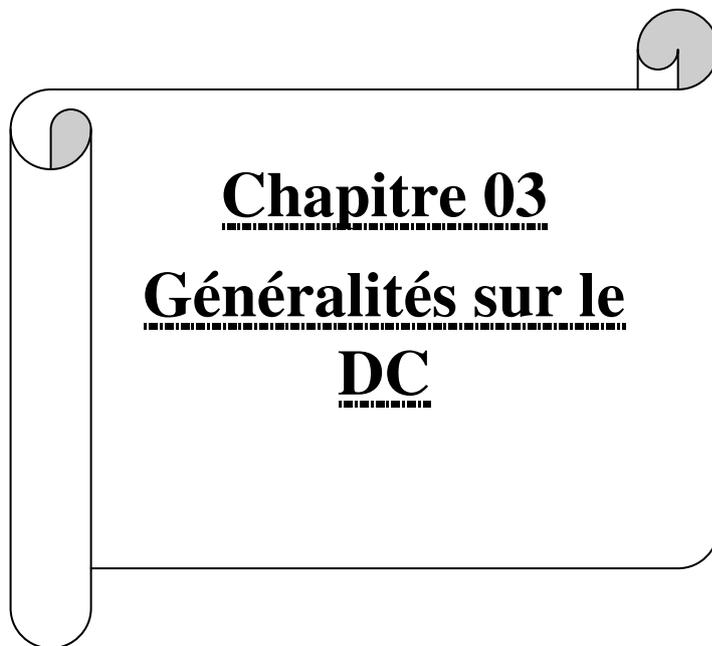
Cette phase à commencé avec la naissance de l'administration économique tentaculaire et fortement cloisonnée, ou chaque administration d'une entreprise a voulu s'autonomiser du point de vue de la formation, ce qu'a donné lieu à une prolifération des établissements de formation, souvent à des doubles emplois en l'absence d'un véritable coordination de tout l'appareil mise en place, volante d'autosuffisance de chaque secteur administrative, va apparaitre après à travers la dispersion des moyens matériels, un gaspillage des moyens d'encadrement et partant par une faiblesse du point de vue, de encadrement pédagogique c'est ainsi qu'il est apparu nécessaire dans les années 80 de rationaliser l'appareil de formation .

### ➤ Phase 3 :

Cette phase à commence avec l'apparition de problème d'implication de secteur de l'enseignement supérieur dans le contrôle des établissements supérieurs et le secteur de la formation professionnelle dans la gestion de la formation des catégories intermédiaire ; par ailleurs ces mesure comme les autres ont recentrées leurs limites, parce que dans la formation elles étaient toujours mal ciblées et les filières ne prennent pas en considération les besoins des entreprises.

Aujourd'hui l'appareil de formation en Algérie n'est pas sous la direction de ces secteurs utilisateurs et son autonomisation à fait que cet appareil trouve un milieu professionnel, et les établissements de formation créent des filières par eux-mêmes qui font que la satisfaction des besoins des utilisateurs.

Les organisations Algériennes d'aujourd'hui, se base sur l'amélioration ces performances et sur le professionnalisme de ses personnels et l'amélioration de leurs compétences, sur leur qualification en se basent sur la formation professionnelle continue.



**Chapitre 03**  
**Généralités sur le**  
**DC**

## Section 1: Typologies et l'importance du développement des compétences

Quels que soit leur niveau de départ, leur emploi actuel et leurs qualifications initiales, les employés, cadres et techniciens sont contraints d'apprendre constamment de nouvelles « choses ». Une tâche qui nécessite la maîtrise d'un programme original ou un travail qui doit être fait. S'organiser de façon différente, voire un nouvel environnement culturel et professionnel, qui oblige les gens à nouer de nouvelles relations. Ainsi, le développement des compétences est ou devrait être une préoccupation majeure pour les entreprises de tous les secteurs de l'économie. Cela est d'autant plus vrai que la définition des compétences met l'accent sur le fait qu'elles découlent de l'expérience acquise, et donc la gestion de carrière elle-même peut générer de nouvelles compétences en gérant une bonne mobilité.

### 1-1-La compétence :

« Faire l'entreprise de demain par les salariés d'aujourd'hui »<sup>1</sup>

Alors la logique du poste est remplacée par une logique de compétence.

Le début des années 70 est marqué par le thème de l'autonomie individuelle (à cette époque le mot « compétence » est absent du vocabulaire). Une longue négociation dans la métallurgie débouche en 1974 sur un accord de classification à critères classant, les critères d'autonomie et de responsabilité sont décisifs : on est d'autant plus qualifié (et donc rémunéré) qu'on est autonome dans son travail. La thématique de la compétence rebondit de manière explicite vers le milieu des années 80, le concept de compétence a émergé dans la gestion des ressources humaines en tant que pratique de gestion visant à améliorer la performance, la productivité et la compétitivité.

ZARIFIAN.P, définit la compétence comme « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est conforté... La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances,... la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité » (Zarifian, 1999, p.70).

Selon ZARIFIAN.P, définit la compétence selon trois approches :

---

<sup>1</sup> LAFFITE, H.C, et , LAYOLE, G « le plan de formation » 2<sup>ème</sup> édition , édition Dunod, France, 2005 , P.80.

**• Une approche sociale :**

C'est de prendre la compétence comme une sorte de nouvelle attitude des salariés, des personnes, vis-à-vis du travail qu'ils ont réalisé, et que je définis dans les termes suivants, c'est une attitude de prise d'initiative et de responsabilité sur la situation qu'ils affrontent, et dont ils ont la charge en quelque sorte. Donc les deux mots, initiative et responsabilité, mots ayant un sens à la fois différent et complémentaire. Initiative, c'est à eux-mêmes d'initier, de commencer quelque chose, de prendre l'initiative face à une situation de travail, de créer quelque chose de nouveau dans le monde, que ce soit dans une relation de service face à un client, ou, dans un atelier, face à une machine qui tombe en panne. Il faut prendre des initiatives. Et responsabilité, c'est en quelque sorte assumer les conséquences des initiatives que l'on prend en termes d'effets, par rapport aux enjeux qui entourent et structurent la situation de travail.

**• Une approche cognitive :**

Est plus de l'ordre de la connaissance, des connaissances que l'on mobilise dans le travail. La compétence c'est l'intelligence pratique que les gens mobilisent en situation de travail. L'intelligence pratique comprend la connaissance conceptuelles et l'intelligence, la compréhension de la situation, de ce que l'on a à faire dans cette situation, mais il s'agit d'une compréhension orientée vers l'action.

**• Une approche collective :**

Pour ne pas verser dans une vision trop individuelle de la compétence, c'est qu'en général on n'est jamais compétent tout seul. Un individu a des compétences qui sont toujours limitées. Et la plupart des situations, en fait, font appel à un ensemble de compétences qu'on mobilise. Soit la personne est seule, et de fait elle mobilise les compétences du collègue, auquel elle peut passer un coup de fil, ou elle peut demander des renseignements, ou bien faire appel à des personnes qui l'aide d'une manière ou d'une autre, directement ou indirectement. Ou bien c'est plusieurs personnes qui ont à faire face à une situation. Donc, ce que j'appelle un collectif de travail.

Donc, la compétence c'est aussi la manière de mobiliser un collectif, ce n'est pas uniquement un individu isolé qui est compétent.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> ZARIFIAN,P ,op.cit .P.01

On trouve aussi :

Celle donnée par MAURICE DE MONTMOLIN « les compétences est l'ensemble stabiliser de savoirs, et savoirs faire, de conduites, types de procédures standards, type de raisonnement, l'on peut mettre en œuvre son apprentissage nouveau »<sup>3</sup>.

« Une capacité de combiner et à utiliser les connaissances et les savoirs faires acquis, pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus, autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante »<sup>4</sup>

A cet égard, et pour ne pas confondre les termes, il est nécessaire de faire une petite distinction entre la compétence, qualification, et métier.

**•La différence entre la compétence, qualification, et métier.**

ZARIFIAN.P43, a cité la distinction entre les trois termes.

**Logique compétence, logique qualification, logique métier.**

Compétence	C'est la mise en œuvre de ces ressources, en situation pratique, pas seulement celles qu'on possède, qu'on a acquis, mais celles qu'on met en œuvre.
Qualification	Ce sont les ressources possédées par un individu qu'il les a acquiert par la formation et/ou par expérience.
Métier	C'est un lieu d'apprentissage et d'appartenance sociale, dont à l'intérieur du même métier on peut trouver les savoirs professionnels qu'ils partagent entre eux, tout en reconnaissant les différences de niveaux dans la possession du métier

Source Zarifian, Philippe, « L'objectif de compétence pour une nouvelle logique »

**1-2 Les typologies de la compétence :**

<sup>3</sup> ERRAY, Philippe, « Précis de développement de compétences : concilier formation et organisation », édition, Dunod, Paris, 1999, P.21.

<sup>4</sup> COHEN, Annick, Op.cit. P. 243.

Les compétences peuvent être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante :

**1-2-1-Les compétences générales ou transversales :**

Ce sont des compétences qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois (exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) et qu'on va par conséquent, les retrouver souvent dans un référentiel de compétence, elles sont transférables avec l'individu, d'un milieu organisationnelle à un autre, tel que les connaissances des langages, de l'outil informatique ... etc.<sup>5</sup>

**1-2-2 Les compétences professionnelles :**

Elles sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle parce qu'elle n'est, a priori, utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à l'autre.

**1-2-3 Les compétences spécifiques :**

Ce sont celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve par ailleurs, exemple : connaître les procédures de gestion des incidents technique propre à telle ou à telle structure. Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. L'utilité de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou du recrutement.

L'intérêt de cette catégorisation est la distinction des emplois généralistes qui se caractérisent par le fait qu'ils requièrent une majorité de compétences professionnelles.

**1-2-4 Les compétences collectives :**

« Elles font références aux compétences des différents postes de travail, elles sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, et les individus qui les occupent , elles sont constitués de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de

---

<sup>5</sup> EMERY, Yves, et GOHIN, François, « **Dynamiser les ressources humaines** », collection dirigé l'entreprise, 1999, P.122

travail, et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble , c'est-à-dire à coopérer »<sup>6</sup>.

### **1-3- Le bilan de compétences :**

Le bilan de compétences permet à un salarié de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations et de définir un projet professionnel ou de formation. Réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise, selon des étapes bien précises, le bilan de compétences peut être décidé par l'employeur ou mis en œuvre à l'initiative du salarié, dans le cadre d'un congé spécifique.

#### **1-3-1 La définition du bilan de compétences :**

« Le bilan de compétences est un bilan de développement personnel réalisé à l'initiative du salarié. C'est un bilan évolutif qui permet à un individu de faire le point sur ses acquis dans une perspective de changement d'activité professionnelle. Ce changement peut être envisagé aussi au sein de l'entreprise qu'en dehors de celles-ci avec éventuellement une formation préalable .Le bilan de compétences mesure les savoirs, les savoir-faire, les savoir être, les comportements aussi bien que les capacités ; il peut efficacement aider le salarié à se positionner dans une perspective d'évolution personnelle.»<sup>7</sup>

#### **1-3-2- Les objectifs du bilan de compétences :**

Le bilan de compétences doit permettre au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et individuelles ainsi que ses potentialités mobilisables dans le cadre d'un projet de formation.

Les objectifs d'un bilan de compétences peuvent être rassemblés dans deux grandes catégories<sup>8</sup> :

##### **a) Objectifs du bilan pour l'entreprise :**

- Le bilan de compétences est un outil de gestion des ressources humaines qui permet de préparer les mutations et de gérer au mieux les transitions nécessaires ;

- Avec le bilan de compétences, l'entreprise dispose d'un moyen de mieux gérer les carrières, de favoriser la mobilité et d'anticiper l'évolution des seniors.

---

<sup>6</sup> BATAL, Christian, « **La GRH dans le secteur public** », tomel, édition, d'organisation, 1998, P.160.

<sup>7</sup> [www.ac-creteil.fr/SMS/bibilan.htm#compétence](http://www.ac-creteil.fr/SMS/bibilan.htm#compétence).

<sup>8</sup> [www.dfc.ccip.fr/template.asp?page=dossier2&dossier=6](http://www.dfc.ccip.fr/template.asp?page=dossier2&dossier=6)

**b) Objectifs du bilan pour les salariés :**

- Effectuer un bilan de compétences permet
- D'identifier ses connaissances générales et professionnelles, ses savoir-faire et ses axes de progrès ;
- De repérer les éléments de son expérience transférables à de nouvelles situations professionnelles ;
- De détecter ses ressources et potentiels
- De définir une évolution professionnelle, de favoriser une mobilité ;
- De se préparer aux changements et de mieux gérer sa carrière.

**1-3-3- Les prestations du bilan :**

Un bilan de compétences doit comprendre, sous la conduite du prestataire, les trois phases suivantes<sup>9</sup> :

**❖ La phase préliminaire :**

Qui a pour objet :

- De confirmer l'engagement du bénéficiaire dans sa démarche ;
- De s'informer des conditions de renouvellement du bilan de compétences, ainsi que les méthodes et techniques mises en œuvre.

**❖ La phase d'investigation :**

Qui permet de bénéficiaire :

- D'analyser ses motivations et intérêts professionnels ;
- D'identifier ses compétences et aptitudes professionnelles et personnelles, le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales ;
- De déterminer ses possibilités d'évolution professionnelle.

**❖ La phase de conclusion : qui par la voie d'entretiens personnalisés**

Permet au bénéficiaire :

- De prendre connaissance des résultats détaillés de la phase d'investigation ;
- De recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel et, le cas échéant, d'un projet de formation ;

---

<sup>9</sup> [www.themas.org/acte5130.htm#La%20definition](http://www.themas.org/acte5130.htm#La%20definition)

- De prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de ce projet.

Cette phase de conclusion se termine par la prestation au bénéficiaire du document de synthèse.

Les actions pendant les trois phases du bilan de compétences doivent être menées de façon individuelle. Toutefois, certaines actions conduites dans la phase d'investigation peuvent être collectives, à condition qu'il ne soit pas porté atteinte au respect de la vie privée des bénéficiaires.

### **1-3-4 L'accès au bilan de compétence<sup>10</sup> :**

Travers le bilan de compétence le salarié d'une entreprise peut faire l'analyse de ses compétences professionnelle et personnelles ainsi que ses aptitudes et motivation afin de définir un projet professionnel, et le cas échéant, un projet de formation pour pouvoir développer les compétences et les attitudes de ce salarié mais aussi pour réaliser ces objectifs et les objectifs de l'entreprise. Ces prestations sont effectuées par des organismes extérieurs à l'entreprise.

Le salarié peut accéder au BC dans le cadre :

\*d'un plan de formation (à l'initiative de l'employeur) :

- avec le consentement du salarié ;
- choix d'un organisme prestataire figurent sur la liste d'un Opacifia agréé par le préfet de région :

- conclusion d'une convention tripartie ;

\* Du congé de BC de 24heures consécutives ou non (droit pour tout salarié ayant au moins 5ans d'ancienneté consécutifs ou non en qualité de salarié ;

Dont 12 mois dans l'entreprise, et respect d'un délai de franchise de 5ans entre deux bilans) ;<sup>11</sup>

- Du DIF (droit individuelle a la formation)
- Attitré personnel, en dehors du temps de travail.

---

<sup>10</sup> BERNIER PHLIPE, op.cit.p.106.

<sup>11</sup> Ibid. P. 106.

### **1-4 L'importance du développement des compétences au sein de l'entreprise :**

Est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière (l'organisation) compte réserver à ce processus, son expression au plan politique au niveau de la direction générale.

Ceci peut être se réaliser par le choix , et la place qu'on entend accorder à la formation continue au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel , qui répondent à des soucis de contribution à la création de valeur.

L'importance de la navigation professionnelle au sein de l'organisation c'est développer l'esprit.

Selon GUY LE BOTERF .Il ya de plus en plus d'organisation qui envisagent le développement des compétences de leurs collaborateurs termes de professionnalisation<sup>12</sup>. Se professionnaliser est entendu dans le sens d'acquérir des savoirs et savoir-faire et des ressources et construire des compétences.

### **1-5 Les enjeux des compétences :**

On distingue deux types d'enjeux, qui sont <sup>13</sup> :

#### **1-5-1 L'enjeu organisationnel :**

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement des compétences. L'organisation devient un acteur d'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie.

On perlera dans ce cas d'organisation « qualifiante ». Elle sera dit « apprenante », lorsque l'intérêt portera sur les collectifs de création, de diffusion, d'assimilation de connaissance et de savoir-faire dans l'organisation.

---

<sup>12</sup> BOTERF GUY.OPCIT, Paris, 2004, P .56.

<sup>13</sup> Laetitia LETHIEUX .Op.cit.p.46-47 .

**1-5-2 L'enjeu sociétal :**

Il revient à l'organisation de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leurs carrières.

Ce souci de l'employabilité, très intime lié à la notion de compétence, n'étant plus possible. Les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes de monde de travail au moment ou ils rendu l'emploi qu'ils occupaient auparavant.

**1-6 Les caractéristiques des compétences :**

Les caractéristiques de la compétence sont les suivantes :

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

Aucune personne n'est compétant en soi.

- la compétence est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.<sup>14</sup>

**1-7 Les moyens de développement de compétences :**

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

---

<sup>14</sup> Laetitia LETHIELLEUX, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », L'Extension, 5<sup>ème</sup> édition ,Paris, 2012 , p 44

**1-7-1 Expression professionnelle :**

Le développement de la notion de compétence est la claire compréhension que celle-ci ne peut se construire que dans l'action permet de réaliser à quel point l'expérience est apprenante et que les compétences sont acquise toute au long de la carrière professionnelle<sup>15</sup>.

Les résultats de recherches effectuées par le centre de recherche américain « centre for créative leadership » cité par Claude Levy le Boyer dans son livre consacré à la gestion des compétences sont à se titre très important. Selon les diverses enquêtes réaliser par ce centre , il ressort qu'il existe au moins trois sources de développement des compétences dans le contexte de travail : attractive, gouvernance, développement<sup>16</sup>.

**1-7-2Le changement de fonction :**

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

**1-7-3Les fonctions exigeantes :**

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

**1-7-4 L'intérêt des épreuves et des expériences :**

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

---

<sup>15</sup> Weiss, DIMITRI, «**Gestion des ressources humaine** », édition, d'Organisation, Paris, 2000, p.459.

<sup>16</sup> Claude Levy le Boyer, « **La gestion des compétences** », édition, d'Organisation, paris, 2000, P.135.

**1-7-5 Le coaching :**

C'est l'accompagnement de personne ou d'équipe afin de développer leur potentiel, et leurs compétences dans le cadre d'objectifs personnels. Le coaching est donc un accompagnateur (ni consultant, ni formateur) qui a pour objectif l'adaptation des comportements de son client aux situations professionnelles considérées comme problématiques. Il s'agit d'une aide à la prise de décision et à la résolution des problèmes. Le coaching vise le développement de l'autonomie et non la reproduction de modèle.

**1-7-6 La professionnalisation :**

C'est un processus d'acquisition et de développement des compétences, elle permet aux salariés de progresser dans la maîtrise d'un métier qui se recompose et dont les exigences sont accrues, cette professionnalisation concerne aussi les cadres dirigeants et les groupes de travail.

**Section 2 : La nécessité de la formation et les approches du développement de compétences :****2-1 La nécessité de la formation dans le développement des compétences :**

La formation contribue à trouver des solutions pour combler certains manques et certains écarts et donc développer les compétences du personnel et les mettre au niveau des exigences des matières.

La formation constitue le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation nous assistons depuis quelques années à de grands changements dans les besoins en formation parmi les phénomènes les plus importants c'est probablement « la formation tout au long de la vie » qui constitue le plus grand défi.

La formation est certes considérée comme activité importante, à laquelle on consacre des budgets, relativement conséquents, portant en agissant sur les compétences des salariés, la formation est le moteur essentiel de l'efficacité professionnelle, car elle est l'outil qui permet d'agir sur les compétences, de continuer à les développer, les renforcer, et les entretenir, pour que l'organisation puisse continuer à être efficace.

**2-2-Les approches de développement de compétences :**

Les différentes recherches et études parcourus dans le domaine de la formation fait apparaitre, que la problématique du développement de compétences, est généralement abordée selon deux approches :<sup>17</sup>

- La première envisage le développement des compétences professionnelle, comme un processus et tente d'appréhender la structure dynamique de la formation, et de transformation de compétences, autrement dit, il s'agit de comprendre comment se développement se produit au sein d'une combinaison complexe constituée de l'environnement et du système relationnel dans lesquelles sont placés les acteurs. Mais encore comprendre comment ces compétences se produisent, aussi les mécanismes, et les ressorts de leurs évolutions.
- Dans une autre perspective , on se demande plus comment se produisent et se forment les compétences professionnelles pour l'action efficace, mais s'interroge plutôt sur les conditions qui agissent sur le développement , et s'intéresse aux situations qui favorisent la production des compétences, individuelles ou collectifs , et aux facteurs , et les conditions qui influencent positivement ou négativement sur cette évolution , aussi qu'aux dispositifs de formation permettant l'acquisition , le maintien, et le développement des compétences professionnelles.

**2-3-La formation et développement des compétences :**

Les conditions de l'évolution des organisations obligent l'ensemble des salariés (cadre, ouvrier, agent de maîtrise) à apprendre sans cesse des nouvelles, la formation et le développement des compétences ne relèvent pas du même si leur objectif général est de rendre l'individu apte, le concept de développement des compétences est distingué de celui de formation pour, au moins quatre raisons que nous résumons ci-dessous<sup>18</sup>

- Le développement des compétences ne peut s'accommoder avec un management ne permettent par l'expression, des initiatives individuelles et le développement de la responsabilité à rechercher les moyens d'y parvenir
- A l'intérieur et à l'extérieur des l'organisation , dans ce sens , alors que la formation est la plupart du temps imposée par la hiérarchie pour faire acquérir des qualifications utiles à son personnel dans la limite des moyens dégagés, le développement des compétences ne suppose

---

<sup>17</sup> LE BOTERF, Gay, OP. Cit, P.135.

<sup>18</sup> LE BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, Paris 2002 ,p .145

pas l'existence d'une relation d'autorité entre ceux qui savent et ceux qui suivent les différentes formations.

- Contrairement à la formation, on ne peut parler d'un plan de développement des compétences omnibus qui sera à appliquer dans une échéance bien définie, un processus de développement des compétences s'apparente davantage à l'organisation d'un processus ou d'une trajectoire.
- L'intérêt du fait d'apprendre à apprendre, c'est-à-dire de la capacité de l'individu à opérer un apprentissage en « double boucle » et d'analyser le feed-back reçu, de corriger ses erreurs, d'observer ses propres et d'apporter les correction nécessaire « Méta compétence »<sup>19</sup>

### **2-4-La formation comme moyen de développement des compétences :**

Pour l'entreprise, la formation professionnelle continue, dans sa forme la plus avancée à pour objectif de développer les compétences professionnelles du personnel.

Elle contribue à un apprentissage et permet d'explorer tout ses capacités pour mieux dynamiser le sociale.

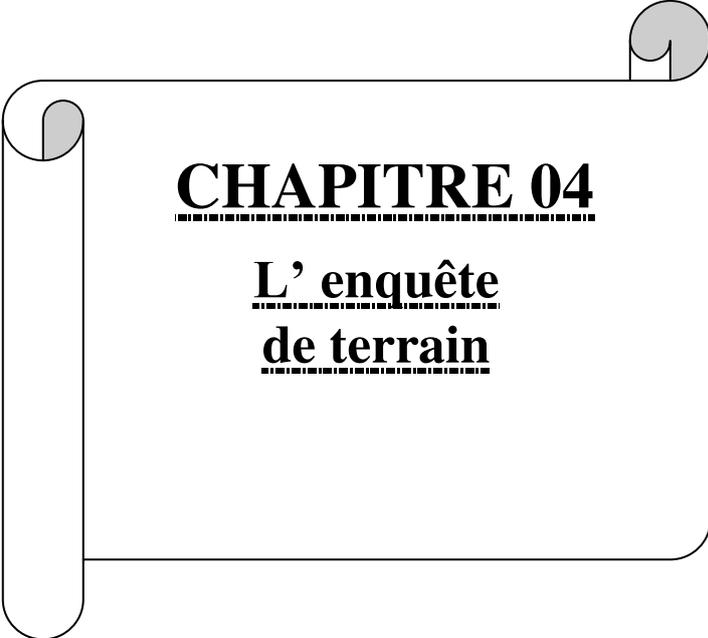
La formation constitue le meilleur moyen pour l'acquisition des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation, nous assistons depuis quelques années à de grands changements dans les besoins en formation parmi les phénomènes les plus importants c'est probablement « la formation tout au long de la vie » qui constitue le plus grand défi. Cette situation a créé de nouvelles demandes de la part des salariés d'améliorer leur employabilité et de la part des entreprises qui veulent développer les compétences fondamentales qui sont à la base compétitifs.

La formation apparaît comme une constante dans toutes entreprises.

Aujourd'hui on peut considérer que le développement des compétences se réalise par le biais de la formation, elle est un facteur important de production, et une source d'avantage pour les entreprises.

---

<sup>19</sup> LE BOYER CLAUDE LEVY, OP. CIT. p.146



## **CHAPITRE 04**

### **L' enquête** **de terrain**

Cette partie comprend la partie pratique de notre recherche, et l'organisme qui nous a permis d'effectuer notre enquête.

## **Section 1 : présentation de l'organisation d'accueil**

### **1-1 Présentation de l'entreprise EPB de Béjaïa**

Le port de Bejaia joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 1er port d'Algérie en marchandises générales et 3<sup>ème</sup> port pétrolier. Il est également le 1<sup>er</sup> port du bassin méditerranéen à avoir obtenu, en 2000, la certification ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

#### **1-1-1 Historique de l'entreprise :**

Au cœur de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia possède de nombreux sites naturels et vestiges historiques datant de plus de 10 000 ans, ainsi que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine remontant à l'époque néolithique.

Bejaia joua un grand rôle dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen, grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. Bougie a su attirer beaucoup de puissants marchands.

La Saldae romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'au XI<sup>ème</sup> siècle, que Bgaieth, devenue Ennaceria, pris une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des plus importants de la méditerranée.

La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Bejaia aujourd'hui est réputé mixte ; hydrocarbures et marchandises générales y sont traitées. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution

de la technologie des navires et enfin ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaia depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui second port d'Algérie.

Le décret n°82-285 du 14 Aout 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'entreprise portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le sus mentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (C.N.A.N). Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaia ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (E.P.E-S.P.A) depuis le 15 Février 1989.

Le Port de Bejaia jouit d'une situation géographique privilégiée. Bien protégé naturellement, sa rade est l'une des plus sûres de la rive sud de la méditerranée. Son positionnement au cœur de la méditerranée occidentale et au centre de la côte algérienne lui confère d'importants atouts et une place privilégiée sur les routes maritimes, où il a su y capter un important trafic.

Le port de Bejaia, est délimité par :

- Au nord par la route nationale N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

**❖ Mouillage**

Connue pour être l'une des meilleures de la côte algérienne, la rade de Bejaia offre d'excellentes potentialités en matière de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs allant de 10m à plus à plus de 20m .Abritée de tous les vents sauf du nord est à l'est, la rade est limitée par une ligne imaginaire s'étendant du cap carbon au cap aokas , pour les pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du chemin d'accès.

**❖ Accès au Port**

- La passe principale d'accès est large de 320m et draguée de 10 à 13.5m. Elle est formée par les deux musoirs du jet.
- La passe Abdelkader, large de 110m et draguée à 12m
- La passe de la Casbah, située entre le vieux port et l'arrière port, sa largeur est de 125m et draguée à 12m

**❖ Bassins du Port**

Le Port de Bejaia est constitué de trois bassins :

- Bassins de l'avant Port : Sa superficie est de 75 hectares et ses profondeurs varient entre 10m et 13.5m. L'avant Port est destiné à traiter les navires pétroliers.
- Bassins du vieux Port : Sa superficie est de 25 hectares et ses profondeurs de quai varient entre 6 et 8m.
- Bassins de l'arrière Port : Sa superficie est de 55 hectares et les tirants d'eau varient entre 10m et 12m.
- Bejaïa est desservie par plusieurs routes nationales. : la route nationale N°9(route de Sétif), et la route nationale N°24 (route de Bejaïa), qui traverse la vallée de la Soummam, Bouira, puis Alger à l'ouest, ou Bordj bou Arréridj à l'est. Un projet d'autoroute est en cours de réalisation pour désengorger la route de Bejaïa, axe principal entre la capitale et l'Est du pays, et permettre de relier la ville et son port, l'un des plus importants d'Algérie, à l'autoroute Est Ouest algérienne.
- Bejaïa possède une gare ferroviaire, terminus de la ligne Béni Mansour - Béjaïa, créée en 1889. L'interconnexion, à Beni Mansour, avec la ligne Alger - Skikda, permet l'accès à l'ensemble du réseau ferroviaire algérien par des liaisons directes à la capitale algérienne, à l'ouest, et à Sétif, au sud-est.

### 1-1-2 Les missions de L'EPB

#### ❖ Ses Missions

La principale mission du port c'est d'assurer le transit des marchandises et des passagers dans les meilleures conditions de sécurité, de coût et de délai.

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les principales missions de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du port.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'aconage.

#### ❖ Ses Activités

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'aconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

### 1-1-3 Description des services

#### 1- L'acheminement des navires de la rade vers le quai :

Dans certains cas exceptionnels, d'arrivée massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à obtention de l'autorisation de rejoindre un poste à quai. Cette dernière est délivrée après une conférence de placement qui se tient quotidiennement au niveau de la Direction Capitainerie.

L'acheminement des navires se fait par des opérations d'aide à la navigation identifiée par le remorquage, le pilotage et le lamanage

**2- Le remorquage :**

Il consiste à tirer ou à pousser le navire, pour effectuer les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire. Il consiste également à effectuer les opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

**3- Le pilotage :**

Il est assuré de jour comme de nuit par un pilote spécialisé et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Il consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

**4- Le lamanage :**

Il consiste à amarrer ou désamarrer le navire de son poste d'accostage.

**5- Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises :** elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.
- La livraison aux clients.

La manutention et l'aconage sont assurés, par un personnel formé dans le domaine. Il est exercé de jour comme de nuit, réparti sur deux vacations de 6h à 19h avec un troisième shift optionnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour des cas exceptionnels, un 4<sup>ème</sup> shift peut être exploité. Ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7 h du matin.

- D'autres prestations sont également fournies aux navires et aux clients telles que :  
L'enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- L'avitaillement en eau potable.
- Le pesage des marchandises (ponts bascules).
- La location de remorqueurs ou vedettes (pour avitaillement des navires, transport de l'assistance médicale, assistance et sauvetage en haute mer).

L'EPB est organisée selon des directions fonctionnelles et opérationnelles :

**DIRECTION GENERALE (DG) :**

Elle est chargée de concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

**Direction du Système de Contrôle Interne (DSCI) :**

- Aider l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de management des risques et de gouvernance de l'entreprise ;
- Evaluer le dispositif de contrôle interne de l'entreprise ;
- Apporter des conseils et de l'assistance pour améliorer les activités ;
- Donner une assurance à l'entreprise sur le degré de maîtrise de ses opérations ; Proposer des pistes d'amélioration ;
- Elaborer les tableaux de bord de gestion qui répondent aux objectifs fixés par la Direction Générale ;
- Analyser les écarts et l'interprétation des résultats liés aux différentes activités ;
- Elaborer les rapports de gestion ;
- Contribuer dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.

**Département Marketing :**

- Définir des objectifs et de la stratégie de l'action commerciale de l'entreprise, ainsi que les principes fondamentaux d'une politique marketing, en accord avec la Direction Générale et avec la stratégie de développement de l'entreprise.
- Définition une politique de priming pour l'ensemble des prestations, permettant à l'entreprise d'être compétitive et rentable.
- Définir une stratégie et d'une politique de communication (interne et externe), en accord avec la stratégie de développement de l'entreprise.
- Analyser des caractéristiques et l'évolution du marché.

**Département des Affaires Juridiques :** qui est chargé de :

- Assurer le suivi de l'évolution de la législation et de la jurisprudence ;
- Assurer la gestion des litiges liés à toutes les activités de l'entreprise ;
- Assurer la présentation de l'entreprise devant toutes les instances judiciaires et administratives ;

- Mettre en place des couvertures d'assurance du patrimoine et responsabilités civiles de l'entreprise ; Assurer la veille juridique et le recensement des textes réglementaires relatifs à l'activité de l'entreprise ainsi que leur diffusion.

#### **Cellule Projet Exploitation des Activités Commerciales :**

- Coordonne et assure le contact avec les différentes interfaces du projet de mise en exploitation commerciale des espaces commerciaux de la gare maritime.
- Participe à l'élaboration des procédures de gestion de la future activité.
- Participe aux réflexions liées à la vision stratégique aux fins de la mise en exploitation des espaces commerciaux de la gare maritime.
- Participe aux différentes écritures administratives du projet (Courrier, convention, cahier des charges ...).
- Accompagne le projet dans le suivi budgétaire et le reportent.

#### **I.DIRECTION GENERALE ADJOINTE (DGA) :**

##### **1. DIRECTION FINANCES ET COMPTABILITE (DFC) : Elle est chargée de :**

- La tenue de la comptabilité.
- La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
- La tenue des inventaires.
- Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

##### **2. DIRECTION RESSOURCES HUMAINES (DRH) :**

Elle est chargée de prévoir, d'organiser et d'exécuter toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.
- La gestion des carrières du personnel.
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc autos, missions, ...etc.).
- La médecine du travail et les prestations sociales.
- La mise en œuvre, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management Intégré (plans projets et indicateurs de mesure).

- L'animation et la coordination de toutes les activités des structures dans le domaine QHSE.
- La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise et de la communauté portuaire.

### 3. DIRECTION ACHATS (DA) :

- La mission principale de la direction est de satisfaire les besoins des clients internes, en obtenant la meilleure performance des fournisseurs (Qualité / Coût / Délais / Services) et en optimisant les coûts complets.
- Les objectifs de la fonction « achats » sont les suivants :
- La négociation du prix d'achat des prestations courantes.
- L'augmentation de la qualité des produits.
- La pérennisation des relations avec les fournisseurs pour augmenter la sécurité.

#### L'approvisionnement

A pour but de répondre aux besoins de l'entreprise en matière de produits ou de services nécessaires à son fonctionnement. Il consiste à acheter, au bon moment et au meilleur prix, les quantités nécessaires de produits de qualité à des fournisseurs qui respecteront les délais.

#### La gestion des stocks

- Gérer et optimiser la gestion des stocks (entrées et sorties des marchandises) pour minimiser le niveau de stocks sans risquer la rupture ;
- Concevoir et coordonner l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement dans les délais impartis ;
- Mettre en place le stockage des produits (surface, rangement, rotation des produits) en fonction des services et de la demande des clients ;
- Superviser le traitement des commandes en veillant au respect des coûts et des délais ;
- Réaliser et aménager l'endroit impartit au stockage de la marchandise dans un souci de repérage et d'accès rapides aux produits les plus demandés par ces clients ;
- Définir et mettre en œuvre le plan d'approvisionnement, assurer les commandes, la réception, le stockage, la préparation et la distribution des marchandises et des produits nécessaires aux utilisateurs, en optimisant les stocks ;

- Eviter tout excès de stockage en gardant une marge de manœuvre pour ne pas être en rupture de stock d'un produit tout en garantissant la disponibilité permanente des marchandises.

#### 4. DIRECTION DIGITALISATION ET NUMERIQUE (DDN) :

- La réalisation du schéma directeur par la conduite des projets d'informatisation en veillant à la cohérence fonctionnelle et technique ainsi qu'à la qualité et la sécurité des systèmes d'information.
- La mise en œuvre des systèmes d'information à la fois flexibles et fiables ;
- Le management des évolutions des systèmes d'information et des projets informatiques ;
- L'excellence opérationnelle et l'optimisation des fonctions de soutien de la direction.

#### 5. DIRECTION EXPLOITATION (DE) :

Elle est chargée de prévoir, organiser, coordonner et contrôler l'ensemble des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle abrite les départements suivants :

- **Manutention :**

Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terreplein et magasins. La manutention est assurée par un personnel formé dans le domaine. Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux *shifts* (*période de travail d'une équipe*) de 6h à 19h avec un troisième *shift* opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin. Pour cas exceptionnels, ce dernier peut s'étaler jusqu'à 7h du matin.

- **Acconage :**

- ❖ **Pour les marchandises :**

- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-plein ou hangar.
- Marquage des lots de marchandises.

**❖ Pour le service**

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terres pleins, et hangars pour le stockage.
- Participer lors de la Conférence de Placement des Navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.

**❖ Zones logistiques extra portuaires :**

- Rapprocher la marchandise du client final.
- Décongestionner les surfaces dans l'enceinte portuaire.
- Réduire les temps d'attente en rade des navires dus au manque d'espace d'entreposage, et réduire ainsi les surestaries.
- Développer le transfert de masse des marchandises par voie ferroviaire.
- Réduire les congestions sur les routes et réduire l'émission de gaz polluants.

**6. DIRECTION MAINTENANCE (DM) :**

Les principaux métiers sont :

**❖ Maintenance Engins :**

- L'approvisionnement en pièces de rechanges ;
- La maintenance des équipements ;
- La planification des affectations.

**❖ Maintenance navale :**

- la maintenance des remorqueurs.

**7. DIRECTION DOMAINE ET DEVELOPPEMENT (DDD) :**

A pour tâches :

- Amodiation et location de terre pleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
- Enlèvement des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
- Pesage des marchandises (pont bascule).
- Avitaillement des navires en eau potable.
- Organiser, superviser et mettre à disposition les ressources nécessaires pour le traitement des voyageurs (Passagers/Auto passagers- Arrivées/Départ).

- Elaborer les procédures de gestion et la documentation nécessaires à l'exploitation du parking à étages, du centre commercial, de l'espace polyvalent et des diverses occupations à usage commercial et administratif de la gare maritime.
- Arrêter et mettre en œuvre les actions nécessaires pour l'élaboration de l'étude d'aménagement, la réalisation des travaux et la mise en exploitation commerciale du centre commercial et de l'espace polyvalent.
- Assurer l'entretien et maintenance des différentes installations et équipements de toute la gare maritime, soit par l'élaboration et le suivi des relations contractuelles et conventionnelles ou par les moyens propres de l'entreprise.
- Organiser et déployer les diligences nécessaires pour assurer des activités d'animation commerciale et promotionnelle au sein du centre commercial et de l'espace polyvalent.

#### **8. DIRECTION CAPITAINERIE (DC) :**

Elle est chargée de la sécurité portuaire, ainsi que de la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires.

Elle assure également les fonctions suivantes :

- **Remorquage** : cette activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants.

Les prestations sont :

- Le Remorquage portuaire.
- Le Remorquage hauturier (haute mer).
- Le Sauvetage en mer.
- **Pilotage** : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotins, de canots et de remorqueurs.
- **Amarrage** : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire.
- **L'amarrage** : consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.
- **Accostage** : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

### 1-1-4 Les infrastructures et les équipements

#### ▪ Les infrastructures portuaires :

- Trois postes spécialisés peuvent recevoir des pétroliers allant jusqu'à 260m LHT avec un tirant d'eau maximum de 12,8 m.
- 19 postes à quai d'un tirant d'eau maximum 11,50 pour les navires transporteurs de marchandises divers, d'essences de vrac liquides ou solides, de colis de conteneurs de passages, véhicules ou animaux vivant.
- 01 poste à quai RO/RO pour la réception des navires rouliers et les car-ferries
- 01 poste spécialisé gazier / huilier
- Port de pêche abritant des chalutiers et des petits métiers.
- Mini port de plaisance.
- Dock flottant pour la réparation navale d'une capacité de 15000 tonnes.

#### ▪ Les principaux équipements :

- Des grues mobiles sur roues de 40 à 90 tonnes de capacité.
- Des grues de quais de 15 à 80 tonnes de capacité.
- Des pelles mécaniques utilisables dans les cales des céréaliers.
- Deux ponts-bascules pour camions et wagons, d'une capacité de 60 à 100 tonnes.
- Des bennes preneuses.
- Des chariots élévateurs à 2,5 à 28 tonnes de capacité de levage. steakers de 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs.
- Tracteurs Røros et remorques.
- Equipement de lutte anti-pollution (barrage anti-pollution d'une largeur de 900m, dispersant marin, laboratoire spécialisé.....etc.).
- Pompes à grains (250 tonnes/heure).

#### Marché et Hinterland :

L'hinterland direct du port de Bejaia, qui s'étend sur un rayon de 250 Km, compte un peu plus de 12 millions d'habitants, répartis sur 10 wilayat es ou départements. C'est la zone la plus dense en matière de branches d'activités économiques, tant industrielles que commerciales, et plusieurs projets d'envergures nationales sont en cours de réalisation ou projetées dans le cadre d'un plan national global de développement.

L'hinterland segmenté en trois zones principales, la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM, compte plusieurs zones industrielles et zones d'activité dont les plus importantes sont : les zones de Rouïba, Réghaia et Corso dans le segment de l'Algérois, les zones industrielles de Sétif, El- Eulma, M'sila et Borj Bou

Argeridj dans le segment des hauts plateaux et les zones industrielles d'Akbou, d'El Ksour, et de Bejaïa dans le segment de la SOUMMAM.

L'espace portuaire est structuré autour d'éléments d'envergure : infrastructures portuaires (terminaux, quais, infrastructures industrielles), stockage, énergie, tissu industriel et zones à vocation d'accueil d'entreprises industrielles (CEVITAL, OAIC, COGB,...).

Les critères de segmentation du marché du port sont les suivants :

- Typologie produit
- Typologie client
- Zone géographique

#### ▪ **TYPOLOGIE PRODUIT**

Deux segments sont identifiés :

##### **1. Selon la nature de la marchandise :**

Différents types de marchandises transitent par le port de Béjaïa, la diversité de ces produits implique nécessairement une adaptation des moyens d'exploitation pour répondre aux exigences techniques et améliorer les conditions de traitement des marchandises. La segmentation peut alors se faire selon la nature de la marchandise (conteneurs, céréales, bois, produits ferreux, produits divers, produits pétroliers, matériaux de construction,..)

##### **2. Selon les types de navires :**

Plusieurs types de navires transitent par le port de Bejaïa et cela peut nécessiter la spécialisation des postes à quai. (Pétroliers, porte-conteneurs, céréaliers, RO/RO,...)

#### ▪ **TYPOLOGIE CLIENTS :**

De par sa position géographique et son label qualité, l'Entreprise Portuaire de Béjaïa détient un portefeuille client composé de :

- Consignataires agissant pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures.
- Transitaires représentant les opérateurs économiques dans les opérations d'import/export.
- Chargeurs et réceptionnaires de marchandises générales.

- Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national.
- Passagers sur la ligne Bejaïa/Marseille.
- Commandants de navires en escale au port.

▪ **TYPOLOGIE ZONE GEOGRAPHIQUE :**

Le marché peut être segmenté en trois zones principales qui constituent l'hinterland immédiat du port : la zone de l'Algérois, la zone des Hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM.

**1-1-5 Les concurrents**

En l'absence d'une concurrence interne, à partir du moment où le port de Bejaïa détient le monopole de ses activités, les principaux concurrents du port sont les autres ports algériens :

❖ **Le port d'Alger :**

C'est actuellement le premier port d'Algérie en matière de traitement des marchandises conteneurisé avec plus de 70% de ce trafic.

Les limitations importantes de l'espace et des quais pour les opérations de conteneurs aggravent les niveaux élevés de congestion des autres types de marchandises, c'est pour cette raison que le ministère des Transports a pris la décision d'affecter une partie du trafic non conteneurisés vers les autres ports algériens (décision applicable à partir du 01er octobre 2009). Une grande partie de ce trafic notamment le bois, le fer et les produits alimentaires ont été réaffectés au port de Bejaïa. Par ailleurs, la gestion du terminal à conteneurs du port d'Alger a été confiée au partenaire Emirati « Dubaï Port World ».

❖ **Le Port de DJENDJEN :**

La gestion du terminal à conteneurs de Djendjen a été confiée à un opérateur étranger « Dubaï Ports World (D.P.W) » qui fera du port de Djendjen un port de transbordement Mais des audits réalisés récemment par des entreprises spécialisées auraient montré que l'exploitation du port de Djendjen était très compliquée. Ce port présenterait notamment des défauts importants en matière de sécurité. Ajouter à cela l'inexistence de couloirs routiers à même de canaliser le trafic dont la dynamisation du port a cruellement besoin.

❖ **Le port de Skikda :**

Le port de Skikda est principalement un port de marchandises diverses. Il traite principalement les produits sidérurgiques (21% de part de marché) ainsi que le divers (machines & pièces). Le vieux port, est d'ailleurs devenu un centre de réception et de transfert

de cargaisons de projet pour l'exploration et la production pétrolière dans le Sud (tubes, machineries,...).

La principale contrainte du port de Skikda est le faible tirant d'eau (6.00 m) des quais de marchandises divers existants. Il y a un tirant d'eau suffisant à l'entrée du port, mais approfondir à l'intérieur des bassins est compliqué par le type de construction des quais réalisée avec des murs gravitaires qui ne s'adapte pas facilement à l'amélioration du tirant d'eau.

Les possibilités de fournir des installations modernes pour satisfaire la demande croissante du trafic de conteneurs et de marchandises diverses sont réduites ou inexistantes dans les limites du port actuel.

❖ **Le port d'Annaba :**

Le port d'Annaba est le port le plus à l'Est. C'est principalement un centre d'exportation et d'importation de vrac (minerais, charbon, phosphates...). Cependant, il joue également un rôle régional secondaire dans l'importation des marchandises diverses, des conteneurs, des produits agricoles et des véhicules.

Les projets de développement pour le Port comportent principalement l'expansion du parc à conteneurs. L'agrandissement et l'augmentation du tirant d'eau des quais pour les conteneurs est compliquée par la configuration du bassin et le type de construction des structures de quai avec des murs gravitaires.

La capacité estimée du parc à conteneurs agrandi et des quais existants est de l'ordre de 15.000 EVP par an, en grande partie du fait des limitations de tirant d'eau et de longueur de quai.

## Section 2 : Analyse, interprétation et présentation de la population d'étude

### 2-1 présentation de la population d'étude :

Axe1 : les données personnelles de l'échantillon

Tableau N°1 : La répartition de l'échantillon selon le sexe.

Sexe	Effectifs	Pourcentage ( % )
Masculin	12	40
Féminin	18	60
Total	30	100

Source : l'enquête sur terrain

Ce tableau nous montre que la majorité de l'effectif interrogée sont de sexe féminin qui représente 60% alors que le sexe masculin représente que 40% cette supériorité peut s'expliquer par la nature des tâches effectuées et la capacité du sexe féminin à mobiliser sa force de travail.

Tableau N°2 : La répartition de l'échantillon selon l'âge

L'âge	Effectif	Pourcentage ( % )
25-35ans	8	26,67
36-45ans	10	33,33
46-55ans	11	36,67
Plus de 55	01	3,33
Total	30	100

Source : l'enquête sur terrain

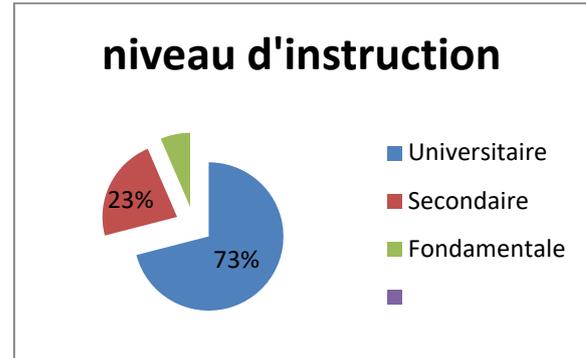
Le tableau ci-dessus nous a permis de répartir notre population d'étude selon la catégorie d'âge, allant de (46-55ans) avec un pourcentage de 36,67%, suivie de celle de (36-45ans) avec

un pourcentage de 33,33%, 26,67% entre (25-35ans),enfin la catégorie (plus de 55ans)présentée par 3,33%.

D'après ces données on remarque que la majorité des individus est composée des jeunes dont la catégorie d'âge varie entre (25,35), ce qui montre que l'entreprise EPB attache de l'importance au rajeunissement de son effectif.

**Tableau N°3 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.**

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage (%)
Universitaire	22	73,33
Secondaire	7	23,33
Fondamentale	01	3,33
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>



**Source : L'enquête sur terrain**

D'après les données statistiques enregistrées dans le tableau ci-dessus, on constate que le niveau d'instruction universitaire est élevé avec un pourcentage de 73,33%, le deuxième niveau est le secondaire avec un pourcentage de 23,33% et le dernier niveau c'est le moyen avec un pourcentage de 3,33%.

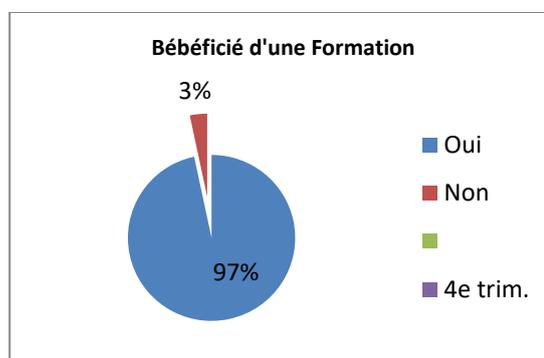
Cela explique que les employés ayant un niveau d'instruction élevés ont une tendance à exiger plus de formation et à renforcer l'avantage de leurs acquis, sachant que 73,33% de notre effectif interrogé sont des universitaires.

D'après ces données, on constate que l'EPB recrute beaucoup plus les universitaires.

## Axe n°2 : La formation et le développement des compétences

Tableau N°4 : Avez-vous bénéficié d'une formation

Bénéficiaire d'une formation	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	29	96,66
Non	01	3,33
Total	30	100



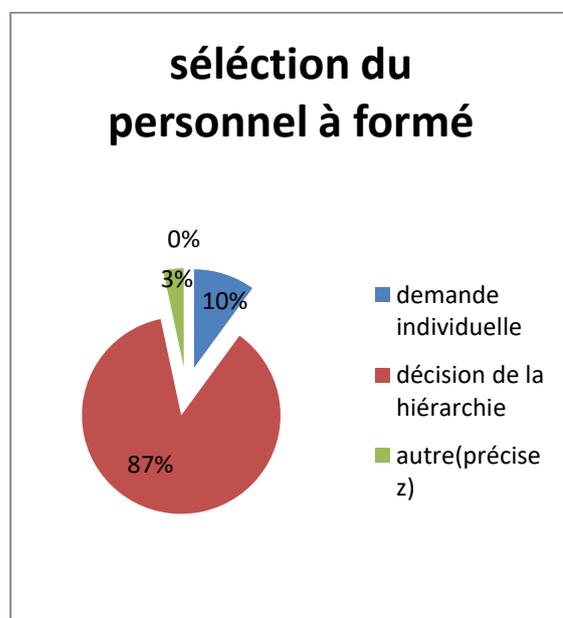
Source : l'enquête sur terrain

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la majorité des employés ont bénéficié d'une formation avec un taux de 96,66% et que 3,33% qui n'ont pas bénéficié d'une formation.

On constate que l'entreprise EPB forme ses ouvriers pour faire des promotions et pour améliorer leurs savoir-faire et leurs connaissances.

Tableau N°5 : Les voies de sélection du personnel a formé.

Les voies de sélection de personnel a formé	Effectif	Pourcentage (%)
Demande individuelle	03	10
Décision de la hiérarchie	26	86,67
Autre (précisez)	01	3,33
Total	30	100



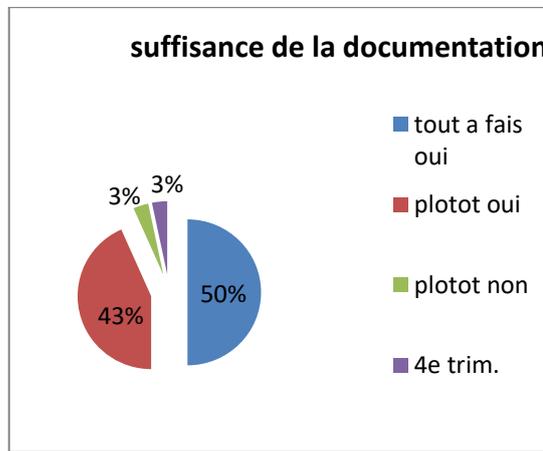
Source : L'enquête sur terrain

D'après ces données, 26 personnes interrogées, soit un taux de 86,67% sont sélectionnées pour une formation sur décision hiérarchique, et 10% sont sélectionnées sur demande

individuelle et 3,33% sont sélectionnées à la fois sur autre (précise) on constate que la pluparts des formations proviennent de la hiérarchie

**Tableau N°6 : La suffisance de la documentation.**

La suffisance documentation	Effectif	Pourcentage (%)
Tout a fait oui	15	50
Plotât oui	13	43,33
Plotât non	01	3,33
Tout a fait non	01	3,33
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>



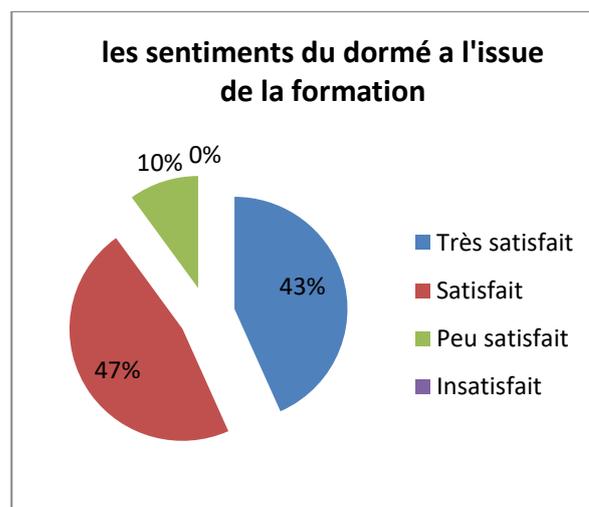
#### Source d'enquête sur terrain

D'après les données de ce tableau on remarque que 50% des interrogées trouvent que la documentation tout à fait riche, 43,33% la trouvent plutôt et 01% interrogées trouvent la documentation plutôt non et tout à fait non pauvre.

Les résultats de cette analyse montrent que la documentation remise lors des formations dans la totalité est satisfaisantes pour faire face aux différentes contraintes.

**Tableau N°7 : Les sentiments du formé à l'issue de la formation.**

Le sentiment du formé a l'issue de la formation	Effectif	Pourcentage (%)
Très satisfait	13	43,33
Satisfait	14	46,67
Peu satisfait	03	10
Insatisfait	00	00
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>



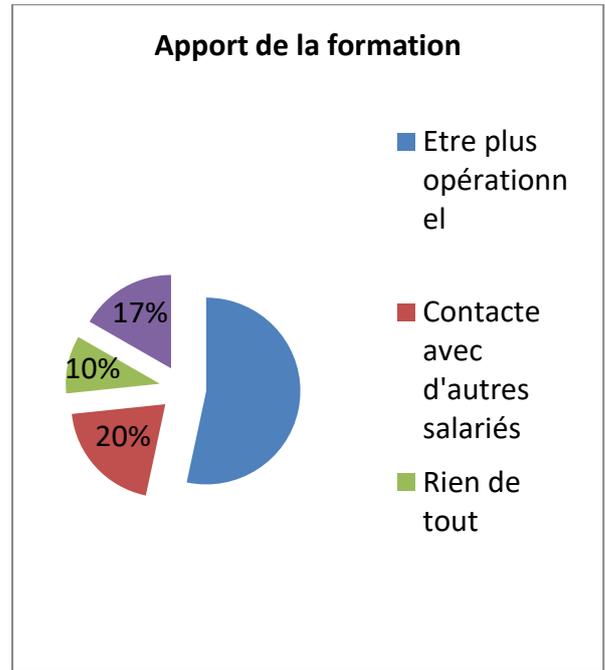
**Source : L'enquête sur terrain**

Les résultats de tableau montrent que 46,67% interrogés affirment qu'à l'issue de leur formation sont dans l'ensemble satisfait, 43,33% disent qu'il très satisfait, 10% des interrogés disent qu'ils sont peu satisfait

Cet indicateur nous renseigne sur le sentiment de satisfaction que ressentent les répondants à l'issue de leur formation. Un sentiment positif que nous pouvons associer à la motivation et donc à la possibilité d'une optimisation des compétences.

Tableau N°8 : Le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences :

Apport de la formation	Effectif	Pourcentage (%)
Etre plus opérationnel	16	53,33
Contact avec d'autres salariés	06	20
Rien de tout	03	10
Moyen d'augmenter le salaire	05	16,67
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

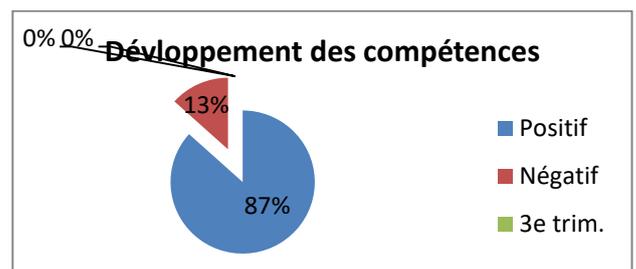


Source : L'enquête sur terrain

Les données enregistrées au tableau montre bien que la formation suivi par les salariés, leur permet, surtout d'être plus opérationnel, soit 53,33% et ensuite les 20% leur permet de contacter d'autres salariés, et rien de tout, soit 10% ,et enfin les 16,67% des salaries de moyen d'augmenter le salaire, l'acquisition de nouvelle compétences offre aux salariés l'opportunité de maitriser des postes de plus haute grade.

Tableau N°9 : Développement des compétences

Développement des compétences	Effectif	Pourcentage
Positif	26	86,67
Négatif	04	13,33
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>



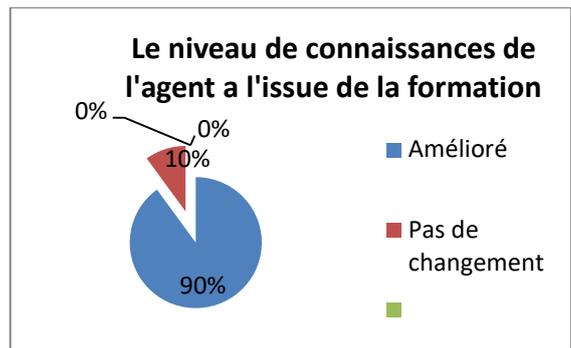
Source : l'enquête sur terrain

Les donné de ce tableau montre que 86,67% des interrogés des déclarent que le développement des compétences est positif, contre 13,33% qui signale le contraire.

A partir de ces données, nous pouvons déduire que la majorité des salaries déclarent que le développement des compétences est très efficace pour devenir plus compétent dans son travail, et importante pour acquérir des nouvelles compétences.

**Tableau N°10 : Le niveau de connaissances de l'agent a l'issue de la formation**

Le niveau de connaissances de l'agent a l'issue de la formation	Effectif	Pourcentage (%)
Amélioré	27	90
Pas de changement	3	10
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

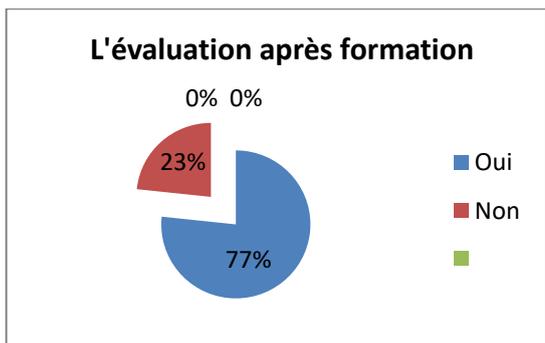


**Source : L'enquête sur terrain**

A partir de ces données, montre que les 90% de la personne interrogée disent que leur niveau de connaissances a amélioré à l'issue de la formation. Et des 10% des personnes ne sentent aucun changement.

**Tableau N°11 :L'évaluation après la formation**

L'évaluation après formation	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	23	76,67
Non	07	23,33
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>



**Source : L'enquête sur terrain**

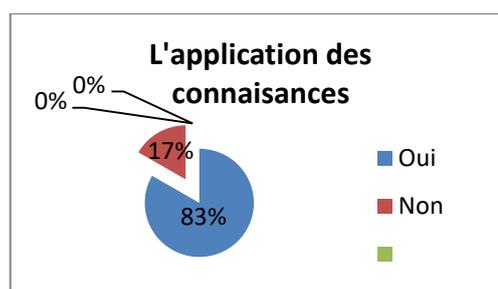
Ce tableau nous montre que 76,67% des employés sont évalués a l'issue de leur formation, alors laque 23,33% le sont pas.

Il ressort que l'évaluation des formés est importante pour mesurer l'impact de la formation sur le développement des compétences.

Il s'agit de comprendre le suivi de la formation et l'implication des responsables dans ces actions de formation, En effet, 76,67% des formés sont évalués après leur formation, ce qui dénoterait que ces actions de formation sont bien ciblées et qu'il ya des compétences ou des acquis attendus de ces formations.

**Tableau N°12 :L'application des connaissances acquises lors de la formation**

L'application des connaissances acquises	Effectif	Pourcentage (%)
<b>Oui</b>	<b>25</b>	<b>83,33</b>
<b>Non</b>	<b>05</b>	<b>16,67</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>



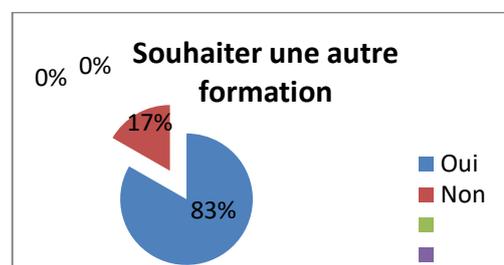
**Source : l'enquête sur terrain**

D'après les résultats du tableau, on constate un taux de 83,33% des interrogées disent qu'elles ont pu appliquer les connaissances acquises lors des formations, et 16,67% disent qu'ils n'ont pas pu appliquer les connaissances acquises lors formation.

Vu que les connaissances acquises ont été appliquées par la majorité absolue des formé, cela relève que ces formations ont eu un impact positif sur le développement des compétences, non pouvons déduire d'une part l'efficacité du plan de formation de l'administration ainsi que l'impact de ces formations sur développement des compétences.

**Tableau n°13 : Souhait d'autres actions de formation**

Souhaiter une autre formation	Effectif	Pourcentage (%)
<b>Oui</b>	<b>25</b>	<b>83,33</b>
<b>Non</b>	<b>05</b>	<b>16,67</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>



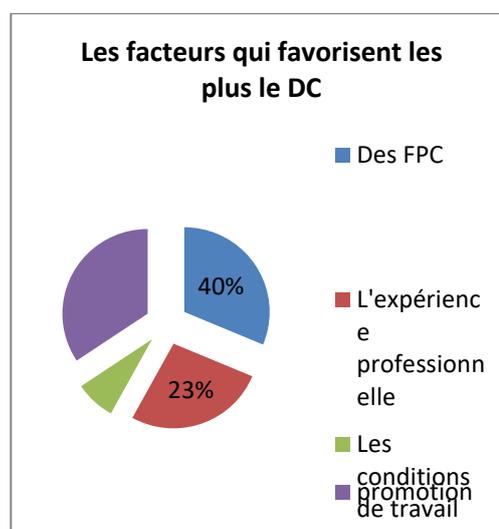
**Source : l'enquête sur terrain**

A la question de savoir si les formé souhaitez d'autres actions supplémentaires, nous constatant que la majorité des enquêtés ont répondu par oui.

Et comme nous pouvons s'y attendre, les salariés sont particulièrement intéressés à leurs développement professionnel.

**Tableau N°14 : La répartition des individus selon les facteurs qui favorisent****Le développement des compétences**

Les facteurs qui favorisent les plus le développement des compétences	Effectif	Pourcentage (%)
Des FPC	12	40
L'expérience professionnelle	07	23,33
Les conditions de travail favorables	02	6,67
Promotion	09	30
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>



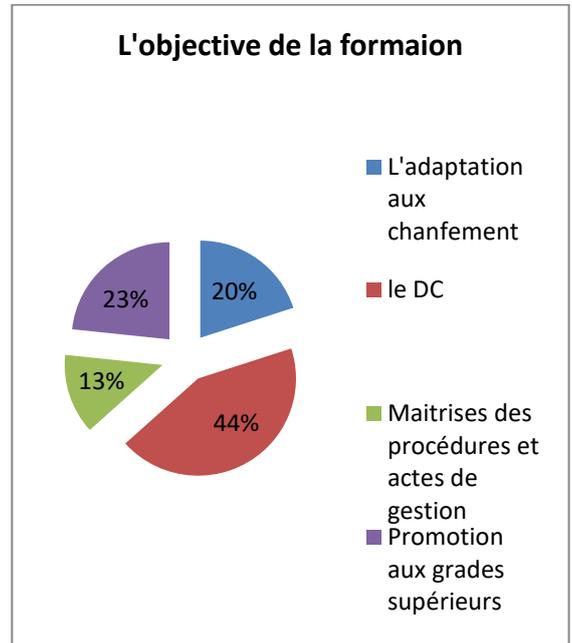
Source : L'enquête sur terrain

D'après les résultats de ce tableau on constate que 40% des enquêteurs déclarent que la FPC est le facteur le plus important dans le développement des compétences, suivent de 30% qui affirment qu'il s'agit, de plus de promotion, et 23,33% déclarent que l'expérience professionnelle qui contribue au développement des compétences, suivit de 6,67% parlent des conditions de travail les plus favorables.

On constate que la FPC est le facteur le plus important dans un développement des compétences, qui explique l'importance et l'utilité de la formation au sein de l'entreprise EPB.

**Tableau N°15 : La répartition des individus selon les objectifs des salariés pour faire une Formation**

L'objective de la formation	Effectif	Pourcentage (%)
L'adaptation aux changements	06	20
Le développement des compétences	13	43,33
Maitrises des procédures et actes de gestion	04	13,33
Promotion aux grades supérieurs	07	23,33
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>



**Source : L'enquête sur terrain**

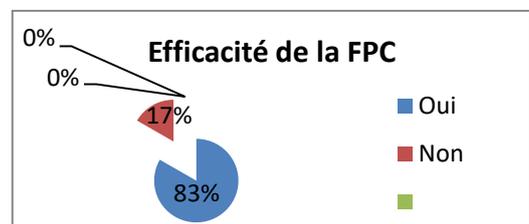
D'après les résultats de ce tableau en constate que 43,33%des individus déclarant que la formation est important pour un développement des compétence ,et 23,33%conçoivent la formation comme un moyen de promotion aux garde supérieur, et 20% confirment que son objectif est l'adaptation au changement ,et enfin ,13,33% affirment que l'objectif de la formation et la maîtrise des procédures est les actes de gestion.

D'après les résultats on conclut que la plus part des enquêtés affirment que leurs objectifs à travers la formation c'est développer leurs compétences.

**Tableau°16 : La répartition des individus selon les opinions des enquêtes sur l'efficacité**

**De la FPC**

Efficacité de la FPC	Effectif	Pourcentage
Oui	25	83,33
Non	05	16,67
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

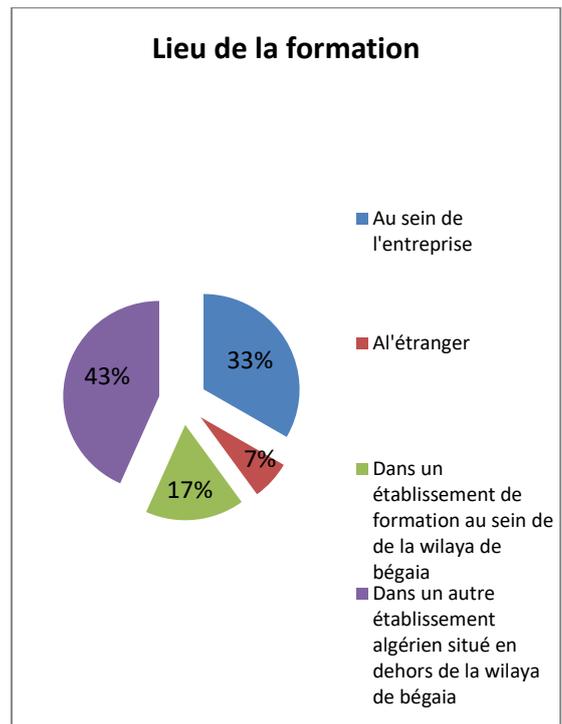


**Source : l'enquête de terrain**

D'après les données enregistrées au tableau on remarque que, les salariés expriment que la FPC était bénéfique pour les salaries avec un taux de83, 33%, contre 16,67% qui déclarent le contraire.

Tableau N°17 : La répartition des individus selon le lieu de formation

Lieu de la formation	Effectif	Pourcentage (%)
Au sein de l'entreprise	10	33,33
Al 'étranger	02	6,67
Dans un établissement de formation au sein de la wilaya de Bejaïa	05	16,67
Dans un autre établissement de formation algérien situé en dehors de la wilaya de Bejaïa	13	43,33
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>



**Source : L'enquête sur terrain**

D'après les résultats du tableau, on constate que, 43,33% des salariés ont suivi leurs formations dans un établissement de formation algérien situé en dehors de la wilaya de Bejaïa, et 33,33% des salariés ont été formés au sein de l'entreprise, et 16,67% des salariés ont été formés dans un établissement de formation au sein de la wilaya de Bejaïa, et seulement 6,67 des salariés ont été formés à l'étranger.

A travers ces résultats, une grande partie des salariés sont formés dans des centres de formations situés en dehors de la wilaya de Bejaïa, contre un taux très faible des salariés formés à l'étranger, ceci s'explique par le manque de moyens financiers.

## 2-2 Analyse, Interprétation et vérification des résultats :

Après le choix des hypothèses et l'analyse des résultats, nous sommes arrivés à déduire qu'il existe une relation entre la formation, et le développement des compétences et la satisfaction.

En suivant la première hypothèse « la satisfaction des salariés de la formation suivie détermine leurs développements des compétences »

La formation a un impact positif sur les tâches accomplies par les salariés de l'EPB.

Ces éléments, peuvent se traduire par des pourcentages comme suite :

43,33% des individus ont confirmé que la formation est importante pour développer leurs compétences, et donc l'entreprise EPB, investit beaucoup dans la formation.

46,67% des salariés interrogés affirment qu'ils sont satisfaits de leur formation, et 40% affirment que la FPC est le facteur qui favorise le développement des compétences et le plus important dans l'entreprise EPB.

90% des salariés signifient que la FPC est importante pour améliorer les connaissances, et 96,66% souhaitent bénéficier d'autres FP pour développer leurs savoir-faire.

76,67% des salariés ressortent que l'évaluation des formés est importante pour mesurer l'impact de la formation sur le développement des compétences.

A partir de ces résultats, notre première hypothèse est confirmée.

D'après les réponses des salariés de l'EPB sur les différentes questions émises dans notre questionnaire à la première hypothèse, les salariés considèrent la FPC comme un outil efficace de développement des compétences en améliorant leur niveau d'expertise par l'acquisition de nouvelles connaissances pratiques, et la maîtrise des tâches des postes occupés.

En ce qui concerne notre deuxième hypothèse « La formation est conçue comme un moyen de promotion » nous avons obtenu les résultats suivants :

Les salariés interrogés, affirment que la formation professionnelle continue, constitue un moyen de promotion professionnelle, et ceci on le remarque dans plusieurs réponses, car d'après nos résultats, le facteur de promotion professionnelle vient juste après le facteur développement des compétences.

D'après les déclarations du DRH de l'entreprise EPB que 30% des salariés, ont bénéficié d'une promotion professionnelle, et de 23,33% des salariés interrogés dans les promotions aux grades supérieurs.

En effet, la majorité des salariés ont affirmé que la FPC leur a permis non seulement le développement de leurs compétences et aussi elle offre l'opportunité de bénéficier d'une promotion aux grades supérieurs au sein de l'entreprise EPB.

D'après ces résultats notre deuxième hypothèse est confirmée.

Selon les analyses des résultats obtenus, nous concluons que l'entreprise EPB offre des FPC qui permettent de développer des compétences en adéquation avec les actions des salariés.

## Conclusion générale

---

L'objectif de cette recherche vise principalement à mesurer l'impacte de la formation continue sur le développement des compétences dans l'entreprise EPB de Béjaïa, A cet effet nous avons opté l'approche descriptive analytique pour décrire et analyser les variables de la recherche par le biais des questionnaires distribués auprès du personnel de l'EPB de la wilaya de Béjaïa. Pour tester la validité des hypothèses.

A partir de ce travail, on a déduit que la formation est un investissement stratégique qui permet de développer la qualité, la pertinence et productivité des systèmes de la formation professionnelle continue. Elle est partie intégrante de la politique de gestion des ressources humaines, elle constitue également une condition nécessaire à tout processus d'innovation ou de changement dans la mesure on elle permet d'adaptation et de développer les compétences des travailleurs en fonction des évolutions des emplois.

Par ailleurs, notre hypothèse de recherche, selon laquelle la FPC permet le développement des capacités et l'adaptation des salariés décités par l'environnement est vérifiée. Nous avons constaté que la formation dans l'entreprise est un facteur d'ajustement et d'adaptation, et que l'entreprise EPB donne beaucoup d'importance à la formation de ses salariés dans le but d'acquérir de nouvelles connaissances, méthode, et techniques de travail et l'intégration et l'efficacité dans leurs poste de travail.

L'étude menée au niveau de l'entreprise EPB que la FPC assure et permet aussi la réalisation des objectifs individuelle des salarié (promotion, gestion des carrière, développement des compétences, acquisition de nouveau savoir, satisfaction, motivation),à moyen et long terme. Cependant, certaines variables comme la rémunération ; est plus au moins dépendante de la formation, elle découle en grande partie de la gestion des ressources humaines.

La formation professionnelle continue est un levier de développement des compétences et de réalisation des objectifs des entreprise de l'entreprise EPB, Elle est aussi un moyen permettant de réaliser les objectifs individuels des salariés de ces entreprises.il en résulte alors l'implication et collaboration des salariés.

Finalement selon les résultats obtenus, nous concluons que la FPC au sein de l'entreprise EPB de Béjaïa que la formation continue est une finalité stratégique car elle contribue d'avantage au développement des compétences des employés.

# Table des matières

---

## **La liste des abréviations**

## **La liste des tableaux**

<b>Introduction .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre1: Le cadre méthodologique .....</b>	<b>03</b>
Section1 : Raisons, objectifs, problématique et hypothèses.....	03
1-Les raisons de choix de thème.....	03
2-Les objectifs de la recherche.....	03
3- La problématique.....	03
4- Les hypothèses .....	04
Section 2 : définitions des concepts clé .....	05
1-Formation .....	05
2-Compétence.....	05
3-Le savoir.....	06
4- le savoir-faire.....	07
5- le savoir-être .....	07
<b>Chapitre2 : La formation professionnelle continue.....</b>	<b>08</b>
Section1 : Aspects de la FPC.....	08
1-1 La formation .....	08
1-2 Les types de la formation .....	09
1-3 Les objectifs de la FPC.....	11
Section 2 : Déroulement de la FPC et son évolution en Algérie.....	13
2-1 La politique de la formation dans les entreprises.....	13
2-2 Les besoins de la formation dans les entreprises.....	19
2-3 Le plan de formation.....	20
2-4 Les défis de la formation .....	23

## Table des matières

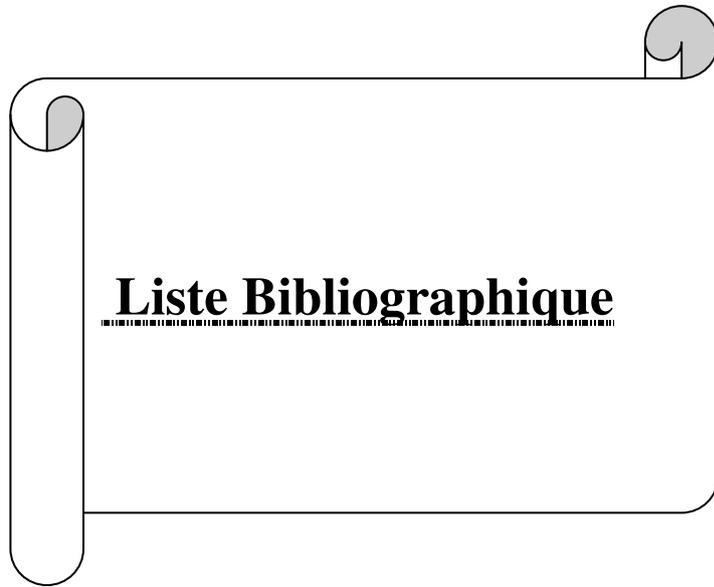
---

2-5 Les enjeux de la formation.....	24
2-6 La formation professionnelle dans l'entreprise Algérienne.....	25
<b>Chapitre 3 : Typologies et l'importance du développement des compétences.....</b>	<b>29</b>
1-1 La compétence.....	29
1-2 Les typologies de la compétence.....	31
1-3 Le bilan de compétences.....	33
1-4 L'importance du développement des compétences au sein de l'entreprise.....	36
1-5 Les enjeux des compétences.....	36
1-6 Les caractéristiques.....	37
1-7 Les moyens de développement de compétence.....	37
Section 2 : La nécessité de la formation et les approches du développement de compétences.....	39
2-1 La nécessité de la formation dans le développement des compétences.....	39
2-2 Les approches de développement des compétences.....	40
2-3 La formation et développement des compétences.....	40
2-4 La formation comme moyen de développement des compétences.....	41
<b>Chapitre4 : L'enquête de terrain.....</b>	<b>42</b>
Section 1 : Présentation de l'organisation d'accueil.....	42
1-1Présentation de l'entreprise EPB.....	42
1-1-1 Historique de l'entreprise.....	42
1-1-2 Les missions de l'EPB.....	45
1-1-3 Description des services.....	45
1-1-4 Les infrastructures et les équipements.....	53
Section 2: Analyses, interprétation et présentation de la population d'étude.....	57
2-1 Présentation de la population d'étude .....	57
2-2 Analyse, Interprétation et vérification des résultats.....	68

# Table des matières

---

<b>Conclusion</b>	
<b>générale .....</b>	<b>70</b>
<b>Liste bibliographique</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Tables des matières</b>	



**Liste Bibliographique**

### **Ouvrage méthodologiques :**

- 1-CADIN Loïc, GEUERIN, Francis, PIGEYRE Frédérique, gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> Ed, Edition Dunod, paris (France), 2010.
- 2- DIMITRI LWISS, gestion des ressources humaines, édition d'organisation, paris, 2000.
- 3- FERREOL Gille, COUCHE Philipe, et autre. Dictionnaire de sociologie ED Armand colin, 3<sup>ème</sup> ED, novembre, 2004.
- 4- JEAN Marie pertitti, gestion des ressources humaines, 7<sup>ème</sup> édition .Librairie Veburt, paris, 1998.
- 5- LE BOYER Claude Levy, la gestion de compétences, Edition de l'organisation, paris, 2008.
- 6- LE DELF Robert, Encyclopédie de la gestion et de management, édition DALLOZ, paris, 1999.
- 7- PAQUAYL, vers un référentiel des compétences professionnelles, recherche formation N°16. INRP, paris, 1994.
- 8- PZARIFIAN, « objectif compétence pour une nouvelle logique » Edition liaisons, paris, 1999.
- 9- THIERRY, Ardouin, « Ingénierie de formation », Edition, paris, 2003.

### **Ouvrage Thématique :**

- 1-ALAIN MEIGNANT, « Manager la formation » 7<sup>ème</sup> édition liaisons.
- 2-A. MEIGNANT, Manager la formation. ED Liaisons ; 2003.
- 3-BATAL, Christian, « la GRH dans le secteur public », tomel, édition, d'organisation, 1998.
- 4-CADIN, Loïc, et autres, « La gestion des ressources humaines »,3<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, paris, 2010.
- 5-CITEA J.P, et autre « GRH », édition debeck université, Bruxelles 2001.
- 6-CHRISOPHE TOUMSIN, « La formation en entreprise : enjeux et stratégies » in 2eme passerelle a horaire dessalle, management international, 2005.
- 7- Claude Levy le Boyer, « la gestion des compétences », édition, d'organisation, paris, 2000.

## Liste Bibliographique

---

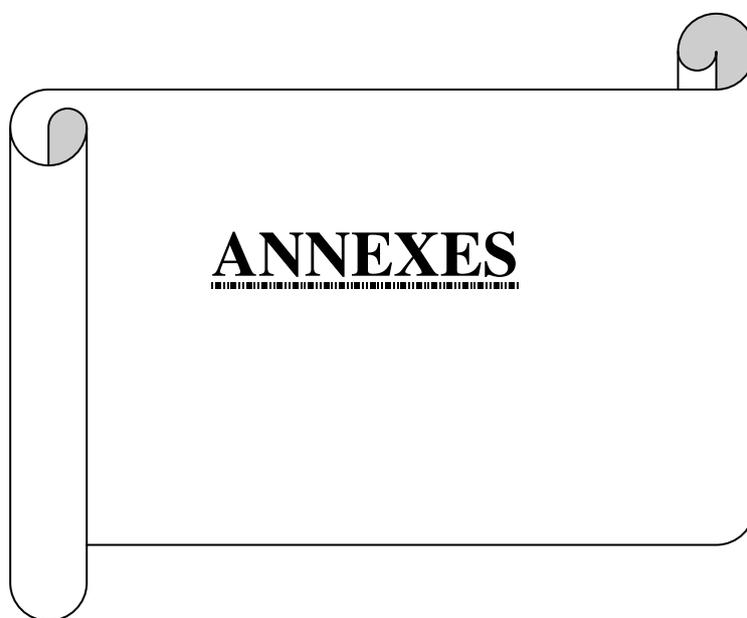
- 8- DJANKAI A, « guide pratique en formation professionnelle ». Les éditions Houma imprimé 2003.
- 9-DJAQUE SOYER « formation », édition organisation, Paris, 2003.
- 10-EMERY, Yves, et GOHIN, François, « Dynamiser les ressources humaines », collection dirigé l'entreprise, 1999.
- 11- ERRAY, philippe, « précis de développement de compétences : concilier formation et organisation » édition, Dunod .Paris, 1999.
- 12- J.M.PERETTI, Gestion des ressources Humaines, Ed Vuibert, 2000.
- 13- J. SOYER, FONCTION FORMATION ; Ed d'organisation ; 1999.
- 14- Laetitia LETHIEUX, « L'essentiel de la gestion des ressources humaine », L'Extension, 5<sup>ème</sup> édition, paris, 2012
- 15- LAFFITE, H.C, et, LAYOLE, G « le plan de formation » 2<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, France, 2005.
- 16- Le BOTERF, Gay.
- 17- Le BOYER CLAUDE LEVY, « évaluation du personnel, objectifs » édition d'organisation, paris 2002.
- 18-RAHMANIA « gestion des ressources humaine-la formation », in, direction des ressources humaines, direction générale de sureté nationale, avril 2003.
- 19-SEKIOU Lakhdar, « la gestion des ressources humaines », Québec : Deballec, 1993.
- 20-SOYER, Jacque, « Fonction formation », 3<sup>ème</sup> édition, édition Organisation, Paris, 2003.
- 21- THIERRY ARDOUN, « Ingénierie de la formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, évaluer. »2éme édition, Dunod, 2006.
- 22-Weiss, DIMITRI, « Gestion des ressources humaine », édition, d'organisation, paris, 2000.
- 23-YAHIAOUI, Abderrahmane, « Législation et réglementation du travail », édition palais du livre, Alger, 1997.

## Liste Bibliographique

---

### **Web graphie :**

- 1- [www.ac-creteil.fr/SMS/bibilan.htm#compétence](http://www.ac-creteil.fr/SMS/bibilan.htm#compétence).
- 2- [www.dfc.ccip.fr /template .asp? page=dossier 2&dossier=6](http://www.dfc.ccip.fr/template.asp?page=dossier2&dossier=6).
- 3- [www.themas.org/acte 5130.htm# La%20 définition](http://www.themas.org/acte5130.htm#La%20définition).



**ANNEXES**

**ANNEXE N°02**

**Faculté des sciences économiques, commerciale et sciences de gestion**

**Département de science de gestion**

**Management des ressources humaines**

**Questionnaire de recherche**

**Sous le thème**

**«L'impacte de la formation professionnelle continue sur le développement**

**Des compétences chez les salariés»**

**Nous somme des étudiant en science de gestion : option management des ressources humaines, de l'université Abderrahmane mira de Bejaia .nous préparons notre recherche au sein de votre entreprise, en vue de l'obtention d'un diplôme en master, nous vous prions de bien vouloir nous aider à répondre à nos questions, d'une manière claire et objective. Nous vous assurons que les informations resteront anonymes. Nous vous remercions d'avance de répondre à nos questions.**

## **Axe°1 : les données personnelles :**

1- Le sexe :

Masculin

Féminin

2- L'âge :

(25-35) ans

(36-45) ans

(46-55) ans

(Plus de 55) ans

3- Niveau d'instruction :

Universitaire

Secondaire

Fondamentale

## **Axe°2 : La formation et le développement des compétences :**

4- Avez –vous bénéficié d'une formation ?

Oui

Non

5- Sur quelles bases avez-vous sélectionné pour la formation ?

Sur Demande individuelle

Sur se décision de la hiérarchie

Autre (précisez

6- La documentation remise est-elle satisfaite

Tout a fais oui

Plotât oui

Plotât non

Tout a fais non

7- Les sentiments du formé à l'issue de la formation

Très satisfait

Satisfait

Peu satisfait

Insatisfait

8- Le rôle de la formation dans l'acquisition des compétences

- Etre plus opérationnel
- Contact avec d'autres
- Rien de tout
- Moyen d'augmenter le salaire

9- Développement des compétences

- Positif
- Négatif

10- Après avoir reçue la formation : considérez-vous que votre niveau de connaissance (savoir) s'est :

- Amélioré
- Pas de changement

11- Avez-vous été évalué après votre formation ?

- Oui
- Non

12- Avez-vous pu appliquer les connaissances que vous avez acquises lors de cette formation ?

- Oui
- Non

13- Souhaité une autre formation ?

- Oui
- Non

14- Pour vous quel sont les facteurs qui vous aident dans le développement de vos compétences ?

- Les formations professionnelles continues
- L'expérience professionnelle
- Les conditions de travail favorable
- Promotion

15- A votre avis quelles sont les objectifs prioritaires des salariés en suivant une formation professionnelle ?

- L'adaptation aux changements
- Le développement des compétences
- Maitrises des procédures et actes de gestion
- Promotion aux grades supérieurs

16- Pensez vous que la formation proposée par votre entreprise était bénéfique et efficace pour les salariés formés ?

Oui

Non

17- Ou vous avez été formé ?

Au sein de l'entreprise

A l'étranger

Dans un établissement de formation au sein de la wilaya de Béjaia

Dans un autre établissement de formation algérien situé en dehors de la wilaya de Béjaia

18- Si vous n'êtes pas satisfaits, quelles sont vos raisons ?.....

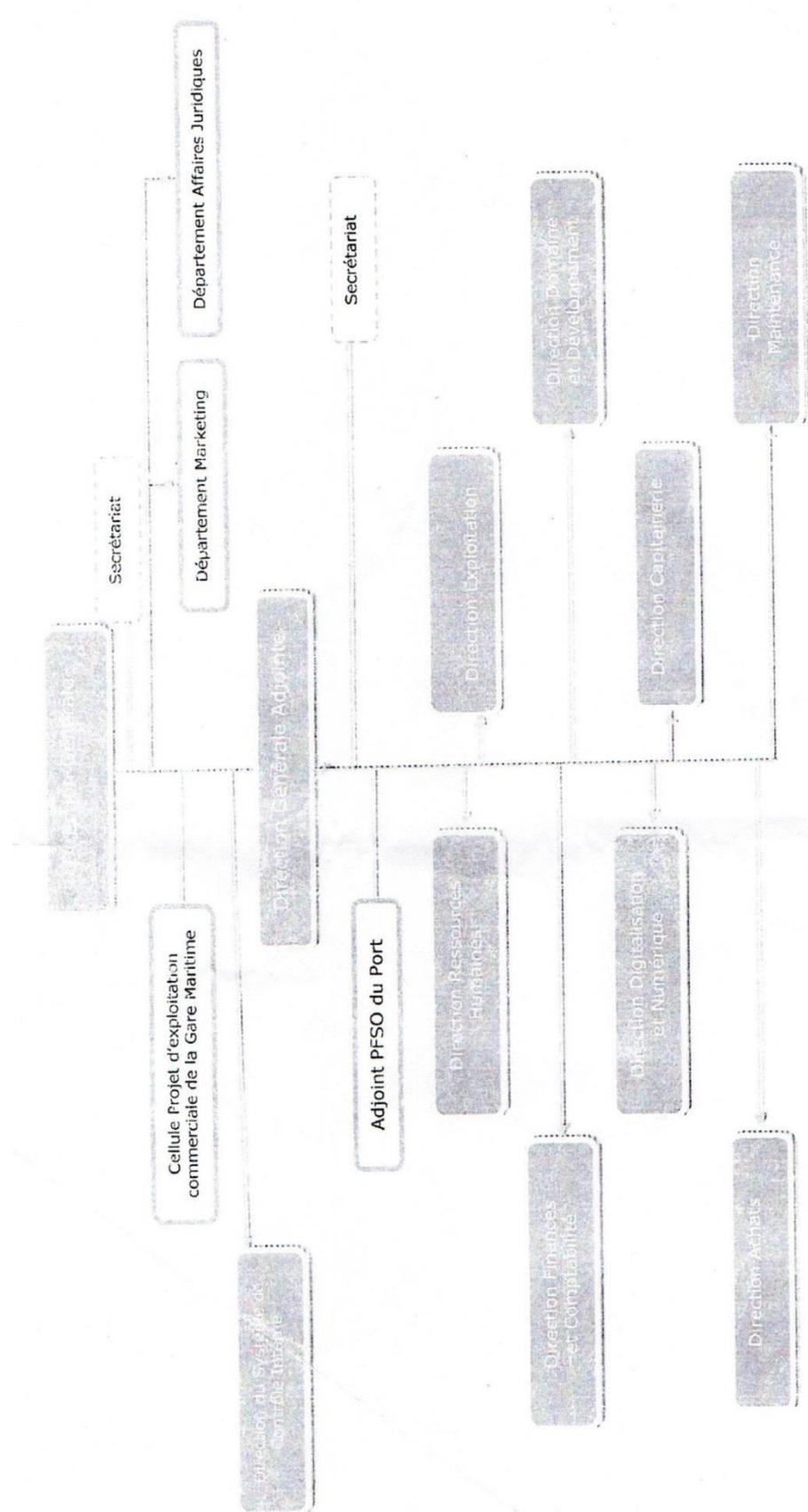
.....  
.....

19- Quelle sont vos suggestions pour l'amélioration de la formation de la formation ?.....

.....  
.....

20- Que proposez-vous pour la formation soit efficace pour l'entreprise et pour vous et pour l'organisme ?.....

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



**Effectif Permanent au 31 janvier 2022**

Direction	Cadre	Maîtrise	Exécution	TOTAL
DG	18	-	-	18
DGA	04	-	-	04
DSCI	05	-	-	05
DDN	17	01	04	22
DFC	15	02	02	19
DA	17	13	07	37
DRH	15	07	37	59
DC	54	63	135	252
DDD	13	14	98	125
DM	14	15	16	45
DE	23	95	682	800
<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>210</b>	<b>981</b>	<b>1386</b>

**Effectif Contractuel au 31 janvier 2022**

Direction	Cadre	Maîtrise	Exécution	Total
DE	02	02	14	18
DSCI	/	/	01	01
DA	01	/	01	02
DDD	/	/	07	07
DM	/	/	11	11
DC	04	12	/	16
<b>Total</b>	<b>07</b>	<b>14</b>	<b>34</b>	<b>55</b>

*Handwritten mark*

## **Résumé :**

L'objectif de cette étude vise principalement à mesurer l'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences chez les salariés. Et la question centrale : quel est le rôle de la FPC dans le développement des compétences au sein d'une entreprise publique EPB ?

L'étude menée au niveau de cette entreprise, montre l'importance de la FPC, dont elle est considérée comme un moyen de développement de compétences.

La FPC est un levier de développement des compétences et réalisation des objectifs de l'entreprise EPB.

Dans l'entreprise portuaire de Bejaia, la formation professionnelle continue est devenue un outil stratégique, les exigences concurrentielles et la modernisation technologique poussent au développement des compétences.

## **Mot clé :**

La formation professionnelle continue.

Le développement des compétences.