

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de

MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Option : Management des Ressources humaines

L'INTITULE DE MEMOIRE

**Le management des ressources humaines au service du développement des
compétences au sein de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa l' (EPB)**

Préparé par :

SLIMANI Chahinez

ZIDANE Zahia

Dirigé par :

Dr. MEROUANI Chiraz

Date de soutenance : 08/06/2026

Président : REDOUANE Abdellah

Examineur : HAMMICHE Azzedine

Année universitaire : 2025/2026

Remerciements

Au terme de la réalisation de notre mémoire de fin d'études, nous remercions en premier lieu Dieu de nous avoir accordé la volonté, la santé et la persévérance nécessaires à l'accomplissement de ce travail.

Nous exprimons notre profonde gratitude à nos parents, pour leur soutien indéfectible et leurs encouragements tout au long de notre parcours universitaire.

Nos sincères remerciements s'adressent à notre encadrante, Madame Merouani Chiraz, pour sa disponibilité, ses précieux conseils et son accompagnement rigoureux dans la conduite de ce travail de recherche.

Nous remercions les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce mémoire.

Nos remerciements vont également à l'ensemble du personnel de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa, en particulier Madame Chebib Nora, pour son accueil et sa précieuse collaboration malgré ses lourdes responsabilités.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail, en premier lieu, à mes chers parents, ma source de force et d'espoir. Merci pour tout ce que vous avez fait pour moi, pour vos prières et pour avoir toujours cru en moi.

À mes sœurs et mes frères, pour leurs encouragements, leur présence et tous les moments de joie partagés.

À ma chère amie Zakia, pour sa loyauté, son écoute et sa présence dans les bons comme dans les moments difficiles.

Chahinez

Je dédie ce mémoire à mes chers parents, pour leur amour, leurs sacrifices et leur soutien inconditionnel.

À mon frère Mamou et sa femme Melissa, ainsi qu'à mes sœurs Imane et Lamia, et à Chafiaa pour leur présence précieuse et leurs encouragements.

À mes oncles Redouane, Nadjim et Boubekur pour leur bienveillance et leur soutien tout au long de mon parcours.

À tous mes cousins et cousines, ainsi qu'à mes tantes Nacera, Djida et Sihem, cherifa et nadira et ghania avec toute mon affection et ma profonde gratitude.

Zahia

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CNAN	Compagnie Nationale Algérienne de Navigation
DC	Développement des Compétences
DRH	Direction des Ressources Humaines
EPB	Entreprise Portuaire de Béjaïa
EPE/SPA	Entreprise Publique Économique / Société Par Actions
FP	Formation Professionnelle
GC	Gestion des Carrières
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GRS	Gestion des Relations Sociales
MRH	Management des Ressources Humaines
ONP	Office National des Ports
RH	Ressources Humaines
SMQ	Système de Management de la Qualité
SONAMA	Société Nationale de Manutention

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I: Les fondements théoriques du management des ressources humaines et du développement des compétences.....	4
Section 1 : Les fondements théoriques du management des ressources humaines	4
Section 2 : La compétence et son développement : concepts et enjeux	13
Section 3 : La GRH comme levier de développement des compétences.....	17
Chapitre II : Etude de cas : La valorisation des compétences par la GRH au sein de l'entreprise portuaire de Béjaïa l' (EPB)	21
Section 1 : Présentation de l'organisation d'accueil.....	22
Section 2 : Les pratiques RH en faveur du développement des compétences à l'EPB	26
Section 3 : Présentation de l'enquête et analyse des résultats	29
Conclusion générale	45

Introduction générale

Introduction générale

Aujourd'hui, la réussite d'une entreprise ne dépend plus uniquement de ses équipements ou de ses ressources financières. Le véritable moteur de la performance réside dans la capacité à mobiliser et à développer les compétences de son personnel.

Face à cette réalité, la gestion des ressources humaines a considérablement évolué. Elle est passée d'une fonction administrative à une fonction stratégique, accompagnant les changements organisationnels et soutenant l'innovation. Cette transformation a mis en lumière l'importance d'un développement continu des compétences pour maintenir l'employabilité et la réactivité des équipes.

Selon Peretti (2012, p. 18), « Le facteur humain est un moteur de la stratégie, apportant un véritable avantage concurrentiel créateur d'innovation, à l'écoute des besoins clients, d'amélioration des processus, si leurs efforts sont intelligemment orientés et rapidement exploités. »

C'est précisément pour cette raison que le développement des compétences est devenu un axe prioritaire des organisations modernes. Il ne s'agit plus seulement d'acquérir des savoir-faire techniques, mais de faire évoluer les compétences en continu pour s'adapter aux nouvelles technologies, aux méthodes de travail et aux exigences du marché.

À l'Entreprise Portuaire de Béjaïa l' (EPB), cette exigence est d'autant plus forte. La nature technique de l'activité portuaire et ses liens étroits avec le commerce international imposent une mise à jour permanente des qualifications. Le développement des compétences apparaît dès lors comme une condition indispensable pour assurer la continuité, la sécurité et l'efficacité du service.

Problématique

Face à ces constats, notre recherche s'articule autour de la question centrale suivante :

Comment la gestion des ressources humaines peut-elle favoriser le développement des compétences au sein de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, trois sous-questions guideront notre démarche analytique :

- Quelles pratiques de GRH l'EPB mobilise-t-elle pour favoriser le développement des compétences de ses salariés ?
- Ces pratiques RH influencent-elles significativement le niveau de compétence des employés ?

Hypothèses de recherche

Sur la base de ces questions, nous avons formulé les hypothèses de recherche suivantes, dont la vérification repose sur une démarche à la fois théorique et empirique :

H1 : Les pratiques de GRH mobilisées par l'EPB (GPEC, formation, évaluation, gestion des carrières) constituent les leviers opérationnels structurés qui favorisent le développement des compétences des salariés.

H2 : Ces pratiques de GRH influencent significativement le niveau de compétence des salariés de l'EPB, en renforçant leur savoir, savoir-faire et le savoir-être professionnels.

H3 : Le développement des compétences qui en résulte a un impact positif sur la satisfaction et à la motivation au travail des salariés de l'EPB.

Méthodologie adoptée

Notre démarche méthodologique s'appuie sur une double approche. D'une part, une revue de littérature fondée sur une documentation abondante a permis de comprendre les fondements théoriques du management des ressources humaines et du développement des compétences. D'autre part, une enquête de terrain réalisée à l'aide d'un questionnaire adressé aux salariés et responsables de l'EPB a permis d'analyser les pratiques RH mises en place.

Objectifs du mémoire

Ce mémoire vise à analyser le rôle de la gestion des ressources humaines dans le développement des compétences au sein de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa.

Il s'agit d'identifier les pratiques RH mises en œuvre, d'évaluer leur contribution à l'évolution des compétences des salariés, et de déterminer leur impact sur la performance et la qualité du service.

Structure du mémoire

Pour répondre à notre problématique, ce mémoire est organisé en deux chapitres complémentaires :

Le Chapitre I : expose le cadre théorique, il présente les fondements de la gestion des ressources humaines, la notion de compétence et les outils utilisés pour son développement, tels que la GPEC, la formation et l'évaluation.

Le Chapitre II : est consacré à l'étude de cas de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa, il décrit l'organisation, analyse les pratiques RH mises en place pour le développement des compétences et interprète les résultats obtenus afin de vérifier les hypothèses de recherche.

Chapitre I: Les fondements théoriques du
management des ressources humaines et du
développement des compétences.

Section 1 : Les fondements du management des ressources humaines.

Section 2 : La compétence et son développement : concepts et enjeux.

Section 3 : La GRH comme un levier de D des C.

Introduction du Chapitre I

La gestion des ressources humaines et le développement des compétences constituent deux piliers fondamentaux de la performance organisationnelle. Leur maîtrise repose sur une compréhension claire des concepts théoriques qui en constituent les bases.

Ce chapitre est structuré en trois sections complémentaires. La première expose les fondements théoriques du management des ressources humaines, en retraçant son évolution historique, ses définitions, ses missions, ses objectifs et ses principales pratiques. La deuxième analyse le concept de compétence ses catégories, ses typologies et les méthodes de développement associées. La troisième examine la GRH comme levier stratégique du développement des compétences, à travers la GPEC, la formation professionnelle, l'évaluation et la gestion des carrières.

C'est dans cette perspective que la première section s'attache à retracer l'évolution du management des ressources humaines, de ses courants fondateurs à ses formes stratégiques contemporaines.

Section 1 : Les fondements théoriques du management des ressources humaines

Le management des ressources humaines occupe aujourd'hui une place stratégique au sein des organisations. Il contribue directement à l'organisation du travail, à la valorisation du capital humain et à la création d'un environnement favorable à la performance collective.

C'est dans ce sens qu'elle participe à la création d'un environnement de travail motivant, qui favorise la stabilité des collaborateurs et renforce la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

1.1 Évolution historique et courants théoriques de la GRH

L'histoire de la gestion des ressources humaines a été marquée par plusieurs étapes clés. La pensée managériale a évolué de l'approche taylorienne centrée sur l'efficacité productive vers une conception stratégique intégrant pleinement la dimension humaine.

1.1.1 L'école classique :

Au cours de la deuxième révolution industrielle, les premiers services du personnel prennent forme et se structurent sous l'influence de l'école classique, qui se caractérise par deux axes majeurs : l'organisation scientifique du travail et l'organisation administrative.

❖ Le taylorisme :

Selon Peretti (2012, p.27), Frederick Winslow Taylor le fondateur de l'organisation scientifique du travail (OST) repose sur l'idée qu'il existe, pour chaque tâche industrielle, une méthode optimale de réalisation, identifiable par une étude rigoureuse et scientifique du travail.

❖ Le fayolisme :

D'après Barabel et Meier, (1916, p.39), Henri Fayol adopte une approche globale du management. Il identifie six grandes fonctions organisationnelles et décompose l'activité administrative en cinq composantes résumées par l'acronyme POCCC : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

1.1.2 L'école des relations humaines :

L'école des relations humaines s'est développée en réaction aux limites déshumanisantes du taylorisme. Elle place la dimension sociale et psychologique au cœur de la relation de travail.

❖ Les travaux d'Elton Mayo :

À travers ses expériences menées chez Western Electric Company dans les années 1930, Mayo démontre que la productivité d'un individu dépend davantage de la qualité de ses relations sociales que de ses seules capacités physiques. Il établit ainsi les fondements d'une psychologie organisationnelle.

❖ **La pyramide des besoins d'Abraham Maslow :**

D'après Laourt, (1991, p.67), Maslow hiérarchise les besoins humains en cinq niveaux : physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement. Selon lui, la motivation résulte de la satisfaction progressive de ces besoins, et les organisations qui facilitent cette progression obtiennent un engagement plus fort de leurs collaborateurs.

❖ **La théorie bi factorielle de Herzberg :**

Selon Dejoux, (2001, p.24), Herzberg s'intéresse aux facteurs humains en distinguant les facteurs d'hygiène (conditions de travail, rémunération, relations hiérarchiques) qui préviennent l'insatisfaction, des facteurs de motivation (reconnaissance, responsabilité, accomplissement) qui génèrent la satisfaction et l'engagement professionnel

1.1.3 L'école moderne et l'approche systémique

Parmi les courants majeurs qui ont marqué l'école moderne de management, on retrouve plusieurs théories qui ont révolutionné la vision des ressources humaines. L'une des plus influentes est celle développée par Douglas McGregor.

❖ **La théorie X et Y de McGregor**

Selon Mallet,L (1991, p.50), McGregor oppose deux conceptions du management :

La Théorie X, qui postule que les travailleurs sont naturellement réfractaires au travail et nécessitent contrôle et contrainte,

La Théorie Y, qui considère au contraire que les individus peuvent trouver dans le travail une source de satisfaction, à condition de bénéficier d'autonomie et de responsabilité.

L'approche systémique conçoit l'organisation comme un système composé d'éléments interdépendants. Elle préconise que chaque activité de GRH soit définie en termes d'objectifs clairs, contribuant à la cohérence globale de la gestion des ressources humaines.

1.1.4 La gestion stratégique des ressources humaines

À partir des années 1980, le concept de stratégie s'articule progressivement avec celui de ressources humaines. Cette évolution traduit la nécessité pour les organisations d'intégrer la gestion du capital humain dans leurs orientations stratégiques globales, faisant de la GRH un partenaire à part entière de la décision managériale.

1.2 Définitions de la GRH :

Il existe plusieurs définitions de la GRH, parmi lesquelles on peut citer :

Selon Cohen (2008, p. 45), La gestion des ressources humaines (GRH) est définie comme « un ensemble de pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation. C'est une activité qui doit tendre à améliorer la communication transversale. »

D'après Sekiou et al. (2001, p. 12) « La GRH est un ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives, afin de réaliser les objectifs organisationnels. »

En synthèse, la gestion des ressources humaines représente une fonction stratégique centrée sur l'optimisation du capital humain. Son objectif principal est d'harmoniser les compétences disponibles avec les orientations de l'organisation, dans le but d'améliorer la performance globale et de garantir une communication interne efficace.

1.3 Missions et objectifs de la GRH

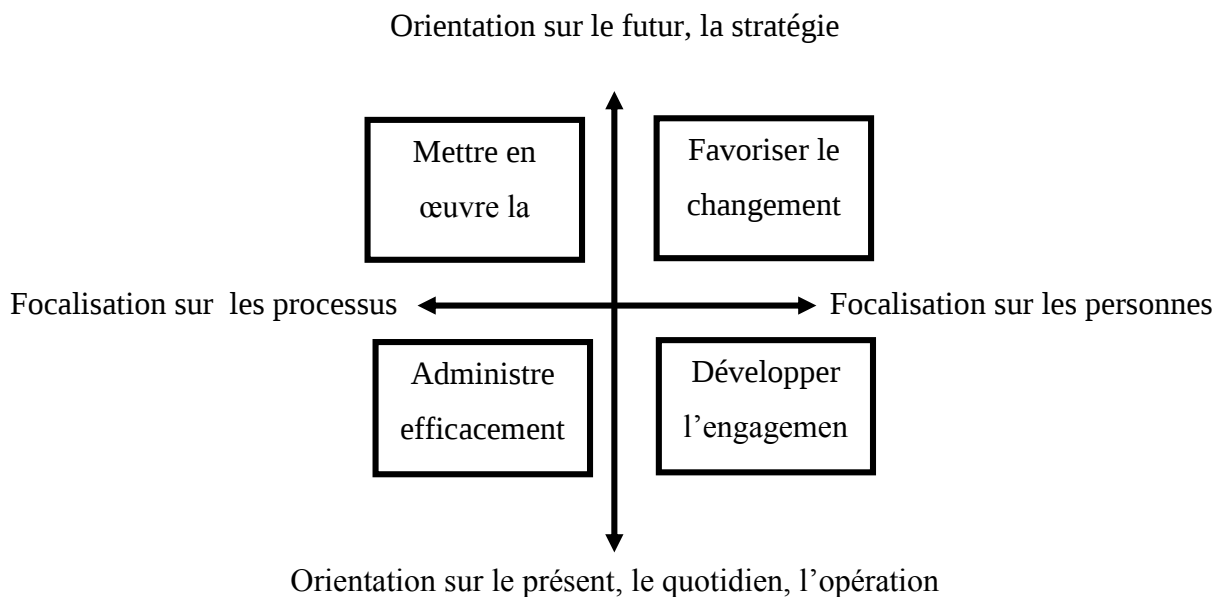
L'analyse de la fonction ressources humaines repose sur une double articulation entre ses missions, qui renvoient à son champ d'intervention opérationnel, et ses objectifs, qui expriment ses finalités stratégiques.

Dans une logique de progression du concret vers l'abstrait, nous examinerons d'abord les quatre missions structurantes identifiées par la littérature, notamment à travers le modèle d'Ulrich.

1.3.1 Les quatre missions de la GRH :

Ulrich (1996, p.110), repris par Peretti (2012, p.91), propose un cadre d'analyse des missions RH articulé selon deux axes : une orientation temporelle (présent vs futur) et un objet de focalisation (processus vs personnes).

Schéma N°01 : Les quatre missions de la GRH



Source : Adapté d'Ulrich (1996), repris par Peretti, J.-M. (2012). Ressources humaines (13e éd., p. 91). Vuibert.

Selon Jean-Marie Peretti (2012, p.92), la fonction RH remplit quatre missions principales :

- **Administrer efficacement** : La gestion du personnel est une responsabilité historique des RH, visant une productivité exemplaire. Les organisations sont passées de structures centralisées et peu réactives à des modèles décentralisés, plus proches du terrain. Parallèlement, les effectifs RH se sont réduits tandis que leur expertise s'est accrue. Les outils numériques, comme l'intranet et les portails RH, ont transformé cette fonction, permettant aux salariés de gérer directement certains aspects administratifs. Le recours à des prestataires externes de qualité contribue également à optimiser les ressources et à mieux répondre aux besoins internes.

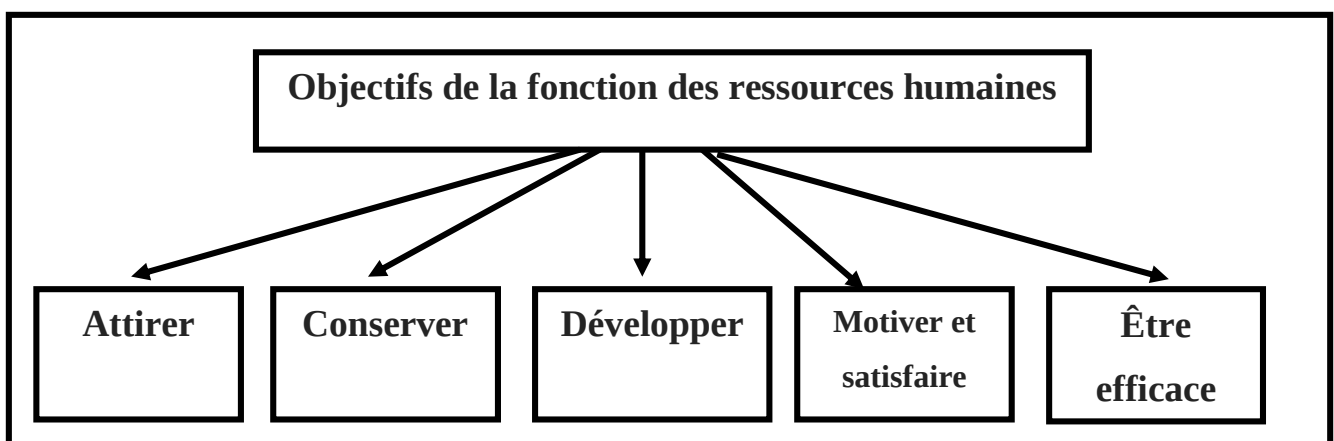
- **Favoriser le changement** : En tant qu'acteur clé du changement, la DRH joue un rôle préalable dans son pilotage. Elle incite à adopter des comportements plus efficaces, promeut une culture du changement, et soutient les managers dans cette démarche de transformation.
- **Être un agent du changement** : Cela passe par la formation et des programmes mobilisateurs pour instaurer de nouvelles pratiques, qu'il s'agisse des modes de travail ou de la politique de rémunération.
- **Devenir un partenaire stratégique** : Cela implique d'analyser et exploiter les données sociales via des outils permettant d'évaluer les impacts humains. La DRH contribue ainsi à définir les stratégies de l'entreprise, en intégrant les enjeux RH dès l'élaboration des décisions stratégiques dans un contexte complexe et compétitif.

1.3.2 Les cinq objectifs de la GRH :

Les objectifs de la fonction de gestion des ressources humaines visent à répondre aux besoins des employés et de l'entreprise. Selon L. Sekiou et al (2001, p.12), ces objectifs peuvent être regroupés en cinq grandes catégories

La figure N° 02 suivante, montre les cinq catégories des objectifs de la GRH

Schéma N°02 : Les cinq objectifs de la GRH



Source : Adapté de Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Chevalier, F., & Peretti, J.-M. (2001, p.12). Gestion des ressources humaines. De Boeck.

-Attirer : Planifier précisément les besoins en RH pour recruter des talents dont les compétences et les profils correspondent aux exigences organisationnelles.

-Conserver : Fidéliser les collaborateurs qualifiés par des programmes de mobilité interne et une gestion proactive des carrières.

-Développer : Renforcer les compétences individuelles et collectives à travers des programmes de formation et d'apprentissage continu.

-Motiver et satisfaire : Stimuler l'engagement des salariés par des incitations, des systèmes de reconnaissance et des conditions de travail valorisantes.

-Être efficace : Assurer la performance globale de l'organisation en optimisant la productivité, la qualité du service et en réduisant l'absentéisme et le turnover.

1.4 Les principales pratiques de la GRH :

Dans le but d'offrir une vision claire et structurée des différentes pratiques de la gestion des ressources humaines, nous proposons une synthèse de celles-ci dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°01 : Les principales pratiques de la GRH : définitions et objectifs

pratiques	définition	objectifs
Le recrutement	Selon SEKIOU (2001, p.227), le recrutement est définie comme « un l'ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possède des compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant. »	- Assurer les effectifs nécessaires selon la planification des ressources humaines et l'analyse des postes. - Recruter des profils alignés avec ceux des employés existants. - Respecter les normes de l'entreprise en matière d'équité, ainsi que les exigences juridiques et sociales liées à la composition de la main-d'œuvre. - Renforcer l'efficacité organisationnelle à court et long termes
L'intégration	C'est l'ensemble des actions qui aident une personne venue de l'extérieur à s'adapter aux valeurs et aux méthodes de travail de l'entreprise.	- Aider l'employé à s'intégrer facilement dans son nouveau poste - Faire sentir au nouvel employé qu'il est le bienvenu dans l'entreprise - Réduire le stress et l'inquiétude du nouvel employé pendant ses premiers jours
La rémunération	Selon BARRAUD (2000, p.48), la rémunération est définie comme « une rétribution suffisante et équitable aux yeux des salariés en échange de leur contribution en terme de travail. »	- Attirer et recruter des personnes compétentes - Garder les employés dans l'entreprise et les motiver à bien travailler - Respecter l'égalité entre les employés à l'intérieur de l'entreprise - Être au même niveau que les autres entreprises sur le marché - Maîtriser les dépenses liées aux salaires.

La motivation	C'est l'ensemble des facteurs qui contribuent à susciter chez le salarié l'envie de s'investir activement dans les différentes tâches qu'il doit accomplir et d'atteindre les objectifs fixés par sa hiérarchie.	- Augmenter la performance et la productivité des employés - Améliorer la qualité du travail fourni - Réduire l'absentéisme et le retard au travail - Encourager la créativité et l'initiative des employés
La gestion des relations sociales dans l'administration	La gestion des relations sociales constitue une dimension fondamentale du management organisationnel. Elle recouvre l'ensemble des pratiques et dispositifs visant à réguler les interactions entre employeurs et salariés, dans le but de préserver un climat social apaisé et de favoriser une performance collective durable.	- Comprendre les dynamiques sociales au sein des organisations et savoir les influencer positivement. - Acquérir des compétences en négociation et résolution de conflits pour résoudre les différends de manière proactive. - Développer un leadership efficace en renforçant le dialogue et l'engagement des équipes.

Source : Elaborer par les auteurs. Définitions adaptées de Sekiou (2001) pour le recrutement, et de Barraud, J. (2000) pour la rémunération.

Cette section a montré que, la gestion des ressources humaines a connu une évolution importante, passant d'une fonction essentiellement administrative à une fonction stratégique au sein des organisations. Les différents courants théoriques ont permis de mieux comprendre le rôle du facteur humain dans la performance de l'entreprise.

Ainsi, la GRH regroupe aujourd'hui un ensemble de missions, d'objectifs et de pratiques visant à attirer, développer, motiver et fidéliser les ressources humaines afin de contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Section 2 : La compétence et son développement : concepts et enjeux

Pour bien gérer les compétences au sein d'une organisation, il est indispensable d'en comprendre la nature, les composantes et les modalités de développement.

Cette section pose les fondements conceptuels nécessaires à l'analyse des pratiques observées à l'EPB.

2.1 Définition et objectifs de la compétence

Pour saisir la compétence dans sa globalité, il convient d'analyser sa signification et son utilité. La définition permet de comprendre ce qu'est la compétence, alors que les objectifs montrent à quoi elle sert.

2.1.1 Définition de la compétence :

Selon Weiss & Dimitri (1992, p. 47) « La compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissance), un savoir-faire (expérience) et un savoir-être (une dimension comportementale) mobilisés et mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée. »

D'après Guerrero (2004, p. 23) « La compétence est un ensemble de caractéristiques qui permettent à un individu d'atteindre un niveau de performance supérieure dans le travail, une situation ou une mission données. »

En synthèse, la compétence se définit comme un ensemble intégré de savoirs théoriques, de savoir-faire pratiques et de savoir-être comportementaux qu'un salarié mobilise pour réaliser efficacement sa mission et atteindre un niveau de performance supérieur dans une situation de travail donnée.

2.1.2 Les Objectifs de la compétence :

La compétence constitue un levier essentiel pour garantir l'efficacité et l'adaptabilité dans le milieu professionnel. Ses principaux objectifs se déclinent comme suit :

- ✓ Permettre à l'individu de mobiliser ses connaissances, savoir-faire et savoir-être de manière adaptée à chaque situation professionnelle.
- ✓ Améliorer l'efficacité et la qualité du travail aux niveaux individuel et collectif au sein de l'organisation.
- ✓ Renforcer la capacité d'adaptation face aux évolutions et aux imprévus de l'environnement professionnel.
- ✓ Encourager l'initiative, la résolution de problèmes et la prise de décision autonome.

2.2 Les catégories de compétences :

Selon Guerrero (2004, p.210), Les compétences professionnelles peuvent être regroupées en plusieurs catégories distinctes:

-Les savoirs : connaissances générales ou spécialisées dans un domaine (ex. : principes du droit des contrats).

-Les savoir-faire : aptitudes pratiques permettant d'appliquer des techniques, méthodes ou outils (ex. : animer une réunion, lire un bilan).

-Les savoir-être : maîtrise d'attitudes et comportements professionnels adaptés (ex. : rigueur, écoute, diplomatie).

-La communication : capacité à transmettre et recevoir efficacement des informations dans les relations interpersonnelles et organisationnelles.

-L'adaptabilité comportementale : aptitude à ajuster ses priorités face à des contextes changeants et à maintenir son efficacité dans l'ambiguïté.

-Les compétences émotionnelles : selon Goleman (1995, p.23), conscience de soi, maîtrise de soi et gestion des relations interpersonnelles facteurs clés de réussite professionnelle selon

-L'éthique et les valeurs : veiller à ce que les actions respectent les valeurs de l'organisation, en garantissant l'équité et l'impartialité.

2.3 Les typologies de compétences

Les compétences se déclinent en plusieurs formes. Nous retiendrons ici trois types principaux qui seront présentés ci-dessous.

Tableau N°02 : Les types de compétences : définitions et exemples

Type de la compétence	définition	Exemple
La compétence individuelle	D'après Dejoux (2001, p.87), la compétence individuelle est définie comme « un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise. »	Un employé sait faire seul une tâche grâce à sa formation et son expérience, comme faire les factures sur ordinateur.
La compétence collective	Selon Dejoux (2001, p.87), la compétence collective « un agrégat entre les compétences que possèdent les individus, augmentées « d'un effet groupe » provenant de la dynamique collective des acteurs. »	Un groupe de salariés travaille ensemble et échange ses idées, ce qui permet de finir le travail plus vite et mieux.
La compétence organisationnelle	La compétence organisationnelle renvoie à la capacité collective d'une entreprise à combiner et coordonner ses ressources, savoirs et routines pour réaliser une activité de manière efficace.	L'entreprise organise ses services et ses méthodes de travail de façon précise, ce qui lui permet d'être plus rapide et efficace.

Source : Élaboré par l'auteure , Définitions de la compétence individuelle et de la compétence collective adaptées de Dejoux, C (2001). Les compétences au cœur de l'entreprise. Éditions d'Organisation.

2.4 Le développement des compétences et ses méthodes

Le développement des compétences constitue un processus évolutif et continu dont l'objectif est de renforcer les savoirs et aptitudes professionnelles des collaborateurs, afin d'assurer leur adéquation aux exigences actuelles et prévisibles de l'organisation. Il constitue un levier stratégique qui permet d'adapter en permanence les compétences des collaborateurs aux mutations de l'environnement.

2.4.1 Les méthodes de développement des compétences :

Les principales méthodes de développement des compétences sont :

- Le coaching** : accompagnement individuel par un professionnel expérimenté, visant le développement de compétences spécifiques liées aux missions du salarié.
- Le mentorat** : transmission de connaissances et d'expérience par un collaborateur senior, guidant le développement professionnel à moyen et long terme.
- La formation classique** : modalités structurées d'apprentissage (présentiel, lecture, conférences) permettant l'acquisition de savoirs formalisés.
- L'écodéveloppement** : méthode collective où un groupe de salariés confrontés à des problématiques similaires analyse ses pratiques et formule des solutions collaboratives.
- La rotation de poste** : exposition successive à différentes fonctions, favorisant la polyvalence et une compréhension approfondie du fonctionnement organisationnel.

Au terme de cette section, il apparaît que la compétence constitue un élément essentiel de la performance individuelle et collective. Elle repose sur la mobilisation combinée des savoirs, savoir-faire et savoir-être dans des situations professionnelles données.

Face aux évolutions constantes de l'environnement de travail, le développement des compétences devient une nécessité pour garantir l'adaptation, l'employabilité et l'efficacité des salariés. Les différentes méthodes de développement permettent ainsi de renforcer durablement le capital humain de l'organisation.

Section 3 : La GRH comme levier de développement des compétences

Après avoir posé les bases conceptuelles de la compétence et de son développement, il convient d'examiner comment la GRH, à travers ses dispositifs opérationnels, constitue le levier principal de cette montée en compétences au sein des organisations contemporaines.

3.1 La GPEC comme outil d'anticipation

Selon Diétriche & Pigeyre (2005, p. 67) « La GPEC est la démarche qui illustre l'effort d'anticipation des entreprises pour adapter les emplois et les hommes aux contraintes d'un contexte de crise, de mutation ou de concurrence internationale exacerbée. »

Ce qui ressort de cette définition, c'est que la GPEC articule deux logiques complémentaires : adapter les emplois aux évolutions prévisibles de l'activité, et sécuriser les parcours professionnels en développant l'employabilité des salariés. Ses principaux objectifs sont :

- Définir des politiques globales d'emploi en gérant les flux de personnel selon les structures actuelles et prévisionnelles.
- Favoriser la mobilité professionnelle par une gestion transversale fondée sur les proximités de compétences.
- Aligner les compétences aux exigences évolutives des métiers prioritaires.
- Anticiper l'impact des transformations organisationnelles et technologiques sur les emplois.

La mise en œuvre de la GPEC s'articule en six étapes :

- ✓ inventaire des compétences actuelles,
- ✓ projection temporelle des emplois,
- ✓ anticipation des besoins futurs,
- ✓ analyse des écarts,
- ✓ élaboration des politiques d'ajustement RH (mobilité, formation, recrutement)
- ✓ projection post-implémentation permettant d'assurer la continuité du processus.

3.2 La formation professionnelle

D'après Barabel & Meier (1980, p. 312) « La formation consiste à mettre en œuvre les conditions du développement des compétences des collaborateurs, par un pilotage organisationnel ou des choix personnels, afin de conforter, d'améliorer ou d'acquérir des compétences pour accroître sa performance et celle de l'organisation. »

On distingue principalement deux types de formation professionnelle :

3.2.1 La formation professionnelle continue : dispositif destiné aux salariés en poste, visant l'élargissement des compétences et le perfectionnement des pratiques professionnelles. Elle constitue un droit inscrit dans le Code du travail.

3.2.2 La formation professionnelle initiale : parcours éducatif suivi sous statut étudiant, dont l'objectif est de transmettre les savoirs et compétences nécessaires à l'intégration dans le monde professionnel.

3.3 L'évaluation des compétences

D'après Guerrero (2004, p.55), L'évaluation des compétences repose sur un ensemble d'approches méthodologiques complémentaires:

- **L'évaluation par compétences clés :** mesure du niveau de maîtrise des compétences essentielles à un poste à l'aide d'une grille structurée.
- **L'évaluation comportementale :** observation des conduites professionnelles en situation réelle.
- **L'auto-évaluation :** regard réflexif du collaborateur sur ses propres compétences et axes d'amélioration.
- **L'évaluation à 360 degrés :** recueil des appréciations de multiples acteurs (supérieurs, pairs, subordonnés) pour une représentation équilibrée et moins biaisée.

L'entretien annuel d'évaluation et l'entretien professionnel constituent les outils privilégiés de ce dispositif. Le premier dresse un bilan de l'activité et des compétences, le second projette le collaborateur vers son évolution de carrière.

3.4 La mobilité interne et la gestion des carrières

La mobilité interne aide l'organisation à conserver ses compétences, à fidéliser ses salariés et à éviter les recrutements externes coûteux. On distingue quatre formes :

- **La mobilité verticale:** vise à proposer une évolution vers un niveau hiérarchique supérieur,
- **La mobilité transversale:** consiste à donner accès à un rôle différent dans un nouveau métier, sans considération du niveau hiérarchique
- **La mobilité horizontale:** participe à offrir des responsabilités similaires au sein d'un métier proche
- **La mobilité géographique :** repose sur la mutation du salarié vers un autre site.

La gestion des talents vise quant à elle à repérer, développer et positionner les profils à fort potentiel, tandis que la fidélisation cherche à maintenir durablement les employés dans l'organisation, réduisant le turnover et stabilisant les équipes performantes.

3.5 L'approche par les compétences comme avantage concurrentiel

D'après Diétriche & Pigeyre (2005, p.62), L'approche par les compétences permet à l'entreprise de se différencier de ses concurrents en mobilisant les savoirs, savoir-faire et comportements de ses salariés de manière unique et difficilement imitable. Elle devient un avantage concurrentiel durable lorsque ces compétences sont rares, efficaces et combinées de façon originale

La transformation numérique renforce cette nécessité en créant un risque permanent de décalage des compétences. Les organisations qui investissent de manière continue dans le développement de leurs ressources humaines sont mieux armées pour absorber ces mutations et maintenir leur performance.

Cette section a montré que la gestion des ressources humaines joue un rôle déterminant dans le développement des compétences à travers plusieurs outils tels que la GPEC, la formation professionnelle, l'évaluation des compétences et la gestion des carrières.

Ces dispositifs permettent d'anticiper les besoins futurs, d'accompagner l'évolution des salariés et d'assurer une meilleure adéquation entre les compétences disponibles et les exigences de l'entreprise. Ainsi, la GRH apparaît comme un levier stratégique indispensable pour renforcer la performance et la compétitivité de l'organisation.

Conclusion du Chapitre I

L'avenir des organisations est intimement lié à leur capacité à placer l'humain au centre de leur stratégie. Le développement des compétences a dépassé le stade du simple choix pour devenir une condition essentielle de survie dans un environnement concurrentiel en perpétuelle mutation.

De ce fait, une gestion des ressources humaines moderne et proactive constitue le socle garantissant la performance durable et la réussite de toute entreprise à long terme.

Chapitre II : Etude de cas : La valorisation des compétences par la GRH au sein de l'entreprise portuaire de Béjaïa l' (EPB)

Section 1 : Présentation de l'organisation d'accueil.

Section 2 : Les pratiques HR en faveur du DC.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.

Introduction du Chapitre II

Après avoir présenté dans la partie théorique les différents concepts liés au management des ressources humaines et au développement des compétences, ce chapitre est consacré à l'étude de cas de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB). Son objectif principal est d'analyser le rôle de la GRH dans le développement et la valorisation des compétences des salariés.

Trois sections structurent cette partie. La première présente l'organisation d'accueil. La deuxième analyse les pratiques RH mises en œuvre en faveur du développement des compétences. La troisième, enfin, est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des résultats de l'enquête menée auprès des salariés.

Section 1 : Présentation de l'organisation d'accueil

Dans ce qui suit sera présenté l'historique, l'organisation et les missions d l'Entreprise Portuaire de Béjaïa, afin de situer le cadre de l'étude.

1.1 Historique et présentation générale de l'EPB

1.1.1 Création, statut juridique et évolution



L'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB) constitue l'un des ports les plus importants d'Algérie, grâce à sa position stratégique au cœur de la Méditerranée. Le port de Béjaïa joue

Chapitre II : Etude de cas : La valorisation des compétences par la GRH au sein de l'entreprise portuaire de Béjaïa l' (EPB)

un rôle essentiel dans les échanges commerciaux nationaux et internationaux, notamment dans le transport des marchandises générales et des hydrocarbures.

L'EPB a été créée par le décret n°82-285 du 14 août 1982 en tant qu'entreprise socialiste à caractère économique. Elle a succédé à plusieurs organismes publics : l'Office National des Ports (ONP), la Société Nationale de Manutention (SONAMA) et une partie des activités de la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

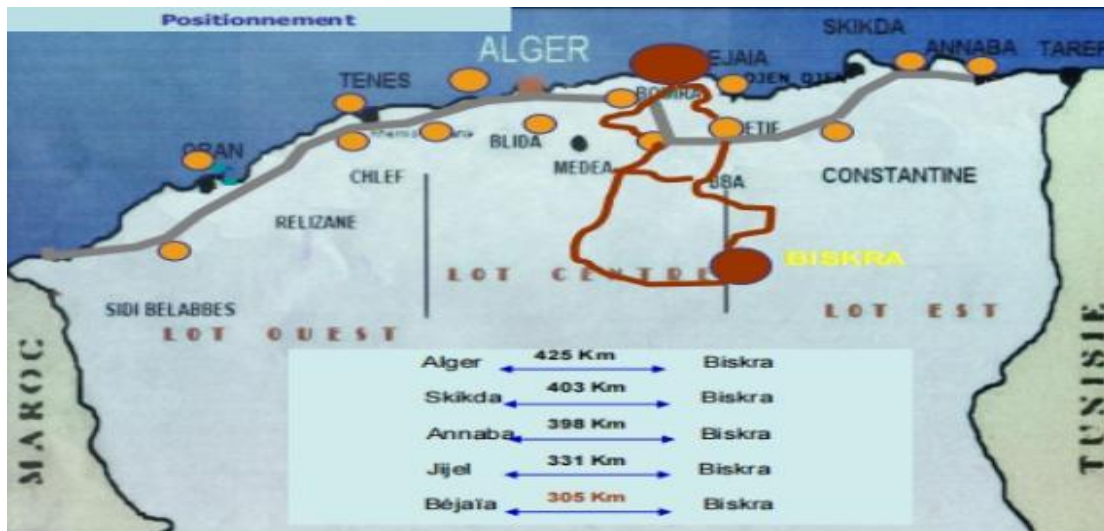
Dans le cadre des réformes économiques de 1988 relatives à l'autonomie des entreprises publiques, l'EPB a été transformée, à partir du 15 février 1989, en Entreprise Publique Économique Société Par Actions (EPE/SPA). Elle dispose aujourd'hui des certifications internationales ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001.

1.1.2 Implantation géographique du port de Bejaia

Le port est situé dans la baie de la ville de Bejaia, le domaine public artificiel maritime et portuaire est délimité :

- Au nord par la route nationale n°9
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une longueur de 2.750 m
- A l'est par la jetée Est
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia

Le Port de Bejaïa dessert un hinterland important et très vaste. La ville et le port de Bejaia disposent de ce fait de voies ferroviaires et d'un aéroport international. D'une desserte routières reliant l'ensemble des villes du pays jusqu'au porte du Sahara Algérienne



Localisation géographique

- Latitude Nord: 36°45' 24''
- Longitude Est: 05°05'50''

1.2. Les missions et objectifs de l'EPB

1.2.1 Missions :

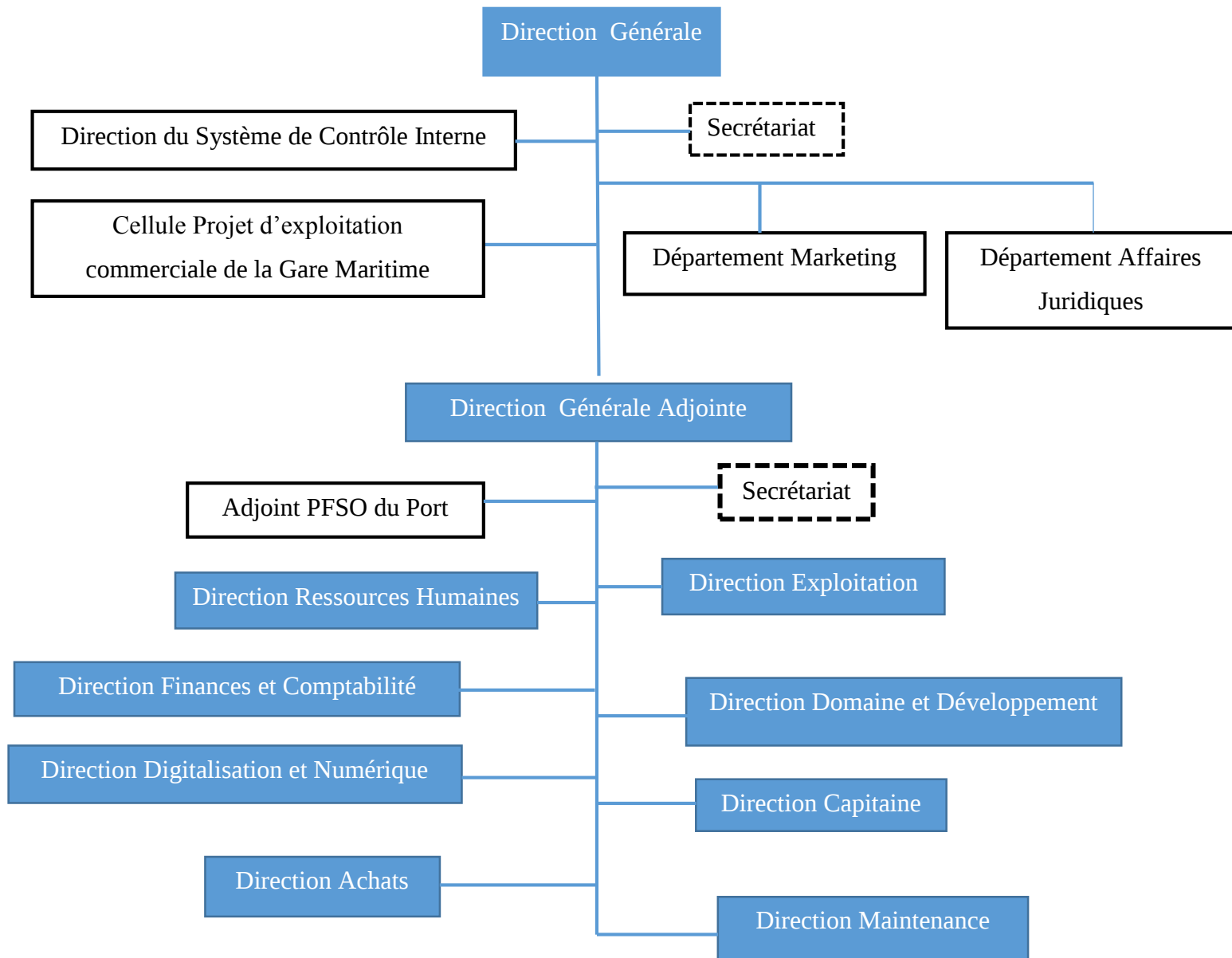
L'EPB a pour mission principale d'assurer le transit des marchandises et des passagers dans les meilleures conditions de sécurité, de coût et de délai. Ses missions couvrent la gestion et l'exploitation du domaine portuaire, l'entretien et le renouvellement des infrastructures, l'organisation des opérations de manutention et de remorquage, la sécurité portuaire et la contribution au développement des échanges commerciaux.

1.2.2 Objectifs stratégiques :

- ✓ L'amélioration continue de la qualité des prestations portuaires.
- ✓ Le développement et la modernisation des infrastructures et équipements.
- ✓ La réduction des délais de traitement des navires et des marchandises.
- ✓ Le renforcement de la sécurité portuaire et de la protection de l'environnement.
- ✓ La digitalisation et la modernisation des systèmes d'information.

1.3 Organigramme de l'EPB

Figure N°03 : Organigramme de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa



Source : document interne de l'entreprise

À travers cette présentation, il ressort que l'Entreprise Portuaire de Béjaïa occupe une place stratégique dans le développement économique et commercial de l'Algérie. Grâce à sa situation géographique privilégiée, à ses infrastructures portuaires et à son organisation structurée, l'EPB assure efficacement ses différentes missions. Cette présentation permet ainsi de mieux comprendre le contexte dans lequel s'inscrivent les pratiques de gestion des ressources humaines étudiées dans ce mémoire.

Section 2 : Les pratiques RH en faveur du développement des compétences à l'EPB

La gestion des ressources humaines occupe une place déterminante au sein de l'EPB. Face aux évolutions économiques et technologiques du secteur portuaire, l'entreprise mobilise plusieurs pratiques RH recrutement, intégration, rémunération, GPEC, formation et évaluation pour renforcer les qualifications de son personnel et améliorer sa performance globale.

2.1 La politique de recrutement et d'intégration

En raison de la diversité de ses activités portuaires, l'EPB veille à recruter des profils qualifiés capables de répondre aux exigences techniques de ses différents postes. L'entreprise collabore avec l'ANEM de Béjaïa pour faciliter la sélection des candidats. Le processus repose sur l'identification des besoins, l'étude des candidatures et la réalisation d'entretiens de sélection.

L'intégration des nouveaux employés est considérée comme un levier de développement des compétences : elle facilite l'adaptation à l'environnement de travail, la compréhension des missions et le développement des aptitudes professionnelles grâce à l'accompagnement par les responsables et collègues.

2.2 La politique de rémunération

La politique de rémunération de l'EPB repose sur trois principes fondamentaux : l'équité (adéquation entre contribution et rétribution), la transparence (lisibilité des composantes salariales) et la différenciation (niveaux de rémunération distincts selon les

catégories). Elle est orientée vers le mérite et vise à stimuler la motivation des salariés en les associant au succès de l'entreprise.

2.3 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) à l'EPB

La GPEC constitue une démarche stratégique adoptée par l'EPB pour anticiper les besoins futurs en ressources humaines et adapter les compétences de ses employés aux évolutions du secteur portuaire. Cette démarche permet d'identifier les compétences nécessaires, de prévoir les besoins en recrutement et d'assurer une meilleure adéquation entre les postes et les qualifications disponibles.

L'EPB met en œuvre plusieurs actions dans ce cadre : formation professionnelle, mobilité interne et développement ciblé des compétences, afin d'améliorer la performance des employés et de garantir la continuité des activités portuaires.

2.4 Le plan de formation

Le plan de formation à l'EPB répond à deux objectifs complémentaires :

- ✓ **Le premier est d'ordre réglementaire** : respecter l'obligation légale algérienne de formation des salariés.
- ✓ **Le second est d'ordre stratégique** : développer les compétences nécessaires à l'évolution des métiers du port et à l'intégration des nouvelles technologies.

Sa mise en œuvre s'organise en trois phases :

-L'ingénierie du plan : la DRH identifie les besoins auprès des responsables de structure, en s'appuyant sur les fiches de poste, les évaluations annuelles et les objectifs opérationnels. Les actions prioritaires concernent la sécurité portuaire, les nouveaux équipements et les exigences clients.

-La réalisation des actions : pour chaque formation, la DRH détermine la modalité (interne ou externe), la durée et les participants. Les conventions sont signées avec les prestataires sélectionnés.

-Le suivi et l'évaluation : assuré à trois niveaux — avant (vérification administrative), pendant (suivi de l'assiduité) et après la formation (attestations, questionnaires de satisfaction, mesure de l'impact après 3 à 6 mois).

2.5 Le système d'évaluation et les entretiens professionnels

L'évaluation du personnel constitue un outil stratégique de la GRH à l'EPB. Elle repose sur des critères liés à la qualité du travail, au respect des consignes de sécurité, à la discipline, à la maîtrise technique et à la capacité d'adaptation aux nouvelles exigences organisationnelles.

Les entretiens professionnels offrent aux salariés l'occasion d'exprimer leurs difficultés, leurs attentes et leurs besoins en formation. Ils permettent également à l'entreprise d'identifier les compétences à développer et de proposer des actions de formation adaptées. Les résultats des évaluations servent de base aux décisions de mobilité interne, d'attribution de responsabilités et d'accès à des formations spécialisées.

2.6 La gestion des carrières et la mobilité interne

La gestion des carrières à l'EPB vise à accompagner les employés dans leur évolution professionnelle, en assurant l'adéquation entre leurs compétences et les besoins de l'entreprise. Elle repose sur l'évaluation des performances, l'identification des compétences clés et la détection des potentiels internes.

La mobilité interne horizontale ou verticale joue un rôle essentiel dans cette dynamique : elle permet aux employés de changer de poste en fonction de leurs qualifications et des opportunités disponibles, renforçant ainsi leur engagement et leur motivation.

L'analyse des pratiques RH mises en œuvre au sein de l'EPB montre que l'entreprise accorde une importance particulière au développement des compétences de son personnel. À travers le recrutement, l'intégration, la GPEC, la formation, l'évaluation et la gestion des carrières, elle cherche à renforcer les qualifications de ses salariés et à améliorer leur performance. Ces dispositifs témoignent de la volonté de l'entreprise d'adapter continuellement ses ressources humaines aux exigences du secteur portuaire et aux évolutions de son environnement.

Section 3 : Présentation de l'enquête et analyse des résultats

Chaque recherche scientifique s'applique sur une population d'étude, qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Connaître les qualités qui caractérisent cette population aide à la fois le chercheur et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude.

3.1. Choix de la méthodologie

Pour répondre à notre problématique de recherche qui porte sur « Le MRH au service du développement des compétences au sein de l'EPB », nous avons opté pour une méthode quantitative basée sur l'enquête par questionnaire.

Cette méthode permet de collecter un grand nombre de données en un temps limité.

- Justification du choix méthodologique :

Ce choix méthodologique se justifie par plusieurs raisons :

Ce choix méthodologique se justifie par plusieurs raisons :

- D'abord, le questionnaire permet de toucher un nombre important de salariés en peu de temps.
- Ensuite, il garantit l'anonymat des réponses, ce qui encourage les participants à s'exprimer librement.
- , cette méthode est adaptée pour mesurer les opinions et les perceptions des employés sur les pratiques de gestion des ressources humaines et le développement des compétences au sein de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa.

3.1.1 Présentation de l'échantillon étudié :

L'enquête a été réalisée auprès des salariés de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa. Cette population a été choisie en raison de son implication directe dans les pratiques RH étudiées.

- Taille et composition de l'échantillon

Nous avons distribué le questionnaire à 50 employés de différentes catégories Socio professionnelles .Nous avons récupéré 42 questionnaires valides qui constituent notre échantillon final. Cela montre que tous les employés interrogés n'ont pas répondu au questionnaire.

Chapitre II : Etude de cas : La valorisation des compétences par la GRH au sein de l'entreprise portuaire de Béjaïa l' (EPB)

Cet échantillon inclut des cadres, des agents de maîtrise et des agents d'exécution, de différents services et directions, afin d'assurer une représentativité des différents niveaux hiérarchiques de l'EPB.

- Présentation de l'outil de collecte

L'outil utilisé pour collecter les données est le questionnaire. Ce questionnaire a été élaboré en fonction des objectifs de notre recherche.

Il a été conçu de manière claire et concise afin de faciliter la compréhension et d'obtenir des réponses précises de la part des répondants.

- Les types de questions : Le questionnaire comporte :

- Des questions fermées à choix unique pour obtenir des données précises et faciliter le traitement statistique.
- Des questions à choix multiples pour permettre aux salariés de sélectionner plusieurs réponses adaptées à leur situation.
- Des questions ouvertes pour recueillir les avis personnels et les suggestions des répondants.

- La structure du questionnaire : Le questionnaire est structuré en trois axes principaux.

L'axe 1 : concerne les données personnelles des répondants : sexe, âge, ancienneté, catégorie socioprofessionnelle.

L'axe 2 : porte sur les pratiques du management des ressources humaines à l'EPB : formation, évaluation.

L'axe 3 : traite du développement des compétences au sein de l'entreprise : acquisition de nouvelles compétences, impact sur la performance.

3.2. Présentation et analyse des résultats

Après la collecte des données, nous présentons et analysons les résultats obtenus auprès des 42 salariés de l'EPB. L'analyse suit la structure du questionnaire en trois parties.

3.2 Présentation et analyse des résultats

Après la collecte des données, nous présentons et analysons les résultats obtenus auprès des 42 salariés de l'EPB. L'analyse suit la structure du questionnaire en trois parties.

Partie 1 : Renseignements personnels

Tableau N°03 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Effectif	Pourcentage
Masculin	37	88,1 %
Féminin	5	11,9 %
Total	42	100 %

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête.

Parmi les 42 personnes interrogées, 37 individus sont de sexe masculin, soit un taux de 88,1%. Les restants sont de sexe féminin représentés quant à eux par 11,9% de l'échantillon.

Cette analyse montre que le taux de la catégorie masculine est supérieur à celle féminine avec un écart de 76,2%

Tableau N°04 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

Tranche d'âge	Effectif	Pourcentage
Moins de 25 ans	2	4,8 %
25–35 ans	9	21,4 %
35–45 ans	17	40,5 %
45–55 ans	11	26,2 %
Plus de 55 ans	3	7,1 %
Total	42	100 %

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Chapitre II : Etude de cas : La valorisation des compétences par la GRH au sein de l'entreprise portuaire de Béjaïa l' (EPB)

La tranche d'âge qui a le pourcentage le plus élevé est celle de « 35-45 ans » avec un taux de 40,5%, suivie par celle de « 45-55 ans » avec un taux de 26,2%. 21,4% des interrogés ont un âge appartenant à la tranche « 25-35 ans », et seulement 7,1% des agents interrogés ont plus de 55 ans.

Cela explique que l'EPB s'appuie sur un personnel expérimenté et en pleine maturité professionnelle. Et afin de maintenir le niveau de compétence et assurer la relève, l'administration doit consacrer un programme de formation continue pour toutes les tranches d'âge.

Tableau N°05 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise

Ancienneté	Effectif	Pourcentage
Moins de 5 ans	7	16,7 %
5–10 ans	12	28,6 %
10–20 ans	19	45,2 %
Plus de 20 ans	4	9,5 %
Total	42	100 %

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

D'après le tableau N°05, la catégorie « 10-20 ans » arrive en tête avec 19 personnes, soit 45,2%, suivie par « 5-10 ans » avec 12 personnes, soit 28,6%. 7 personnes ont moins de 5 ans d'ancienneté, ce qui représente 16,7%, contre 4 personnes pour plus de 20 ans, soit 9,5%.

Ces résultats montrent que l'EPB dispose d'un effectif stable et expérimenté, mais doit prévoir un plan de relève.

Tableau N°06 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage
Universitaire	34	81,0 %
Secondaire	8	19,0 %
Fondamental	0	0,0 %
Total	42	100 %

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Chapitre II : Etude de cas : La valorisation des compétences par la GRH au sein de l'entreprise portuaire de Béjaïa l' (EPB)

Sur 42 personnes interrogées, nous notons que leur niveau d'instruction est réparti comme suit :

-34 personnes ont un niveau universitaire, soit un taux de 81%.

-8 personnes ont un niveau secondaire, ce qui représente 19%.

-Aucun salarié n'a un niveau fondamental, soit un taux de 0,0%.

Ce tableau nous démontre que la majorité des salariés ont un niveau universitaire, c'est-à-dire un niveau élevé, ce qui explique que l'EPB dispose d'un personnel qualifié apte à suivre des formations spécialisées pour développer ses compétences.

Tableau N°07 : Répartition de l'échantillon selon le poste / la fonction

Poste / Fonction	Effectif	Pourcentage
Cadre dirigeant	3	7,1 %
Cadre supérieur	9	21,4 %
Agent de maîtrise	18	42,9 %
Agent d'exécution	12	28,6 %
Total	42	100 %

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

D'après le tableau N°07, nous constatons que 18 personnes occupent un poste d'Agent de maîtrise, ce qui représente 42,9% de l'échantillon, suivies de 12 personnes Agents d'exécution, soit 28,6%. 9 personnes sont Cadres supérieurs, ce qui équivaut à 21,4%, tandis que 3 personnes sont Cadres dirigeants, soit 7,1%.

Cette répartition montre que l'encadrement intermédiaire « Agent de maîtrise » constitue la catégorie la plus représentée au sein de l'EPB. Elle reflète également une structure hiérarchique équilibrée entre les fonctions d'exécution et de supervision.

Partie 2 : Management des RH et développement des compétences

Tableau N°08 : Mode d'identification des besoins en ressources humaines

Mode d'identification	Effectif	Pourcentage
Par anticipation et planification stratégique (GPEC)	22	52,4 %
Par évaluation périodique des effectifs	12	28,6 %
En réponse aux besoins immédiats et urgents	6	14,3 %
Je ne sais pas / pas de démarche visible	2	4,8 %
Total	42	100 %

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Les résultats montrent que 52,4 % des répondants indiquent que les besoins en ressources humaines sont identifiés par anticipation à travers la GPEC, tandis que 28,6 % évoquent une identification basée sur des évaluations périodiques des effectifs. Par ailleurs, 14,3 % estiment que les besoins sont déterminés en réponse à des situations urgentes.

Toutefois, 42,9 % des répondants évoquent des mécanismes davantage réactifs (évaluation périodique ou besoins urgents),

Tableau N°09 : Évaluation de la politique RH en matière de développement des compétences

Appréciation	Effectif	Pourcentage
Très dynamique et proactive	19	45,2 %
Présente mais perfectible	17	40,5 %
Peu visible	5	11,9 %
Inexistante	1	2,4 %
Total	42	100 %

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

La majorité des salariés (85,7 %) estime que l'entreprise dispose d'une politique RH orientée vers le développement des compétences : 45,2 % la qualifient de très dynamique et

Chapitre II : Etude de cas : La valorisation des compétences par la GRH au sein de l'entreprise portuaire de Béjaïa l' (EPB)

proactive, et 40,5 % la jugent présente mais perfectible. Cependant, 14,3 % des répondants perçoivent cette politique comme peu visible ou inexistante, ce qui révèle une marge d'amélioration dans la communication et la diffusion des actions RH auprès de l'ensemble du personnel

Tableau N°10 : Adaptation des outils RH aux besoins réels de développement des compétences

Appréciation	Effectif	Pourcentage
Oui, parfaitement adaptés	23	54,8 %
Partiellement adaptés	14	33,3 %
Pas du tout adaptés	3	7,1 %
Je ne connais pas les outils	2	4,8 %
Total	42	100 %

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Les résultats révèlent que 54,8 % des salariés considèrent les outils RH parfaitement adaptés à leurs besoins de développement des compétences, tandis que 33,3 % les jugent seulement partiellement adaptés. En revanche, 11,9 % des répondants déclarent soit ne pas connaître ces outils, soit les considérer inadaptés.

Ces résultats montrent que les dispositifs RH mis en œuvre sont globalement appréciés, mais qu'ils nécessitent un effort supplémentaire de sensibilisation et d'amélioration afin de répondre pleinement aux attentes de l'ensemble des salariés.

Tableau N°11 : Bénéfice d'une action de formation au cours des 12 derniers mois

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	36	85,7 %
Non	6	14,3 %
Total	42	100 %

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Les données montrent que 85,7 % des salariés ont bénéficié d'au moins une action de formation au cours des douze derniers mois.

Chapitre II : Etude de cas : La valorisation des compétences par la GRH au sein de l'entreprise portuaire de Béjaïa l' (EPB)

Ce résultat confirme l'importance accordée par l'EPB au développement des compétences et à l'amélioration continue des qualifications de son personnel.

Néanmoins, 14,3 % des salariés déclarent ne pas avoir participé à une formation durant cette période, ce qui indique que l'accès aux actions de développement des compétences pourrait être davantage généralisé afin d'assurer une équité de traitement entre tous les salariés.

Tableau N°12 : Fréquence de participation aux actions de développement des compétences

Fréquence	Effectif	Pourcentage
Jamais	6	14,3 %
1 fois par an	12	28,6 %
2 à 3 fois par an	21	50,0 %
Plus de 3 fois par an	3	7,1 %
Total	42	100 %

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Les résultats montrent que 57,1 % des salariés participent à au moins deux actions de développement des compétences par an : 50 % entre deux et trois fois par an, et 7,1 % plus de trois fois. Cette fréquence traduit une dynamique de formation relativement soutenue au sein de l'EPB.

Toutefois, 14,3 % des répondants déclarent n'avoir jamais participé à une action de développement des compétences, ce qui souligne une inégalité d'accès persistante.

L'entreprise devrait ainsi poursuivre ses efforts afin de garantir un accès plus équitable et systématique aux dispositifs de formation pour l'ensemble du personnel.

Tableau N°13 : Existence d'une évaluation des compétences

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	38	90,5 %
Non	4	9,5 %
Total	42	100 %

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Chapitre II : Etude de cas : La valorisation des compétences par la GRH au sein de l'entreprise portuaire de Béjaïa l' (EPB)

Le taux de 90,5 % indique que l'évaluation des compétences est une pratique bien ancrée à l'EPB. Elle constitue une base essentielle de la GPEC et confirme que l'entreprise dispose d'un système RH organisé.

Tableau N°14 : Méthodes d'évaluation des compétences utilisées (réponses multiples)

Méthode	Effectif	Pourcentage
Entretien d'évaluation individuelle	35	39,3 %
Tests de connaissances et d'aptitudes	28	31,5 %
Assessment centre (centre d'évaluation)	19	21,3 %
L'évaluation de 360°	7	7,9 %
Total des réponses	89	100 %

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Le nombre de réponses est supérieur au nombre des enquêtés vu la multiplicité des réponses.

Le tableau nous montre les méthodes d'évaluation utilisées selon cette enquête. 39,3% citent les Entretiens d'évaluation individuels, 31,5% mentionnent les Tests de connaissance et d'aptitudes, 21,3% indiquent l'Assessment centre, et 7,9% ont choisi d'autres méthodes.

À travers ce tableau nous constatons qu'une grande partie des répondants sont évalués par plusieurs méthodes à la fois. Ces résultats expriment que l'entreprise combine différents outils d'évaluation pour avoir une appréciation plus complète de ses salariés.

Tableau N°14 : Information des salariés sur les résultats de leur évaluation

Modalité	Effectif	Pourcentage
Oui, systématiquement	10	23,8 %
Oui, parfois	26	61,9 %
Non, jamais	0	0,0 %
Non concerné(e) / non évalué(e)	6	14,3 %
Total	42	100 %

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Chapitre II : Etude de cas : La valorisation des compétences par la GRH au sein de l'entreprise portuaire de Béjaïa l' (EPB)

L'exploitation des données du tableau N°13 indique que :

- 26 personnes déclarent être informées « Oui, parfois » des résultats de leur évaluation, ce qui représente 61,9%.
- 10 personnes affirment être informées « Oui, systématiquement », soit 23,8%.
- 6 personnes sont « Non concernées / Non évaluées », soit un taux de 14,3% de l'échantillon total.
- Aucune personne n'a répondu « Non, jamais », ce qui équivaut à 0,0%.

On constate que 85,7 % du personnel reçoit un retour sur évaluation, Ce retour d'information renforce l'efficacité du processus d'évaluation et son effet sur le développement des compétences.

Tableau N°15 : Existence d'un plan de développement de carrière défini avec le responsable

Situation	Effectif	Pourcentage
Oui, clairement défini	6	14,3 %
En cours d'élaboration	9	21,4 %
Non, pas encore	27	64,3 %
Total	42	100 %

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Au regard du tableau N°14, nous relevons que :

- 27 personnes déclarent ne pas disposer d'un plan de développement de carrière défini avec leur responsable, soit un taux de 64,3%.
- 9 personnes indiquent qu'un plan est « En cours d'élaboration », ce qui représente 21,4%.
- 6 personnes affirment disposer d'un plan « Oui, clairement défini », soit 14,3%.

Ces résultats montrent un manque important dans la gestion prévisionnelle des carrières. Donc, l'EPB doit mieux structurer l'accompagnement individuel pour renforcer la motivation et garder son personnel.

Chapitre II : Etude de cas : La valorisation des compétences par la GRH au sein de l'entreprise portuaire de Béjaïa l' (EPB)

Tableau N°16 : Impact du développement des compétences sur la motivation au travail

Impact perçu	Effectif	Pourcentage
Impact très positif	22	52,4 %
Impact positif	15	35,7 %
Peu d'impact	4	9,5 %
Aucun impact	1	2,4 %
Total	42	100 %

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Avec 88,1 % d'avis positifs, le développement des compétences constitue un facteur déterminant de motivation à l'EPB.

Ce résultat confirme le lien direct entre investissement dans les compétences et engagement professionnel.

Partie 3 : Perceptions et suggestions

Tableau N°17 : Actions prioritaires pour améliorer le développement des compétences (réponses multiples)

Action prioritaire	Effectif	Pourcentage
Renforcer et diversifier les actions de formation	32	25,4 %
Allouer un budget plus important à la formation	28	22,2 %
Améliorer le système d'évaluation des compétences	25	19,8 %
Impliquer davantage le management dans le suivi	21	16,7 %
Développer la mobilité interne et les promotions	18	14,3 %
Autres	2	1,6 %
Total des réponses	126	100 %

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Le nombre de réponses est supérieur au nombre des enquêtés vu la multiplicité des réponses.

Chapitre II : Etude de cas : La valorisation des compétences par la GRH au sein de l'entreprise portuaire de Béjaïa l' (EPB)

Le tableau nous montre les actions prioritaires proposées par les enquêtés pour améliorer le développement des compétences. 25,4% préconisent de renforcer et diversifier les actions de formation, 22,22% suggèrent d'allouer un budget plus important à la formation, 19,84% proposent d'améliorer le système d'évaluation des compétences, 16,67% souhaitent impliquer le management dans le suivi, 14,29% optent pour le développement de la mobilité interne et la promotion, et 1,6% ont cité d'autres actions.

À travers ce tableau nous constatons que la formation représente l'action prioritaire majeure pour les salariés. Ces résultats expriment leurs volontés de voir l'entreprise investir davantage dans le capital humain, que ce soit par la diversification des formations ou par l'augmentation du budget qui leur est alloué.

Tableau N°18 : Satisfaction générale vis-à-vis de la gestion des ressources humaines

Niveau de satisfaction	Effectif	Pourcentage
Très satisfait(e)	21	50,0 %
Satisfait(e)	17	40,5 %
Peu satisfait(e)	4	9,5 %
Pas du tout satisfait(e)	0	0,0 %
Total	42	100 %

Source : Élaboré par nous-mêmes sur la base des résultats de l'enquête

Sur 42 personnes interrogées, nous constatons que :

- 21 salariés se déclarent « Très satisfaits » de la gestion des ressources humaines au sein de leur entreprise, soit un taux de 50.0%.
- 17 personnes se disent « Satisfaites », ce qui représente 40,5%.
- 4 personnes sont « Peu satisfaites », soit 9,5%.
- Aucun répondant ne s'est déclaré « Pas du tout satisfait », soit 0,0%.

Avec 90,5% de satisfaction globale et l'absence totale de mécontentement, la qualité de la gestion RH de l'EPB est bien démontrée.

Question 19 : Avez-vous des remarques ou suggestions supplémentaires concernant la GRH et le développement des compétences dans votre entreprise ?

L'analyse des réponses à la question ouverte montre une tendance générale de forte satisfaction. Sur 31 répondants, la majorité apprécie la qualité du plan de formation et l'écoute de la DRH, ce qui confirme les résultats chiffrés. Les suggestions proposées sont utiles et portent surtout sur la mise à jour des outils de formation, notamment le développement du e-learning et des certifications. Aucune critique importante n'a été notée. Ces retours confirment ainsi la bonne qualité des pratiques RH de l'EPB.

3.3 Vérification des hypothèses

L'analyse des données empiriques issues de l'enquête menée auprès de 42 salariés de l'EPB permet de confronter les hypothèses de recherche à la réalité du terrain.

Concernant l'hypothèse H1 : Les pratiques de GRH mobilisées par l'EPB (GPEC, formation, évaluation, gestion des carrières) constituent les leviers opérationnels structurés qui favorisent le développement des compétences des salariés.

L'analyse des données valide cette hypothèse. L'EPB mobilise effectivement un ensemble cohérent de dispositifs : une démarche GPEC reconnue par 52,4 % du personnel, une politique RH jugée dynamique par 85,7 % des répondants, des outils évalués comme adaptés par 88,1 % des salariés.

Ces éléments convergents confirment que l'EPB dispose bien d'un arsenal RH structuré orienté vers le développement des compétences.

Concernant l'hypothèse H2 : Ces pratiques de GRH influencent significativement le niveau de compétence des salariés de l'EPB, en renforçant leur savoir, savoir-faire et le savoir-être professionnels.

Les données confirment cette hypothèse. 85,7 % des salariés ont bénéficié d'une action de formation dans l'année, 50 % participent à 2 à 3 actions de DC par an, et 90,5 % font l'objet d'une évaluation des compétences.

La combinaison de ces dispositifs formation, évaluation, mobilité traduit une influence effective et mesurable sur le niveau de compétence du personnel

Concernant l'hypothèse H3 : Le développement des compétences qui en résulte à un impact positif sur la satisfaction et à la motivation au travail des salariés de l'EPB.

Cette hypothèse est largement confirmée par les données. 88,1 % des salariés estiment que le développement des compétences à un impact positif ou très positif sur leur motivation, et 90,5 % expriment une satisfaction globale élevée envers la GRH de l'EPB. Le lien entre investissement dans les compétences et engagement professionnel est ainsi clairement attesté.

3.4 Principaux enseignements de l'enquête

- L'EPB applique une gestion prévisionnelle reconnue par son personnel, la GPEC est connue et appréciée comme démarche anticipatrice.
- Les pratiques RH exercent une influence effective sur le niveau de compétence (formation largement accessible, évaluation structurée et multi-méthodes, outils jugés adaptés).
- Le développement des compétences exerce un effet positif mesurable sur la motivation et la satisfaction au travail
- Des marges de progression subsistent : la gestion individuelle des carrières reste insuffisamment formalisée 64,3 % des salariés n'ont pas de plan de carrière défini et les salariés aspirent à davantage de formations diversifiées et de budget dédié.

Les résultats de l'enquête révèlent que les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place à l'EPB contribuent de manière significative au développement des compétences des salariés. Les actions de formation, les dispositifs d'évaluation et les démarches de gestion prévisionnelle sont globalement appréciés par le personnel et ont un impact positif sur leur motivation et leur satisfaction.

Toutefois, certaines améliorations demeurent nécessaires, notamment en matière de gestion des carrières et d'accès équitable aux opportunités de développement.

Ces constats permettent de confirmer les hypothèses formulées au début de cette recherche et de répondre à la problématique de l'étude.

Conclusion du Chapitre II

Notre étude de cas a démontré que l'application des pratiques de management des ressources humaines au sein de l'EPB permet aux salariés l'acquisition de savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires au développement de leurs compétences professionnelles.

Les résultats de l'enquête confirment l'impact positif de ces pratiques sur la performance et la motivation du personnel, tout en identifiant des pistes d'amélioration concrètes concernant la personnalisation des parcours de carrière et la régularisation des actions de formation.

Conclusion générale

Conclusion générale

Tout au long de ce travail de recherche, il est apparu que le développement des compétences ne peut plus être considéré comme une option pour les organisations. Il constitue aujourd'hui une condition essentielle pour assurer la performance des salariés et répondre aux évolutions permanentes des métiers.

La nécessité de valoriser les ressources humaines est devenue un passage obligé pour toute organisation aspirant à améliorer la qualité de ses services. C'est dans cette optique que nous avons analysé les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place au sein de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa.

En réponse à notre première question secondaire, l'étude a permis d'identifier les principaux outils de développement des compétences mobilisés à l'EPB : la GPEC, le plan de formation annuel, le système d'évaluation des compétences (entretiens individuels, tests, assessment centre) et la gestion des carrières. Ces dispositifs forment un cadre articulé permettant d'anticiper, de planifier et d'évaluer le développement des compétences à plusieurs niveaux : individuel, collectif et organisationnel.

En réponse à notre deuxième question secondaire, les résultats de l'enquête démontrent que ces pratiques exercent une influence significative sur le niveau de compétence des salariés : 85,7 % ont bénéficié d'une formation récente, 90,5 % font l'objet d'une évaluation formelle, et la grande majorité juge les outils RH adaptés à leurs besoins réels.

En réponse à notre troisième question secondaire, les données établissent clairement que le développement des compétences améliore la satisfaction et la motivation au travail : 88,1 % des répondants perçoivent un impact positif sur leur engagement professionnel, et 90,5 % expriment une satisfaction globale élevée envers la GRH de l'EPB.

Au terme de cette étude, la réponse à notre problématique centrale se dessine avec clarté : la gestion des ressources humaines favorise le développement des compétences à l'EPB principalement à travers trois leviers complémentaires : l'anticipation stratégique (GPEC), la formation professionnelle continue et l'évaluation périodique des compétences. Ces pratiques, perçues positivement par une large majorité du personnel, exercent un effet mesurable sur la motivation et la satisfaction au travail, confirmant ainsi nos trois hypothèses de recherche.

Cette recherche présente plusieurs limites qu'il convient de signaler. Premièrement, l'étude a été réalisée auprès de 42 salariés appartenant à une seule entreprise, ce qui limite la possibilité de généraliser les résultats à d'autres organisations portuaires ou à d'autres secteurs. Deuxièmement, les données reposent principalement sur les perceptions déclaratives des répondants, ce qui expose les résultats à des biais de désirabilité sociale. Troisièmement, l'absence d'analyses statistiques approfondies telles que des corrélations, des tests d'association ou des régressions ne permet pas de mesurer précisément l'intensité des relations entre les pratiques RH et le développement des compétences. Enfin, la nature transversale de l'étude ne permet pas d'évaluer l'évolution des pratiques dans le temps ni leurs effets à long terme sur la performance des salariés.

Sur le terrain, nous avons également relevé des insuffisances persistantes : une participation aux actions de DC non encore pleinement régularisée, un retour d'évaluation non systématique, et surtout une formalisation insuffisante des plans de carrière individuels (64,3 % des salariés n'en disposent pas).

Pour l'EPB, il convient de : organiser les formations de façon plus régulière et systématique, garantir un retour d'évaluation systématique à chaque salarié, doter chaque employé d'un plan de carrière formalisé, suivi et révisé annuellement, et investir dans le développement du e-learning et des certifications professionnelles.

Pour les chercheurs, il serait utile de conduire cette étude sur un échantillon plus large, de combiner questionnaire et entretiens approfondis, de comparer les pratiques de plusieurs entreprises portuaires algériennes, et d'évaluer l'impact des outils numériques sur la GPEC.

En définitive, cette étude confirme que le développement des compétences occupe une place centrale dans la stratégie de l'EPB. Loin de se limiter à une obligation réglementaire, il constitue un véritable investissement dans le capital humain, dont les effets sur la performance, la motivation et la fidélisation des salariés sont attestés empiriquement. Pour que cet investissement produise pleinement ses effets, l'EPB devra franchir une étape supplémentaire : celle de l'individualisation des parcours de développement, en dotant chaque salarié d'un plan de carrière structuré, suivi et pleinement intégré à la stratégie globale de l'entreprise.

Annexes

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre d'un mémoire de Master 2 en Sciences de Gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire pour l'obtention d'un Master 2 en Sciences de Gestion, spécialité Gestion des Ressources Humaines, dont le thème est « Le management des ressources humaines au service du développement des compétences », nous vous demandons de répondre avec le plus d'objectivité possible aux questions ci-dessous. Veuillez lire attentivement chaque proposition, puis répondez en inscrivant un (X) dans la case correspondante.

Nous vous assurons de l'anonymat total de vos réponses, lesquelles sont strictement destinées à des fins scientifiques. Merci pour votre précieuse collaboration.

PARTIE 1 : Renseignements personnels

Q1 : Quel est votre sexe ?

☐	Masculin
☐	Féminin

Q2 : Quel est votre âge ?

☐	Moins de 25 ans
☐	25 – 35 ans
☐	35 – 45 ans
☐	45 – 55 ans
☐	Plus de 55 ans

Q3 : Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?

☐	Moins de 5 ans
☐	5 – 10 ans
☐	10 – 20 ans
☐	Plus de 20 ans

Q4 : Quel est votre niveau d'instruction ?

☐	Universitaire (Licence, Master, Doctorat)
☐	Secondaire (Baccalauréat)
☐	Fondamental (Brevet ou équivalent)

Q5 : Quel est votre poste / fonction actuel(le) ?

☐	Cadre dirigeant
☐	Cadre supérieur
☐	Agent de maîtrise
☐	Agent d'exécution

PARTIE 2 : Le management des ressources humaines et le développement des compétences

Q6 : Comment votre entreprise identifie-t-elle les besoins en ressources humaines ?

☐	Par anticipation et planification stratégique (GPEC)
☐	En réponse aux besoins immédiats et urgents
☐	Par évaluation périodique des effectifs
☐	Je ne sais pas / pas de démarche visible

Q7 : Comment évaluez-vous la politique RH de l'entreprise en matière de développement des compétences ?

☐	Très dynamique et proactive
☐	Présente mais perfectible
☐	Peu visible
☐	Inexistante

Q8 : Les outils RH mis en place sont-ils adaptés à vos besoins réels de développement des compétences ?

☐	Oui, parfaitement adaptés
☐	Partiellement adaptés
☐	Pas du tout adaptés
☐	Je ne connais pas les outils disponibles

Q9 : Avez-vous bénéficié d'une action de formation au cours des 12 derniers mois ?

☐	Oui
☐	Non

Q10 : À quelle fréquence participez-vous à des actions de développement des compétences ?

☐	Jamais
☐	1 fois par an
☐	2 à 3 fois par an
☐	Plus de 3 fois par an

Q11 : Votre entreprise procède-t-elle à une évaluation des compétences ?

☐	Oui
☐	Non

Q12 : Si oui, quelles sont les méthodes d'évaluation utilisées ? (Plusieurs réponses possibles)

☐	Tests de connaissances et aptitudes
☐	Assessment center (centre d'évaluation)
☐	Entretiens d'évaluation individuels
☐	Évaluation à 360°
☐	Autre(s) :

Q13 : Êtes-vous informé(e) des résultats de votre évaluation ?

☐	Oui, systématiquement
☐	Oui, parfois
☐	Non, jamais

Q14 : Disposez-vous d'un plan de développement de carrière défini avec votre responsable ?

☐	Oui, clairement défini
☐	En cours d'élaboration
☐	Non, pas encore

Q15 : Selon vous, le développement des compétences a-t-il un impact sur votre motivation au travail ?

☐	Impact très positif
☐	Impact positif
☐	Peu d'impact
☐	Aucun impact

PARTIE 3 : Perception et suggestions

Q16 : Selon vous, quelles sont les actions prioritaires pour améliorer le développement des compétences dans votre entreprise ? (Plusieurs réponses possibles)

☐	Renforcer et diversifier les actions de formation
☐	Améliorer le système d'évaluation des compétences
☐	Développer la mobilité interne et les promotions
☐	Impliquer davantage le management dans le suivi
☐	Allouer un budget plus important à la formation
☐	Autre(s) :

Q17 : De manière générale, êtes-vous satisfait(e) de la gestion des ressources humaines au sein de votre entreprise ?

☐	Très satisfait(e)
☐	Satisfait(e)
☐	Peu satisfait(e)
☐	Pas du tout satisfait(e)

Q18 : Avez-vous des remarques ou suggestions supplémentaires concernant la GRH et le développement des compétences dans votre entreprise ?

.....

.....

Merci sincèrement pour votre temps et votre participation.

Bibliographie

Les références sont présentées selon les normes de la 7^e édition du Manuel de l'American Psychological Association (APA, 2020), classées par ordre alphabétique.

Ouvrages :

- Barraud, J., & al. (2000). Fonction ressources humaines. Dunod.
- Cohen, E. (2008). L'administration du travail. KASS de France.
- Dejoux, C. (2001). Les compétences au cœur de l'entreprise. Éditions d'Organisation.
- Diétriche, A., & Pigeyre, F. (2005). La gestion des ressources humaines. La Découverte.
- Guerrero, S. (2004). Les outils des ressources humaines : les savoir-faire essentiels en GRH (2^e éd.). Dunod.
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. Bantam Books.
- Laourt, P. (1991). Gestion des ressources humaines. Eyrolles.
- Mallet, L. (1991). La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines. Éditions Liaison.
- Pennaforde, A., Guignard, J., & Herbinier, J. (2018). Les fondamentaux de la GRH. Dunod.
- Peretti, J.-M. (2012). Ressources humaines (13^e éd.). Vuibert.
- Sekiou, L. (1986). Gestion du personnel. Les Éditions d'Organisation.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Chevalier, F., & Peretti, J.-M. (2001). Gestion des ressources humaines. De Boeck

Articles et revues :

- Weiss, D., & Dimitri, W. (1992). La gestion des compétences : au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH.

Mémoires et thèses :

- Ait Aider, R. (2023). L'apport du management stratégique des compétences au développement d'un avantage concurrentiel : cas Electro-Industrie [Mémoire de master]. Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou.
- Ammou, M., & Yahiaoui, N. (2018). Impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'administration publique : cas DPSB/Wilaya de Tizi-Ouzou [Mémoire de master]. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

-Arnoux, F. (s.d.). La GPEC : définition, méthodes et objectifs [Diplôme d'études supérieures spécialisées en psychologie du travail et des organisations]. Université de Bordeaux.

-Fala-Ouyahia, Z. (s.d.). Mobilité interne, quels enjeux pour l'entreprise ? Université d'Oran, Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales.

Sources en ligne :

- <https://www.studysmarter.fr/resumes/economie-et-gestion/administration/gestion-des-relations-sociales/>, consulté le 09/05/2026 à 14:28

-<https://www.agendrix.com/fr-fr/glossaire-rh/developpement-des-competences>, consulté le 09/05/2026 à 15:36

- <https://fr.scribd.com/document/798990847/Les-Types-de-Formation> consulté le 20 /04/2026 à 18:30

-<https://www.skillup.co/blog/article/evaluation-des-competences-methodes-et-bonnes-pratiques>, consulté le 09/05/2026 à 17:30

- <https://www.empowill.com/blog/entretien-professionnel-decrypte-objectifs-obligations-bonnes-pratiques>, consulté le 10/05/2026 à 23:54

- <https://fr.scribd.com/document/836807093/Document>, consulté le 22 /04/2026 à 15 :45

- <https://www.novrh.com/gestion-des-talents> consulter le 22/04/2026 a 17: 30

-<https://entreprise.crit-job.com/fideliser-les-talents-marche-du-travail/>, consulter le 22/04/2026 à 18 :00

-[https://www.francenum.gouv.fr/guides-et-conseils/gestion-des-ressources-humaines/transformation-digitale-et-transformation-des](https://www.francenum.gouv.fr/guides-et-conseils/gestion-des-ressources-humaines/transformation-digitale-et-transformation-des-) .consulté le 21/04/2026 à 12 :45

Liste des schémas et des tableaux

Liste des figures et des tableaux

Schéma :

N°	Intitulé de Schéma	Page
01	Les quatre missions de la GRH (d'après Ulrich, 1996)	22
02	Les cinq objectifs de la GRH (d'après Sekiou et al. 2001)	24
03	Organigramme de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa	25

Tableaux:

N°	Intitulé du tableau	Page
01	Les principales pratiques de la GRH	10
02	Les types de compétences	15
03	Répartition selon le sexe	30
04	Répartition selon l'âge	31
05	Répartition selon l'ancienneté	31
06	Répartition par niveau d'instruction	32
07	Répartition selon le poste/fonction	32
08	Modes d'identification des besoins en RH	33
09	Évaluation de la politique RH en matière de DC	34
10	Adaptation des outils RH aux besoins de DC	34
11	Bénéfice d'une action de formation (12 derniers mois)	35
12	Fréquence de participation aux actions de DC	35
13	Existence d'une évaluation des compétences	36
14	Méthodes d'évaluation des compétences	36
15	Information sur les résultats de l'évaluation	37
16	Existence d'un plan de développement de carrière	38
17	Impact du DC sur la motivation au travail	38
18	Actions prioritaires pour améliorer le DC	39
19	Satisfaction générale vis-à-vis de la GRH	40

Table des matières

Table des matières

Remerciements.....	A
Dédicace.....	B
Liste des abréviations.....	C
Sommaire.....	D
Introduction générale.....	1
Problématique.....	1
Hypothèses de recherche	2
Méthodologie adoptée	2
Structure du mémoire	3
Chapitre I: Les fondements théoriques du management des ressources humaines et du développement des compétences.	
Introduction du Chapitre I.....	4
Section 1 : Les fondements théoriques du management des ressources humaines	4
1.1 Évolution historique et courants théoriques de la GRH.....	4
1.1.1 L'école classique :	5
1.1.2 L'école des relations humaines :	5
1.1.3 L'école moderne et l'approche systémique	6
1.1.4 La gestion stratégique des ressources humaines	7
1.2 Définitions de la GRH :.....	7
1.3 Missions et objectifs de la GRH	7

1.3.1 Les quatre missions de la GRH :.....	8
1.3.2 Les cinq objectifs de la GRH :.....	9
1.4 Les principales pratiques de la GRH :	10
Section 2 : La compétence et son développement : concepts et enjeux	13
2.1 Définition et objectifs de la compétence	13
2.1.1 Définition de la compétence :	13
2.1.2 Les Objectifs de la compétence :	13
2.2 Les catégories de compétences :	14
2.3 Les typologies de compétences	14
2.4 Le développement des compétences et ses méthodes	16
2.4.1 Les méthodes de développement des compétences :	16
Section 3 : La GRH comme levier de développement des compétences.....	17
3.1 La GPEC comme outil d'anticipation	17
3.2 La formation professionnelle.....	18
3.2.1 La formation professionnelle continue :	18
3.2.2 La formation professionnelle initiale :	18
3.3 L'évaluation des compétences	18
3.4 La mobilité interne et la gestion des carrières	19
3.5 L'approche par les compétences comme avantage concurrentiel.....	19
Conclusion du Chapitre I	20
Chapitre II : Etude de cas : La valorisation des compétences par la GRH au sein de l'entreprise portuaire de Béjaïa l' (EPB)	21
Introduction du Chapitre II	22

Section 1 : Présentation de l'organisation d'accueil.....	22
1.1 Historique et présentation générale de l'EPB.....	22
1.1.1 Création, statut juridique et évolution	22
1.1.2 Implantation géographique du port de Bejaia	23
1.2. Les missions et objectifs de l'EPB.....	24
1.2.1 Missions :.....	24
1.2.2 Objectifs stratégiques :	24
1.3 Organigramme de l'EPB	25
Section 2 : Les pratiques RH en faveur du développement des compétences à l'EPB	26
2.1 La politique de recrutement et d'intégration.....	26
2.2 La politique de rémunération.....	26
2.3 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) à l'EPB.....	27
2.4 Le plan de formation.....	27
2.5 Le système d'évaluation et les entretiens professionnels	28
2.6 La gestion des carrières et la mobilité interne	28
Section 3 : Présentation de l'enquête et analyse des résultats	29
3.1 Méthodologie de l'enquête :.....	29
3.1.1 Présentation de l'échantillon étudié :.....	29
3.2 Présentation et analyse des résultats	29
3.3 Vérification des hypothèses	41
3.4 Principaux enseignements de l'enquête.....	42
Conclusion du Chapitre II.....	43

Conclusion générale	45
<u>Annexes.....</u>	<u>E</u>
<u>Bibliographie.....</u>	<u>F</u>
Liste des figures et des tableaux.....	G
Liste des figures et des tableaux.....	H

Résumé

Français

Ce mémoire porte sur le rôle du management des ressources humaines dans le développement des compétences au sein de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB). L'étude montre que la gestion des ressources humaines constitue un levier stratégique permettant d'améliorer les compétences, la motivation et la performance des salariés. À travers une approche théorique et une enquête de terrain réalisée auprès des employés de l'EPB, cette recherche met en évidence l'importance des pratiques RH telles que la formation, la GPEC, l'évaluation des compétences et la gestion des carrières. Les résultats obtenus démontrent que le développement des compétences contribue à renforcer l'efficacité du travail, la qualité des services et l'adaptation aux évolutions organisationnelles et technologiques.

Mots-clés : GRH, développement des compétences, formation, GPEC, performance, EPB.

English

This dissertation examines the role of Human Resource Management in the development of employees' skills within the Port Enterprise of Béjaïa (EPB). The study highlights that Human Resource Management represents a strategic tool for improving employees' competencies, motivation, and performance. Based on both a theoretical framework and a field survey conducted among EPB employees, the research emphasizes the importance of HR practices such as training, workforce planning (GPEC), skills assessment, and career management. The findings show that skills development contributes to improving work efficiency, service quality, and adaptation to organizational and technological changes.

Keywords: Human Resource Management, skills development, training, GPEC, performance, EPB.

العربية

تتناول هذه المذكرة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات داخل المؤسسة المينائية لبجاية الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تعد أداة استراتيجية تساهم في تحسين كفاءات العمال وتحفيزهم ورفع أداء المهني. واعتمدت الدراسة على جانب نظري بالإضافة إلى دراسة ميدانية أجريت على عمال المؤسسة المينائية لبجاية، حيث أبرزت أهمية ممارسات الموارد البشرية مثل التكوين، والتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وتقييم الكفاءات، وتسيير المسار المهني. كما أظهرت النتائج أن تنمية الكفاءات تساهم في تحسين فعالية العمل وجودة الخدمات والقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، تنمية الكفاءات، التكوين، التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، الأداء المؤسسة المينائية لبجاية .