

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES & SOCIALES  
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES



## MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

*En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sociologie  
Option : Sociologie des Organisations et du Travail*

### THEME :

**LE RÔLE DE LA FORMATION DANS LE DÉVELOPPEMENT DES  
COMPÉTENCES DES SALARIES**

**CAS PRATIQUE : BMT (BEJAIA MEDITERRANEAN TERMINAL)**

Réalisé par :

M. BAZIZ Tarek

M. AIT ABDELOUAHAB A/Halim

Dirigé par :

Dr ARAB Khaled

Année universitaire 2020/2021

# **Remerciement**

*Nous remercions le dieu tout puissant*

*De nous avoir donné de la force, Patience et courage  
nécessaires pour mener notre Mémoire*

*Aussi Nous tenons à remercier notre encadreur  
**Mr Arab Khaled** pour l'aide précieuse qu'il n'a cessé de  
Nous apporter tout au long de ce travail.*

*De même, nous remercions l'ensemble du personnel de  
l'entreprise **BMT** pour leur bienveillance et leur gentillesse et  
leur compréhension,*

*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.*

## *Dédicace*

Je dédie ce modeste travail à :

- ❖ Ma chère maman pour tous ces sacrifices, son amour, son soutien et ces prières au long de mes études.
- ❖ Mes frères et mes sœurs.
- ❖ Toute ma famille et mes proches (HAMIDA qui m'a toujours encouragé).
- ❖ Mes ami(e)s: Kamal, LOUNIS, NASSIME, LYES, FERHAT, KHODIR.
- ❖ Tous les camarades de classe.

HALIM

# Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes chers parents qui ont attendu et espéré ma réussite, 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 mes sœurs que je respecte beaucoup ;*

*A toutes mes cousines pour leur sympathie ;*

*A tous mes amis Nordine, Yanis, Meziane, Walid*

*Et a tout ceux que j'aime et ceux qui m'aiment sur cette terre.*

**TAREK**

## Liste des abréviations :

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>EPB</b>	Entreprise portuaire Bejaia
<b>BMT</b>	Bejaia Mediterranean Terminal
<b>SPA</b>	Société par actions
<b>DG</b>	Direction générale
<b>DRH</b>	Direction des ressources humaines
<b>R H</b>	Ressources humaines

## Liste des tableaux

<b>Liste des tableaux</b>	<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
<b>Tableau n° 01</b>	Repartitions des membres de l'échantillon par sexe	45
<b>Tableau n° 02</b>	Répartition des membres de l'échantillon par catégorie d'âge	45
<b>Tableau n° 03</b>	Répartition des membres de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles	46
<b>Tableau n° 04</b>	Répartition des membres selon le niveau d'instruction	46
<b>Tableau n° 05</b>	Répartition des membres selon l'expérience dans le poste.	47
<b>Tableau n° 06</b>	La Corrélation entre les catégories socioprofessionnelles et le plan de formation.	48
<b>Tableau n° 07</b>	Répartition de membre d'échantillon selon le nombre de formation.	49
<b>Tableau n° 08</b>	Les opinions sur la représentation de la formation pour les salariés.	50
<b>Tableau n° 09</b>	La corrélation entre l'âge et les capacités des salariés après la formation.	51
<b>Tableau n° 10</b>	La corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et les buts de la formation.	52
<b>Tableau n° 11</b>	La corrélation entre les types de la formation et le plus apporté par la formation dans le travail.	53
<b>Tableau n° 12</b>	La corrélation entre la nature de formation et l'acquisition de nouveau savoir.	54
<b>Tableau n° 13</b>	La corrélation entre les catégories socioprofessionnelles l'influence de la formation sur les capacités des salariés.	55
<b>Tableau n° 14</b>	relation entre la nature de la formation et les capacités après la formation	56
<b>Tableau n° 15</b>	Répartition de l'échantillon selon le jugement de l'expérience comme source de formation.	59
<b>Tableau n° 16</b>	Répartition de l'échantillon selon le jugement de l'expérience	60
<b>Tableau n° 17</b>	Corrélation entre les catégories socioprofessionnelles et l'expérience comme source de formation.	61

<b>Tableau n° 18</b>	Corrélation les catégories socioprofessionnelles et jugement de l'expérience.	62
<b>Tableau n° 19</b>	La corrélation entre ancienneté et expérience comme source de formation.	63
<b>Tableau n° 20</b>	La corrélation entre les catégories socioprofessionnelle et la formation par expérience outil de développement des compétences.	64
<b>Tableau n° 21</b>	La corrélation entre les catégories socioprofessionnelles et l'expérience comme moyen de ré-agissement face aux nouvelles situations.	65
<b>Tableau n° 22</b>	La corrélation relation entre l'âge et l'amélioration des capacités par l'expérience.	66
<b>Tableau n° 23</b>	la relation entre type de formation et la complémentarité des formations offertes pour l'expérience.	67

# Sommaire

**Introduction.....I**

## **Chapitre I :Le cadre méthodologique de la recherche.**

1)- Les raisons et motifs de choix du thème.....	01
2)- Les 'objectifs de la recherche .....	01
3)- La problématique.....	02
4)- Les hypothèses.....	04
5)- discussion des hypothèses.....	04
6)- définition des concepts clés.....	06
7)- le choix de La méthode et techniques.....	09
7-1)- la méthode utilisée.....	09
7-2)- les techniques appliquées.....	10
8)- présentation de la population d'étude.....	10
9)- les difficultés rencontrées.....	11

## **Chapitre II : Formation et développement des compétences.**

### **Section 01)-la formation :**

<b>Introduction.....</b>	<b>12</b>
1-1)- Les objectifs de la formation.....	12
1-1-1)- les objectifs vis-à-vis des salaires.....	12
1-1-2)- les objectifs vis-à-vis l'entreprise.....	13
1-2)- Les fonctions de la formation.....	13
1-2-1)- fonction de pilotage.....	13
1-2-2)- fonction de régulation.....	14
1-2-3)- fonction de réalisation.....	14

1-2-4)- fonction de contrôle.....	14
1- 3)- Les besoins en formation.....	14
1-3-1)- les besoins personnels.....	15
1-3-2)- Les besoins individuels .....	15
1-3-3)- les besoins collectifs.....	15
1-4)- Le plan de formation.....	15
1-5)- Exécution et évaluation de la formation.....	18
1-6)- Les enjeux de la formation.....	22
1-6-1)- du point de vue stratégique .....	22
1-6-2)- du point de vue social .....	22
1-6-3)- du point de vue du processus de gestion .....	22
<b>Conclusion</b> .....	23

## **Section 02)-Le développement des compétences :**

<b>Introduction</b> .....	24
2-1)- L'importance de développement des compétences dans l'entreprise.....	24
2-2)- Les enjeux de développement des compétences.....	24
2-3)- Les moyens de développement des compétences.....	25
2-4)-Les éléments constitutifs de la compétence.....	27
2-4-1)- le savoir théorique.....	27
2-4-2)- savoir- faire.....	28
2-4-3)- savoir- être.....	28
2-5)- les types de la compétence.....	28
2-5-1)- les compétences individuelles.....	28
2-5-2)- les compétences collectives.....	28
2-5-3)- la compétence organisationnelle.....	29
<b>Conclusion</b> .....	30

## **Section 3)- la formation et le développement des compétences :**

<b>Introduction</b> .....	31
3-1) - La nécessité de la formation dans le développement des compétences.....	31
3-2) - Les approches de développement des compétences par la formation.....	31
3-3) - La formation comme moyen de développement des compétences.....	32
3-4)- La valorisation des compétences par la formation.....	32
3-5) -Les référentiels de compétence et de formation.....	33
3-5-1)- le référentiel de l'activité.....	33
3-5-2)- le référentiel de compétence.....	33
3-5-3)- les référentiels de la formation.....	33
<b>Conclusion</b> .....	34

## **Chapitre III : présentation de l'organisme BMT et l'analyse des données collectées.**

### **Section 1)-Présentation de l'organisme.**

1-1)- création de la BMT .....	35
1-2) – définition de la BMT.....	36
1-3)- situation géographique.....	39
1-4)- les différentes directions de l'organisme.....	41
1-5)- les activités principales de la BMT et ces missions.....	42

### **Section 2)- présentation et interprétation des données collectées.**

2-1)- analyse des informations personnelles.....	45
2-2)- vérification, discussion et synthèse de la première hypothèse.....	48
2-2-1)- vérification de la première hypothèse.....	48
2-2-2)- discussion de la première hypothèse .....	57

2-3)- vérification, discussion, et synthèse de la deuxième hypothèse.....	59
2-3-1)- vérification de la première hypothèse.....	59
2-2-2)- discussion de la deuxième hypothèse.....	68

## **Conclusion.**

## **La liste bibliographique.**

## **Les annexes.**

# Introduction

Les entreprises, sont de plus en plus en compétition sur le marché et doivent redoubler d'efforts et de créativité pour demeurer attractives aux yeux de candidats potentiels. Cependant, une fois que vous avez réussi à attirer de nouvelles recrues dans votre organisation, un autre défi de taille vous attend : les maintenir en emploi.

Être munie d'une main-d'œuvre qualifiée fera de votre entreprise un endroit qui se démarque et vous permettra de planifier une relève dynamique possédant les compétences requises.

Pour assurer cette idée et pour faire face aux évolutions modernes, une entreprise se doit donc d'assurer une actualisation et une avancée permanente de ses ressources humaines; d'où l'importance de la formation comme moyen essentiel pour assurer cette actualisation et permettre le meilleur développement des compétences.

Ainsi la formation se présente comme un moyen d'ajustement du moment où elle est considérée comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifié, visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel et en même temps, la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation.

En effet, la formation renvoie à l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaires pour maîtriser une tactique ou un métier. C'est donc un moyen idéal pour développer les compétences au sein de l'entreprise, d'autant plus qu'il constitue pour cette dernière un investissement rentable et générateur de valeur ajoutée.

L'objectif général de la formation est l'amélioration des techniques de travail afin d'accroître l'efficacité et le rendement à l'entreprise. Ces techniques peuvent apporter des solutions, et aussi la formation se considère comme une composante clé d'un système de gestion par compétence, elle inclut les activités d'apprentissage visant l'amélioration des compétences des employés, de corriger les lacunes rencontrées au travail et répond primordialement à l'acquisition des connaissances, au développement des habiletés nécessaires et des compétences techniques et de gestion pour créer et maintenir une entreprise en bonne santé financière.

c'est à l'entreprise de maintenir son niveau d'activité tout en améliorant ses parts de marché , renforcer ses matières de base et le développement de ses compétences ainsi pour assurer sa survie et apprendre plus que ses concurrents , l'entreprise doit s'investir dans le développement de ses ressources humaines , car le maintien et la pérennité d'une activité industrielle passe inéluctablement par la mise à niveau permanent de ses ressources humaines et par le développement des compétences et des matières de base de l'entreprise .<sup>1</sup>

Donc, la formation doit permettre aux salariés d'être plus compétents, plus impliqués, plus performants, plus fidèles. Il s'agit d'adopter une démarche de type « gagnant – gagnant » à la fois pour l'entreprise et pour les salariés qui seront plus motivés en voyant leurs compétences et leur employabilité s'améliorer.

---

<sup>1</sup> Jean Marie PERETTI, *la gestion des ressources humaines*, 15<sup>em</sup> édition Vuibert 2008, Page 161.

**Chapitre I: *Le cadre méthodologique de la recherche*****1- Les raisons et motifs de choix du thème :**

On a été motivé de mener notre recherche sur le thème intitulé « **le rôle de la formation dans le développement des compétences des salariés** », malgré la pluralité des thèmes existants cela par rapport à plusieurs motifs qui ont motivé notre choix qui sont entre autres :

**A- Les raisons objective:**

- L'acquisition des connaissances et des informations dans le domaine de la sociologie des organisations et du travail notamment la formation.
- La place de la formation dans le management des ressources humaines qui représente la clé de la réussite de l'entreprise.
- Interpréter une analyse sociologique à la formation dans l'organisation.

**B- Les raisons subjectives**

L'acquisition des connaissances dans le domaine de la formation au sein de l'entreprise ainsi que son rôle sur le développement et l'amélioration et les capacités des salariés afin de réaliser un travail convenable et assurer un bon fonctionnement de l'entreprise et garantir son existence sur le marché

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

A travers la présente étude on essaye de répondre à la question posée sur l'importance de la formation dans le développement des compétences au sein des organisations, ce qui nous poussera à tracer l'objectif principal de l'étude menée qui est comme suit :

- Attirer l'attention des responsables sur l'importance de l'audit social pour le développement organisationnel.
- Le rôle de la formation dans le développement des compétences des salariés.

### 3- La problématique :

Avec les évolutions technologiques et techniques qui provoquent un accroissement spectaculaire des besoins en ressources humaines hautement qualifiées et l'évolution des modes de production qui ont rendu l'adaptation au changement indispensable dans la plupart des emplois, la formation est devenue un investissement stratégique pour les établissements et organismes car elles subissent de nombreuses pressions pour réviser leurs systèmes de gestion et pour se structurer .

Prenant exemple sur Les organismes et établissements Algériens savent plus au moins depuis longtemps gérer les ressources physiques qui figurent à l'actif de leur bilan. Par contre, d'autres ressources immatérielles comme les compétences techniques, les capacités organisationnelles, la culture.... Leur font défaut et font rarement l'objet de la réflexion au niveau stratégique. «Ce qui différencie l'entreprise la plus performante de celle qui ne l'est pas ce sont avant tout les hommes, leurs enthousiasmes, leurs créativité tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier»<sup>2</sup>. A travers cette citation on comprend vraiment l'importance accordée au facteur humain au sein de l'entreprise qui est confrontée à la nécessité de gérer de façon optimale leurs ressources. L'évolution alors des métiers demande un effort d'évolution des compétences techniques de l'organisation de vente voire des mentalités...Marie-Dominique Pujol le confirme bien en disant que «la formation doit permettre aussi de faire progresser chaque collaborateur sur le plan professionnel, lui donner une grande mobilité en interne et éviter les reclassements difficiles en cas d'obligation de licencier».

Les transformations en matière de technologie, de finances et d'information s'accompagnent le développement plus au moins profond au sein de l'entreprise. Une entreprise qui n'évolue pas avec ou même rythme et à la même cadence que ses concurrents, ses partenaires ou ses clients se verra vite dépassé.

Pour faire face aux évolutions modernes que ce soit d'ordre économique, social et technologique, une entreprise se doit donc assurer une actualisation et une avancée permanente de ses ressources humaines, d'où l'importance de la formation comme un moyen essentiel pour garantir cette actualisation. La notion de la formation est très vaste, elle est devenue un investissement important pour les établissements et les organisations, «c'est une action qui par la transmission de contenu de pensée, de principe de jugement et de mode

---

<sup>2</sup>Allick DUKAR, *Le capital humain dans l'entreprise*, Edition ECONOMICA, Paris, 1991, p 85.

d'action nouveau provoque une transformation de la structure psychologique et social des individus»<sup>3</sup>.

La formation est plus en plus liée à l'accompagnement du changement : il s'agit souvent d'aider l'individu à l'évolution de l'entreprise en modifiant sa façon de travailler : nouveaux outils, nouvelles méthodes meilleures performances dans un univers en recherche permanente de rentabilité et de productivité, elle est souvent considérée comme l'outil permanent de combler l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises pour l'exercice d'une nouvelle façon ; « il s'agit alors de recenser ce que l'on sait déjà faire, et de définir ce que l'on censé apprendre puis le pouvoir évaluer Enfin, de choisir les méthodes le plus adapté au développement des compétences visées »<sup>4</sup>.

Ce terme «compétence » est aussi aujourd'hui un mot incontournable dans le domaine des Ressources humains. Il représente «la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire la pour réalisation d'une tâche. Ces compétence naissent, développement, évoluent vieillissent et disparaissent au contact de la réalité »<sup>5</sup>.

C'est une variable d'une grande importance pour la réussite et l'évolution d'une entreprise Cependant, sans leur réajustement, les compétences ralenties. Afin d'éviter cela, l'entreprise doit veiller à leur développement et les adopter aux évolutions environnementales.

Le développement des compétences se réfère aux activités d'apprentissage susceptible d'accroître le rendement actuel et future des travailleurs en augmentent leurs capacité, d'accomplir les tâches qui leurs sont demandées pour l'amélioration de leurs s connaissance, habiletés et attitudes.

Il Ya lieu de reconnaître qu'il existe trois façons de développer ses compétences Selon CLAUDE LEVY LE BOYER : « en formation initiale avant la vie ; par le biais de formation pour adultes, en cour de la vie active ; et du fait de l'exercice même d'une activité professionnelle, c'est-à-dire par la vie active »<sup>6</sup>.

La formation est donc le moyen idéal pour prémunir contre l'obsolescence de savoir ainsi de développer les compétences. Elle occupe aussi une place très importante dans le développement de capital humain et la mobilisation des compétences .cette pratique de

<sup>3</sup> Pire JEAN, *La formation des entreprises industrielle et commerciale*, Edition C.L.A Liège, 1961, p. 17.

<sup>4</sup> Nathalie CARLETON, *Concevoir une formation en entreprise*, Edition Dunod, Paris, 2003, p 31.

<sup>5</sup> André GUITTET, *Développer les compétences*, 2eme éditions ESF, Paris, 1998, p 11.

<sup>6</sup> Claude LEVY-LE BOYER, *La gestion des compétences*, édition d'organisation, Paris, 1996, p 10.

gestion joue un rôle capital permettant de mettre à jour les compétences acquises et faire face aux décalages et aux retards des connaissances.

Notre recherche s'intéresse au processus de formation et son rôle sur le développement des compétences au sein d'un organisme étatique. Nous nous sommes interrogés sur le rôle que pourrait avoir la formation dans le développement des compétences au sein d'une organisation dont le fonctionnement diffère d'une entité privée.

De ce fait comment peut-on juger le rôle de la formation dans le développement des compétences ?

Est-ce que la politique de formation contribue à l'acquisition des compétences au sein de **BMT** ?

Peut-on considérer la formation comme étant le seul moyen de développement des compétences ?

#### **4- Les hypothèses :**

À travers la présente recherche on a opté à dégager et à la formulation de deux hypothèses qui guidera la démarche vers la confirmation ou l'infirmité des résultats obtenus (répondre aux questions posées).

- « *L'action de formation proposée par l'entreprise BMT permet l'acquisition des nouvelles connaissances* ».
- « *La formation par expérience permet l'amélioration des capacités* ».

#### **5- La discussion des hypothèses :**

Dans la première hypothèse déduite, on cherche à vérifier si la formation proposée par l'entreprise a bien permis « l'acquisition des compétences l'amélioration de leurs capacités et

si les connaissances acquises, ont été effectivement intégrés par ceux qui ont suivi une formation »<sup>7</sup>.

La formation au sein de l'entreprise vise l'actualisation des connaissances l'acquisition d'un savoir-faire professionnel et de développer le savoir être.

**La 1<sup>er</sup> variable** : l'action de formation

**La 1<sup>ère</sup> dimension** : la réalité de la formation

Les types de la formation

La nature de la formation

**2<sup>ème</sup> dimension** : l'objectif de la formation

L'efficacité de la formation

L'atteinte des aspirations personnelles et des objectifs organisationnels

**2<sup>ème</sup> variable** : acquisition des nouvelles connaissances

**1<sup>er</sup> dimension** : acquisition de connaissances professionnelles

Obtention des nouvelles aptitudes

Amélioration des qualités personnelles

### **La deuxième hypothèse :**

Dans la seconde hypothèse, on cherche à savoir si l'expérience professionnelle peut être considérée comme un moyen par lequel les salariés peuvent développer des compétences, afin

**1<sup>er</sup> variable** : la formation par expérience.

**1<sup>er</sup> dimension** : Le rôle de l'expérience.

L'intégration au poste de travail.

L'adaptation aux changements techniques et socio.

Amélioration des performances.

---

<sup>7</sup>Thierry ARDOUIN, *Ingénierie de formation*, Edition Dunod, Paris 2003, p. 202

**2eme variable** : l'amélioration des capacités professionnelles.

**1er dimension** : l'amélioration des capacités.

La bonne exécution des tâches.

L'efficacité au travail.

L'acquisition du savoir et du savoir-faire.

## **6–La définition des concepts clés:**

### **A- La formation:**

*« La formation est à la fois un droit et une obligation pour un travailleur désigné par l'utilisateur, poursuivre un stage théorique et / ou pratique, une perfection ou un recyclage lui permettant de s'adapter aux nouvelles techniques au moyen de production et d'avoir un rendement meilleur au poste de travail »<sup>8</sup>*

SCHWARTZ: définit la formation comme suit: *« Elle doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il pose dans les situations de travail et provoquer un changement dont il est conscient ».*<sup>9</sup>

De son côté JEAN MARIE PERETTI définit la formation comme étant: *«Un ensemble d'actions, moyens, méthodes, et de supports planifiés à l'aide de quelle les salariés sont incitées à améliorer les connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et pour un accomplir leurs tâches actuelles et futures »*<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> MANUEL de l'entreprise, *procédure de gestion de ressources humaines*, juin, 2001, p, 1.

<sup>9</sup> Weiss DIMITRI, *les ressources humaines*, 2eme édition organisation, paris, 2003, p, 437.

<sup>10</sup> Jean-Marrie PERETTI, *ressources humaines et gestion des personnes*, édition Vuibert, paris1994, p, 99.

Dans son livre intitulé: « l'ingénierie et l'évaluation de la formation » GUY le BOTERF<sup>11</sup>. Citer quelques types de formations qui sont:

- **Formation de perfectionnement:**

Elle permet d'acquérir et de développer des connaissances et des capacités et des comportements nécessaires à une bonne maîtrise de la situation professionnelle, compte tenu de l'évolution des caractéristiques et des exigences.

- **Formation de promotion :**

Ce sont des actions de formation désignées pour faire acquérir les compétences nécessaires à la personne ayant une promotion.

- **Formation de recyclage :**

Elle concerne les actions de formation qui visent l'adaptation des personnes à des nouvelles situations professionnelles ou d'emploi qui ne présentent pas des promotions.

- **Formation de prévention :**

Leurs objectifs cohérents à renouveler les niveaux et les contenus des compétences pour faire face à des changements anticipés.

- **Formation de ré-déplacement et de reconversion :**

Elle prépare une ou plusieurs catégories de personnels à changer de métiers ou de famille professionnelle.

- **Formation d'initiation :**

Ce sont les formations préparant les nouveaux embauchés à s'adapter aux exigences des situations professionnelles qu'ils aient exercées, à s'intégrer aux contraintes et aux fonctionnements du milieu de travail, à acquérir une connaissance précise des matériaux et procédure qu'ils auront à maîtriser en plus de la préparation de projet d'intégration à la culture de l'entreprise.

---

<sup>11</sup>Guy LE BOTERF, *l'ingénierie et évaluation de la formation*, 2eme édition d'organisation, paris1999, p, 178.

**B- La compétence:**

J - F AMADIEU et L. Colin souligne «*Ensemble stabilisé du savoir et du savoir-faire, de conduites types de procédures standard, de type raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau*». <sup>12</sup>

Jaques soyer «La compétence est une faculté à combiner dans une situation donnée de production, diverses capacités élémentaires, (des savoir, des savoir-faire et des savoir être) en vue d'atteindre les objectifs fixés». <sup>13</sup>

**C- La définition sociologique de la compétence :**

Vu l'importance qui prend en compte l'individu au travail plutôt que le poste de travail, il fait l'objet de nouvelles approches notamment par «P. ZARIFIAN» pour qu'il représente la compétence «*est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles et il est confronté. La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforment, avec la force plus de force que la diversité des situations augmente, la compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs de mêmes situations à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité* ». <sup>14</sup>

**D- Développement des compétences:**

Le développement des compétences est l'action de faire évoluer les compétences d'un niveau insuffisant à un niveau idéal, c'est l'activité d'apprentissage susceptible d'accroître le rendement actuel et futur des travailleurs.

**E-Acquisition des connaissances:**

Le processus d'acquisition s'applique de manière très générale des compétences, des connaissances des habilités qu'un individu se procure au cours de son existence. Cette expression est souvent associée à l'apprentissage: dans les deux cas le sujet modifié son

---

<sup>12</sup> J-F. AMADIEU et L. COLIN, *Gestion des compétences*, Edition Dunod, Paris, 1996, p.100

<sup>13</sup> Jaques SOYER, *Fonction formation*, Editions d'organisation, Paris, 2003, p 413

<sup>14</sup> Yves EMERY, *Renouveler la gestion des ressources humaines*, Edition presse polytechnique et universitaire Lausanne 2000, p.11

comportement grâce à une expérience, et de plus le résultat est toujours l'amélioration de la performance.<sup>15</sup>

### **F- L'expérience professionnelle <sup>16</sup> :**

D'un point de vue très théorique, une expérience est un engagement dans une situation de mise à l'épreuve d'un élément d'ordre spéculatif, souvent appelé hypothèses lorsqu'elle s'inscrit dans un système logique. Cette situation et cet engagement ne sont pas toujours recherchés, il arrive ainsi qu'on parle d'expérience mystique quand se produit une révélation d'ordre spirituel.

### **G- Salarié :**

Est une personne physique qui travaille pour une entité institutionnelle en échange d'un salaire ou d'une compensation équivalent

### **H-L' entreprise :**

Une entreprise est une notion économique et sociale, qui peut être définie comme une unité organisationnelle de production de bien et de service jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes<sup>17</sup>.

## **7- Le choix de La méthode et techniques :**

### **7-1)- La méthode utilisée :**

Toute recherche scientifique est caractérisée par une méthode qui guide le chercheur vers la concrétisation des objectifs auxquels elle est destinée. « *La méthode est ensemble organisée d'Operations en vue d'atteindre un objectif* »<sup>18</sup>. Afin d'atteindre l'objectif tracé dans notre travail on a fait le choix de **la méthode quantitative**.

La méthode quantitative sert donc à mesurer le phénomène social tel qu'il est dans la réalité. Cette dernière nous permet de :

---

<sup>15</sup> H. BLACK et autres, *dictionnaire fondamentale de la psychologie*, édition la rousse, paris 2002, p 275.

<sup>16</sup><http://fr.wikipedia.org>. 14/06/2021.

<sup>17</sup>[http:// www.ici.fr](http://www.ici.fr) création –entreprise.

<sup>18</sup>Maurice ANGERS, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, 6eme édition CEC, Paris 2009, p.58.

- Mesurer et rassembler un grand nombre de données et d'informations liées au sujet de recherche
- Interpréter des différents avis à l'égard de la formation et du développement des compétences.

### **7-2)- Les techniques appliquées :**

Après avoir défini le problème de la recherche, on s'est orienté à l'utilisation de la technique de questionnaire afin de rassembler des données et des informations qui sont utiles à notre recherche « *la technique de questionnaire est une technique directe d'investigation scientifique utiliser auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrés* »<sup>19</sup>.

Le questionnaire : après avoir teste notre questionnaire, on l'a modifié un peu en reformulant certaines questions d'une manière simple pour donner l'occasion à la plupart de les comprendre et de répondre.

Donc le questionnaire est une interrogation globale composée d'un ensemble de questions posée à des interlocuteurs sélectionnés.

Après avoir cerne le problème de notre étude afin de répondre à notre recherche, on a choisi le questionnaire auto-administre qui est destiné à toutes les catégories socioprofessionnelles. Il est considéré comme une technique de travail la plus adéquate à la collecte des informations nécessaires à notre étude qui nous a permis d'avoir le maximum d'informations.

### **8- présentation de la population d'étude :**

#### **A- La population :**

Un ensemble fini ou infini d'éléments défini à l'avance sur lesquels portent l'observation. La population d'étude est définie comme un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distingue d'autres éléments et sur laquelle porte l'investigation.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Maurice ANGERS, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, 6eme édition CEC, Paris 2009, p. 146

<sup>20</sup>Ibid., p 226

Notre cas pratique de recherche a été réalisé au sein de l'entreprise BMT (Bejaia Méditerranéen Terminal) pendant la période du 02 mai au 31 mai 2021.

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de la BMT leurs nombres est de 650 éléments, étant donnée le nombre élevé des travailleurs au sein de l'entreprise la construction de l'échantillon s'est avérée indispensable.

### **B-Echantillonnage :**

C'est l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon représentatif de la population visé.<sup>21</sup>

Dans ce cadre on a ciblé notre échantillon d'étude qui comporte 50 salariés y compris (les cadres supérieurs, les agents de maîtrise et les agents d'exécution), afin de réaliser notre recherche.

### **9- Les difficultés rencontrées :**

Durant notre enquête du train on a rencontré des difficultés en matière du temps restreint, ainsi que le problème d'application des méthodes et techniques de recherche au sein de l'entreprise ce qui nous a obligé de les changer.

---

<sup>21</sup> Maurice ANGERS, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, 6eme édition CEC, Paris 2009, p 229

### ***Chapitre II: La Formation et le développement des compétences.***

Pour que les entreprises garantissent leurs suivies face au changement perpétuels de l'environnement il exige que les responsables fournissent des efforts en matière de ressources humaines afin de produire et de construire un potentiel humain doté d'une compétence élevée.

Dans ce deuxième chapitre nous présenterons les trois sections dans lesquels se compose ce dernier qui sont comme suit : formation, développement des compétences, formation et développement des compétences.

#### **Section1)- La formation :**

- **Introduction :**

La formation c'est l'action de l'amélioration de la compétence d'une personne en savoir, savoir-faire et savoir être, Une personne formée est apte à accomplir une tâche, la perfectionnée ou la maintenir, l'entreprise doit investir dans la formation des employés pour rétrécir l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance et de maintenir son avantage compétitif, L'investissement en formation produit plusieurs bénéfices tel qu'une amélioration de la performance organisationnelle l'amélioration de la qualité des produits et des services, la satisfaction des clients, la croissance des ventes et l'augmentation de la profitabilité

#### **1-1)-Les objectifs de la formation: <sup>22</sup>**

##### **1-1-1)-Les objectifs vis-à-vis des salariés:**

La formation n'est pas une fin en soi, elle est toujours le moyen objectif plus au moins directement lié à la vie professionnelle de l'individu qui sont comme suit :

- Amélioration de l'adaptation au poste occupé,
- Evolution vers un poste voisin de celui occupé,
- Conversion dans un autre métier.
- Promotion dans l'entreprise,

---

<sup>22</sup>Jacques SOYER, *Fonction formation*, 3<sup>ème</sup> édition d'organisation, Paris, 2003, p.4 et 5.

- Acquisition d'un voir à finalité culturelle sans relation avec l'entreprise
- Acquisition d'une qualification professionnelle.
- Développement d'une compétence pour la réalisation d'une activité sociale ou de loisir.

### **1-1-2) - Les objectifs vis-à-vis de l'entreprise:**

Là encore, la formation est un moyen, mais cette fois c'est l'organisation qui est classée au premier rang pour atteindre ces buts qui sont entre autre:

- L'adaptation de la main d'ouvre au poste actuellement occupé.
- Préparation du personnel à des promotions ou à des conversions internes (Voire externe); il s'agit de développer la mobilité.
- Développement de l'outil intellectuel de base (formation générale, raisonnement logique, outil de prise de décision).
- Développement d'une culture d'entreprise: faire vivre certaines valeurs dans l'entreprise.
- Mobilisation de l'ensemble du personnel sur un projet d'entreprise.
- Satisfaction concernant une politique sociale (ouverture culturelle, satisfaction des besoins personnels, préparation à la retraite)

### **1-2)- les fonctions de la formation: <sup>23</sup>**

Le système de formation doit assurer quatre fonctions qu'on peut citer:

#### **1 -2-1) - La fonction du pilotage:**

Elle maintient le système en adéquation avec l'environnement. Elle anticipe (le rôle de prévention), elle structure (pour optimiser la compétence et cout), elle organisation (pour assurer la meilleure performance du système), elle anime l'ensemble en assurant la convergence des buts avec ceux de l'entreprise et la avec les autres systèmes de celle-ci - ci la fonction du pilotage peut être assurée par une ou plusieurs personnes.

---

<sup>23</sup> Jacques SOYER, op .cit, p.1.

### **1-2-2)- La fonction de régulation:**

Elle est assurée d'assurer la programmation des actions, elle adapte la fonction de réalisation lorsque les variables de l'environnement changent (évolution des entrées modification des demandes de clients »... ou lorsque les caractéristiques de la fonction de réalisation se modifient (absence d'un élément, retard de réalisation ...) la régulation va occuper de la gestion des réalisations dans le cadre des finalités définies, elle est informée par des indicateurs de fonctionnement provenant de la fonction de contrôle. Des activités de régulation sont nombreuses et nombreux sont les régulateurs.

### **1-2-3)- La fonction de réalisation:**

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

### **1-2- 4)-La fonction de contrôle :**

Qui a pour objet de rassembler et de transmettre toutes les informations utiles aux pilotes et aux régulateurs: tendance d'évolution de chaque type de formation tableaux de bord et bilans variation instantané, générées par la fonction de réalisation ( c'est à dire les actions de formation réalisées les étapes annulés les absentéismes ...) elle le fait en saisissant information en la comparant aux standards (notamment aux prévisions du plan de formation) et en transmettant les constatés aux régulateurs et aux pilotes.

### **1-3)- Les besoins en formation:<sup>24</sup>**

Traditionnellement, on a coutume employer le terme (besoins de formation) pour pallier aux besoins de compétences). Nombreux cas c'est confondre une solution possible (la formation) et une problématique (le besoin de compétence). Dans la plus part des cas la notion de (besoin de formation) occulte les problèmes qu'elle est censée résoudre et on distingue également 03 types de besoins qui sont:

---

<sup>24</sup> Jacques SOYER, *Fonction formation*, 2eme édition d'organisation, Paris, 1998 v, p.126 et 127.

### **1-3-1)- Les besoins personnels:**

Lorsque un salarié éprouve un problème (ou désire formation atteindre un objectif) de sa vie à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise sans relation directe avec le poste qu'il occupe et qu'il pense que la formation va l'aider nous parlerons de besoin de personnel de formation au départ cette formation est à l'initiative du salarié, elle le restera ou si l'entreprise l'accepte, elle passera sur l'initiative de l'entreprise (plan de formation).

### **1- 3-2)-les besoins individuels:**

Par convention, nous considérons qu'il s'agit de besoins ne concernant qu'un individu dans le cadre de son poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou son Organisation il s'agit donc de formation sur l'initiative de l'entreprise.

### **1-3-3)- Les besoins collectifs:**

Par convention, nous les ferons correspondent aux problèmes et objectifs concernant des groupes: tous les titulaires d'un poste donné, toutes les personnes d'un statut spécifié, tous les membres d'une unité donnée là encore, il s'agit de formation sur l'initiative de l'entreprise.

### **1-4)-Le plan de formation: <sup>25</sup>**

Sous cette appellation est regroupé l'ensemble des actions de formation que l'organisation selon ses objectifs de développement décide de mener aux bénéficiaires de ses salariés.

L'organisation est l'organe chargé d'élaboration de plan de formation. Elle doit simplement présenter pour avis au comité de l'organisation. Le choix des salariés qui en bénéficieront est également un acte de gestion quand le service R.H par exemple vous a insérés à un stage de l'informatique, cela fait partie d'exécution normale du contrat du travail.

#### **○ Les étapes de plan de formation: <sup>26</sup>**

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

- Identifier et définir les exigences besoins et attentes de formes en matière de formation

---

<sup>25</sup>Danielle GERAUD, *Construire son projet de formation*, Dunod, Paris, 2002, p77

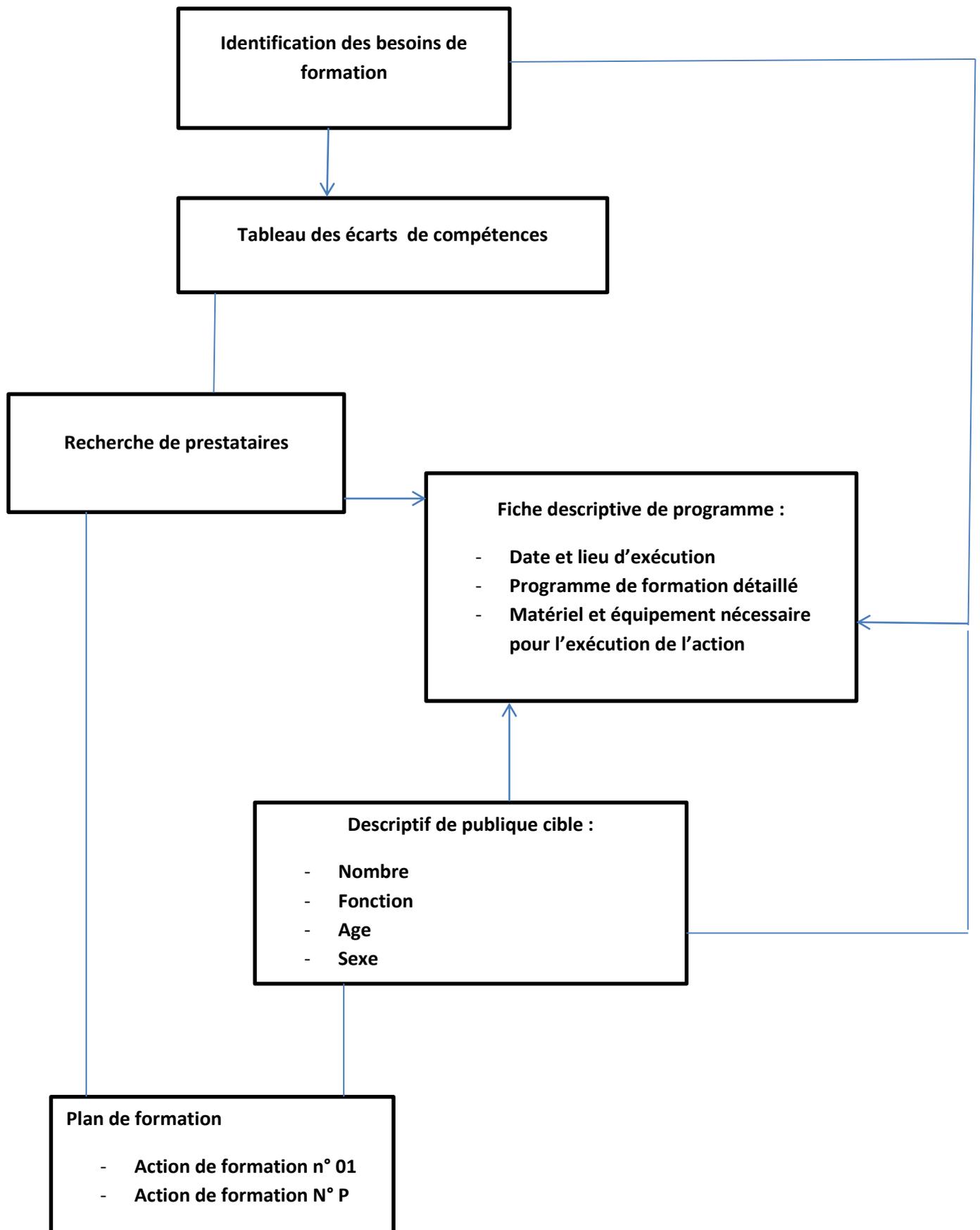
<sup>26</sup>P Marcel PARIAT, Joëlle alouche BENAYOUN, *Guide d'insertion professionnelle et social*, Edition Dunod, Paris, 1998, p.245

## Chapitre II La formation et le développement des compétences

---

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

**ELABORATION D'UN PLAN DE FORMATION**



### **1-5)- L'exécution et l'évaluation du plan de formation:**

L'importance de la formation a permis à l'entreprise de développer de véritables outils dont la raison est de rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leurs actions.

Parmi ces outils, il se trouve le tableau de bord comportant des données relatives:

- Les dépenses de la formation, et leur traduction en pourcentage de la masse salariale.
- Nombre de stagiaires en formation et répartition Nombre d'heures de formation et leur répartition.
- Coût des actions de formation.

#### ○ **Les niveaux d'évaluation de la formation:**

La définition de l'évaluation de la formation réside dans la notion de résultat attendu de la formation.

Dans le domaine de l'action de formation, le résultat attendu est formulé à travers les objectifs assignés à la formation. Evaluer la formation, consistera à dire si oui ou non et dans quelle mesure les objectifs sont atteints ou dépassés. Ainsi défini, évaluer l'apprécier ou mesurer l'efficacité de la formation entreprise.

L'évaluation de la formation doit se faire à plusieurs niveaux et en plusieurs temps :

#### • **Premier Niveau:**

Elle permet de mesurer la qualité et l'efficacité pédagogique de l'action de formation. Cette mesure traduit l'efficacité du travail des formateurs et la réceptivité de ses stagiaires. Son objectif est d'obtenir une appréciation

Qualitative de la part du stagiaire sur la formation qui s'est déroulée. L'appréciation qu'il porte sur cette action peut être demandée de manière orale ou par écrit<sup>27</sup>.

"Aussi, l'appréciation qualitative porte sur les conditions d'organisation du stage et son efficacité pédagogique.

---

<sup>27</sup> C CHARLES, A DYRIEUX, *La formation dans l'entreprise*, Edition Delmas, Paris, 1991, p12.

## Chapitre II La formation et le développement des compétences

---

L'examen des résultats pédagogiques de la formation sera donc laissé aux formateurs puisque eux seuls sont intéressés et compétents. Incidences aux niveaux deux et niveau trois.

- **Deuxièmes Niveau:**

Cette mesure s'effectue après un certain délai dans les mois qui subsistent la formation, en situation réelle de travail.

Il s'agit d'un travail d'observation, qui est effectué par les responsables hiérarchiques dirigent, où l'on va s'efforcer de vérifier que les salariés formés sont capables de transférer leurs acquis dans leur poste de travail respectif ou mission qu'il leur est assignée, et donc qu'ils possèdent bien les compétences professionnelles.<sup>28</sup>

- **Troisième niveau:**

C'est à ce niveau que se situe la vraie efficacité de la formation où il est censé de mesurer le véritable retour sur investissement de la formation. C'est donc sur ce plan que sera examiné de façon privilégiée l'incident réellement utile de la formation à travers deux types d'indicateurs principaux:

Les indicateurs directs de performance: augmentation des productions, variation des chiffres d'affaires ou valeurs ajoutées et profitabilité par activité qui seront appréciées avant et après formation.<sup>29</sup>

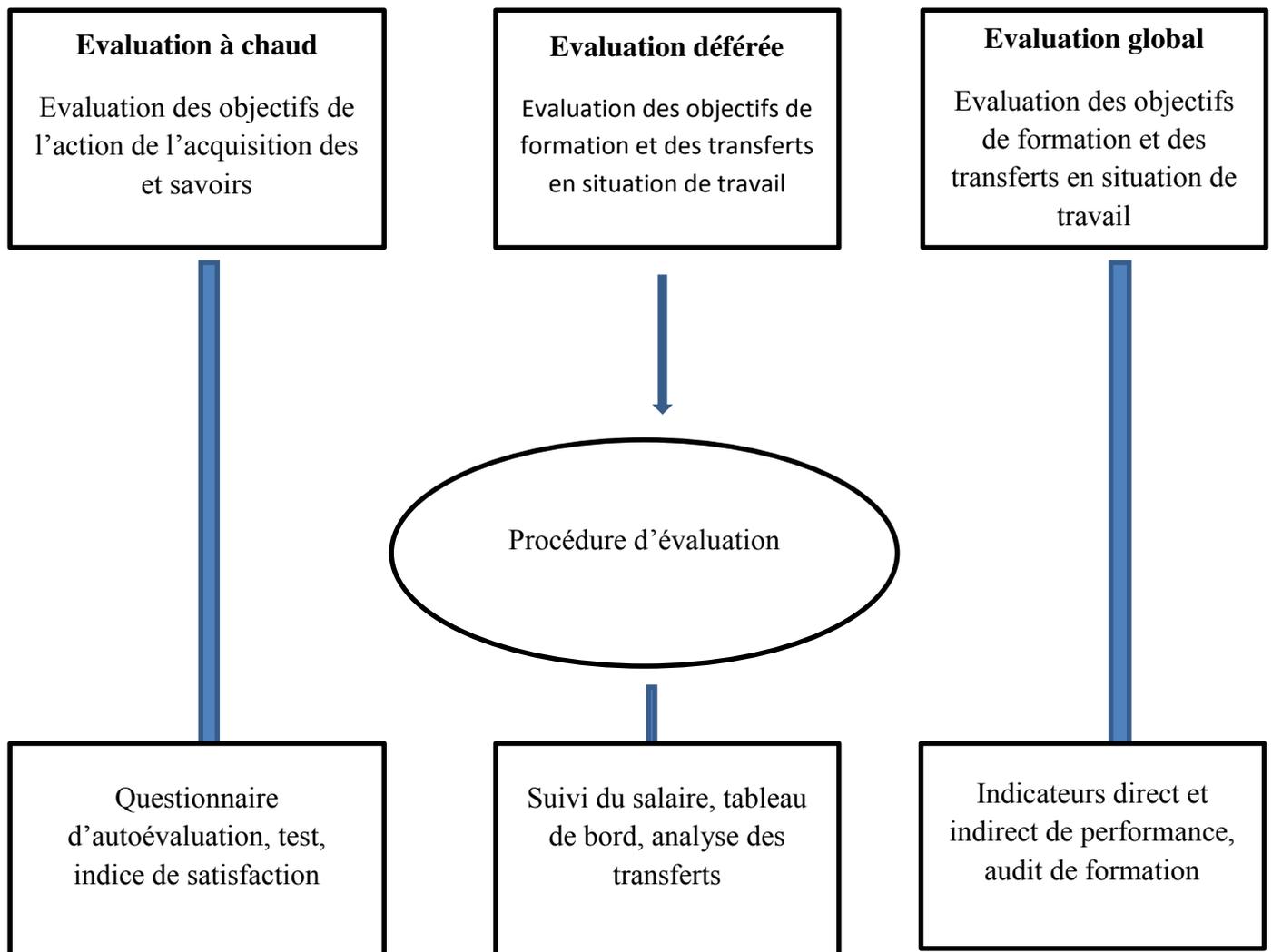
Les indicateurs indirects de performance: ils traduisent soit une amélioration des conditions de l'activité comme qualité, taux de rebuts, niveau de satisfaction des clients, consommation de matières, ou une baisse à savoir des dysfonctionnements, suivant le cas et les objectifs visés. C'est ainsi que l'on mesurera la baisse de l'absentéisme, du micro absentéisme, des accidents et incidents du travail.

---

<sup>28</sup> J. P CITEAU, *Gestion des ressources humaines*, Edition Dalloz, paris, 2000, p. 105

<sup>29</sup>Bernard MARTORY et Daniel CROZET, *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances*, Edition Dunod, Paris, 2001 p 93.

**Les trois niveaux d'évaluation de la formation<sup>30</sup>**



<sup>30</sup> J. P CITEAU, *Gestion des ressources humaines*, édition Dalloz, Paris, 2000, p 109.

### **1-6)-Enjeux de la formation :**

#### **1-6-1)-Du point de vue stratégique :**

Des caractéristiques culturelles spécifiques, valeurs, croyances, mythes...etc., règles vécues en commun par les membres lui permettent de s'adapter à son environnement et favoriser son intégration interne. Il est de l'intérêt de l'entreprise que le salarié soit imprégné de la culture d'entreprise par le biais de la formation.

La formation est constamment présentée dans les projets d'investissement, le plus souvent elle sert comme un instrument d'aide au développement. Elle n'a de sens que si elle est étroitement intégrée à la stratégie mise en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité. Cependant, la formation est et doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise.<sup>31</sup> Ainsi, l'entreprise intègre la formation dans les grandes orientations stratégiques, tant pour acquérir une culture d'entreprise que pour faciliter la réalisation des projets d'investissement.

#### **1-6-2)- Du point de vue social :**

La formation a d'abord une finalité humaine de transmission et de développement d'une personnalité qui se forme<sup>32</sup>. Les dysfonctionnements sont des troubles, des anomalies constatées au sein d'une entreprise. La plupart du temps ils constituent des goulots d'étranglement qui réduisent la production ou la vente et influent considérablement sur la rentabilité potentielle. L'apport d'un hiérarchique opérationnel attentif s'avère précieux pour impulser une action de formation qui peut être si l'observation est exhaustive. Un correctif à l'anomalie constatée. Forte de ses vertus mobilisatrices, la formation est perçue aussi comme un signe de stabilité, de sécurité et comme une promesse de promotion, ce qui fait d'elle l'outil par excellence de la gestion des itinéraires d'emplois et de gestion de carrière.

À ce propos, l'intégration d'une gestion individuelle prévisionnelle affînera la profitabilité de la formation, ceci pour la préparation des esprits à des éventuels changements, de poste ou de promotion, afin de maîtriser au mieux le facteur temps, surtout pour les cadres performants

---

<sup>31</sup>Renaud SAINSAULIEU, l'effet de la formation sur l'entreprise, édition esprit, Paris, 1994, p 409

<sup>32</sup>Cristal VALIER, *Encyclopédie de gestion*, édition Economica, Paris, 1997, p, 1502

dont le processus d'acquisition de leur services tendent à être lents et exige une prospection très fine des propositions<sup>33</sup>.

Sur ce point, la formation contribue donc à la résolution des dysfonctionnements aussi qu'à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

### **1-6-3)- De point de vue du processus de gestion :**

Les trois grands processus de la gestion, à savoir la finalisation, l'organisation et l'animation semblent influencés par la formation continue des effectifs, Pour le premier processus, de finalisation, l'atteinte des orientations générales de l'organisation n'est réalisée qu'avec une performance acquise des participants. ELIE COHEN dit que « mieux on est formé, plus on est performant » et sur sa contribution au processus d'organisation, l'auteur démontre aussi l'apport de la formation en ce sens par trois missions spécifiques <sup>34</sup> :

- Elle assure le découpage de l'entreprise en organes auxquels sont assignés des missions spécifiques et des moyens susceptibles d'en permettre l'exécution.
- Définie l'articulation entre ces différents organes grâce à la mise en place des relations hiérarchique ou fonctionnelle et des procédures qui règlent leurs rapports mutuels.
- Consiste en la distribution des membres, de l'entreprise entre les organes en leurs attribuant de façon plus aux moins explicite une place, un rôle et un statut.

C'est ainsi que la formation d'après l'auteur contribue à la réunion des conditions dans lesquelles les membres de l'organisation occupent leurs places et avec lesquelles ils sont motivés et sensibilisés. Au sujet de sa contribution au dernier processus suscité, la formation constitue un dispositif de communication interne tel que<sup>35</sup>:

- Elle tend à valoriser les membres présents dans l'organisation et le potentiel humain déjà en place.
- Elle facilite la conciliation entre l'acquisition des compétences nouvelles et leur application à la réalité même de l'entreprise favorisant ainsi un processus d'appropriation
- Elle fournit des occasions permettant de « capitaliser » des compétences diffusées au sein de l'entreprise et contribue ainsi à la structuration d'une part essentielle des actifs immatériels accumulés par l'organisation.

---

<sup>33</sup>[WWW.http://coneb.africa/web/wp-content/uploads/2019/09.\[18/06/2021\]](http://coneb.africa/web/wp-content/uploads/2019/09.[18/06/2021])

<sup>34</sup> Elie COHER, *Encyclopédie de la gestion*, Edition Economica, Paris, 1997, p 1576

<sup>35</sup> [https://www.memoireonline.com/11/12/6470/La-formation-continue-et-son-impact-dans-lentreprise.\[29/06/2021\]](https://www.memoireonline.com/11/12/6470/La-formation-continue-et-son-impact-dans-lentreprise.[29/06/2021])

### **Conclusion**

La formation est donc indispensable pour l'entreprise, mais elle est également une nécessité au niveau de chaque individu. Tout le monde sait, aujourd'hui, que chacun Il faut donc se préparer un titre individuel. Et la seule façon de le faire est d'entretenir un changement de métier, volontairement ou non, plusieurs fois dans sa vie professionnelle. Et d'acquérir des connaissances qui parviennent à ce changement de métier. Chacun doit être successif.

### Section 2)- Le développement des compétences :

#### • Introduction :

L'émergence du concept de compétence correspond à une profonde évolution des contenus situation de travail qui appellent plus d'autonomie pour les salariés, une intelligence situationnelle ou encore, pour ces salariés, une approche collective de leur tâche par les Salariés. Le management des organisations prend progressivement en compte cette évolution.

#### 2-1)-L'importance de développement des compétences au sein de l'entreprise:

Le développement des compétences est un processus long qui nécessite la mobilisation de l'ensemble de l'organisation en clarifiant particulièrement la place que cette dernière compte réserver un processus, expression son et sa «privatisation au plan politique» (au niveau de la direction générale). Ceci peut être réaliser par des choix quant à la place qu'ont entendu accordé à la formation continue au niveau stratégique et sa traduction au plan opérationnel par des formations tous azimuts qui répondent à des soucis de performance et de contribution à la création de valeurs celle - ci se réalisera par non seulement l'innovation, l'esprit qualité, la flexibilité, elle peut développer en rapport avec le contexte de développement de l'entreprise, mais aussi, par la place qui sera d'accorder une mobilité professionnelle donc une importance de la navigation professionnelle au sein de l'organisation. Selon GUY LE Boterf<sup>36</sup>, il y a de plus d'organisation et d'entreprise qui envisage le développement des compétences de leurs collaborateurs en termes de professionnalisation.

#### 2-2)-Les enjeux de développement des compétences:

Le développement des compétences recouvre quatre enjeux:

- L'articulation entre formation et activité de travail: la compétence ne se construit efficacement que dans une confrontation entre savoir et pratique, connaissances théoriques et expérience professionnel, réflexions et actions.
- La connaissance des processus existants : il s'agit d'analyser la manière dont les salariés construisent, consolide, échangeant ou transmettent leurs compétences.

---

<sup>36</sup> Guy LE BOTERF, *Construire les compétences individuelles et collectifs*, 2eme Edition d'organisation, Paris, 2001, p 131.

- La formation et la capitalisation des savoirs et des compétences à caractères informels.
- L'organisation de travail et les conditions de valorisation des savoirs et des
- compétences. Dans ce cas toutes les conditions socio-organisationnelles qui contribuent au développement et à la reconnaissance des savoirs et des compétences seront repérer.

### **2-3)- Les moyens de développement des compétences:**

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

- **Expérience professionnelle:**

Le développement de la notion de compétence est la claire compréhension que celle-ci - ne peut se construire que dans permet de réaliser un quel point l'expérience est apprenante et que les compétences sont acquises toute au long de la carrière professionnelle<sup>37</sup>.

Les résultats de recherches effectuer par le centre de recherche américain « centre de leadership créatif » cité par Claude Levy le Boyer dans son livre consacré à la gestion des compétences sont un 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.<sup>38</sup>

- **Le changement de fonction:**

Cette catégorie de sources permet un réel développement de compétences à condition que le passage ' une fonction a 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 a une autre représente une occasion de se confronté à de nouvelles expériences de nouveaux collègues et un nouvel environnement de travail qui oblige à se mobiliser pour s'adapter et réussir une nouvelle action.

---

<sup>37</sup> Dimitri WEISS, *Ressources Humaines*, 2eme édition d'organisation, paris, 1999,2003, p459.

<sup>38</sup> Claud LEVY LE BOYER, op.cit, p135.

- **Les fonctions exigeantes:**

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

- **L'intérêt des épreuves et des expériences d'adversité:**

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

- **L'organisation du travail:**

Nous nous intéresserons plutôt aux organisations formatrices, qualifiantes et apparentes.

- ✓ **Les organisations formatrices:**

Favorisent les apprentissages individuels en proposant des actions de formation intégrées aux pratiques de travail quotidiennes.

- ✓ **Les organisations qualifiantes:**

Permettent le développement des compétences individuelles et collectives.

Fabienne ELLUL <sup>39</sup> définit l'organisation qualifiante par trois propriétés principales:

- Elle répond aux exigences de la compétitivité économique,
- Elle permet par la même un pouvoir formateur explicite la reconnaissance,
- Elle permet un meilleur niveau d'optimisation de compétence.

---

<sup>39</sup> Fabienne ELLUL, *organisation apprenante*, édition CEDIP, Paris 2001, p.46

- **Les organisations apprenantes:**

L'entreprise apprenante ne remplace ni l'entreprise formatrice ni l'entreprise qualifiante elle est d'un autre ordre son est l'organisation d'un système permettant le développement des compétences collectives. Elle implique un bon niveau d'intégration de la formation avec les Processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

- **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 coach est donc un accompagnateur (ni consultant, ni formateur) qui a pour objectif l'adaptation des comportements de son client aux situations professionnelles considérer comme problématique. Le coaching vise le développement de l'autonomie et non la reproduction de modèle.

- **La professionnalisation:**

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

### **2-4) Les éléments constitutifs de la compétence**

#### **2-4-1)-Le savoir théorique :**

Consiste à décrire ou à exprimer les éléments isolés ou la structure de l'objet de l'étude, à saisir le sens et les lois de fonctionnement. Ce savoir théorique porte sur des concepts, des liaisons entre les concepts et des connaissances sur les phénomènes propres à une discipline. Le savoir théorique sert de support à l'acquisition de nouveaux savoirs tout au long de la vie professionnelle. Ils sont disponibles dans les encyclopédies, manuels et ouvrages spécialisés du lieu et de l'époque considérés.

De manière générale, il s'agit des connaissances théoriques généralement acquises dans le cadre de la formation initiale. On peut distinguer les savoirs généraux, les savoirs spécifiques, les savoirs socioprofessionnels, les savoirs procéduraux, les savoirs techniques.

#### **2-4-2)-Le savoir-faire**

Nait de la confrontation entre le savoir théorique et les situations de travail. La compétence se présente comme étant le processus d'ajustement pertinent et efficace de ce savoir aux

situations problèmes. Le savoir pratique se caractérise par sa dépendance au contexte de l'action. Donc le savoir - faire (compétence pratique) constitue les capacités à mettre en œuvre, des habiletés gestuelles ou conceptuelles pour mener à bien une activité, les savoirs faire proviennent des apprentissages ou des expériences personnelles.

### **2-4-3)-Le savoir être**

Constitue la troisième dimension de la compétence. Il permet de situer l'activité professionnelle dans son environnement organisationnel, il constitue un moyen d'adaptation à la contingence des situations et d'ajustement des décisions à prendre. « Les entreprises découvrent l'importance de l'implication et de l'engagement du personnel dans les organisations qui donnent de la responsabilité aux équipes de base, on constate une tendance forte à introduire du « savoir-être » et du comportement dans les « référents ». Le savoir - être désigne tout ce qui n'est pas en rapport avec la compétence technique, du savoir et du savoir - faire : « de savoir - être, c'est le reste, ce qu'on ne sait pas nommer, ce qui est en plus de ce qui s'apprend et qui fait qu'un tel réussit mieux qu'un autre après une formation et une expérience identique à l'expérience technique »<sup>40</sup>

### **2-5)- Les typologies de la compétence**

Il existe trois types de compétences qui sont comme suit :

#### **2-5-1)-Les compétences individuelles**

La compétence individuelle est la capacité d'un individu à mobiliser ses propres ressources et celle de son environnement de travail pour atteindre des résultats prédéterminés en situation professionnelle, elle relève d'une responsabilité partagée entre l'individu et son environnement. Ainsi elle est considérée comme une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements. Elles se constituent lors de leur mise en œuvre en situation professionnelle.

C'est donc à l'entreprise de les repérer, les évaluer, les valider et de les faire évoluer. Donc la compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel validé, c'est-à-dire mis en situation.

---

<sup>40</sup> Jean LEMAY. Christophe PAULINO, la gestion par les compétences, édition paris, 2003, p 46

### **2-5-2)-Les compétences collectives**

La notion de compétence collective rencontre un engouement croissant, pour mettre en valeur la capacité des équipes à identifier et à résoudre des problèmes liés au travail, à s'adapter à des aléas (opportunités de marchés, gestion de dysfonctionnements...), à traiter des situations complexes et à proposer des solutions innovantes. Les compétences organisationnelles.

### **2-5-3)-La compétence organisationnelle**

Doit être soutenue par le service R.H, par un investissement en termes de formation mais aussi en termes matériels (sécurité et état du matériel) et humains (effectif des salariés à la hauteur du travail effectué, encadrement cohérent, etc...) Les compétences organisationnelles sont celles qui permettent de mobiliser les compétences techniques auprès du bon interlocuteur et au bon moment, d'assurer la circulation de l'information et les coopérations nécessaires à la réussite de l'action en temps réel. Il s'agit de la mobilisation des compétences techniques au bon niveau et au bon moment, l'assurance de la circulation de l'information et des flux matériels, la transmission des principes d'action et donc l'assurance de leur coordination et la gestion de l'espace, du temps, et des réseaux. Les compétences organisationnelles par conséquent dépassent largement une simple compétence administrative ou gestionnaire.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup>Dimitri WEISS, *Ressources Humaines*, 2eme édition d'organisation, paris, 1999,2003, p ,345.

### **Conclusion :**

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

### **Section 3)- La formation et le développement des compétences.**

#### **Introduction :**

Une formation adéquate assure un niveau de compétence vis-à-vis des clients et pour la maîtrise d'un véritable métier, ce qui permet une fidélisation dans un contexte valorisant en leur donnant une visibilité sur leur évolution professionnelle. Conscient des opportunités qu'offre la formation, la société a instauré un véritable parcours professionnalisant au travers d'une formation initiale et d'une formation continue.

#### **3-1)- Nécessité de la formation dans le développement des compétences:**

La question du développement des compétences professionnelles occupe aujourd'hui une place centrale dans le champ de la formation des individus.

Un tel engouement est lié en partie à l'évolution actuelle des modèles traditionnels de transmission et d'appropriation des connaissances. Face à la nécessité de s'adapter aux profondes mutations socio-économiques, les programmes de formation professionnelle sont désormais des axes sur le développement des compétences afin de contribuer au développement culturel, économique et à la promotion sociale »<sup>42</sup>

#### **3-2)-L approches de développement des compétences par la formation<sup>43</sup>**

Une revue des différentes recherches et études parcourus dans le domaine de la formation fait alors apparaître que la problématique du développement des compétences est générale abordée selon deux approches:

La première envisage le développement des compétences professionnelles comme un processus et tente d'appréhender la structure dynamique de formation et de transformation des compétences. Autrement dit, il s'agit de comprendre comment se développer et se produire les compétences au sein d'une combinaison de systèmes complexes de l'environnement et du relationnel dans lesquels sont présentés les acteurs, comprendre comment s'organiser les compétents travailler ainsi les mécanismes et les ressorts de leur évolution

---

<sup>42</sup> Loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social au JO du 05 mai 2004

<sup>43</sup><http://www.memoireonline.com/> formation et développement des compétences (15/04/2020)

La plupart des études s'appuient sur l'analyse de l'activité du sujet. Comme le souligne (Clot, 1995), seule une analyse de l'activité tant en situation de production que de formation permet de rendre compte du développement des compétences Car en tout état de cause, c'est aussi dans les rapports du sujet à sa propre activité que se forment et se transforment les compétences ».

Dans une seconde perspective, les auteurs ne se prévoient plus comment se produisent et se forment les compétences professionnelles dans et pour l'action efficace mais s'interrogent plutôt sur les conditions qui garantissent leur développement, et s'intéresse aux situations qui favorisent la production des compétences individuelles ou collectives et aux facteurs et les conditions qui influencent positivement ou négativement sur cette évolution, Ainsi que aux dispositifs de formation permettant l'acquisition, le maintien et le développement des compétences professionnelles.

### **3-3)-La formation comme moyen de développement des compétences:**

Pour l'entreprise, la formation professionnelle, dans sa forme la plus avancée a pour objectif de développer les compétences professionnelles du personnel. Elle contribue à un apprentissage, et permet d'explorer toutes ses capacités pour mieux dynamiser sa plique sociale.

La formation constitue le meilleur moyen pour acquérir des connaissances qui sont à la base des compétences individuelles et collectives de l'organisation nous assistants 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 salaires augmentant leur employabilité et de la part des entreprises qui veulent développer les compétences fondamentales qui sont à la base de leurs avantages compétitifs. Le E - Learning se présente dans le cas comme un moyen de la rationalisation de la formation.

### **3-4)-La valorisation des compétences par la formation :**

La compétence s'inscrit dans une culture, la culture est un soubassement caractéristique et relativement stable alors que la compétence fait appel à des notions de créativité, d'initiative, d'incertitude et de complexité. Lorsqu'une entreprise a défini son projet, la formation devient l'élément fédérateur pour décliner les différentes orientations du projet d'entreprise. Si la

culture de l'entreprise est très orientée sur la concertation, l'analyse des besoins devra se faire de façon concertée. Si la culture vise à une autonomie et à un partage des responsabilités, la formation devra prendre cette valeur comme élément de base pour organiser les actions. De même si la culture de l'entreprise est de développer le travail en équipe, les méthodes pédagogiques devront développer le travail en groupe.

### **3-5)- Les référentiels de compétence et de formation**

Un référentiel doit être élaboré d'une façon concertée, il doit être aussi sanctionné par les hiérarchiques. Donc nous avons distingué trois types de référentiel de compétence qui sont:

#### **3-5-1)-le référentiel de l'activité :**

Le référentiel de l'activité permet de décrire les différentes tâches qui sont effectuées à propre par un poste, et aussi elle doit préciser les conditions de la réalisation cette activité telle que les outils, les moyens, les contraintes. Et enfin il définit les exigences de performances à partir des critères d'évaluation de réussite ou d'échec.

#### **3-5-2)-Le référentiel de compétence :**

Une compétence elle s'exerce dans les différents contextes professionnels telle que vendre, faire fonctionner, gérer. Comme elle devient s'exercer aussi dans le contexte opérationnel, spécifiée lorsqu'elle se rapporte à une activité très précisément définie dans son contexte, telle que vendre tel produit, faire fonctionner telle machine, gérer le budget de fonctionnement du service. Le référentiel de compétence permet de décrire l'ensemble des compétences requises pour un poste, un emploi, un métier, il représente un outil de référence pour les hiérarchiques et les titulaires du poste ou le responsable de ressources humaines. Le référentiel doit être opérationnel et directement utilisable par les intéressés.

#### **3-5-3)-Le référentiel de formation**

Le référentiel de formation doit expliquer très précisément les savoirs et les savoir-faire nécessaires. Une compétence peut recouvrir une diversité de savoirs et de savoir-faire, cette démarche de compétence risque de produire un savoir-passé, telle que la réponse à un problème particulier.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> André GUITTET, *Développer les compétences*, 2ème édition, Paris, 1998. Page 62.63.

### **Conclusion**

Le développement des compétences par la formation est donc un vecteur de productivité très important et une source d'avantages concurrentiels pour l'entreprise. Il en est de même pour les actions en faveur de la mobilité ou du transfert de compétences. Toutes ces actions sont un atout pour les entreprises qui souhaitent investir sur « l'avenir » et fidéliser leurs salariés.

## Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

---

Dans ce chapitre on va présenter en premier l'organisme d'accueilleet puis ses mission principale, ensuite on passe a la présentation et l'interprétation des données collecté et en fin a la discussion et synthèse des hypothèses.

### Section 1)- Présentation Générale De La BMT

Pour faire connaître l'entreprise prestataire de services nous allons évoquer tout d'abord, l'historique de BMT, en suite, la situation géographique de BMT et enfin, la présentation des différentes structures de BMT et leurs activités.

#### 1-1)- Création (Joint-venture ) :

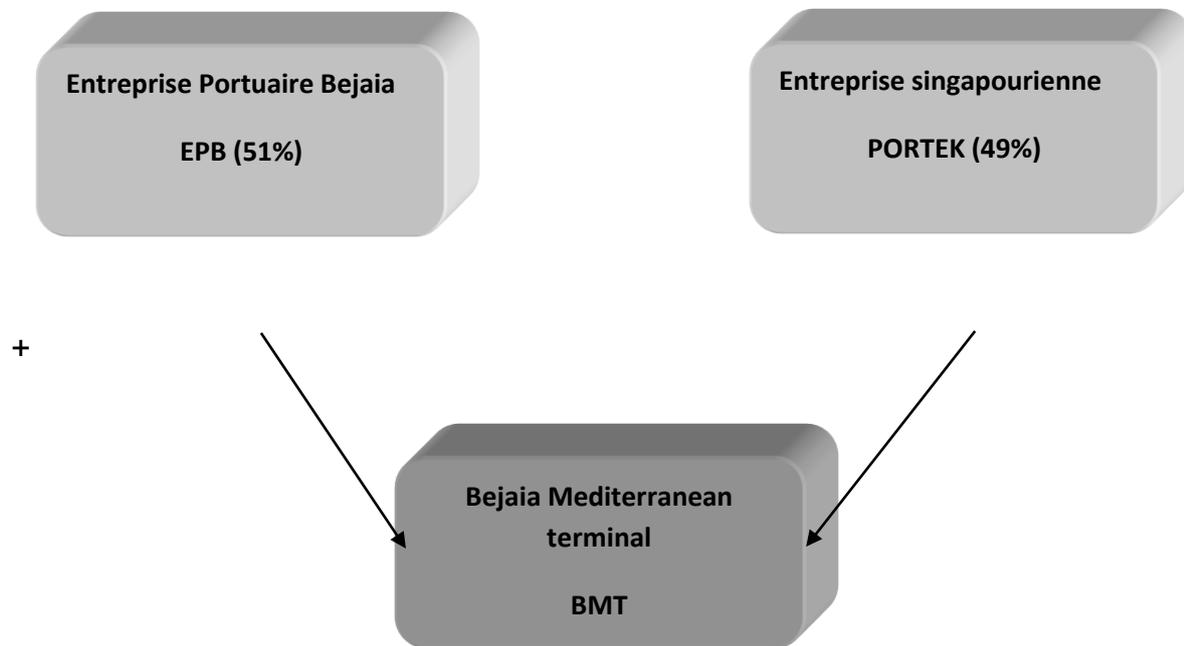
Dans son plan de développement 2004-2006, l'entreprise portuaire de Bejaia avait inscrit à l'ordre du jour le besoin d'établir un partenariat pour la conception, le financement, l'exploitation et l'entretien d'un terminal à conteneurs au port de Bejaia.

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

Sur accord du gouvernement « **BMT** » Bejaia Mediterranean Terminal a vu le jour avec la jointe venture de l'entreprise portuaire de Bejaia (**EPB**) à 51% et PORTEK une société singapourienne à 49%, PORTEK est un opérateur de terminaux spécialisé dans les équipements portuaires il est présent dans plusieurs port dans le monde. Aujourd'hui Bejaia Mediterranean Terminal « **BMT** » est une **SPA** au capital de 500 000 000 00da.

## Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

---



### 1-2)-Définition de la BMT :

**BMT** est créée comme une société par actions, c'est une entreprise prestataire de services spécialisés dans le fonctionnement, l'exploitation, et la gestion du terminal à conteneurs. Pour atteindre son objectif, elle s'est dotée d'un personnel compétant particulièrement formé dans les opérations de gestion du terminal. Elle dispose d'équipements d'exploitation des plus perfectionnées pour les opérations de manutention et d'aconage afin d'offrir des prestations de services de qualité, d'efficacité et de fiabilité en des temps records et à des Coûts compétitifs. BMT offre ses prestations sur la base de 24h/7j.

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

**1-2-1)- La structure de l'entreprise :**

**A-Direction générale (DG) :**

A sa tête le directeur général qui gère l'entreprise, a le pouvoir de décision, administrer l'entreprise, assigner des directives pour les différentes structures et faire entre les directions de l'entreprise.

**B-Direction des ressources humaines (DRH) :**

✓ **Service personnel :**

Mettre en œuvre des systèmes de gestion intégré à la stratégie de l'entreprise et qui traduise une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel.

Pour cela la véritable importance de cette structure réside dans la recherche de meilleur potentiel, le conservé on lui offrant les meilleurs conditions (salaire, climat de travail et environnement, formation.).

✓ **Service des moyens généraux :**

Chargé des achats et de la gestion des stocks de l'entreprise.

✓ **Service hygiène et sécurité :**

Assure la sécurité de la marchandise, du parc à conteneurs et la propreté de l'entreprise et de son environnement.

**C-Direction des opérations (DO) :**

Assure la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources (humaines et matériels).

Elle prend en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte-conteneurs et leurs chargement et déchargement, comme elle suit les opérations de l'acconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, mise à disposition des conteneurs vides, traitement des conteneurs frigorifiques.

## Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

---

### **D-Direction marketing (DM) :**

Veille à la marque de l'entreprise en se préoccupant en permanence d'entretenir des relations avec les clients. Elle vise à faire connaître ses missions, ses programmes, ses orientations et ses performances auprès de ses clients. Elle amène son environnement externe à prendre conscience de l'importance des démarches qu'elle entreprend dans le développement et l'amélioration de la qualité des services.

#### ✓ **Service commercial :**

Suit la facturation, la gestion de portefeuille client et le recouvrement des créances.

#### ✓ **Département informatique :**

Assure le bon fonctionnement du CTMS, la maintenance du parc informatique de l'entreprise et le développement de nouvelles applications aux différentes structures.

### **E-Direction des finances et de comptabilité (DFC) :**

Procède à l'enregistrement de toutes les opérations effectuées par l'entreprise au cours de l'année .Elle est constituée de deux services :

#### ✓ **Service de comptabilité :**

Procède au contrôle et l'enregistrement de toutes les factures d'achat, de présentation et d'investissement, établissement des reportings et des situations comptables.

#### ✓ **Service des finances :**

Procède au règlement de toutes les factures d'un côté et de l'autre à l'encaissement de toutes les créances de l'entreprise émis à la banque, ainsi que l'analyse des tableaux de bord de la société.

### **F- Direction technique (DT) :**

La Direction des Techniques est assuré par Monsieur **DT** Elle est placée sous l'autorité directe du Directeur Général.

La mission opérationnelle est de :

## Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

---

- La maintenance et l'entretien des différents engins;
- Soutenir les maintenances manager dans des issues mécaniques d'équipement du port;
- Maintenir et trouver la panne défectueuse des mécanismes;
- Résolution des problèmes (issues) chronique de la machine;
- Amélioration de la performance par l'optimisation de procédures PM;
- Fournir le support technique à tout le métal du port;
- Entretien, installation, test, mise à jour, préparation et dépannage du matériel du port;
- Enregistrement historique d'entretien de machines de maintenance;
- Exécuter la maintenance et la préparation préventives des machines de productions;
- Fournir la formation technique pour le personnel interne et externe
- Assure une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.

### **1-3)- Situation géographique :**

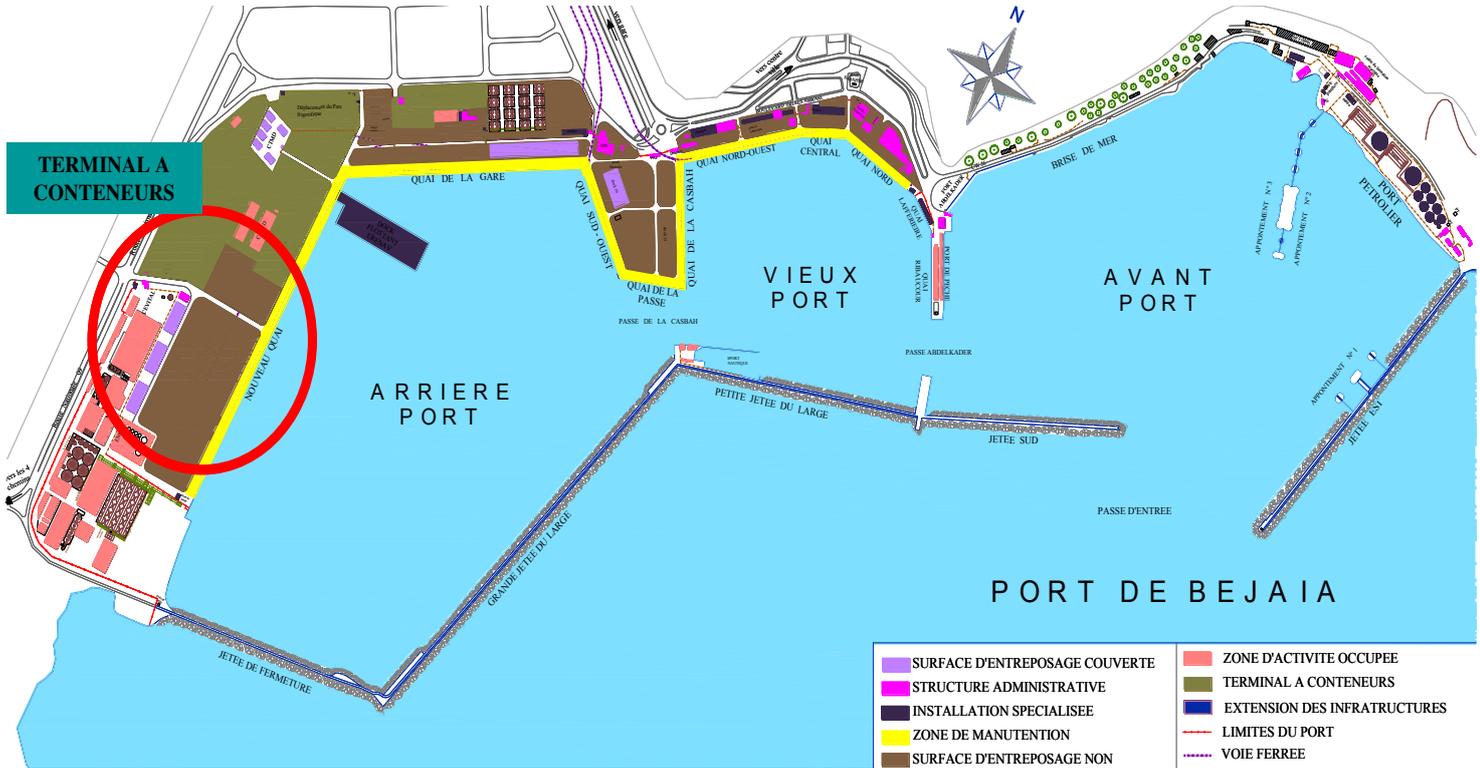
**BMT** se situe au niveau du port de Bejaia, ce dernier est implanté au centre du pays et jouit d'une situation géographique stratégique.

Elle se trouve à proximité de la gare ferroviaire, a quelque minute de l'aéroport de Bejaia et reliée au réseau routier national qui facilite le transport des marchandises conteneurisées de toute natures vers l'arrière-pays et vers d'autre destinations telles que la banlieue d'Alger.

Position GPS : l'attitude nord : 36° 45' 24 ''

Longitude est : 05° 05'

**Situation du terminal a conteneurs**



## **1-4)-Les activités principales de la BMT et ces missions**

### **1-4-1)-les mission de la BMT :**

L'activité principale de la BMT est le suivi, la gestion et l'exploitation du terminal à conteneur. BMT a pour mission principale de :

- ✓ Traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des navires porte-conteneurs et des conteneurs.
- ✓ La manutention sur navire aussi bien le chargement et le déchargement des conteneurs et leurs entreposages dans les zones de stockage.
- ✓ Le service d'aconage sur les aires spécialisées ainsi que leurs livraisons.
- ✓ Le déchargement des céréales selon les capacités de la BMT.

Pour se faire, elle est dotée d'équipements performants et de système informatisé (CTMS) liés à la logistique pour pouvoir à la fois offrir des services de qualité, avec efficacité et fiabilité, ainsi que de satisfaire les différents besoins des clients.

### **1-4-2)-Opérations du terminal :**

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

#### **A – Opération de planification :**

- ✓ Planification des escales : programmation des accostages et des postes a quai.
- ✓ Planification déchargement/chargement.
- ✓ Planification du parc a conteneurs (visite, dépotage, enlèvement et restitution des conteneurs vides au parc).
- ✓ Planification des ressources : équipes et moyens matériels.

#### **B – Opération de manutention :**

Elle comprend les opérations :

- ✓ d'embarquements, de débarquements des conteneurs.
- ✓ La réception des navires porte-conteneurs.

## Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

---

Elle est opérationnelle de jour comme de nuit, répartie en deux shifts de 07h à 13h et de 13h à 19h avec un troisième shift over-time optionnel qui s'étaler jusqu'à 07h du matin.

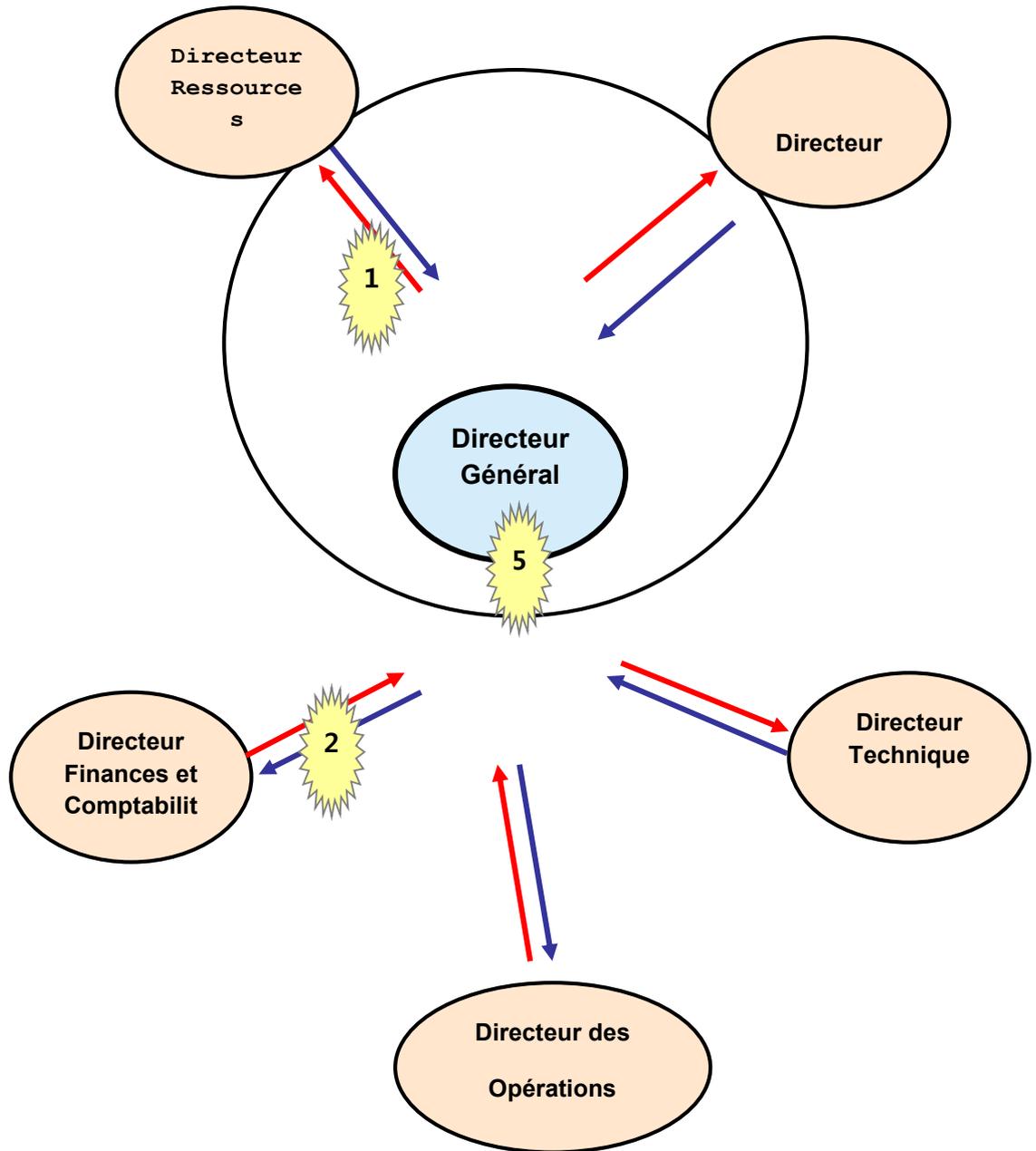
### **C – Opération d'acconage :**

- ✓ Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage
- ✓ Transfert des conteneurs frigorifiques vers les zones « référés »
- ✓ Suivi des visites du conteneur par les services concernés
- ✓ Changement de position des conteneurs
- ✓ Suivi des livraisons et des dépotages
- ✓ Suivi des restitutions et des mises à quai
- ✓ Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage.

### **1-5)-Les objectifs de la BMT :**

- Faire du terminal à conteneurs de BMT une infrastructure moderne à même de répondre aux exigences les plus sévères en matière de qualité dans le traitement des conteneurs.
- La mise à disposition d'une nouvelle technologie dans le traitement des conteneurs pour :
  - ✓ Un gain de productivité.
  - ✓ Une réduction des coûts d'escale.
  - ✓ Une fiabilité de l'information.
  - ✓ Un meilleur service.
  - ✓ Sauvegarder la marchandise des clients.
  - ✓ Faire face à la concurrence nationale et internationale.
  - ✓ Propulser le terminal au stade international.
  - ✓ Gagner des parts du marché.
- Pour les conteneurs le passage de 20 à 30 conteneurs l'heure.
- La réalisation de 150.000 EVP à l'horizon de 2015
- La création et la gestion d'un centre de formation.

**BMT est organisée comme suit :**



← Instructions, Décisions, validation et approbation des projets.

→ Propositions et projets à viser

## Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

---

1

Documents et informations concernant les Ressources Humaines et Moyens.

2

Documents et informations concernant les Finances et la Comptabilité.

3

Documents et informations concernant le Marketing.

4

Documents et informations concernant le Technique.

5

Documents et informations concernant les Opération.

**Section-2)- Présentation et interprétation des données collectées :**

**2-1)- analyse des informations personnelles :**

Dans cette partie, on va étudier les caractéristiques de notre échantillon d'étude à savoir le premier axe du questionnaire qui a été consacré pour les informations personnelles.

**Tableau n°01: Répartition des membres de l'échantillon par sexe.**

Sexe	Nombre	Proportion
M	36	72%
F	14	28%
Total	50	100%

*N-B : « M » acronyme de masculin et « F » acronyme de féminin*

*Source : Données de l'enquête-BMT- mai 2021*

Dans ce premier tableau, on constate que la majorité des membres de notre échantillon d'étude sont de la catégorie masculine, soit avec un pourcentage de 72 %, face à un pourcentage de 28% de sexe féminine nous remarquons que l'écart qui les sépare est visible et ce dernier peut être expliqué par la méthode du travail appliquée au sein de l'entreprise **BMT**, qui impose le contact avec le terrain chose qui pousse les femmes à éviter ce genre de travail, donc elles préfèrent le travail administratif et durant la journée.

**Tableau n°02 ; Répartition des membres de l'échantillon par catégorie d'âge.**

Catégorie d'âge	Fréquence	Proportion
[23-30]	9	18%
[30-40]	15	30%
[40-50]	17	34%
[50-60]	9	18%
Total	50	100%

*Source : Données de l'enquête-BMT- mai 2021*

### Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

Le tableau suivant montre que notre échantillon d'étude est composé majoritairement par les deux tranches d'âges [40-50] et [30-40] représentant successivement 34 et 30% de la population visée par l'enquête. S'en suivant équitablement les deux tranches d'âge [23-30ans] et [50-60 ans] avec une marge de 18% chacune

On peut dire d'après les données recueillies que notre échantillon est moyennement âgé, cela peut être expliqué par l'ancienneté dans l'entreprise.

#### **Tableau n° 03 : Répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.**

<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>Nombre</b>	<b>Proportion</b>
<b>Cadre supérieur</b>	25	50%
<b>Agent de maîtrise</b>	13	26%
<b>Agent d'exécution</b>	12	24%
<b>Total</b>	50	100%

*Source : Données de l'enquête-BMT- mai 2021*

Les données présentées dans ce tableau montre que 50% des salariés formés sont des cadres supérieurs, suivi d'un taux de 26% pour les agents de maîtrise, et la dernière catégorie est celle des agents d'exécution représente 14%.

#### **Tableau n° 04 : Répartition des membres selon le niveau d'instruction.**

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Proportion</b>
<b>Moyen</b>	10	20%
<b>Secondaire</b>	11	22%
<b>Universitaire</b>	22	44%
<b>Formation professionnelle</b>	7	14%
<b>Total</b>	50	100%

*Source : Données de l'enquête-BMT- mai 2021*

### Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

Suite à lecture des données de ce tableau, on déduit qu'un nombre important de notre effectif d'étude possède un niveau d'instruction universitaire soit avec un pourcentage de 44%, en deuxième position on trouve le niveau secondaire avec un taux de 22%, suivi par un niveau moyen qui compte 20%, enfin on trouve ceux qui sont issue de la formation professionnelle avec un taux 14%.

**Tableau n° 05 : Répartition des membres selon l'expérience dans le poste.**

Ancienneté (ans)	Fréquence	Proportion
[0-4]	07	14%
[5-8]	13	26%
[9-12]	11	22%
+ 12	19	38%
<b>Total</b>	50	100%

*Source : Données de l'enquête-BMT- mai 2021*

Suite aux résultats de ce tableau, on déduit que plus d'un tiers des personnes interrogés de l'entreprise BMT ont une expérience dans leurs poste de travail plus de 12 ans représente soit un taux de 38%, suivi de la catégorie des [5-8ans] avec un pourcentage de 26%, puis de la catégorie [9-12 ans] avec un taux de 22%, enfin la catégorie [0-4 ans] ferme la marge une proportion de 14%.

## Chapitre III      la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

### 2-2)- Vérification, discussion et synthèse de la première hypothèse :

- «*« L'action de formation proposée par l'entreprise BMT permet l'acquisition des nouvelles connaissances ».*

#### 2-2-1)- vérification de la première hypothèse :

**Tableau n° 06 : La Corrélation entre les catégories socioprofessionnelles et plan de formation.**

<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center; justify-content: center;"> <span>Plan de formation</span> <span style="margin-top: 20px;">Catégories</span> <span>Socioprofessionnelles</span> </div>	Oui		Non		Total	
	F	Proportion	F	Proportion	F	Proportion
<b>Cadre supérieurs</b>	23	92%	2	8%	25	100%
<b>Agent maîtrise</b>	9	69.23%	4	30.77%	13	100%
<b>Agent d'exécution</b>	6	50%	6	50%	12	100%
<b>Total</b>	38	76%	12	24%	50	100%

**N-B : « F » acronyme de Fréquence**

*Source : Données de l'enquête -BMT- mai 2021*

### Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

D'après les résultats de ce tableau, on constate que 76% des enquêtés ont affirmé que leur entreprise possède un plan de formation, contre 24% qui affichent complètement l'inverse veut dire que leur entreprise ne possède nullement un plan de formation. Avec un pourcentage de 92% des cadres supérieurs affirment que leur entreprise possède un plan de formation, suivi d'un taux de 69.23% des agents de maîtrise qui pensent à la même chose ainsi que 50% des agents d'exécution.

**Tableau n°07 : Répartition de membre d'échantillon selon le nombre de formation.**

Nombre de formation	Fréquence	Proportion
Une fois	36	72%
plusieurs	14	28%
Total	50	100%

*Source : Données de l'enquête -BMT- mai 2021*

D'après les réponses accordées, ce tableau montre que la plupart et avec 72% des enquêtés ont bénéficié de plusieurs formation durant leurs carrière professionnelle au sein de l'entreprise BMT, face à un pourcentage de 28% qui ont bénéficié d'une formation une seule fois.

Ainsi que nous constatons que l'entreprise favorise la formation, et elle permet à ses salariés de réaliser plusieurs formations plusieurs fois, selon leurs besoin en formation, donc la formation occupe une place très importante dans la politique de **BMT**. En effet, la formation n'est pas seulement un droit mais aussi une obligation que ce soit pour l'intérêt de salarié ou bien celui de l'entreprise.

### Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

**Tableau n° 08 : Les opinions sur la représentation de la formation pour les salariés.**

La formation représente	Nombre	Proportion
Un outil indispensable dans le travail	23	46%
Un plus pour l'employeur et l'entreprise	8	16%
Etre à la disposition de l'évolution technique	15	30%
Autre	4	8%
<b>Total</b>	50	100%

*Source : Données de l'enquête -BMT- mai 2021*

Les résultats du tableau n°8 montre que 46% des personnes formées pensent que la formation est un outil indispensable dans le travail, face à 30% d'entre eux qui pensent que la formation est doit d'être à la disposition de l'évolution technique, par contre 16% seulement trouvent que la formation est un plus pour l'employeur et l'entreprise ce qui veut dire que la formation est indispensable pour le développement des individus et de l'organisme.

### Chapitre III      la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

**Tableau n° 09 : La corrélation entre l'âge et les capacités des salariés après la formation.**

Les capacités après la formation l'âge	Améliorées		Peu améliorées		Non améliorées		Total	
	F	Proportion	F	Proportion	F	Proportion	F	Proportion
<b>[20-30]</b>	4	57.14%	1	14.29%	2	28.57%	7	100%
<b>[30-40]</b>	13	86.66%	1	6.67%	1	6.67%	15	100%
<b>[40-50]</b>	11	55%	6	30%	3	15%	20	100%
<b>[50-60]</b>	3	37.5%	5	62.5%	0	00%	8	100%
<b>Total</b>	31	62%	13	26%	6	12%	50	100%

*Source : Données de l'enquête -BMT- mai 2021*

D'après le tableau suivant, on constate un taux de 62% des enquêtés trouvent que leurs capacités après la formation sont améliorés, face a un taux de 26% constatent que leurs capacités sont peu améliorées après la formation, et un taux moins élevé qui est de 12% trouvent que leurs capacités sont pas améliorées du tout.

On déduit que les interrogés allant de la tranche d'âge de 30-40 ans remarque que leurs compétences sont améliorées avec un taux de 86.66% suivi de la classe 20-30 ans avec un pourcentage 57.14% et enfin la tranche 40-50 ans représente 55% des salariés remarquent que leurs compétences sont développées.

## Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

**Tableau n° 10 : La corrélation entre la catégorie socioprofessionnelle et les buts de la formation.**

Le but de formation	Acquisition des nouvelles connaissances		Approfondir les connaissances		Adaptation aux exigences de poste		Total	
	F	Proportion	F	Proportion	F	Proportion	F	Proportion
<b>Catégories Socio professionnelles</b>								
<b>Cadres supérieurs</b>	10	40%	9	36%	6	24%	25	100%
<b>Agents de maîtrise</b>	7	53.84%	4	30.77%	2	15.39%	13	100%
<b>Agents d'exécution</b>	3	25%	5	41.67%	4	33.33%	12	100%
<b>Total</b>	20	40%	18	36%	12	24%	50	100%

*Source : Données de l'enquête-BMT- mai 2021*

D'après le tableau suivant, on constate un taux de 40% des enquêtés qui visent l'acquisition de nouvelles connaissances face à un taux de 36% des salariés qui visent eux aussi l'approfondissement des connaissances et un taux moins élevé qui est de 24% pour l'adaptation aux exigences de poste.

Prenant compte la catégorie socio professionnelle des agents de maîtrise, on retient un taux de 53.84% pour l'acquisition de nouvelles connaissances suivi de la catégorie des cadres supérieurs avec un taux de 40%, concernant l'approfondissement des connaissances un taux de 41.67 a été enregistré pour la catégorie des agents d'exécution ainsi que pour les cadres supérieurs avec un taux de 36%.

### Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

A partir de l'analyse des données de tableau, on constate que les agents de maîtrise a l'acquisition de nouvelles connaissances dans ils ont besoins afin de réaliser leurs taches convenablement et s'adapter à toutes les situations. Par contre les cadres supérieurs et les agents d'exécution s'intéressent à l'approfondissement des connaissances.

**Tableau n° 11 : La corrélation entre les types de la formation et le plus apporté par la formation dans le travail.**

Un plus dans le travail types de la formation	Oui		Non		Total	
	F	Proportion	F	Proportion	F	Proportion
Formation sur le tas	23	88.46%	3	11.54%	26	100%
Formation d'apprentissage	9	81.82%	2	18.18%	11	100%
Formation de recyclage	8	61.54%	5	38.46%	13	100%
<b>Total</b>	40	80%	10	20%	50	100%

*Source : Données de l'enquête -BMT- mai 2021*

Nous constatons d'après les résultats de ce tableau que la majorité des enquêtes qui ont bénéficié d'une formation ont accumulé un plus dans leur travail, cela est témoigné par un taux de pourcentage majoritaire qui de 80%, dans un sens opposé seulement 20% ont déclaré l'inverse.

On déduit que les enquêtés qui ont suivi une formation sur le tas ont bénéficié d'un plus pendant la réalisation de leur taches qui a été affirmé par un taux élevé soit a 88.46%, et pour les formations d'apprentissage taux qui de 8182%, reste à signaler un taux 61.54 pour les formations de recyclage.

### Chapitre III      la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

Nous synthétisons que la majorité des salariés ont réussi à avoir un plus dans leur travail, qui sera bénéfique et utile dans l'exercice de leurs tâches, et cela peut être expliqué par l'importance accordée à la formation au sein de l'entreprise **BMT**.

**Tableau n°12 : La corrélation entre la nature de formation et l'acquisition de nouveau savoir.**

L'acquisition du savoir après la formation Nature de Formation	Oui		Non		Total	
	F	Proportion	F	Proportion	F	Proportion
<b>Interne</b>	27	77.14%	08	22.86%	35	100%
<b>Externe</b>	11	73.33%	04	26.67%	15	100%
<b>Total</b>	38	76%	12	24%	50	100%

*Source : Données de l'enquête BMT- mai 2021*

Ce tableau montre que la majorité des enquêtés avec un taux de 76% ont acquis un savoir après leurs formations, par contre 24% des interrogés n'ont pas acquis du savoir après la formation, sur cela on déduit que 77.14% des enquêtés qui ont reçu une formation interne n'ont pas des difficultés dans la réalisation de leurs tâches grâce au savoir acquis après la formation, la même chose à citer pour ceux qui ont suivi une formation externe avec un pourcentage de 73.33%.

Suite aux données de tableau on peut dire que la majorité des formes ont acquis du nouveau savoir après la réalisation de la formation, cela peut être expliqué par la diversité des moyens existant au sein de la BMT, afin de répondre aux besoins des salariés et exigences de poste.

### Chapitre III      la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

**Tableau n° 13 : La corrélation entre les catégories socioprofessionnelles l'influence de la formation sur les capacités des salariés.**

Influence positives de la formation sur Les capacités Catégories Socio Professionnelles	Oui		Non.		Total	
	F	Proportion	F	Proportion	F	Proportion
<b>Cadre supérieurs</b>	22	88%	3	12%	25	100%
<b>Agents de maîtrise</b>	12	92.30%	1	7.70%	13	100%
<b>Agents d'exécution</b>	8	66.67%	4	33.33%	12	100%
<b>Total</b>	42	84%	8	16%	50	100%

*Source : Données de l'enquête -BMT- mai 2021*

A travers les données de ce tableau on constate que 92.30% des interrogés agents de maîtrise témoignent que la formation influence positivement sur leurs compétences, suivi un pourcentage 88% des cadres supérieurs ont la même réponse, et en dernier lieu 66.67% des agents d'exécution sentent que la formation suivi influence d'une manière positive sur leurs capacités, ce qui les permet de d'exécuter leurs tâches facilement et d'une manière efficace.

On déduit que la majorité des salariés 84% affirment que la formation influence d'une manière positive sur leurs compétences, par contre 16% des enquêtés déclarent le contraire.

### Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

**Tableau n° 14 : relation entre la nature de la formation et les capacités après la formation.**

Capacités après la formation Nature de la formation	Améliorées		Peu améliorées		Non améliorées		Total	
	F	Proportion	F	Proportion	F	Proportion	F	Proportion
<b>Interne</b>	21	72.41%	5	17.24%	3	10.35%	29	100%
<b>Externe</b>	18	85.71%	2	9.53%	1	4.76%	21	100%
<b>Total</b>	39	78%	7	14%	4	8%	50	100%

*Source : Données de l'enquête -BMT- mai 2021*

À travers l'analyse des données de ce tableau, on déduit d'un côté que 78% des enquêtés ont améliorés leurs compétences après la formation d'un autre côté 14% signalent qu'elles sont peu améliorées et en fin seulement 8% affichent l'inverse pour les deux premières.

85.71% des interrogés qui ont suivi une formation extra-entreprise ont réussi à améliorer leurs capacités, suivi d'un pourcentage équivalant à 72.41% pour les bénéficiaires d'une formation intra-entreprises.

On remarque que les capacités des salariés interrogés ont été améliorée dans les deux types de formation, et beaucoup plus dans les formations externes qui représentent un outil qui favorise les salariés de se trouver émergés dans de nouveau environnement professionnel susceptible de développer chez eux une ouverture sur de nouvelles idées pratiques professionnelles.

**2-2-2)- discussion et synthèse de la première hypothèse :**

➤ **Selon les données de terrain :**

Après l'enquête de terrain réalisé auprès de l'entreprise BMT Bejaia et suite à l'analyse et l'interprétation des données collectées à l'aide d'un questionnaire semi directif distribué au salariés de l'entreprise, il s'avère que la première hypothèse de recherche qui est : « l'action de la formation menée par l'entreprise permet l'acquisition de nouvelles connaissances » se confirme on se référant aux tableaux (6, 9, 11, 12, 13, 14) cette confirmation est justifiée par les taux suivants :

- 76% des salariés interrogés affirment que leur entreprise possède un plan de formation.
- 62% des enquêtés confirment que leurs capacités sont améliorées après la formation suivie.
- 80% des salariés témoignent que la formation suivie les a apporté un plus dans leur travail.
- 76% des enquêtés affirment que la formation les a permis d'acquérir un nouveau savoir.
- 84% des interrogés témoignent que la formation suivie influence positivement sur leurs compétences.
- 78% des salariés confirment que leurs capacités sont améliorées après la formation suivie.

➤ **Selon la partie théorique :**

Tenant compte de côté théorique réalisé, on déduit que la formation favorise une double finalité, répondre aux besoins organisationnels et personnels. La formation est considérée comme constante dans l'entreprise, on ne peut pas imaginer le développement et l'évolution de l'organisation au sein de l'entreprise sans faire appel à la variable « formation ». Tous les changements et les bouleversements que connaît le monde industriel aujourd'hui en matière technologique, sociale et économique ont fait du besoin de se former et d'apprendre au long de la vie, l'apprentissage collectif, individuel et organisationnel est devenu indispensable, les organisations et les entreprises fonctionnent au mieux de leurs capacités, pour faire face à la

### Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

---

concurrence, laquelle s'appuyait de plus en plus sur les éléments immatérielles veut dire dans le capital humain (les compétences individuelles et collectives). Les entreprises doivent s'intéresser à la fonction « formation » pour doter leurs personnels de compétences jugé utile et nécessaire.

On peut dire aussi que la formation s'intéresse essentiellement à l'acquisition des connaissances et l'amélioration des compétences afin de répondre aux manques des salariés et assurer l'évolution permanente de l'entreprise.

Vincens (2002) (cité par OumayaKhalbous Rim, 2003) préconise dans ce sens que *former désigne un processus d'acquisition de connaissances, de savoir-faire, de comportements, tout ce qui est susceptible de donner des compétences, c'est-à-dire des capacités, notamment celles qui sont nécessaires dans le travail productif* ».

*Selon Jean marie Peretti la formation est un processus primordiale pour le développement des compétences et l'amélioration des capacités des salariés au sein d'une entreprise pour lui la formation est considéré« comme étant un ensemble d'actions, de moyens, méthodes et supports planifiés à l'aide des quelle les salariés sont incites à améliorer leurs connaissances leurs comportements, leurs attitudes et leurs compétences nécessaires. »<sup>45</sup>*

Dans son ouvrage **Claude Levy le Boyer**<sup>46</sup> « la gestion des compétences » donne beaucoup d'importance au capital humain en matière de développement de compétences. La compétitivité des entreprises repose de plus en plus sur la qualité des hommes et des femmes qui constituent leurs forces vives, donc sur le niveau et la spécificité de leurs compétences. Dans cette perspective, gérer les compétences représente une priorité qui implique de savoir décrire les compétences-clés, faire un inventaire du potentiel de compétences disponibles, savoir enrichir celles du personnel. Ces objectifs supposent une approche originale de la conduite des carrières qui met l'accent sur le rôle formateur des expériences de la vie active, et sur l'importance de l'image que chacun construit de ses capacités. L'auteur situe le terme de

---

<sup>45</sup> Jean Marrie PERETTI, *ressources humaines et gestion personnel*, édition Vuibert, paris1994,

<sup>46</sup> Claud Levy LE BOYER, *la gestion des compétences*, édition d'organisation, paris 1996,

## Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

---

compétence par rapport aux autres concepts de psychologie du travail et décrit le cadre théorique qui fonde leur gestion, ainsi que les méthodes qui permettent de les gérer.

### 2-3)- vérification, discussion et synthèse de la deuxième hypothèse :

#### 2-3-1)- vérification de la deuxième hypothèse :

« La formation par expérience permet l'amélioration des capacités ».

**Tableau n°15 : Répartition de l'échantillon selon le jugement de l'expérience comme source de formation.**

Expérience comme source de formation	Fréquence	Proportion
Oui	43	86%
Non	7	14%
Total	50	100%

*Source : Données de l'enquête -BMT- mai 2021*

D'après les résultats obtenus dans ce tableau on constate que la majorité des enquêtés 86% ont exprimé que l'expérience est une source de formation, par contre 14% ont dit le contraire. On peut dire que l'expérience joue un rôle important en matière de formation des salariés qui exercent des tâches pendant une période au sein d'une entreprise.

### Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

**Tableau n°16 : Répartition de l'échantillon selon le jugement de l'expérience.**

Jugement de l'expérience	Fréquence	Proportion
Efficace	43	86%
Peu efficace	5	10%
Non efficace	2	4%
Total	50	100%

*Source : Données de l'enquête -BMT- mai 2021*

D'après les réponses des enquêtés à-propos l'expérience dans le travail, on constate que la plupart des salariés représenter par un pourcentage de 80% ont jugé que l'expérience est efficace dans le travail, par contre 10% de salariés ont dit que l'expérience est peu efficace, en dernier le lieu la minorité qui représente 4% ont affirmé l'inefficacité de l'expérience dans la réalisation de travail.

Suite aux résultats obtenu dans ce tableau, la majorité des salariés témoignent l'efficacité de l'expérience dans la réalisation des tache cela veut dire que l'expérience a un rôle important pondant la réalisation des taches.

### Chapitre III      la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

**Tableau n°17 : Corrélation entre les catégories socioprofessionnelles et l'expérience comme source de formation.**

Expérience comme source de formation  catégorie socioprofessionnelle	Oui		Non		Total	
	F	Proportion	F	Proportion	F	Proportion
<b>Cadre supérieurs</b>	23	92%	2	8%	25	100%
<b>Agents de maitrise</b>	10	76.92%	3	23.08%	13	100%
<b>Agent d'exécution</b>	11	91.67%	1	8.33%	12	100%
<b>Total</b>	44	88%	6	12%	50	100%

*Source : Données de l'enquête -BMT- mai 2021*

On constate d'après les résultats obtenu dans ce tableau que 88% des enquêtés témoignent que l'expérience est une source de formation par contre 12% déclarent le contraire.

Prenant en compte ce tableau un pourcentage de 92% des cadres supérieurs affirme que l'expérience professionnelle est une source de formation, même opinion pour les agents de maitrise avec un taux 76.92% et 91.67 pour les agents d'exécution.

On constate que la majorité des interrogés ont confirmé que l'expérience est une source de formation, vue le rôle dont-elle joue dans le développement de leurs compétences et surtout dans l'amélioration de leurs capacités, et leurs connaissances, et de les permettre de faire face à des situations nouvelles, dans celles-là exigent beaucoup de responsabilités.

### Chapitre III      la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

**Tableau n° 18 : Corrélation les catégories socioprofessionnelles et jugement de l'expérience.**

Jugement de l'expérience  Catégorie socioprofessionnelle	Efficace		Peu efficace		Non efficace		Total	
	F	Proportion	F	Proportion	F	Proportion	F	Proportion
<b>Cadre supérieurs</b>	23	92%	1	4%	1	4%	25	100%
<b>Agents de maîtrise</b>	09	69.23%	3	23.08%	1	7.92%	13	100%
<b>Agents d'exécution</b>	11	91.67%	1	88.33%	00	00%	12	100%
<b>Total</b>	43	86%	5	10%	2	4%	50	100%

*Source : Données de l'enquête -BMT- mai 2021*

Selon les résultats de ce tableau on constate un pourcentage de 86% des interrogés avouent que l'expérience est efficace, par contre 10% jugent l'expérience peu efficace, 4% des enquêtés voient que l'expérience est non efficace.

92% des cadres supérieurs affirment que l'expérience est efficace, suivi de 91.67% des agents d'exécution et 69.23% pour les agents de maîtrise qui confirment l'idée.

Le taux élevé de ce tableau qui renvoie à l'efficacité de l'expérience peut être expliqué par le fait que cette dernière représente un moyen primordial dans l'acquisition d'un savoir, savoir-faire et l'actualisation de savoir-être relatif à leur domaine.

## Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

**Tableau n° 19 : La corrélation entre ancienneté et expérience comme source de formation.**

Expérience source de ancienneté formation	Oui		Non		Total	
	F	Proportion	F	Proportion	F	Proportion
[0-4]	5	71.43%	2	28.57%	7	100%
[5-8]	11	91.67%	1	8.33%	12	100%
[9-12]	7	70%	3	30%	10	100%
+12	19	95%	1	5%	20	100%
<b>Total</b>	42	84%	8	16%	50	100%

*Source : Données de l'enquête -BMT- mai 2021*

A partir de ce présent tableau, on constate d'un cote que la majorité de l'échantillon considère l'expérience comme une véritable source de formation soit avec un pourcentage de 84%, d'un autre cote seulement 16% infirme l'idée que l'expérience est une source de formation.

Avec un pourcentage de 95% ayant une expérience de 12 ans et plus confirment que l'expérience représente une des sources de formation, suivi d'un taux de 91.67% ayant une ancienneté de 5 à 8 ans, tandis que 70% et 71.43% ayant une expérience de 9 à 12 ans et de 0 à 4 ans ont la même opinion.

En conclusion a ce tableau, on peut dire que la plupart des enquêtés considèrent l'expérience comme une source de formation et surtout pour les plus âgés et cela peut être explique par le fait que connaissance d'un métier au d'un domaine ne peut être acquis qu'avec le temps et la pratique quotidienne des taches, en apprenant de nouveautés et faire face à la réalité.

**Tableau n° 20 : La corrélation entre les catégories socioprofessionnelle et la formation par expérience outil de développement des compétences.**

f. par expérience outil de développement des compétences catégories socioprofessionnelles	Oui		Non		Total	
	F	Proportion	F	Proportion	F	Proportion
<b>Cadres supérieurs</b>	22	88%	3	12%	25	100%
<b>Agents de maitrise</b>	10	76.92%	3	23.08%	13	100%
<b>Agents d'exécution</b>	11	91.67%	1	8.33%	12	100%
<b>Total</b>	43	86%	7	14%	50	100%

*Source : Données de l'enquête -BMT- mai 2021*

Suite au donne es de ce tableau, on constate qu'un taux élevé de 86% des interrogés considèrent que la formation est un moyen de développement de compétences face à un taux vraiment faible qui est de 14% affichent complètement le contraire. A partir de ses résultats on déduit un taux de 91.67% des agents d'exécution qui confirment le développement de leurs compétences suite à la formation par expérience, suivi d'un pourcentage de 88% des cadres supérieurs et 76.92 d pour les agents de maitrise déclarent le même point de vue.

A partir des résultats obtenu dans ce tableau, on constate que la majorité des salariés ont déclaré que leurs compétences sont développés à partir de la formation par expérience, cela peut être expliquer par le rôle que l'expérience joue dans la formation des salariés, chose qui

### Chapitre III      la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

les as permet d'acquérir des nouvelles connaissance et de nouveau savoir grâce à la pratique quotidienne de leur travail, le taux élevé remarquer chez les agent d'exécution est due au fait que leurs tâches sont généralement pratique, donc l'expérience et la pratique de leur travail permettra le développement de leurs capacités.

**Tableau n° 21 : La corrélation entre les catégories socioprofessionnelles et l'expérience comme moyen de ré-agissement face aux nouvelles situations.**

Expérience moyen de ré-agissement aux nouvelles situations  Catégories socioprofessionnelle	Oui		Non		Total	
	F	Proportion	F	Proportion	F	Proportion
<b>Cadres supérieurs</b>	24	96%	1	4%	25	100%
<b>Agents de maîtrise</b>	11	84.62%	2	15.8% <sup>4</sup>	13	100%
<b>Agents d'exécution</b>	9	75%	3	25%	12	100%
<b>Total</b>	44	88%	6	12%	50	100%

*Source : Données de l'enquête -BMT- mai 2021*

D'après les résultats obtenu dans ce tableau, on constate un taux élevé de 88% des interrogés confirment l'expérience les aide à réagir face ou nouvelles situation, par contre 12 % ont infirme le contraire, on déduit un taux de 96% des cadres supérieurs voient que l'expérience sert à réagir d'une manière positive aux nouvelles instances dont ils se retrouvent, suivi d'un pourcentage 84.62% des agents de maîtrise qui confirme la même idée, ainsi que les agents de maîtrise avec un taux de 75%.

A cet effet, il que la majorité des enquêtés affirment que l'expérience est un moyen pour réagir positivement aux nouvelles situations, et de faire face à tous les changements technique et technologique au sein de leurs entreprise.

**Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées**

**Tableau n° 22 : La corrélation relation entre l'âge et l'amélioration des capacités par l'expérience.**

Capacités Et expérience Age	Oui		Non		Total	
	F	Proportion	F	Proportion	F	Proportion
[23-30]	17	80.95%	4	19.05%	21	100%
[30-40]	9	81.82%	2	18.18%	11	100%
[40-50]	7	58.33%	5	41.67%	12	100%
[50-60]	4	66.67%	2	33.33%	6	100%
<b>Total</b>	37	74%	13	24%	50	100%

*Source : Données de l'enquête -BMT- mai 2021*

Suite aux données obtenues dans ce tableau, on remarque un taux élevé de 74% des enquêtés sont affirmés que l'expérience améliore leurs capacités face à un taux moyennement faible qui est de 24% qui ont témoigné le contraire. On déduit un pourcentage de 81.82% de la tranche d'âge de [30-40] ans aussi affirment que l'expérience améliore leurs compétences, suivi d'un taux de 80.95% de la tranche allant de [23-30] ans qui confirment aussi que l'expérience améliore leurs compétences même opinion pour ceux qui ont [40-50] ans un taux de 58.33% et [50-60] ans avec un pourcentage 66.67%.

### Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

**Tableau n° 23 : la corrélation entre type de formation et la complémentarité des formations offertes pour l'expérience.**

Type de formation \ Complémentarité des formations offertes pour l'expérience	Oui		Non		Total	
	F	Proportion	F	Proportion	F	Proportion
Sur le tas	13	76.47%	4	23.53%	17	100%
Apprentissage	19	79.17%	5	20.33%	24	100%
Recyclage	7	77.78%	2	22.22%	9	100%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>78%</b>	<b>11</b>	<b>22%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

*Source : Données de l'enquête BMT- mai 2021*

D'après les résultats ci-dessous, on observe un pourcentage de 78% des enquêtés ont confirmé que les formations offertes par leurs organisme complètent l'expérience, comme on trouve aussi un taux 22% qui signale le contraire.

79.17% Des interrogés ont suivi une formation d'apprentissage affirme que la formation complète l'expérience suivi d'un taux de 77.78% pour ceux qui ont suivi une formation de recyclage, et en dernier lieu un pourcentage 76.47% pour ceux qui ont bénéficié d'une formation sur le tas.

A cet effet il apparait que la majorité des enquêtés confirment que les formations offertes par leurs entreprise complètent l'expérience, car cette dernière n'est pas vraiment suffisante surtout avec développement économique et sociaux ainsi que l'évolution technologique.

Le taux élevé des salaires bénéficiers d'une formation d'apprentissage confirment que les formations offertes complètent l'expérience, cela peut être expliqué par le fait qu'ils n'ont pas beaucoup d'expérience.

**2-3-2)- discussion et synthèse de la deuxième hypothèse :**

➤ **Selon les données de terrain :**

Suite à l'analyse des données collectées, on affiche que la deuxième hypothèse à savoir « la formation par expérience permet l'amélioration des capacités », cette dernière est confirmée, cette confirmation peut être justifiée par les taux obtenus qui sont comme suit :

- 80% des enquêtés voient de l'expérience une source de formation.
- 86% des interrogés jugent que l'expérience est efficace.
- 86% des enquêtés confirment que la formation par expérience est un outil de développement des compétences.
- 88% des salariés témoignent que l'expérience les aide à réagir aux nouvelles situations.
- 74% des interrogés confirment que l'expérience améliore leurs capacités.
- 78% des enquêtés affirment que les formations offertes complètent l'expérience.

➤ **Selon le cadre théorique :**

La formation et l'expérience professionnelle sont deux processus indispensables l'un pour l'autre, permettant l'acquisition des compétences et les améliorer. La formation assure le développement des compétences par l'acquisition des savoirs théoriques afin de les appliquer sur le terrain, l'expérience professionnelle est une acquisition des compétences qui repose sur la pratique de travail par l'individu, elle est donc un moyen par lequel les salariés développent leurs capacités et améliorent leurs compétences en leur inculquant un nouveau savoir, savoir-faire et savoir-être, comme elle peut être à la place d'un diplôme pour avoir un grade ou bien l'accès à un certain poste.

### Chapitre III la présentation de l'organisme (BMT) et l'analyse des données collectées

---

**Vincens Jean**,<sup>47</sup> dans sa revue : **expérience professionnelle et formation**, a indiqué que « *La formation et l'expérience professionnelle sont deux processus permettant l'acquisition de compétences. La formation associe l'apprenant à d'autres personnes, ceux qui enseignent. L'expérience professionnelle au sens strict est une acquisition de compétences qui repose sur la pratique du travail par l'individu. Elle est soumise à une triple relativité : elle dépend de l'individu qui est plus ou moins capable de tirer lui-même les leçons des faits ; elle dépend du contexte car il y a des situations de travail plus ou moins porteuses d'expérience potentielle; elle dépend enfin du système éducatif, car plus la formation explicite est développée et diversifiée et plus le domaine de l'expérience change de nature* ».

**Weiss Dimitri** a cité dans son ouvrage **les ressources humaines**, que le développement des compétences 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>48</sup>

---

<sup>47</sup> Jean VINCENS, *Expérience professionnelle et formation*. In: Agora débats/jeunesses, 25, 2001. Vers un nouveau pacte intergénérationnel, pp. 55-67,

<sup>48</sup> Weiss DIMITRI, *les ressources humaines*, 2eme édition organisation, paris2003,

## Conclusion générale

Notre recherche a été menée au sein de l'entreprise **BMT** Bejaia qui porte sur la thématique : « le rôle de la formation sur le développement de compétences des salariés » elle a touché toutes les catégories socioprofessionnelles de l'organisme, « La formation constitue l'outil par excellence de la gestion des emplois, est désormais un outil stratégique, lequel au-delà de l'adaptation et du développement des compétences, vise l'anticipation des évolutions de l'environnement et participe par cela, activement à la détermination et la réussite des grandes orientations de l'entreprise ».

De ce fait, il est recommandé que la formation doive concerner non seulement les jeunes recrues mais également, les travailleurs en poste pour les remettre à niveau et les adapter en permanence aux changements dans tous les domaines.

Comme conclusion à notre travail de recherche, on peut dire que suite aux résultats obtenus à travers l'analyse des données collectées nos hypothèses sont confirmées car on a déduit que la formation joue un rôle très important dans l'acquisition des nouvelles connaissances, le développement des capacités des salariés et leur adaptation au travail, et faire face à tous les changements techniques et technologiques au sein de l'entreprise. Comme on a constaté que la formation par expérience améliore les capacités des ouvriers et permet d'agir positivement aux situations difficiles.

Donc la formation est considérée comme un facteur majeur pour le développement économique de l'entreprise, alors responsables et les gestionnaires sont obligés de prendre en considération cet investissement immatériel qui représente une source de développement organisationnel afin d'assurer leur place au sein du marché concurrentiel. Mais la question qui reste à poser est « quel est l'apport de la formation reçue sur le développement des capacités des salariés à court et à long terme dans leur carrière professionnelle ? ».

## La liste bibliographique :

### **A- Ouvrage :**

- ALLICK Dukar, **le capital humain dans l'entreprise**, édition ECONOMICA, paris 1991,
- JEAN Pire, **la formation des entreprises industrielle et commerciale**, édition C.L.A liège 1961,
- NATHALIE Carleton, **concevoir une formation en entreprise**, édition Dunod, paris 2003,
- ANDRE Guittet, **développer les compétences**, 2eme éditions ESF, paris 1998,
- CLAUD Levy le Boyer, **la gestion des compétences**, édition d'organisation, paris 1996,
- ARDOUIN Thierry, **ingénierie de formation**, éditiondunod, paris 2003,
- MANUEL de l'entreprise, **procédure de gestion de ressources humaines**, juin 2001,
- WEISSI Dimitri, **les ressources humaines**, 2eme édition organisation, paris2003,
- JEAN MARRIE Peretti, **ressources humaines et gestion personnel**, édition Vuibert, paris1994,
- LE BOTERF Guy, **ingénierie et évaluation de la formation**, 2eme édition d'organisation, paris1999,
- J-F. Amadiou et L. Colin, **gestion des compétences**, édition dunod, paris 1996,
- JAQUES Soyer, **fonction formation**, 3eme éditions d'organisation, paris2003,
- EMERY Yves, **renouveler la gestion des ressources humaines**, édition presse polytechnique et universitaire Lausanne 2000,
- H. Black et autres, **dictionnaire fondamentale de la psychologie**, édition la rousse, paris,
- DANIEL Géraud, et autre, **construire son projet de formation**, dumond, paris 2002,
- PARIAT Marcel, benayoun. J Alouche, **guide d'insertion professionnelle et social**, édition durant, paris 1998,
- C Charles, A Dyrieux, **la formation dans l'entreprise**, édition Delmas, 1991,
- J.P Cîteau, **Gestion des ressources humaines**, édition Dalloz 2000,
- B. Matrory, D **gestion des ressources humaines, pilotage social et performances**, édition Dunod, 2001,
- R SANIT Saulieu, **a ménagé la formation sur l'entreprise**, édition esprit, paris, 1994,
- CRISTAL Valiez, **encyclopédie de gestion**, édition economica, paris, 1997,
- ELIE Cohère, **encyclopédie de la gestion**, édition economica, paris, 1997,
- ELLUL Fabienne, **organisation apprenante**, édition CEDIP, Pris 2001,

- VINCENS Jean, **Expérience professionnelle et formation**. In: Agora débats/jeunesses, 25, 2001. Vers un nouveau pacte intergénérationnel, pp. 55-67.

## **B- Ouvrages méthodologique :**

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

## **C- Sites internet :**

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

# ANNEXE

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES HUMAINE ET SOCIALES  
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

**Questionnaire de recherche sur le thème :**

Le rôle de la formation dans le développement des  
compétences des salariés

Etude de Cas: **BMT - Bejaia Mediterranean Terminal**

**Madame/ monsieur :**

Dans le cadre de la réparation de mémoire de fin d'étude, nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à notre questionnaire dans l'objectif est de collecter et réunir des données nécessaires pour la réalisation de cette recherche, sachant que cette enquête est réservée qu'à des fins scientifiques.

Dans ce cadre, nous vous remercions de bien vouloir consacrer quelques minutes pour répondre au questionnaire ci-joint.

Vos réponses sont garanties par l'anonymat.

**Réalisé par :**

- ✓ Ait abdelouahab A/ halim
- ✓ Baziz terek

**Année académique 2020/2021**

**Veillez mettre une croix aux réponses choisies****AXE 01- Informations personnelles**

1-Sexe : Masculin  féminin

2- Age : ans

**3-Niveau d'instruction :**

Secondaire

Moyen

Universitaire

Formation professionnelle

**4-categorie socioprofessionnelle :**

Cadre supérieure

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

**5-Expérience dans le poste :****AXE 02- la formation****1-Avez-vous déjà bénéficié d'une formation durant votre carrière ?**

Une fois  plusieurs

**2-Que représente la formation pour vous ?**

Un outil indispensable dans le travail

Un plus pour l'employeur et l'entreprise

Etre à la disposition de l'évolution technique

Autre

**3- pensez-vous que votre entreprise possède un plan de formation ?**

Oui

Non

**4-D'après vous, la formation est-elle nécessaire pour l'adaptation au poste de travail ?**

Oui

Non

**5- Est-ce que la formation suivie vous a permis d'acquérir de nouveaux savoirs ?**

Oui

Non

**6- quel était le but de la formation ?**

Adaptation aux exigences de poste

Acquisition des nouvelles connaissances

Approfondir vos connaissances

**7- quel est le type de la formation que vous avez suivie ?**

Formation sur le tas

Formation d'apprentissage

Formation de recyclage

**8-quelle est la nature de la formation que vous avez suivie ?**

Interne

Externe

**9- trouvez-vous que vos capacités sont améliorées après la formation ?**

Oui

Non

**10- Pensez-vous que la formation est un instrument stratégique de l'entreprise ?**

Oui

Non

**11- est ce que la formation vous a apporté un plus dans votre travail ?**

Oui

Non

---

**AXE 03- Le développement des compétences**

**1- Est-ce que votre entreprise encourage le développement des compétences ?**

Oui

Non

**2- Est-ce que vos capacités avant de bénéficier de la formation vous permettent d'exécuter vos tâches convenablement ?**

Oui

Non

**3- Pensez-vous que la formation influence d'une manière positive sur vos compétences ?**

Oui

Non

**4- Quelle est la politique de développement des compétences suivie par votre organisme ?**

**5- Croyez-vous que le changement technologique influence sur le développement des compétences ?**

Oui

Non

**6-Comment jugez-vous vos capacités après la formation ?**

Améliorées

Peu améliorées

Non améliorées

---

**AXE 04- la formation et le développement des compétences par l'expérience professionnelle.**

**1- Est ce que votre formation vous a aidé à avoir de nouvelles compétences dans votre poste ?**

Oui

Non

**2- trouvez-vous les formations offertes sont nécessaires pour compléter l'expérience ?**

Oui

Non

**3-Trouvez-vous que formation est indispensable pour l'acquisition des nouvelles compétences ?**

Oui

Non

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

Oui Non

**5-considérez-vous l'expérience comme source de formation ?**

Oui Non

**6-comment jugez-vous l'expérience ?**

Efficace

Peu efficace

Non efficace

**7-est ce que l'expérience vous aide à réagir face aux nouvelles situations ?**

Oui

Non

**8-Dans l'organisation du travail, quel type d'organisation préconisez-vous ?**

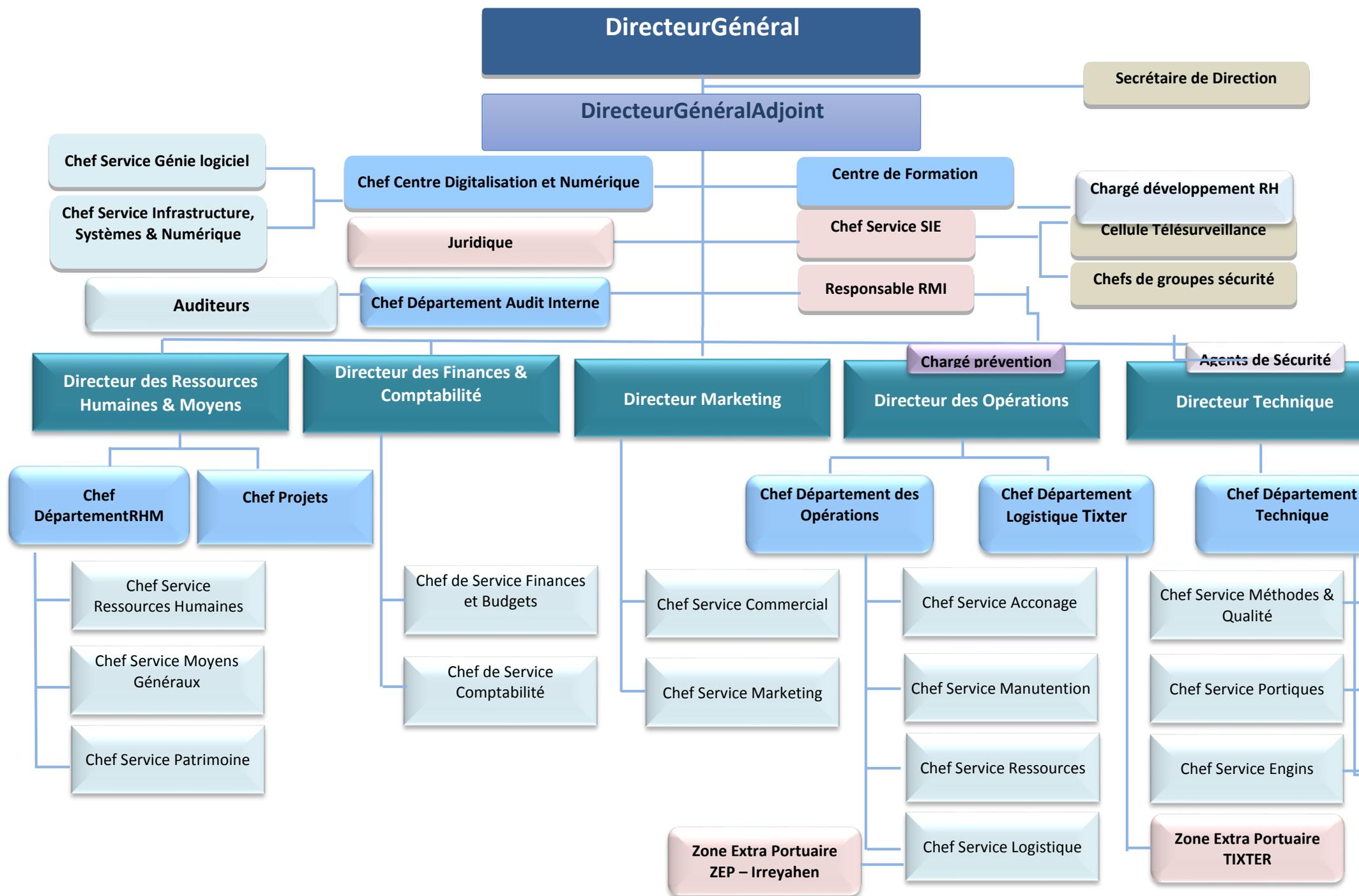
Les organisations formatrices

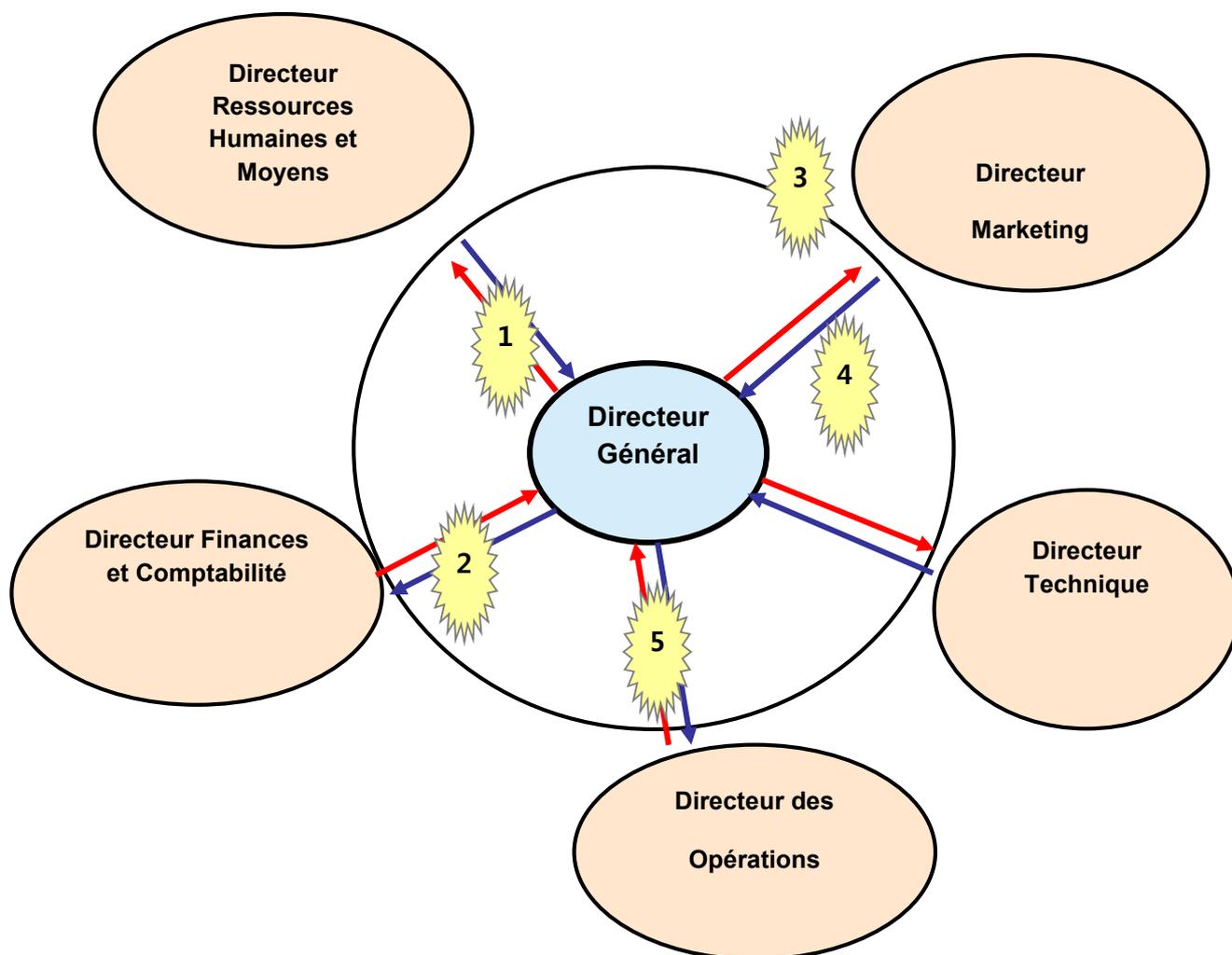
Les organisations qualifiantes

Les organisations apprenantes

**9- l'expérience peut-elle améliorer vos capacités ?**

Oui



**BMTest organisée comme suit :**

← Instructions, Décisions, validation et approbation des projets.

→ Propositions et projets à viser.

## Résumé

La formation est une thématique majeure des ressources humaines que les entreprises doivent considérer sur le long terme. L'action de formation permet le développement des compétences des salariés par l'acquisition des nouvelles connaissances et d'avoir des nouvelles techniques de travail. Ainsi la formation se présente comme un moyen d'ajustement du moment où elle est considérée comme un ensemble d'activités d'apprentissage planifié, visant l'acquisition de connaissances, d'habiletés et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel et en même temps, la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation.

En effet, la formation renvoie à l'ensemble des connaissances théoriques et pratiques nécessaires pour maîtriser une tactique ou un métier. C'est donc un moyen idéal pour développer les compétences au sein de l'entreprise, d'autant plus qu'il constitue pour cette dernière un investissement rentable et générateur de valeur ajoutée.

L'objectif général de la formation est l'amélioration des techniques de travail afin d'accroître l'efficacité et le rendement à l'entreprise. Ces techniques peuvent apporter des solutions, et aussi la formation se considère comme une composante clé d'un système de gestion par compétence, elle inclut les activités d'apprentissage visant l'amélioration des compétences des employés.

Notre investigation au sein de l'entreprise BMT nous a amenés à démentir le rôle de la formation dans le développement des compétences des salariés de cette entreprise et aussi montre que l'action de formation est indispensables pour les salariés de BMT car cette dernière contribue à l'acquisition des nouvelles performances et de nouveaux savoir-faire qui aident à l'adaptation aux nouvelles exigences de poste occupé.

**Mots clés :** Formation, ressources humaines, développement des compétences, salariés

Entreprise, performance, savoir-faire.

## Abstract

Training is a major human resources issue that companies must consider in the long term. Training enables the development of employees' skills through the acquisition of new knowledge and new working methods. Thus, training is presented as a means of adjustment from the moment it is considered as a set of planned learning activities, aiming at the acquisition of knowledge, skills and attitudes to facilitate the adaptation of individuals and groups to their socio-professional environment and at the same time, the achievement of the objectives of efficiency of the organization.

In fact, training refers to all the theoretical and practical knowledge needed to master a tactic or a trade. It is therefore an ideal means of developing skills within the company, especially as it constitutes a profitable investment for the company and generates added value.

The overall objective of training is to improve working techniques in order to increase efficiency and effectiveness. These techniques can provide solutions, and so training is seen as a key component of a competence-based management system, including learning activities aimed at improving the skills of employees.

Our investigation within the BMT company has led us to demonstrate the role of training in the development of the competences of the employees of this company and also shows that the action of training is indispensable for the employees of BMT because the latter contributes to the acquisition of new performances and new know-how which helps to adapt to the new requirements of the occupied post.

**Keys words:** Training, human resources, development of competences, employee

Company, performance, know-how.