

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de Koléa (Tipaza)**



L'IMPACT DE LA FORMATION SUR LE
DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES
HUMAINES CAS INFRARAIL/SPA

Mémoire Présenté Comme Exigence Partielle
Du Master Management Des Ressources Humaines

Elaboré par :

Fennour Naoufel MoaizEddine

Encadré par :

Dr.Benguerna Mohamed

Juin 2018

Résumé

La fonction formation est considérée comme un outil de développement des ressources humaines, mais mesurer son impact et connaître son implication dans le développement des personnes formées est la chose qu'on trouve importante dans les entreprises.

Notre recherche nous aidera à mesurer cet impact et connaître sur l'entreprise d'une vue globale.

Mots clés : Formation, Evaluation, Rendement sur le capital investi (RCI), Performance, Compétences, Impact.

Abstract

The training function is considered as a human resource development tool, but measuring its impact and knowing its affection on trained people is the thing that I find important in organizations.

Our research will help us measure this affection and know the impact on the company from a global view.

Keywords: Training, Evaluation, Return on investment (ROI), Performance, Skills, Impact.

ملخص

تعتبر وظيفة التدريب أداة لتطوير الموارد البشرية، ولكن قياس هذا التأثير على الأشخاص المدربين هو الشيء الذي نجده مهمًا في المنظمات.

سوف يساعدنا بحثنا على قياس ومعرفة تأثير التدريب على الشركة من وجهة نظر عامة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، التقييم، مؤشر القوة النسبية، الأداء، المهارات، التأثير.

Remerciements

Je remercie Dieu qui m'a aidé à élaborer ce travail.

Aussi, je voudrais remercier mes parents qui m'ont soutenu toute ma vie et n'ont jamais refusé de faire ce que je voulais, et j'espère que je répondrai à leurs attentes et que je pourrai leur redonner tout ce qu'ils m'ont offert.

Mes deux sœurs qui m'ont aidé et ont rendu ma vie si joyeuse.

Je suis vraiment ravi d'être l'un des étudiants de Mr.Benguerna, ce fut un plaisir de vous connaître et d'avoir eu la chance de travailler selon vos conseils et ceux de Mlle.Nahla Naga.

Je remercie Mr.Guennifi et tout son personnel pour son aide et ses informations ininterrompues à chaque fois que je les demande, ainsi que pour l'accueil de l'entreprise.

La table des matières

RESUME.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
TABLE DES MATIERES.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<u>Chapitre 01 : Problématique.....</u>	.05
1. Contexte de recherche	05
2. Objectif de recherche05
2.1.Objectif académique.....	.05
2.2.Objectif personnel	06
3. Choix de lieu d'étude	06
4. Les hypothèses	06
<u>Chapitre 02 : Cadre conceptuel.....</u>	.08
1. Revue de littérature09
2. Cadre conceptuel.....	.09
2.1.Généralité sur la compétence.....	.09
2.1.1. Evolution de la notion compétence	09
2.1.2. Définition de la performance.....	10
2.1.3. Définition de la compétence	11
2.1.4. Relation entre performance et compétence.....	11
2.1.5. Les principales formes de développement des compétences. . .	11
2.2.Définition de la formation.....	12
2.3.Les étapes du processus de formation.....	13

2.3.1. L'identification et analyse des besoins	13
2.3.2. Le design de la formation.	15
2.3.3. La conception de la formation.	16
2.3.4. La diffusion de la formation	17
2.3.5. L'évaluation de la formation	17
2.4. Les modèles d'évaluation de la formation	18
2.5. Relation entre la formation et le développement des compétences. . .	21
3. Cadre juridique de la formation en Algérie.	21
<u>Chapitre 03 : Cadre méthodologique</u>	24
1. Approche méthodologique.	25
2. Outils de collecte de données	25
2.1. Analyse documentaire.	25
2.2. Questionnaire.	25
2.3. Procédure de collecte des données	25
3. Choix de l'échantillon	26
<u>Chapitre 04 : Présentation et analyse des données.</u>	27
1. Présentation de l'entreprise.	28
1.1. Historique de l'entreprise.	30
1.2. Organisation et certificats QHSE.	31
1.3. Domaines d'activités stratégiques	31
2. La direction des ressources humaines de l'entreprise	32
2.1. Les responsabilités de la DRH.	32
2.2. La fonction formation au sein de l'entreprise	33
3. Interprétation et analyse des résultats	35
3.1. Répartition d'échantillon	35
3.2. Axes d'analyse des questions relatifs à la recherche.	37
3.2.1. Premier axe d'analyse	37

3.2.2. Deuxième axe d'analyse.	41
3.3. Interprétation des résultats.	50
3.4. Validation des hypothèses.	51
CONCLUSION GENERALE.	53

Bibliographie

Annexe A : le questionnaire

Annexe B : résultats statistiques de la recherche

Liste des tableaux

Numéro du tableau	Nom du tableau	Page
(1,1)	Les principales formes de développement des compétences	12
(1,2)	Qui déterminent les situations des salariés	14
(1,3)	D'élaboration d'une politique de formation	14
(2,1)	Tableau représentatif d'objet social de l'entreprise	28
(3,1)	Nature des besoins en formation	37
(3,2)	Pertinence des besoins par rapport aux formations choisies	37
(3,3)	Relation entre les formations choisies et les objectifs organisationnels	37
(3,4)	Implication des salariés dans le choix des formations	38
(3,5)	L'implication dans l'analyse des besoins	38
(3,6)	Le choix de la formation par l'entreprise	38
(3,7)	Méthodes d'analyse et identification des besoins	39
(4,1)	Satisfaction des salariés vis-à-vis les formations	40
(4,2)	Satisfaction envers l'utilisation des acquis	41
(4,3)	Mise en œuvre des acquis dans les lieux de travail	41
(4,4)	les techniques d'enseignement adoptées	41
(4,5)	La bonne acquisition et la mise en œuvre des compétences	42
(5,1)	Distribution des formulaires d'évaluation	43
(5,2)	La participation à l'évaluation	44
(5,3)	Evaluation des formations par les supérieurs	44
(5,4)	L'adéquation des critères d'évaluation avec les objectifs de la formation	44
(5,5)	Evaluation d'impact de formation sur les plans économique et social	45
(5,6)	Résultats généraux de la partie Evaluation de la formation	45

(6,1)	Possession des méthodes de mesure du RCI	46
(6,2)	L'impact de la formation sur la performance individuelle	47
(6,3)	L'impact sur la performance du service	47
(6,4)	L'impact de la formation sur le climat de travail au sein du service	47
(6,5)	L'impact de la formation sur la performance	48
(7,1)	Les intervalles de classement des hypothèses	50

Liste des figures

Numéro de figure	Nom de figure	Page
(1,1)	L'identification de l'écart de performance à combler	13
(1,2)	Identification des écarts de performance	14
(1,3)	Le modèle du rendement sur la capitale investie en formation	20
(2,1)	Organigramme de l'entreprise	29
(2,2)	Organigramme de la DRH	32
(3,1)	Répartition d'échantillon selon l'âge	35
(3,2)	Répartition d'échantillon selon ancienneté et catégorie socioprofessionnelle	36
(4,1)	Histogramme des réponses des salariés pour les méthodes d'analyses et identification des besoins en formation	40
(4,2)	Histogramme représentant La bonne acquisition des connaissances durant la formation et la mise en œuvre de ces derniers sur les lieux de travail	43
(4,3)	Graphe représentant les résultats de l'évaluation de la formation	46
(4,4)	Histogramme des réponses sur la mesure d'impact de la formation	49

Liste des sigles, abréviations et acronymes :

ENSM : Ecole nationale supérieure de management

MRH : Management des ressources humaines

RH : Ressources humaines

DRH : Direction des ressources humaines

GRH : Gestion des ressources humaines

RCI : Rendement sur le capital investi

ROI : Return on investment

SPA : Société par actions

QHSE : Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement

CV : Coefficient de variation

r(x;y) : coefficient de corrélation

Introduction générale

L'accélération des changements et des transformations profondes au niveau mondial a conduit aux effets des nouveaux concepts de gestion, celui de la préoccupation totale et de la gestion intensive des ressources humaines. La mondialisation des marchés et des grands conglomérats a conduit au développement de la science et de la technologie, la diffusion des technologies de l'information et de la communication et l'intensification de la concurrence par l'absence de frontières en termes économiques et par la disparition des produits ou des technologies ou des institutions nationales peuvent changer le contenu du travail et ses exigences. Sur cette base, les travailleurs d'aujourd'hui sont tenus d'avoir un degré de compétence dans l'analyse et l'exécution et d'effectuer de nombreuses tâches technologiques complexes et précises qui nécessitent une grande compétence dans la mise en œuvre.

Pour ces changements, les institutions d'aujourd'hui sont obligées de s'adapter à ces derniers à travers l'élément humain, considérant son efficacité comme une ressource importante de l'institution, plutôt le plus important. Ce sont les êtres humains qui créent les institutions et déterminent leur activité et leurs objectifs et sont ceux qui avancent leur chemin et atteignent l'efficacité de l'utilisation des éléments de production et d'autres éléments de performance de l'organisation, la coordination, le suivi et l'évaluation... c'est par cet élément humain que le marketing s'active et fait tourner le cycle des fonds et réalise les bénéfices et les profits.

Cette importance accrue des ressources humaines s'est traduite par le fait qu'elle soit un indicateur réaliste qui repose sur la distinction entre les institutions et l'un des principaux piliers permettant à l'institution de mieux contrôler les conditions qui prévalent dans un environnement instable. Cette préoccupation reflète le rôle élargi de la fonction RH et son importance intégrée dans la planification stratégique de l'institution, elle participe au développement et à la mise en œuvre des stratégies, elle comprend de nombreux domaines plus complexes et plus larges et travaille en coordination avec les différentes fonctions de l'organisation. Ce qui nie la croyance que la fonction des ressources humaines est réduite aux problèmes liés à l'aspect humanitaire de l'institution et la négligence de son aspect matériel, l'exemple le plus simple à fournir dans ce domaine est le niveau de progrès élevé du Japon pour refléter ce que les ressources humaines peuvent fournir, malgré le manque considérable de ressources matérielles. Dans ce contexte, les chercheurs comme les praticiens soulignent l'importance de l'élément humain qui détermine que l'efficacité de la

performance des institutions dépend de l'efficacité de la gestion des ressources humaines et de la résolution des problèmes qui en découlent sur des bases scientifiques.

La stratégie appropriée ou plutôt nécessaire est de développer les ressources humaines et de les utiliser en fonction des besoins de l'institution. En tant qu'individus, énergies intellectuelles, capacités intelligentes et sources d'informations, suggestions, innovations, éléments actifs et capables de participer positivement à la pensée et à l'opinion, ils sont naturellement intéressés par le partage et la prise en charge -non seulement passive d'un ensemble de tâches- mais aussi aspirent à l'initiative et la poursuite du développement et de l'achèvement effectif et dépend de la réalisation de l'intensification de divers efforts et la coordination entre eux. Dans ce contexte, il n'y a pas de domaine basé sur l'importance de lier les activités de ressources humaines et les plans stratégiques au niveau de l'entreprise mieux que la formation. C'est l'activité vitale sur laquelle les entreprises s'appuient pour préparer les individus à contrôler leurs fonctions afin de réaliser le maximum de travail possible avec moins d'efforts, moins de coûts et un meilleur rendement. Mais la question ici réside dans la possibilité de réaliser l'activité de formation pour atteindre les objectifs de l'institution tout en préservant les besoins et les aspirations des individus et le but de leur présence dans l'institution, Sur cette question, certains chercheurs soulignent que la tâche principale du management à tous les niveaux de l'institution est de répondre à ses besoins et de créer une équipe d'individus et d'employés dans divers domaines d'activité et d'optimiser leur utilisation, en renforçant leur affiliation et leur satisfaction à long terme (luise lemire, 2007).

Pour cela, on a proposé de traiter le thème des ressources humaines et leur développement à partir d'une des plusieurs fonctions de la gestion des ressources humaines qui est la fonction de formation, afin de trouver son impact sur la transformation des compétences et connaissances théoriques et techniques et leur comportement au sein de leur organisation.

Pour atteindre ces objectifs mentionnés précédemment on a mené une recherche en se basant sur une enquête quantitative à l'aide des outils de collecte d'informations telle que les questionnaires et la recherche documentaire pour mesurer son impact.

Chapitre 01 : Problématique

1. Contexte de recherche :

On est dans un environnement instable vis-à-vis de la culture, le développement, les technologies...etc. et pour rester sur la bonne piste et garder les manœuvres de la compétitivité on doit -bien évidemment- prendre soin des ressources qui vont nous guider et nous donner de la force pour avoir toujours les clés de la réussite, la première ressource qui vient à l'esprit c'est la ressource humaine. Donc pour s'adapter avec les développements dans le monde du travail et l'environnement économique en général on doit bien former notre compétence humaine parce que c'est elle qui va nous conduire vers les gains monétaires et l'estime de soi.

Dans ce cadre nous nous interrogeons :

Quel est l'impact de la formation sur le développement des ressources humaines ?

Pour mieux cerner cette problématique on a construit pour notre recherche un plan de 4 chapitres, le premier est celui qui vous explique nos choix et objectifs de recherche ainsi que la problématique et les hypothèses.

Le 2^{ème} chapitre présente la revue de littérature et les définitions des termes de recherche ; aussi, l'espace juridique conçu par l'état algérien spécialement à la formation.

Le 3^{ème} chapitre expose la méthodologie suivie dans l'élaboration de notre mémoire.

Et le 4^{ème} chapitre est consacré à la présentation du terrain d'étude, la méthode de faire le plan de formation, et notre présentation et analyse des données collectées pendant notre recherche.

Est-ce que le bon déroulement d'une formation implique une bonne analyse et identification des besoins ?

L'entreprise doit-elle évaluer les formés pour une étude d'impact de la formation sur le rendement de l'entreprise ?

2. Objectifs de recherche :

2.1.Objectifs académiques : Du point de vue académique, notre recherche répond aux conditions académiques selon lesquelles tout étudiant finaliste du cycle de master doit élaborer un mémoire, résultat d'une recherche sur terrain, en vue de l'obtention

du diplôme de master en ressources humaines. Cette occasion nous permet d'approfondir les connaissances acquises durant notre formation au sein de l'ENSM, spécialement sur le management de la formation, et de les utiliser dans le monde professionnel.

2.2.Objectifs personnels : Pendant notre expérience au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, on a bien eu des connaissances théoriques sur le management en général, mais on nous a aussi donné des connaissances sur les ressources humaines, la chose qui nous a bien motivé à conquérir ce domaine pour mettre en œuvre nos connaissances managériales, et pour ce faire, j'ai choisi ce thème pour mieux connaître un domaine que je trouve intéressant et important dans le monde des ressources humaines.

3. Choix de terrain d'étude :

A la fin de notre formation théorique au sein de l'ENSM, nous étions tenus à trouver un terrain pour l'examen concret des différents volets théoriques de notre étude. Pour notre travail, nous avons essayé de trouver une entreprise dont le nombre de sessions de formation se trouve assez important.

Suite à cette recherche nous avons trouvé que les entreprises dans les domaines techniques sont concernées ou plutôt obligées de ne pas négliger la formation pour pouvoir actualiser en permanence les connaissances des travailleurs, améliorer leurs performances et par conséquent faire évoluer le secteur.

Nous avons choisi INFRARAIL/spa pour effectuer notre stage pratique, et mettre en œuvre notre problématique qui vise à étudier l'impact de la formation sur le développement des ressources humaines. En outre, INFRARAIL est une entreprise étatique connue par les infrastructures ferroviaire et par ses partenaires nationaux comme INFRAFER et étrangers comme COSIDER.

4. Les hypothèses :

Après une étude initiale et quelques entretiens avec les dirigeants ou on a formulé les hypothèses suivantes :

- L'entreprise INFRARAIL considère les méthodes d'identification des besoins en formation comme une étape importante dans la mesure d'impact de formation.

- Pour mesurer le rendement des formations l'entreprise donne des espaces pour pratiquer les acquis.
- L'évaluation de la formation a une forte relation avec la mesure de son impact sur l'entreprise.

Chapitre 2 :
Cadre conceptuel

Dans ce deuxième chapitre nous allons focaliser sur le cadre théorique et la définition des concepts clés en relation avec la formation et plus précisément en relation avec notre thème soit - l'impact de la formation sur le développement des ressources humaines-nous avons commencé par le cadre conceptuel à partir d'une revue de littérature sur la formation et l'impact de cette dernière sur les ressources humaines de l'entreprise et comment mesurer cet impact. La dernière section est une section explicative des lois mises par le législateur algérien sur la formation et les droits et obligations qui en découlent.

1. Revue de littérature :

Pour l'élaboration de notre étude, nous avons exploré plusieurs ouvrages qui concernent la formation et son évaluation. D'où nous sommes arrivés à certains concepts en relation avec la formation, donc l'étape de la revue de littérature nous a aidé à mieux connaître notre champ d'étude.

D'abord, pour mieux cerner notre contexte, nous avons abordé une multitude de livres sur le thème de la GRH dans sa globalité d'où nous avons pu rédiger notre introduction générale «*Luise Lemire, Gaétan Martel : L'approche systémique de la GRH, Presses de l'Université du Québec, 2007*» et «*Mc Belaid 2013, guide pratique pour la gestion des ressources humaines, alger, Algérie, pages bleus*».

Par la suite on a mobilisé des livres qui se spécialisent en formation comme «*Martin lauzier, patrickrivard : la gestion de la formation et du développement des ressources humaine, presse universitaire du Quebec, Quebec, 2^{eme} édition, 2013*». Aussi on s'est basé sur des études sur l'évaluation de la formation et les modèles utilisés mais on a choisi ceux qui nous ont parues les plus pertinentes.

La multitude de livres qu'on a utilisée nous a donné beaucoup d'idées et d'éclaircissement ainsi que d'autre articles et thèses universitaires sur le domaine étudié.

2. Cadre conceptuel :

2.1. Généralité sur la compétence et performance :

2.1.1. Evolution de la notion compétence:

On trouve dans l'ordre chronologique du développement de l'aspect managérial des notions qui précèdent l'apparition de la notion compétence, d'autre part cette nouvelle

notion a intégré de nouvelles idées dans sa définition telles que la mobilisation, la motivation et l'observation comportementale.

- **la performance** : ce mot vient du verbe anglais « *to perform* », lui-même issu du vieux français « performer » qui signifie accomplir (ecosip économique, p. 16).
- **la capacité** : la capacité est un ensemble de performance constatées qui peuvent être définies par un ou des référentiels, elle représente la possibilité de réussite dans l'exécution d'une tâche ou dans l'exercice d'une profession (Claude Lemoine, 2014, p. 20).
- **l'aptitude** : l'aptitude désigne le substrat constitutionnel d'une capacité, préexistant à celle-ci, qui dépendra du développement naturel de l'aptitude, de la formation éducative et de l'exercice (Claude Lemoine, 2014, p. 20).
- **la qualification** : la qualification renvoie à une reconnaissance officielle, validée par un diplôme, d'aptitudes ou de niveau de formation, d'expertise ou de connaissance théoriques ou techniques acquises par une formation ou par expérience professionnelle (Claude Lemoine, 2014, p. 21).
- **la compétence** : selon le « Robert », la compétence est une connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider dans certains domaines (Claude Lemoine, 2014, p. 21).

2.1.2. Définition de la performance :

«*La performance est la satisfaction des objectifs fixés par l'entreprise dans le cadre du poste décrit au travers des missions*» (Belaid, 2013, p. 233) ;

Emmanuel Maire et Matthieu Dubost «*L'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre. Être performant, c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassez le niveau où vous vous situiez précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre*» (Matthieu Dubost, 2004) ;

Selon ces deux définitions on peut dire que la performance est le degré de réalisation d'une tâche vis-à-vis des objectifs mentionnés, d'une autre façon la performance est le degré de perfectionnement de l'élaboration d'une tâche tout en préservant le même taux de compétences et les mêmes ressources disponibles, car pour savoir si quelqu'un est performant on doit le comparer à une autre personne dans les mêmes conditions avec les mêmes compétences.

2.1.3. Définition de la compétence :

Roland Foucher avance que *«La compétence renvoie à des comportements qui révèlent des ressources internes (aptitudes, traits de personnalité, habiletés, connaissances) et externes (réseaux de divers types) fournissant un potentiel à mobiliser»* (lauzier, 2013, p. 31).

Pour Jacques tardif *«Une compétence est un savoir agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations»* (tardif, 2006, p. 22).

Guy le Boterf *«La compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités...) à mobiliser mais dans la mobilisation même de ces ressources. La compétence est de l'ordre du savoir mobiliser»* (leboterf, 1994).

Donc la compétence c'est le pouvoir de mobiliser les connaissances, l'attitude et l'aptitude pour réaliser une tâche spécifique d'une façon propre et satisfaisante. D'autre part c'est de savoir utiliser les acquis comme savoir-faire et savoir-être pour faire face à des situations complexes et aller d'un point A à un point B.

2.1.4. Relation entre performance et compétence :

Selon ZARIFIAN après l'apparition de la notion « performance » une approche est apparue aussi sur la compétence au milieu des années 80, pour une sorte d'autonomie pour les salariés afin de pouvoir analyser et prendre la décision. Mais ça a resté en boucle courte parce que cette approche était destinée au client, donc il est compétent celui qui prend la bonne décision au bon moment au sein de ces boucles.

La compétence c'est le savoir-faire et savoir-être et le pouvoir de pratiquer ces savoirs à un moment donné, et la performance c'est la pratique des savoir-faire et la mobilisation de nos compétences avec la meilleure façon et le minimum de dépenses, donc la performance est de trouver la meilleure façon pour utiliser nos compétences.

On ne peut pas être performants et non compétents mais on peut être compétents et non performants.

2.1.5. Les principales formes de développement des compétences :

Tableau(1,1) : les principales formes de développement des compétences

Coaching en mentorat	le coaching vise à vous encadrer et vous orienter dans le cadre d'une mission à accomplir à court terme, il vous permet de développer les compétences exigées dans le cadre de votre fonction. Le mentorat s'appuie sur une relation davantage personnelle et vous accompagne dans votre développement personnel ou professionnel pour vous aider à gagner en confiance en vous et en autonomie
Cours magistral	le cours magistral expose des notions théoriques qui seront amenées à être mises en application dans le cadre professionnel. Il offre l'occasion aux participants d'interagir entre eux et avec le formateur pour une meilleure assimilation des connaissances
Étude de cas	les études de cas facilitent la compréhension des notions théoriques, elles permettent la mise en application des concepts clés dans le cadre de cas concrets généralement tirés de la vie réelle
Mises en situation	les mises en situation obligent les participants à jouer un rôle et à imaginer différents scénarios, elles permettent de se placer au plus près de la réalité
Travail en groupe	les travaux de groupe sont essentiels à l'apprentissage, dans la mesure où ils permettent d'intensifier les échanges et de confronter des points de vue. Cela permet d'élargir sa vision et d'ouvrir son esprit à différentes approches
Formation à distance	la formation à distance constitue une alternative à la formation en présentielle et représente une solution de formation alternative moins contraignante, mais exige une excellente autodiscipline
Conférences et salons	les conférences et salons permettent de mettre à jour ses connaissances, d'avoir le point de vue d'experts dans leur domaine et de rencontrer ses pairs

Source: site web (top formation)¹

2.2. Définition de la formation :

Selon Alain Meignant « *La formation est l'une des ressources sur laquelle elle peut s'appuyer pour avoir ces gens compétents* » (hamza, 2017, p. 5).

¹ <https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment-12014>

Selon Jean Marie Peretti « *la formation est un domaine de la politique sociale de l'entreprise qui suscite de nombreuses attentes et mobilise des moyens importants. L'action des entreprises en matière de formation est encadrée par un ensemble de dispositions légales et réglementaires. Elle s'inscrit dans un plan de formation.* » (hamza, 2017, p. 5).

La formation est donc l'action de faire développer ou acquérir de nouvelles compétences (savoir, savoir faire et savoir être) d'une ou plusieurs personnes dans le but d'atteindre un ou plusieurs objectifs visés par l'organisation.

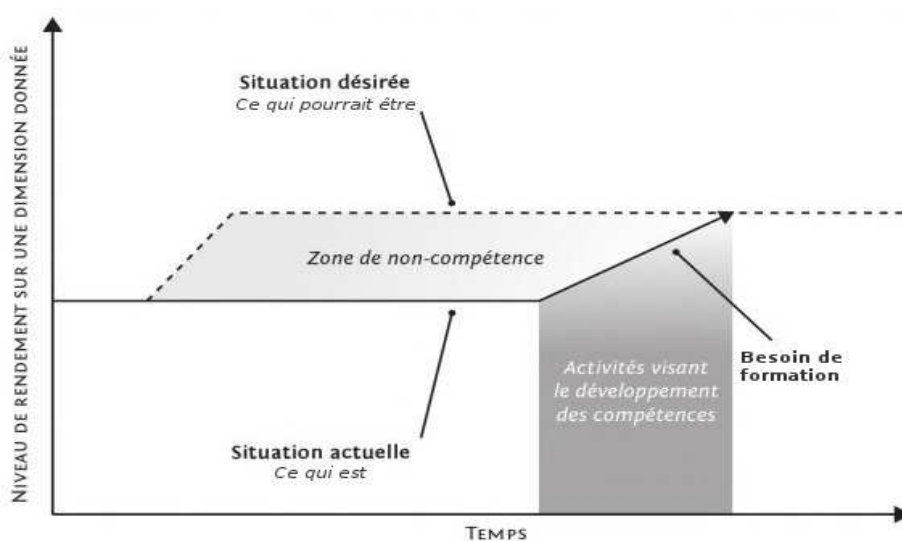
2.3. Les étapes du processus de formation

Nous allons maintenant présenter une vue d'ensemble du cycle de formation en décrivant les étapes clés de son processus :

2.3.1. L'identification et l'analyse des besoins:

L'identification des besoins en formation est la première étape dans le processus de formation. Elle permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés, cette action se fait généralement en début d'année pour élaborer le plan de formation qui sera après suivi par les salariés durant le reste de l'année (belaid, 2013, p. 112).

Figure(1,1) : l'identification de l'écart de performance à combler



Source : Rivard et Lauzier 2013

Figure(1,2) : identification des écarts de performance

Situation souhaitée – situation actuelle = écart de performance

Source : élaboré par l'étudiant

Tableau (1,2) : questions qui déterminent les situations des salariés

Situation actuelle	Situation souhaitée
Quel est le rendement des employés ? Quels sont les obstacles trouvés pendant la réalisation des tâches ?	Quels sont les objectifs à atteindre ? Quelles sont les situations visées ? Comment peut-on développer les compétences de nos employés ?

Source : guide pratique pour la gestion des ressources humaines 2013

Tableau (1,3) : facteurs d'élaboration d'une politique de formation

Analyse des informations disponibles sur :	Résultats montrant un besoin de formation
Ressources physiques	La présence de machines inutilisées en raison du manque de personnel qualifié
	La congestion des lieux du personnel, qui entrave les mouvements et les flux de travail
Systèmes et procédures	Des performances réelles inférieures aux taux cibles
	Participer à plus d'une personne dans l'exécution du même travail qu'une personne peut effectuer
Gestion administrative	Modifier les devoirs et les responsabilités de certains postes
	Changer la position organisationnelle de certaines fonctions

Objectifs et politiques	Décisions contradictoires sur des sujets similaires
	Mauvaise interprétation des politiques publiques lors de leur conversion en sous-politiques
Evolution de l'activité	Accroître la charge de travail et anticiper le besoin de plus d'efforts de la part des employés
	Augmenter les types de services et le besoin de compétences supplémentaires des employés
Pratiquer les fonctions administratives	Manque d'information pour la planification et la prise de décision
	Taux élevés de plaintes des clients
Les individus	Différentes capacités et compétences des travailleurs selon les exigences du poste
	La qualification de certaines personnes ne correspond pas aux exigences de l'emploi

Source : (élaboré par l'étudiant)

2.3.2. Le design de la formation:

Le design de la formation représente la deuxième étape du processus ayant pour objectif d'élaborer la stratégie de formation qui permettra de combler l'écart de performance identifié à l'étape précédente en s'appuyant sur les conclusions de l'analyse des besoins, cette étape doit permettre de regrouper les éléments au responsable de la formation pour procéder au design du plan de la formation. Pour ce faire, celui-ci peut constituer à l'intérieur d'un synopsis les réponses aux questions suivantes:

- Pourquoi - que relèvent les résultats de l'analyse des besoins ;
- Quoi - quelles compétences la formation cherchera-t-elle à développer ;
- Pour – qui et quelles sont les particularités de l'organisation cliente qui vont influencer sur la formation ;
- Qui - quelles sont les principales caractéristiques des personnes visées par la formation.

Ces informations sont importantes car elles ont une influence directe sur les décisions que le responsable de la formation doit prendre dans le design du plan de la formation. Pour compléter le plan de formation il est nécessaire de faire un certain nombre de choix en

tenant compte du contexte organisationnel et des objectifs de l'entreprise. Ces choix détermineront:

Quel sera le moyen le plus approprié pour développer les compétences visées par la formation et, plus spécifiquement, quelle méthode d'apprentissage et techniques d'enseignement devraient être privilégiées?

Doit-on concevoir la formation à l'interne ou est-il préférable d'en faire l'acquisition à l'externe?

Quel est le formateur le plus apte à diffuser cette formation et doit-il provenir de l'organisation ou être un formateur externe?

Quand, à quel endroit et avec quel logistique la formation devrait-elle être diffusée?

En cherchant à maximiser les bénéfices de la formation tout en minimisant les ressources requises les décisions prises au cours de cette étape vont permettre de définir la stratégie de formation optimale. Par ailleurs, une bonne planification des aspects logistiques de la formation doit permettre à celle-ci de s'intégrer naturellement aux activités courantes de l'entreprise tout en permettant de minimiser les effets nuisibles sur celle-ci (lauzier, 2013, p. 27).

2.3.3. La conception de la formation:

Cette troisième étape vise la construction de la structure de formation, elle commence par une description précise des objectifs d'apprentissage. Ces objectifs constituent un élément central pour la cohérence des prochaines étapes de la conception à l'évaluation, en alignant celles-ci sur les besoins identifiés initialement. Lorsque la formation est prise en charge à l'interne, Le responsable de formation doit faire des actions de mobilisation pour la mise en place du matériel pédagogique de formation. D'abord, la structure de la formation doit permettre un découpage pédagogique logique et facilitant l'apprentissage. Considérant la nature spécialisée des savoirs sous-jacents aux compétences recherchées, l'habitude demande de visiter des experts pendant l'exécution de cette étape, aussi, il est possible de préparer des guides et manuels pour aider les apprenants pendant leur formation. Ce matériel de formation peut prendre de nombreuses formes, selon que la formation soit diffusée en classe, à travers un compagnonnage au milieu de travail ou en mode virtuel (lauzier, 2013, p. 28).

2.3.4. La diffusion de la formation:

Dans cette étape, on trouve que les préoccupations majeures du responsable de formation sont le déploiement de la stratégie de formation et la focalisation sur les méthodes d'appropriation des connaissances théorique et techniques par les apprenants dans des meilleures conditions. Dans l'étape précédente, le responsable de formation avait travaillé sur la conception des aspects pratiques de la formation, et dans cette étape il doit veiller sur la transmission des contenus pédagogiques aux apprenants (lauzier, 2013, p. 29).

On va voir la méthode de formation en externe dans le 4^{ème} chapitre.

2.3.5. L'évaluation de la formation :

Une action de formation, se fait par une mobilisation du temps et de l'argent de l'entreprise, donc c'est un investissement, et comme tout investissement l'entreprise doit veiller à ce qu'il soit bénéfique, donc elle doit l'évaluer et le suivre et mesurer son rendement.

On peut définir l'évaluation selon les dictionnaires mais ils nous donnent la définition linguistique donc on a opté pour les définitions dans les ouvrages de gestion et ceux qui visent la fonction GRH.

T.Ardouin(2005) *«l'opération qui mesure l'écart entre un objectif prédéterminé que l'on poursuit et le résultat obtenu»*

AFNOR (1992) *«l'opération ayant pour objectif la production d'un jugement de valeur de la formation à partir de résultats mesurables, elle permet de vérifier si les objectifs de la formation ont été atteints ».*

Parmentier (2005) *«l'évaluation permet de vérifier à chaque étape du processus de formation que le message passe bien et cela avant, pendant et après chaque action. Évaluer c'est aussi s'entourer des conditions de la réussite pour mettre sous assurance qualité toutes les prestations de services afférentes a la formation. C'est en fin se donner les moyens de témoigner ou de prouver que l'on atteint les objectifs impartis».*

Strauven(2006) *«L'évaluation consiste en un processus et en une procédure visant à recueillir des informations de la manière la plus objective possible afin de prendre des*

décisions et de mettre en œuvre des mesures qui contribueront à l'efficacité d'une formation compte tenu de ses objectifs et des compétences à installer».

De cela on observe que l'action d'évaluation de formation est tenue à nous montrer le taux d'acquisition des connaissances et l'atteinte des objectifs prédéfinis. L'évaluation de l'efficacité des actions de formation peut se décliner en trois dimensions complémentaires et hiérarchisées, appelant chacune des méthodologies différentes, et présentant chacune des difficultés spécifiques (gerrard, 2003, pp. 13-33) :

- Le premier niveau : concerne l'évaluation des acquis, ou encore l'efficacité pédagogique : est-ce que les objectifs ont été atteints ? En d'autres termes, " les participants ont-ils acquis à la fin de la formation les compétences qui étaient visées? "
- Le deuxième niveau : concerne le transfert : est-ce que les acquis de la formation sont appliqués sur le terrain ? En d'autres termes, " les participants, une fois revenus sur leur poste de travail, mettent-ils en œuvre les compétences acquises lors de la formation ? ".
- Le troisième niveau : concerne l'impact de la formation : est-ce que les acquis de la formation permettent d'atteindre certains résultats sur le terrain ? En d'autres termes, " les nouvelles compétences des participants permettent-elles de faire évoluer l'organisation ?

Ces trois niveaux sont importants à évaluer, mais il faut avoir conscience que l'organisation en tant que telle n'est vraiment concernée que par l'évaluation de l'impact de la formation.

2.4.Les modèles d'évaluation :

On trouve des modèles d'évaluation qui aident les entreprises à construire une image qui montre le positionnement de ses formés.

✓ Le modèle d'évaluation de Kirkpatrick :

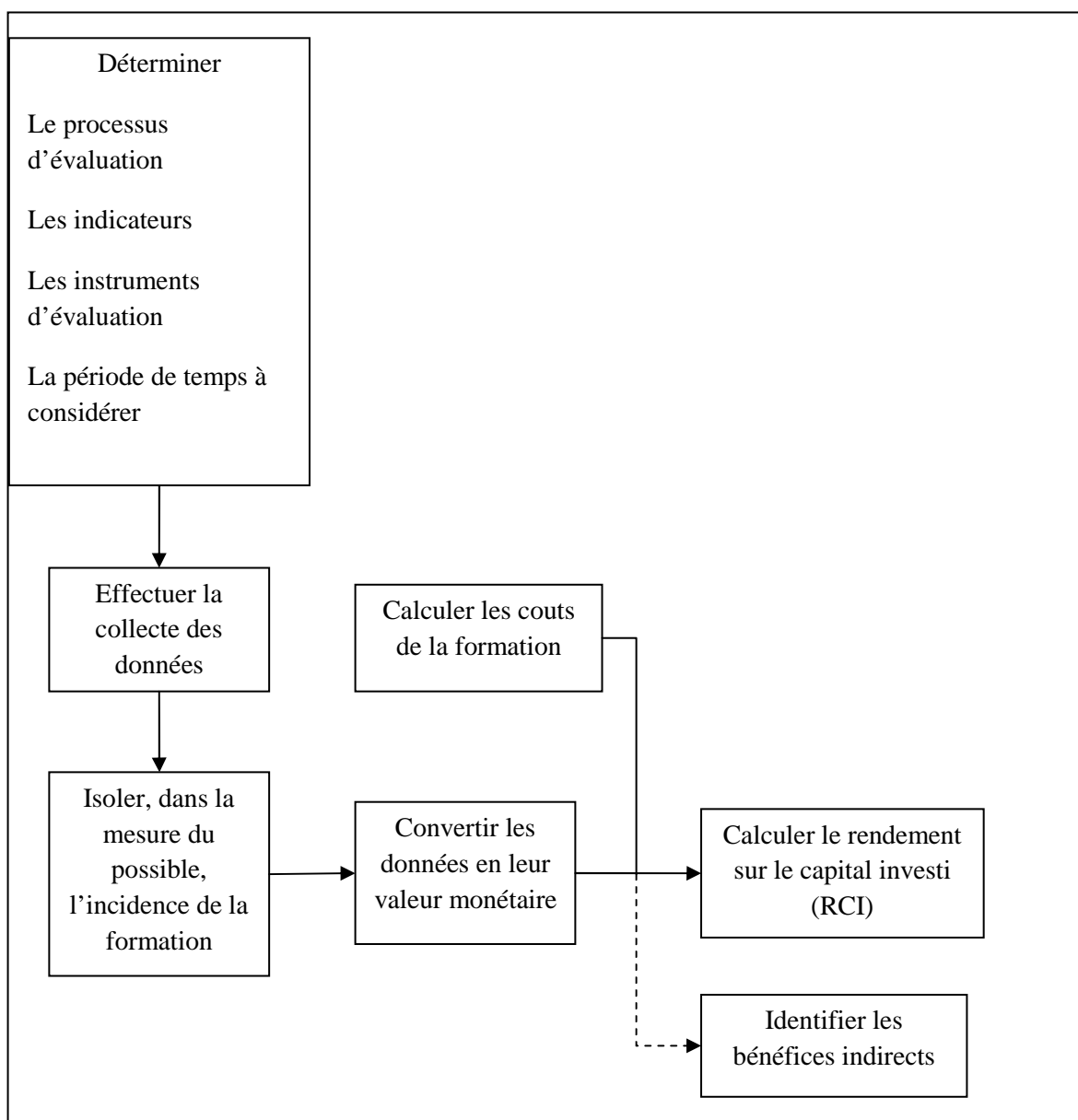
Ce modèle d'évaluation suggère que la qualité d'une formation peut se mesurer en fonction de quatre niveaux distincts, à savoir la réaction des apprenants, les apprentissages, la mise en application des nouveaux comportements et les effets sur l'organisation (lauzier, 2013, p. 267).

- Niveau1 : ce premier niveau évalue le degré de satisfaction des apprenants envers la formation.
 - Niveau2 : ce niveau vise l'évaluation de l'acquisition des connaissances théoriques et pratiques par des questionnaires ou des examens pratiques.
 - Niveau3 : le troisième niveau vise à vérifier si les formés ont utilisé leurs nouvelles compétences sur le lieu de travail.
 - Niveau4 : on arrive au quatrième et dernier niveau de ce modèle qui focalise sur l'évaluation des équipes de travail et la performance organisationnelle en général.
- ✓ **Le modèle du rendement sur capital investi de Phillips² :**

Si l'on désire établir le fait qu'une formation est un investissement plutôt qu'une dépense, il est important de procéder à l'analyse de ses effets probants. Donc c'est par le suivi de l'évolution des différents indicateurs de performance qu'on peut estimer l'efficacité et l'efficience d'une formation (lauzier, 2013, p. 281).

² Dr.jack j.Phillips un expert en mesure et évaluation

Figure(1,3) : le modèle du rendement sur la capitale investie en formation



Source : Patrick Rivard et Martin Lauzier 2013

Cette approche nous permet de calculer monétairement les coûts de formation ainsi que l'épargne résultant de l'évolution d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Pour ce faire, il est possible de recourir à l'équation suivante :

$$\text{RCI(ROI)} = \frac{\text{Epargne nette} \times 100}{\text{Coûts de formation}}$$

- Epargne nette = Epargne brute – Coûts de formation
- Epargne brute : Réduction des coûts pour un ou plusieurs indicateurs mesurés

- Coûts de formation : Ensemble des coûts de la formation (formateur, salaires et avantages sociaux, aspects logistiques)

2.5. Relation entre la formation et le développement des compétences:

Après les définitions et explications qu'on a vues, on peut arriver à une déduction qui nous éclaire la relation entre la formation et le développement des ressources humaines :

- Fournir et acquérir les compétences requises par la formation, le développement et l'exploitation de ces compétences.
- Des disciplines précises et complexes exigent toujours une main-d'œuvre technique hautement qualifiée, et ces travailleurs ont également besoin - de façon continue - de programmes de formation spécialisés, et une formation spécialisée contribue à développer cette main-d'œuvre comme l'exige le marché du travail.
- Un développement global soutenu par une formation générale et spécialisée permet aux organisations caritatives et aux individus de faire face aux changements rapides qui se produisent dans le monde d'aujourd'hui.
- La ressource humaine est l'un des éléments qui ne peuvent être dispensés
- La formation est un élément efficace dans l'organisation, car elle constitue le principal pilier du développement et de la rationalisation de la performance de la main-d'œuvre.
- La formation est l'élément responsable du développement des connaissances et des compétences des stagiaires et de la clarification des systèmes, des méthodes de travail et des exigences des emplois actuels et futurs.

3. Cadre juridique de la formation en Algérie :

La formation professionnelle est la fonction qui consiste à développer les connaissances et les compétences des salariés afin de pouvoir prendre en charge des responsabilités encore plus importantes, donc le législateur algérien a promulgué des lois pour que cette fonction soit légale et qui empêchent la manipulation des fondements de cette dernière.

Pour montrer l'importance de la formation professionnelle le législateur a spécifié un chapitre dans la loi 90-11 relative aux relations du travail sous l'intitulé de **FORMATION ET PROMOTION EN COURS D'EMPLOI**, pour montrer que cette fonction est indispensable dans les organisations.

Il a mis en obligation les entreprises avec un nombre d'employés supérieur ou égal à 20 de programmer et financer des formations à leur compte pour la totalité des salariés et permettre aux travailleurs d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques dans l'article 57 la loi 90-11 (90-11, loi, 1990, p. art 57).

Dans la loi 90-11 article 6 le législateur donne le droit pour la participation de tous les salariés à la formation professionnelle établie par l'organisation et aussi l'obligation à la participation si l'organisme le demande dans l'article 7 et 58 de la même loi (90-11, loi, 1990, p. art 7;58).

Si l'entreprise organise une formation et ne trouve pas des formateurs qualifiés elle peut exiger des travailleurs dont les qualifications ou les compétences le permettent de contribuer à l'élaboration de cette formation (90-11, loi, 1990, p. art 59).

Malgré les lois qui insistent à la formation professionnelle, le législateur a mis l'accent sur les cours de formation et perfectionnement en externe (si le travailleur veut suivre des cours en dehors de son entreprise et par ses propres moyens) l'article 60 oblige l'entreprise de réorganiser le temps de travail de cette personne pour l'aider à suivre ses cours ou de lui donner un congé spécial avec une réservation de son poste (90-11, loi, 1990, p. art 60).

La loi algérienne n'a pas négligé le fait que la formation professionnelle exige un financement donc elle a aussi cité des lois qui correspondent au financement de ces formations dans l'article 55 de la loi 97-02 qui exige un montant de 0.5% de la masse salariale annuelle comme taxe de formation et qui n'obéit pas aux règles d'exonération édictées par la législation en vigueur (loi 97-02, 1997, p. art 55).

Et la loi 06-24 exige les organismes employeurs de consacrer une valeur de 1% de la masse salariale annuelle pour les actions de formation (loi 06-24, 2006, p. art 79).

De ces droits et obligations cités par le législateur algérien on voit l'importance de la formation professionnelle et le degré d'intérêt fournis par nos lois à cette fonction qui demeure indispensable dans les entreprises algériennes et l'environnement managérial qui est l'un des plusieurs facteurs du développement économique et social.

Conclusion :

La formation est une fonction qui vise beaucoup plus l'évolution des salariés pour le bien être de l'entreprise dans le futur et pour cela, les managers doivent vraiment focaliser sur

les gains réels de la formation et leur utilisation sur les lieux du travail et considérer que cette action est un investissement et non pas une dépense obligatoire vis-à-vis l'état.

Chapitre 03 : Cadre méthodologique

1. Approche méthodologique :

Dans le cadre de notre recherche nous avons utilisé une approche méthodologique quantitative, dans cette approche nous avons opté pour un questionnaire construis de 3 rubriques qui nous permettent de voir si l'organisation se concentre sur le rendement sur le capital investi de la formation (RCI) à l'aide d'une échelle de LIKERT.

2. Outils de collectes de données :

Donc pour cela, les informations étudiées dans le présent travail ont été collectées à l'aide de deux outils : l'analyse documentaire et le questionnaire.

2.1. Analyse documentaire :

Dans le cadre de notre étude, nous avons besoin de lire quelques ouvrages, articles, et thèses en rapport avec notre thématique. Aussi des sites web et bibliographies numériques. Mais notre vision a été beaucoup plus focalisée sur les livres au niveau de l'école nationale supérieur de management, les thèses de fin d'études au niveau de la même école et celles au niveau de l'école des hautes études commerciales et l'université de Bejaia, les articles et revues identifiées sur les sites web, et bien sûr la documentation fournie par l'entreprise accueillante.

2.2. Questionnaire :

Notre questionnaire est réparti en 3 rubriques :

Rubrique 01 : pour collecter les informations générales.

Rubrique 02 : pour collecter les informations concernant l'analyse et identification des besoins en formation.

Rubrique 03 : pour collecter les informations concernant l'évaluation de la formation et la mesure de son impact.

2.3. Procédure de collecte des données :

Cette étape nous a permis d'avoir une stratégie de collecte de données pour éviter la perte de temps car notre travail doit être finalisé dans une période précise, donc nous avons commencé par la recherche documentaire au sein de la bibliothèque de l'ENSM pour

finaliser les concepts et les outils à utiliser dans notre recherche, puis on a commencé notre stage pratique et aussi on a utilisé les documents de l'entreprise pour connaître notre terrain d'étude et mieux élaborer nos hypothèses, en fin, le questionnaire qui va nous aider à analyser nos hypothèses.

3. Choix de l'échantillon :

Notre échantillon est construit de 50 salariés dont :

- 50% du sexe masculin et le reste du sexe féminin.
- 30 cadres, 12 métrises, 7 exécutions.

La répartition de notre échantillon selon l'âge et catégorie socioprofessionnelle est présentée dans le 4^{ème} chapitre.

Chapitre 04 : présentation et analyse des données

1. Présentation de l'entreprise :

INFRARAIL est une société spécialisée dans le domaine des travaux des infrastructures ferroviaires et de production des éléments préfabriqués en béton armé.

- Objet social :

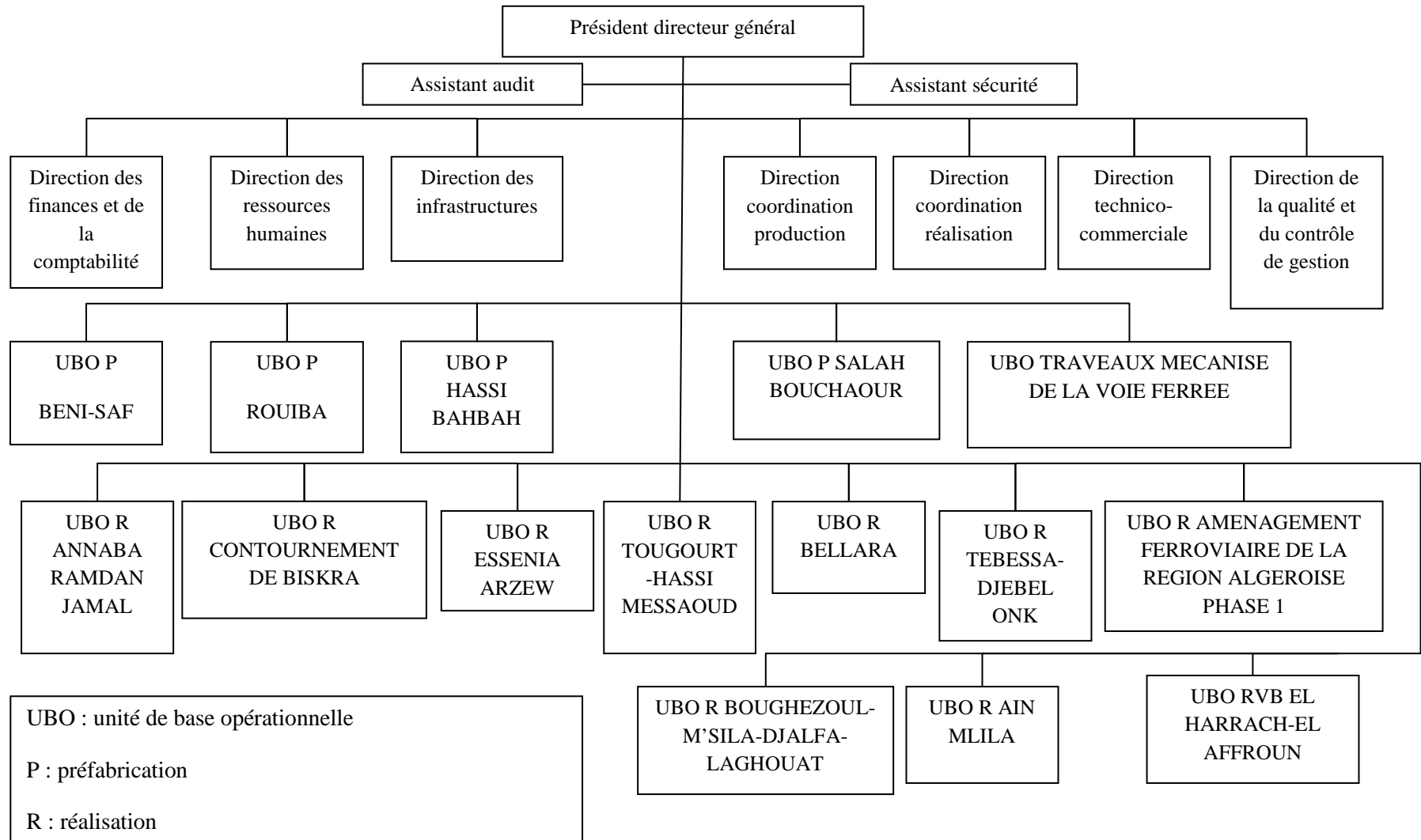
Tableau (2,1) : tableau représentatif d'objet social de l'entreprise

Dénomination	INFRARAIL/Spa
Date de création	20/10/1997
Date de création QHSE	Aout 2009
Siège social	15, Rue Colonel AMIROUCHE- ROUIBA.
Forme	SPA à capitaux publics, filiale à 100% de la SNTF.
Capital social	Le capital social est fixé à la somme de deux Milliard quatre cent cinquante Millions de Dinars (2.450.000.000 DA).
Activité principale	Travaux d'infrastructure ferroviaires
Activités secondaires	Génie civil, production d'agrégats et d'éléments préfabriqués en béton.

Source : (site web de l'entreprise)

➤ Organigramme de l'entreprise :

Figure (2,1) : organigramme de l'entreprise



Source : (document interne de l'entreprise) 25/07/2017

1.1.Historique de l'entreprise :

Dans le cadre de la poursuite de la clarification de sa mission principale de transporteur engagé dans les années 1980, la Société Nationale des Transports Ferroviaires (SNTF) a créé des Filiales autour de ses activités annexes, notamment dans le domaine des travaux de rénovation et de modernisation des communications ferroviaires (entretien et renouvellement des voies, signalisation). En 1989 /90, cette restructuration interne avait abouti à la création de trois unités de travaux d'infrastructures dénommées : INFRARAIL EST, INFRARAIL CENTRE et INFRARAIL OUEST. La création de ces trois (3) nouvelles entités avait coïncidé avec l'achèvement des grands travaux ferroviaires qui avaient été confiés à des Entreprises étrangères telles que GEA (Autriche), COGEFAR (Italie), BOUYGUES (France) et IRCON (Inde) et dont certaines installations et matériels (matériel de transport, engins de bourrage, usine de préfabrication, usine de traverses, matériels de TP etc.....) ont été acquis par la SNTF et mis à la disposition de ces nouvelles entités. Le personnel algérien qui travaillait avec ces Entreprises étrangères et le personnel de la SNTF qui était chargé du suivi des travaux , ayant acquis une grande expérience dans les travaux ferroviaires, ont permis la poursuite du fonctionnement des équipements et matériels confiés aux nouvelles unités de réalisations d'infrastructures ferroviaires. Jusqu'à la fin de l'année 1992, ces unités ont pu s'adapter à leur environnement économique et social. Elles ont exécuté plusieurs travaux de renouvellement des voies ferrées et de Génie Civil et ont réussi à maintenir, à un niveau appréciable, la production de traverses, de béton, de produits préfabriqués... . Au début de l'année 1993 et après une année de consolidation des structures opérationnelles et de maturité de ses unités, la SNTF décide de les ériger en Filiales autonomes dotées d'un statut juridique et d'un conseil d'administration. Durant les années 1993 à 1996, les trois filiales INFRARAIL (Est, Centre et Ouest) ont pu se positionner dans leur domaine d'activité et ont démontré qu'elles constituaient un outil incontournable pour la maison mère SNTF. Durant l'année 1997 et suite à la décision des pouvoirs publics, la Société Nationale des Transports Ferroviaires (SNTF) a créé l'entreprise INFRARAIL/SPA dans sa structure juridique actuelle par acte notarié du 20/10/1997 par apports, à titre de fusion, des sociétés suivantes : la filiale de la SNTF " INFRARAIL Ouest" la filiale de la SNTF " INFRARAIL Centre" la filiale de la SNTF " INFRARAIL Est". Les objectifs recherchés à travers cette fusion sont : La complémentarité et la coordination de la politique d'investissement. L'utilisation rationnelle des ressources financières et une maîtrise de l'endettement. Le

renforcement de la position de la nouvelle filiale, issue de la fusion, sur le marché national des travaux d'infrastructures en lui donnant une dimension nationale (infrarail/Spa).

1.2. Organisation et certificats QHSE :

- Organisation sociétaire :

L'entreprise dispose d'une organisation sociétaire particulière. En effet, les pouvoirs généralement détenus par l'actionnaire sont exercés par la personne morale SNTF, érigée en Entreprise Publique à Caractère Industriel et Commercial (EPIC).

- Organisation interne :

Pour assumer pleinement ses responsabilités, la direction générale d'INFRARAIL s'est dotée des structures suivantes :

- Des directions centrales à qui elle délègue les fonctions de contrôle et d'orientation par corps de métier ;
- Des unités de base opérationnelle (infrarail/Spa).

- CERTIFICATS ISO & OHSAS OBTENUES EN 2009 :

- ISO 9001 VERSION 2008 ;
- ISO 14001 Version 2004 ;
- OHSAS 18001 Version 2007 ;

Le renouvellement des certificats ISO et OHSAS a eu lieu à deux reprises en 2012 et en 2015.

- 1er Prix Algérien de la Qualité 2015

1.3. Domaines d'activités stratégiques :

INFRARAIL intervient dans les secteurs d'activités suivants :

- Travaux manuels des voies ferrées ;
- Travaux mécanisés des voies ferrées ;
- Traitement du rail (Soudure aluminothermique, soudure électrique, régénération de rail, Joint isolant collé) ;
- Travaux de Génie civil pour voies ferrées (Bâtiments de gare, de s/station, quais, abris, passerelles.....) ;
- Béton industriel préfabriqué ;

- Agrégats et ballast (infrarail/Spa).

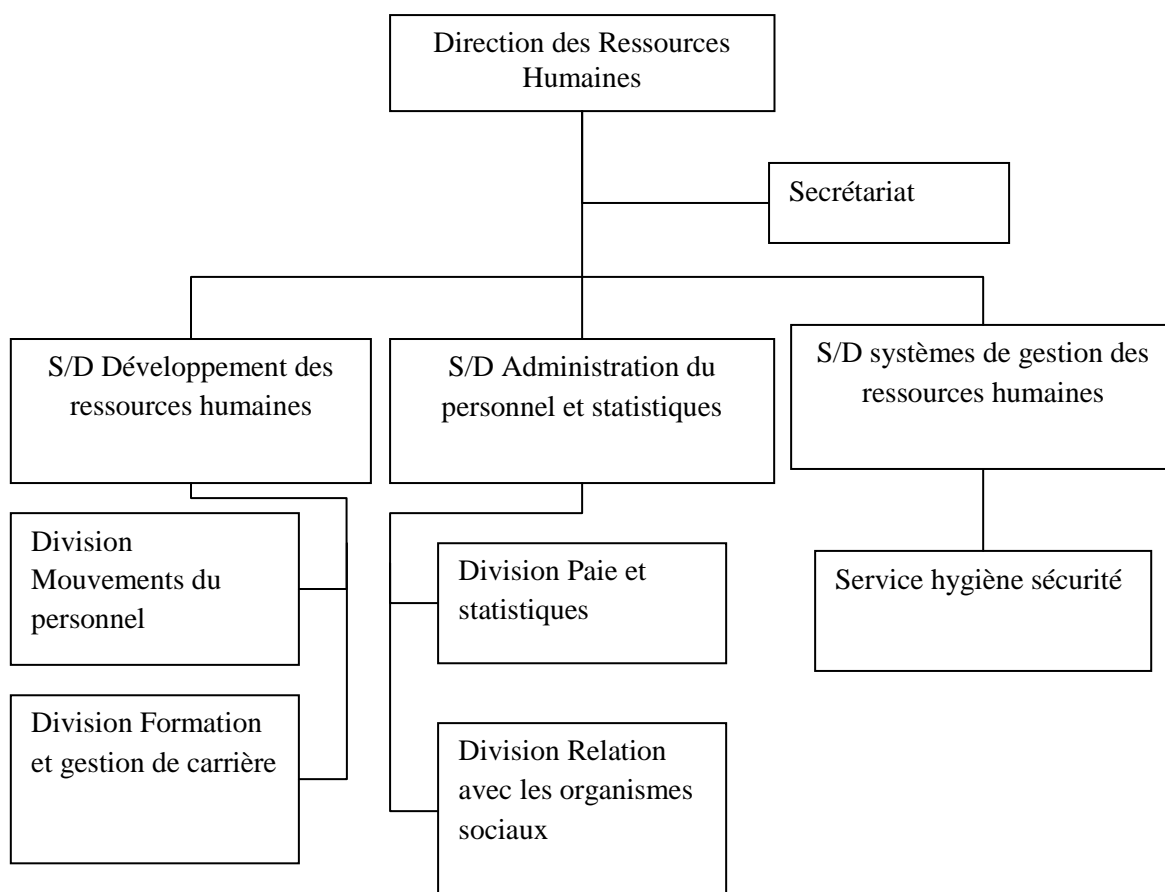
2. La direction des ressources humaines au sein d'INFRARAIL :

La direction des ressources humaines a la responsabilité de veiller à la performance des processus suivants :

- Recrutement et gestion des carrières
- Développement des compétences

2.1. L'organigramme de la DRH :

Figure (2,2) : organigramme de la DRH



Source : (document interne de l'entreprise) 2017

2.2. Les responsabilités de la DRH :

Elle est chargée des responsabilités suivantes :

- Proposer et veiller à la mise en œuvre des stratégies et politiques des ressources humaines ;
- proposer et veiller à la mise en œuvre des plans d'actions ressources humaines ;
- Proposer et veiller à la mise en œuvre des outils de gestion (procédures, instructions de travail, manuels opératoires) relatifs aux processus ressources humaines ;
- Identifier les sources d'information externes pertinentes pour le développement des ressources humaines d'INFRARAIL ;
- Assurer que les documents nécessaires à leurs activités soient maîtrisés ;
- Assurer l'identification, le stockage, la protection, l'accessibilité, la durée de conservation et l'élimination des documents relatifs aux processus ressources humaines ;
- Veiller au respect des exigences légales et réglementaires applicables à leurs secteurs d'activités ;
- Veiller à la mise en œuvre du processus de communication en interne et en externe ;
- Identifier, gérer les risques et exploiter les opportunités d'amélioration des performances des ressources humaines ;
- Déterminer, recueillir et analyser les données appropriées pour démontrer la pertinence et l'efficacité des ressources humaines d'INFRARAIL ;
- Améliorer en permanence ses performances en utilisant ses politiques, ses objectifs, les résultats d'audits, l'analyse des données, les actions correctives et préventives ainsi que la revue de direction ;
- Gérer le fichier central du personnel ;
- assurer les relations avec le partenaire social (infrarail/spa).

2.3. La fonction formation au sein de l'entreprise :

- Recueille les besoins de formation
- Rédige le plan de formation :
 - Analyse les besoins de formation
 - Assemble les actions en cohérence
 - Etablit le plan prévisionnel (moyens, budget)
 - Présente le plan prévisionnel pour validation (PDG, Partenaires sociaux)

- Etablit le cahier des charges
- Achète la formation :
 - lance l'appel d'offres
 - sélectionne et prend contact avec les formateurs à partir des plans de formation
 - négocie avec les organismes

- Informe le personnel (groupe de travail, note d'information, affichage)
- Arrête en accord avec les responsables concernés, les dates de formation établit le planning de formation
- Envoie le personnel en formation (inscription auprès des organismes, information des responsables, invitation des stagiaires, date et lieu de formation).
- Suit la formation :
 - Suivi administratif de la réalisation des actions (fiche de présence, contrôle de la réalisation, disponibilité des moyens didactiques et techniques, les conditions de déroulement)

- Evaluation de la formation :
 - transmet les fiches d'évaluation aux participants et les récupère
 - recueille et analyse les rapports d'évaluation transmis par les directeurs.

- Prend en charge les apprentis :
 - réceptionne les contrats d'apprentissage
 - conseille et oriente les apprentis
 - réceptionne les attachements des apprentis
 - établit les décisions de paiement des présalaires
 - établit les mandats de paiement des présalaires à partir des attachements
- constitution et traitement du dossier de la taxe de formation professionnelle continue et par apprentissage :
 - établit les copies des contrats d'apprentissage
 - établit les tableaux des dépenses engagées par l'entreprise en matière d'apprentissage
 - établit les tableaux d'effectifs des apprentis en place

- établit l'état nominatif des dépenses engagées par l'entreprise en faveur des apprentis durant le semestre
- établit le tableau de factures justifiant l'effort de la formation
- établit le tableau des dépenses engagées par l'entreprise en matière de formation
- établit le tableau de calcul en volume horaire
- établit la demande de l'attestation justifiant l'effort de la formation
- dépose le dossier de la taxe de formation professionnelle auprès de la direction de la formation et de l'enseignement professionnel
- récupère les attestations justifiant l'effort de formation.

- Suit l'exécution des plans de développement des carrières de l'entreprise.
- Traite et exploite les résultats des campagnes d'évaluation des performances (infrarail/spa).

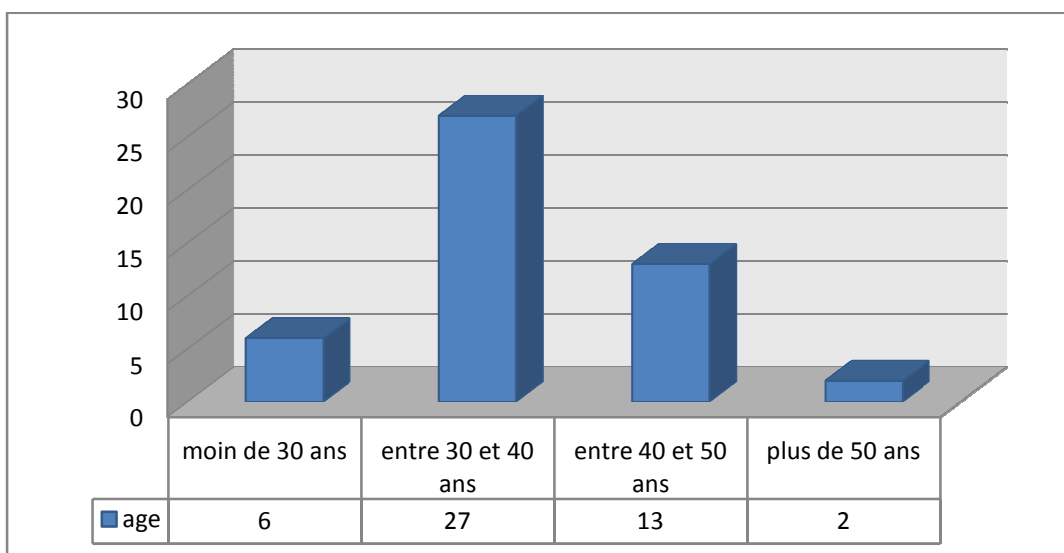
3. Interprétation et analyse des données :

3.1. Répartition d'échantillon :

- Selon l'âge :

Le graphe suivant nous montre la catégorie des âges dominante dans notre étude :

Figure (3,1) : répartition d'échantillon selon l'âge



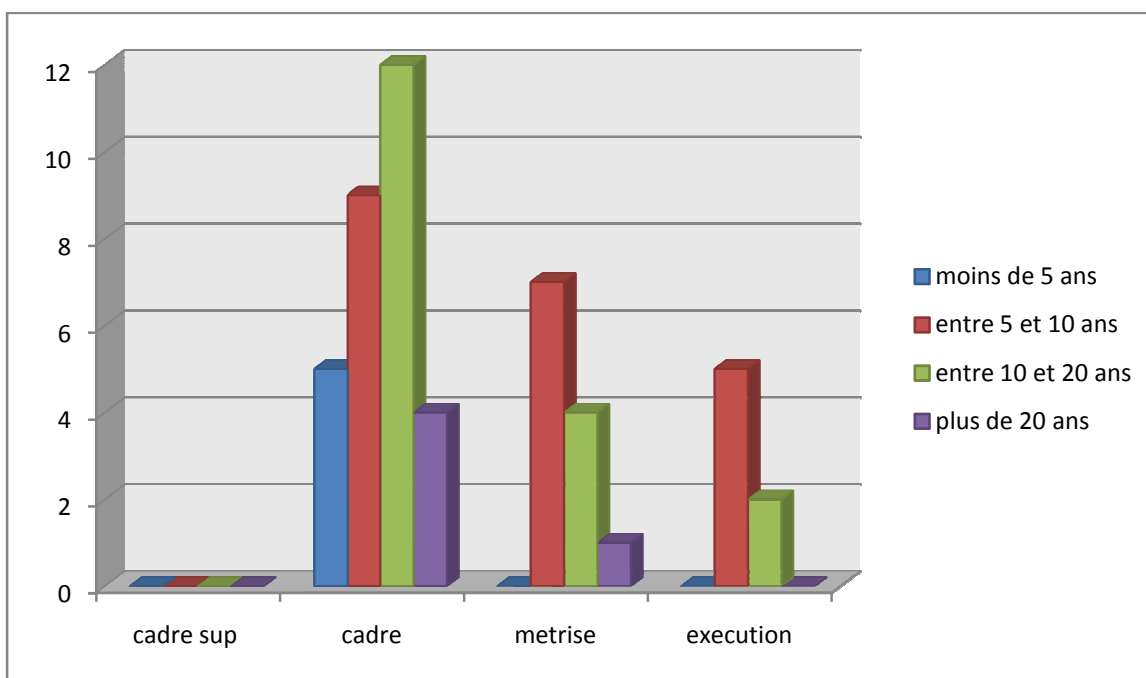
Source : élaborer par l'étudiant

Selon le graphe ci-dessus on voit que la catégorie des âges dominante est des personnes entre 30ans et 39ans, se qui nous donne une idée que la population est plutôt jeune. Suivi des personnes entre 40ans et 49ans et on déduit que c'est une catégorie expérimenté.

- **Selon l'expérience professionnelle et catégorie socioprofessionnelle :**

Un graphique représentatif du croisement de la population étudié selon l'expérience professionnelle et la catégorie socioprofessionnelle :

Figure (3,2) : répartition d'échantillon selon ancienneté et catégorie socioprofessionnelle



Source : élaboré par l'étudiant

On déduit une concentration dans la zone des cadres, parce que c'est une direction générale, et la majorité des cadres a une expérience de 10 à 20 ans dans l'entreprise que je trouve personnellement un point fort pour l'évolution de l'entreprise.

3.2. Axes d'analyse des questions relatifs à la recherche :

La partie suivante est une partie représentative des données récoltées suite au questionnaire qui est divisé en deux parties.

La première partie pour le choix de la formation dans l'entreprise et la deuxième pour l'évaluation de la formation et les actions qui déroulent après la formation.

3.2.1. Premier axe d'analyse :

Cette première analyse nous montrera la façon dont l'entreprise analyse les besoins en formation de ses salariés et le choix de ses formations.

➤ Méthodes d'analyse et identification des besoins :

- L'entreprise donne de l'importance aux besoins organisationnelles plus que les besoins individuels ;

Tableau (3,1) : nature des besoins en formation

Expression	N	Moyenne	Ecart type
le choix de formation est lié au besoin individuel	50	2,66	1,319

Selon les répondants, l'entreprise est plutôt rationnelle dans l'analyse des besoins car elle est concentrée sur le comblement des compétences générales plus que les compétences individuelles. La moyenne arithmétique est de 2,66, donc la plupart des réponses est entre plutôt pas d'accord et plutôt d'accord. (Voir annexe B-Tableau 5)

- Il y a une pertinence entre les besoins identifiés et la formation choisie dans l'entreprise ;

Tableau (3,2) : pertinence des besoins par rapport aux formations choisies

Expression	N	Moyenne	Ecart type
évaluation de la performance est relative à la formation choisis	50	3,62	1,048

Les résultats nous montrent que 48% des réponses sont d'accord avec cette expression et 63,5% des réponses se divisent entre d'accord et tout a fait d'accord, et une moyenne de 3,62. Par contre 7% sont en désaccord (voir annexe B-Tableau 6).

- Les formations sont alignées avec les objectifs de l'entreprise ;

Tableau (3,3) : relation entre les formations choisies et les objectifs organisationnels

Expression	N	Moyenne	Ecart type
les formations choisies ont une relation avec les objectifs de l'entreprise	48	4,15	0,875

Une moyenne de 4,15 et un écart type plutôt faible par rapport à la moyenne donc notre distribution a un bas niveau de dispersion, la majorité des réponses était 42% d'accord avec l'expression et 35% tout a fait d'accord (voir annexe B-tableau 7) avec 2 valeurs manquantes³ qui représentent 4% de notre échantillon.

- Suggestion de formation par les salariés ;

³ Valeur manquante est une réponse nulle

Tableau (3,4) : implication des salariés dans le choix des formations

Expression	N	Moyenne	Ecart type
l'entreprise ouvre ses portes pour les suggestions de formation	49	3,59	1,117

On a un écart type plutôt élevé par rapport à la moyenne (écart type =1,117/ moyenne = 3,59) donc nos réponses sont un peu dispersées autour de la moyenne. Un pourcentage de 81% des réponses est distribué dans les trois colonnes de plutôt d'accord, d'accord et tout à fait d'accord (voir annexe B-Tableau 8) avec une valeur modale de 17 réponses qui était d'accord avec l'expression.

- Les salariés sont impliqués dans l'analyse des besoins de formation

Tableau (3,5) : l'implication dans l'analyse des besoins

Expression	N	Moyenne	Ecart type
l'entreprise implique ses salariés dans l'analyse des besoins de formation	50	3,56	1,232

Les réponses montrent une moyenne de 3,56 avec une hétérogénéité remarquable car l'écart type est de 1,232. 44,2% des réponses était plutôt d'accord et 32,7% des réponses se sont divisées entre tout à fait, pas d'accord, plutôt pas d'accord et d'accord (voir annexe B-Tableau 9), donc la majorité est d'accord avec cette expression.

- L'entreprise sait choisir la formation qui convient ;

Tableau (3,6) : le choix de la formation par l'entreprise

Expression	N	Moyenne	Ecart type
le choix des formations est bénéfique au sein d'INFRARAIL	49	4,12	0,971

La moyenne de cette série est supérieure à 4 avec un écart type de 0,971 donc il y a une homogénéité dans les réponses, ainsi que 22 réponses sur 50 sont d'accord et 19 sur 50 des réponses sont tout à fait d'accord (voir annexe B-Tableau 10). Donc le choix des formations par l'entreprise est bénéfique.

- Le tableau suivant représente les résultats du premier axe d'analyse : Méthodes d'analyse et identification des besoins ;

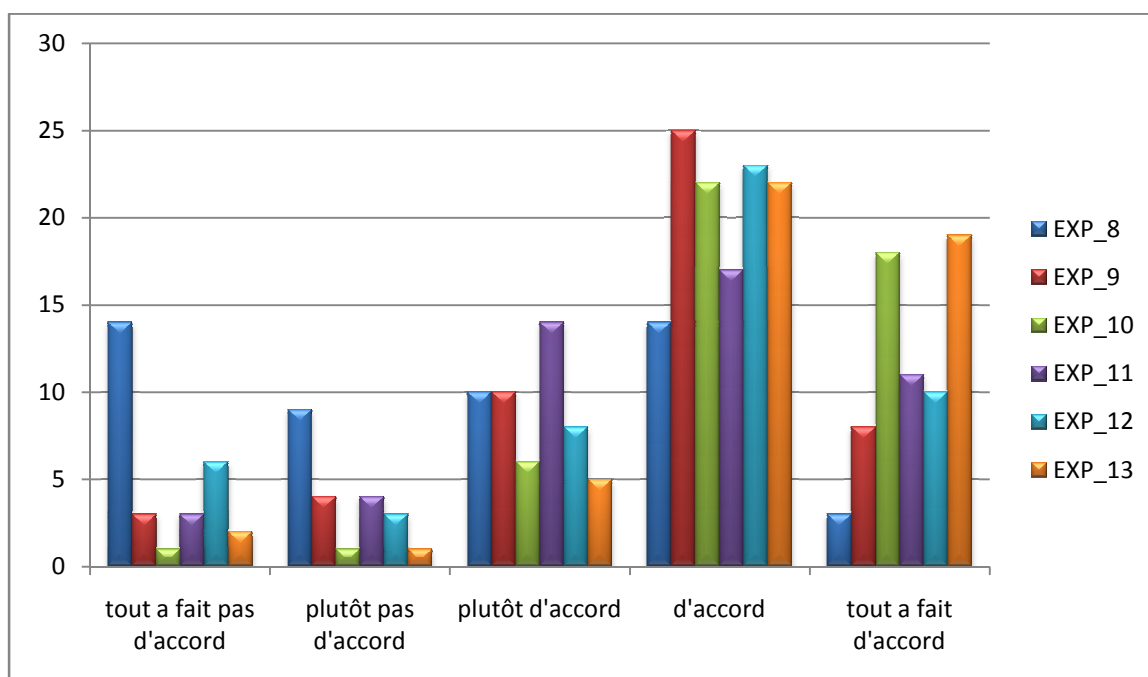
Tableaux (3,7) : méthodes d'analyse et identification des besoins

Expression	Moyenne	Ecart type
le choix de formation est lié au besoin individuel	2,66	1,319
évaluation de la performance est relative à la formation choisis	3,62	1,048
les formations choisies ont une relation avec les objectifs de l'entreprise	4,15	0,875
l'entreprise ouvre ses portes pour les suggestions de formation	3,59	1,117
l'entreprise implique ses salariés dans l'analyse des besoins de formation	3,56	1,232
le choix des formations est bénéfique au sein d'infrarail	4,12	0,971
Méthodes d'analyse et identification des besoins	3,61	0,54

Selon les résultats précédents on trouve que la moyenne générale est supérieure à 3 donc la plupart des réponses se flèchent vers l'accord et un écart type de 0,54 donc il y a une homogénéité des réponses. On conclut que les salariés sont plutôt d'accord avec les méthodes utilisées par l'entreprise INFRARAIL dans l'identification et analyse des besoins en formation.

Voila un histogramme représentatif des réponses des salariés :

Figure (4,1) : histogramme des réponses des salariés pour les méthodes d'analyses et identification des besoins en formation



Source : élaboré par l'étudiant

3.2.2. Deuxième axe d'analyse :

Dans ce deuxième axe on va focaliser sur les actions que l'entreprise doit élaborer pour avoir les résultats attendus d'une formation (contenus proposés, utilisation des acquis dans le lieu du travail, évaluation de la formation et la mesure de l'impact de la formation), et pour cela on va diviser cet axe en trois parties pour développer une image plus claire dans notre étude.

➤ Première partie : la bonne acquisition des connaissances durant la formation et la mise en œuvre de ces dernières sur les lieux de travail.

- Les salariés sont satisfaits des formations proposées par l'entreprise et le tableau suivant la montre ;

Tableau (4,1) : satisfaction des salariés vis-à-vis les formations

Expression	N	Moyenne	Ecart type
vous êtes d'accord avec les contenus proposés	50	3,74	0,944

On a 0 salariés qui ont répondu par tout à fait pas d'accord (voir annexe B-Tableau 11) et la valeur modale est de 40,4% d'accord suivi par 23,1% plutôt d'accord (voir annexe B-Tableau 11). Notre écart type est de 0.944 et une moyenne de 3,74 donc il existe une faible

variation dans les réponses ce qui nous mène à dire que l'entreprise a su choisir ses formations et la majorité des salariés sont satisfaits.

- Il ya une possibilité de pratique des acquis moyenne ;

Tableau (4,2) : satisfaction envers l'utilisation des acquis

Expression	N	Moyenne	Ecart type
vous êtes satisfait des possibilités d'utilisation des acquis sur votre lieu de travail	50	3,64	0,802

65,4% des réponses des salariés étaient entre d'accord et tout à fait d'accord (voir annexe B-Tableau 12), on a une moyenne de 3,64 donc les réponses s'inclinent vers l'accord et un écart type qui montre l'homogénéité dans les réponses (écart type = 0,802). Donc nos salariés sont satisfaits des possibilités d'utilisation de leur acquis sur le lieu de travail.

- Les salariés pratiquent leurs acquis après les formations dans leurs lieux de travail vue le tableau suivant ;

Tableau (4,3) : mise en œuvre des acquis dans les lieux de travaille

Expressions	N	Moyenne	Ecart type
Vous mettez en œuvre vos acquis sur votre lieu de travail	50	4,04	0,781

40 des salariés avaient des réponses entre d'accord et tout à fait d'accord (voir annexe B-Tableau 13). La moyenne arithmétique des réponses est de 4,04 avec un écart type de 0,781 ce qui signifie l'homogénéité des réponses et la faible variation donc les compétences acquises dans les formations sont pratiquées dans les lieux de travail.

- Les organismes de formation ont bien choisi leurs techniques d'enseignement pour transmettre le maximum de connaissances possible ;

Tableau (4,4) : les techniques d'enseignement adoptées

Expression	N	Moyenne	Ecart type
Les techniques d'enseignement adoptées par l'organisme de formation sont appropriées aux thèmes de la formation	50	4,04	0,856

Le tableau nous montre un coefficient de variation⁴ de 21,2% (voir annexe B-Tableau 14) donc une faible variation dans les réponses. Et une homogénéité forte entre les réponses selon notre écart type de 0,856 et une moyenne de 4,04 donc la plupart des réponses tourne autour l'accord. Donc les organismes de formation ont bien choisi leurs techniques d'enseignements et leur conception de formation.

- Le tableau suivant représente les résultats généraux de la première partie du deuxième axe d'analyse sous l'intitulé de **La bonne acquisition des connaissances durant la formation et la mise en œuvre de ces dernières sur les lieux de travail.**

Tableau (4,5) : la bonne acquisition et la mise en œuvre des compétences

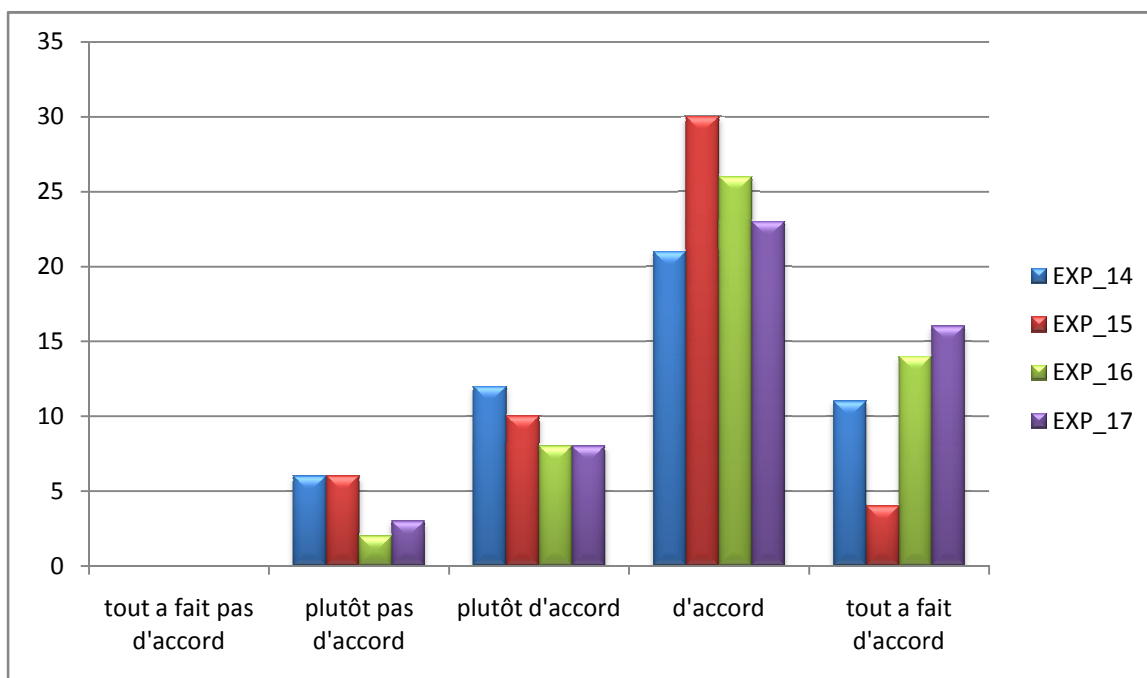
Expression	Moyenne	Ecart type
vous êtes d'accord avec les contenus proposés	3,74	0,944
vous êtes satisfait des possibilités d'utilisation des acquis sur votre lieu de travail	3,64	0,802
Vous mettez en œuvre vos acquis sur votre lieu de travail	4,04	0,781
Les techniques d'enseignement adoptées par l'organisme de formation sont appropriées aux thèmes de la formation	4,04	0,856
La bonne acquisition des connaissances durant la formation et la mise en œuvre de ces derniers sur les lieux de travail.	3,87	0,21

Les résultats indiquent que les salariés ont acquis les connaissances et compétences en formation et ils ont pratiqué ces dernières sur les lieux de travail car selon les chiffres (moyenne et écart type) la plupart des réponses s'inclinent vers l'accord, et l'homogénéité des réponses le confirme donc l'ensemble des salariés est bien satisfait des acquis et de leurs conditions d'utilisations.

- L'histogramme suivant nous montre les résultats pour une meilleure compréhension ;

⁴ Coefficient de variation = écart type/la moyenne arithmétique

Figure (4,2) : histogramme représentant La bonne acquisition des connaissances durant la formation et la mise en œuvre de ces derniers sur les lieux de travail.



Source : élaboré par l'étudiant

➤ Deuxième partie : l'évaluation de la formation ;

Dans cette deuxième partie on a pour but de connaître le lieu de travail et si les responsables évaluent les acquis de leurs subordonnés et aussi si les subordonnés participent à cette évaluation positivement ou négativement. Cette étape nous permettra d'avoir une vue initiale à ce qui concerne la mesure d'impact de formation sur les salariés.

- Le tableau suivant mesure la globalité de distribution des formulaires d'évaluation (à chaud et à froid).

Tableau (5,1) : distribution des formulaires d'évaluation

Expression	N	Moyenne	Ecart type
Après chaque formation vous recevez un formulaire pour l'évaluation du contenu pédagogique et tous ce qui est logistique durant la formation	50	4,52	0,614

Le tableau montre une moyenne supérieure à 4 avec un écart type de 0,614 donc nos réponses sont homogènes et la majorité s'inclinent vers le tout à fait d'accord. Il y a une absence totale des réponses dans les deux colonnes de tout à fait pas d'accord et plutôt pas d'accord (voir annexe B-Tableau 15) donc l'entreprise veille sur la distribution des formulaires d'évaluation pour savoir le taux de satisfaction de ses salariés.

- La participation des salariés dans l'évaluation de la formation est plutôt faible.

Tableau (5,2) : la participation a l'évaluation

Expression	N	Moyenne	Ecart type
Vous participez à l'évaluation de la formation en remplissant les formulaires fournis par le responsable de formation	50	3,74	1,175

On constate une faible participation dans l'évaluation de la formation car une moyenne de 3,74 est plutôt faible, en plus que l'écart type est de 1,175 donc les réponses sont dispersées autour de la moyenne, cela veut dire que notre moyenne n'est pas assez représentative.

- Les supérieurs ne donnent pas l'importance suffisante à l'évaluation des salariés

Tableau (5,3) : évaluation des formations par les supérieurs

Expression	N	Moyenne	Ecart type
Votre supérieur évalue votre performance sur ce que vous avez appris	50	3,62	1,048

Selon le tableau et les résultats statistiques on trouve une variation partiellement forte dans nos résultats. La moyenne de 3,62 montre que plus de 50% des réponses étaient entre d'accord et plutôt d'accord (voir annexe B-Tableau 17) et l'écart type exprime l'hétérogénéité dans les réponses. Donc l'ensemble des salariés n'est pas sur la même coordination.

- Les critères d'évaluation jouent un rôle important dans l'évaluation de formation ;

Tableau (5,4) : l'adéquation des critères d'évaluation avec les objectifs de la formation

Expression	N	Moyenne	Ecart type
Les critères d'évaluation de vos nouvelles compétences acquises sont toujours en adéquation avec les objectifs de la formation	50	3,46	0,994

40% des réponses disent que les critères d'évaluation ne sont pas en adéquation avec les objectifs de la formation par contre 48,1% disent le contraire (voir annexe B-Tableau 18), mais puisque la moyenne est 3,46 avec un écart type de 0,994 on constate que les réponses ne sont pas assez homogènes et ils se divisent en 2 parties avec un faible écart.

- Le tableau suivant montre l'évaluation d'impact de la formation sur le plan économique (tout ce qui concerne le travail) et le plan social (les relations entre les collègues).

Tableau (5,5) : évaluation d'impact de formation sur les plans économique et social

Expression	N	Moyenne	Ecart type
Votre supérieur évalue l'impact de votre formation sur les deux plans : économique et social	50	3,08	1,307

Le tableau montre une moyenne presque égale à 3 et un coefficient de variation de 42% (voir annexe B-Tableau 19) donc une large variation dans les réponses ce que signifie que cette évaluation se fait rarement dans l'entreprise.

- Le tableau suivant montre les résultats généraux de cette partie ;

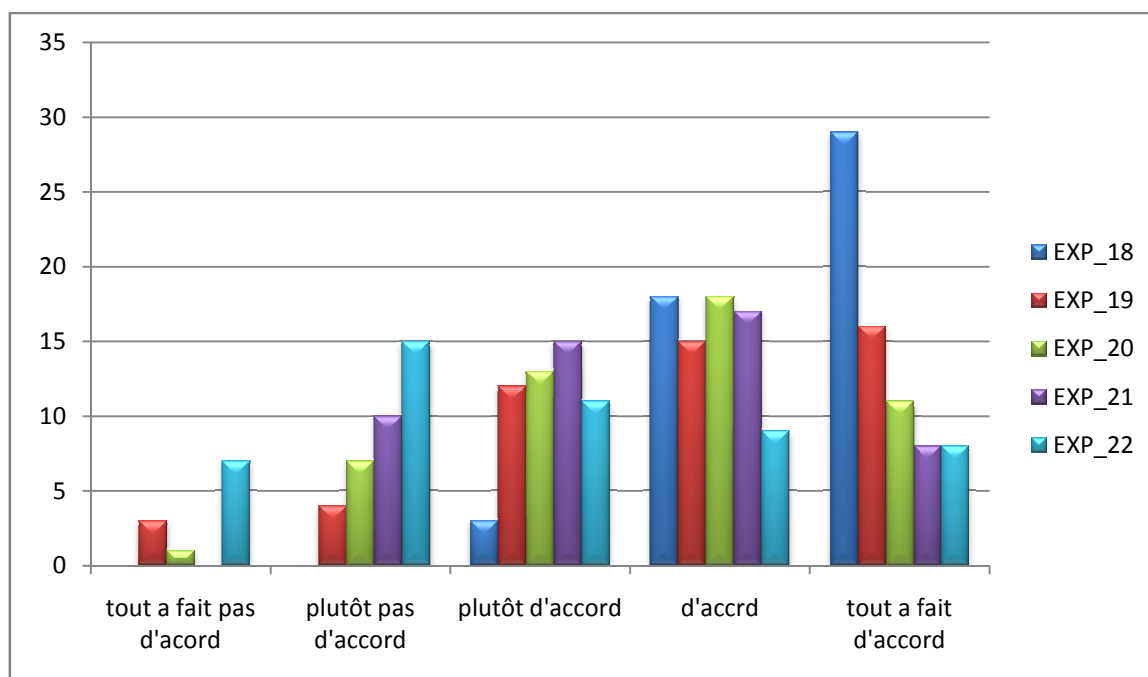
Tableau (5,6) : résultats généraux de la partie Evaluation de la formation

Expression	Moyenne	Ecart type
Après chaque formation vous recevez un formulaire pour l'évaluation du contenu pédagogique et tous ce qui est logistique durant la formation	4,52	0,614
Vous participez à l'évaluation de la formation en remplissant les formulaires fournis par le responsable de formation	3,74	1,175
Votre supérieur évalue votre performance sur ce que vous avez appris	3,62	1,048
Les critères d'évaluation de vos nouvelles compétences acquises sont toujours en adéquation avec les objectifs de la formation	3,46	0,994
Votre supérieur évalue l'impact de votre formation sur les deux plans : économique et social	3,08	1,307
Evaluation de la formation	3,7	0,53

Les résultats montrent une moyenne de 3,7 qui s'incline plutôt vers le 4 donc l'évaluation est praticable dans l'entreprise, avec l'écart type qui montre un taux d'homogénéité plutôt

bien et il nous pousse à dire que notre moyenne est représentative et le graphe suivant donne une image beaucoup plus claire.

Figure (4,3) : graphe représentant les résultats de l'évaluation de la formation



Source : élaborer par l'étudiant

➤ Troisième partie : l'impact de la formation sur la performance ;

Cette partie est conçue pour mesurer l'impact de la formation sur plusieurs échelles (performance individuelle, performance collective, climat social), aussi, savoir si l'entreprise a des méthodes de mesure de cet impact selon les salariés.

- L'entreprise possède des méthodes de mesure du RCI ;

Tableau (6,1) : possession des méthodes de mesure du RCI

Expression	N	Moyenne	Ecart type
l'entreprise INFRARAIL possède des méthodes efficace afin d'évaluer le feedback sur l'investissement des formations	50	3,18	1,119

Selon la moyenne, les avis des répondants se sont répartis entre deux propositions, donc ils ne savent pas si l'entreprise a vraiment une méthode d'évaluer le feedback sur le capital investi de la formation. Cependant, selon le pourcentage des répondants on trouve que 40% sont d'accord avec cette expression (voir annexe B-Tableau 20), chose qui sera expliquée dans la partie de l'interprétation des résultats.

- La formation a amélioré la performance individuelle des salariés ;

Tableau (6,2) : l'impact de la formation sur la performance individuelle.

Expression	N	Moyenne	Ecart type
La formation avait un impact positif sur votre performance individuelle	50	4,14	0,783

La moyenne qu'on voit nous montre une certaine satisfaction envers l'acquisition des connaissances pendant la formation, ainsi que l'homogénéité dans les réponses. 48% des réponses été d'accord et 32,7% été tout à fait d'accord (voir annexe B-Tableau 21), donc la formation avait un impact vraiment positif sur la performance individuelle des salariés.

- L'évolution du rendement des services est plutôt bien

Tableau (6,3) : l'impact sur la performance du service

Expression	N	Moyenne	Ecart type
La formation avait un impact positif sur la performance du service	50	3,80	0,990

On a obtenu une valeur modale de 23 réponses (voir annexe B-Tableau 22) qui étaient d'accord avec l'expression suivi de 12 réponses qui étaient tout à fait d'accord. L'écart type est de 0,99 donc par rapport à la moyenne, la variation des réponses est plutôt faible.

- Impact de la formation sur le climat social de l'entreprise est plutôt acceptable ;

Tableau (6,4) : l'impact de la formation sur le climat de travail au sein du service

Expression	N	Moyenne	Ecart type
La formation avait un impact positif sur le climat de travail au sein du service	50	3,80	0,904

Une moyenne de 3,8 avec un écart type de 0,904 est une combinaison qui montre un coefficient de variation de 23,7% qui est plutôt faible, et de son tour qui dit que notre série statistique est plutôt homogène. Donc la majorité des réponses balancent entre plutôt d'accord et tout à fait d'accord (voir annexe B-Tableau 23).

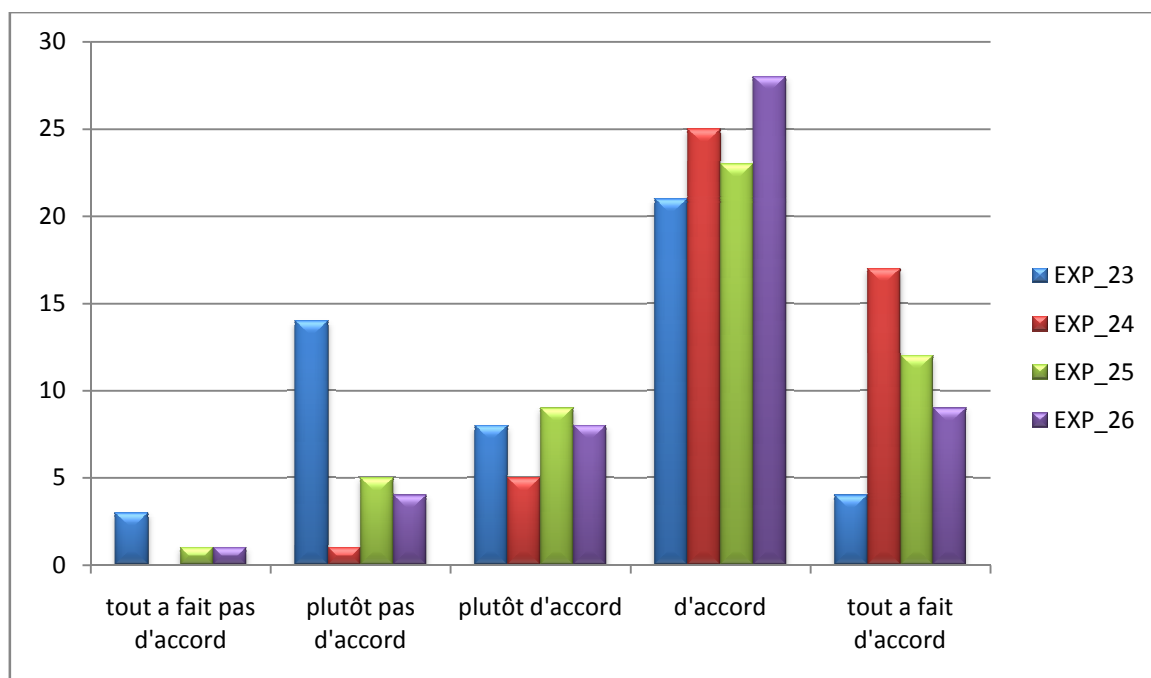
- Le tableau suivant nous montre les résultats généraux de cette dernière partie qui mesure l'impact de la formation sur les différentes échelles de la performance ;

Tableau (6,5) : l'impact de la formation sur la performance

Expression	Moyenne	Ecart type
l'entreprise INFRARAIL possède des méthodes efficace afin d'évaluer le feedback sur l'investissement des formations	3,18	1,119
La formation avait un impact positif sur votre performance individuelle	4,14	0,783
La formation avait un impact positif sur la performance du service	3,80	0,990
La formation avait un impact positif sur le climat de travail au sein du service	3,80	0,904
L'impact de la formation sur la performance	3,73	0,16

69,5% des réponses précédentes partagent les avis d'être tout à fait d'accord et d'accord avec les expressions. La moyenne est de 3,73 avec un écart type de 0,16 qui montre l'homogénéité des réponses donc notre moyenne est représentative et on peut dire que la formation avait un impact positif sur les différentes échelles de performance.

Figure (4,4) : histogramme des réponses sur la mesure d'impact de la formation



Source : élaboré par l'étudiant

3.3. Interprétation des résultats :

L'entreprise a des méthodes d'analyse et d'identifications des besoins qui correspondent aux objectifs organisationnels, donc elle a pour but de combler les écarts de performance de ces salariés si cet écart est aligné avec les objectifs organisationnels. Cela implique le bon choix de la formation qui sera en adéquation avec la satisfaction des besoins.

L'ensemble des salariés est se dit satisfait des formations et des techniques d'enseignement donc il participe aussi à l'évolution de l'entreprise par la pratique de ces acquis, aussi l'entreprise leur donne un espace pour mieux contrôler ces derniers.

L'entreprise évalue les formés et ils se disent satisfaits de cette évaluation. L'évaluation est l'étape qui permet à l'entreprise de mesurer l'impact de la formation sur les ressources humaines, donc elle doit commencer à développer son système d'évaluation pour qu'il soit plus précis et touche plus de détails d'acquisition et mieux mesurer le rendement après la formation.

Pour l'impact de la formation, l'entreprise n'implique pas les salariés dans cette étape et c'est très observable dans l'expression 23. On a vu dans la répartition d'échantillon qu'on est face à une population où les cadres forment une majorité car c'est une direction

générale et dans les réponses on a vu une variation large dans les réponses ce que nous a poussé à constater que les cadres étaient d'accord avec l'expression et les autres catégories avaient un point de vue contraire. Donc les supérieurs doivent impliquer les subordonnés dans cette étape assez importante.

3.4. Validation des hypothèses :

Pour entamer cette étape, on va en premier lieu élaborer une échelle où on mettra des intervalles pour classer nos hypothèses et les validés :

Tableau (7,1) : les intervalles de classement des hypothèses

Intervalle de validation	[1 ; 1,8[[1,8 ; 2,6[[2,6 ; 3,4[[3,4 ; 4,2[[4,2 ; 5]
Degré de validation	Tout à fait pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Source : élaborer par l'étudiant

- Maintenant on va classer la première hypothèse selon sa moyenne arithmétique :

L'ENTREPRISE INFRARAIL CONSIDERE LES METHODES D'IDENTIFICATION ET ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION COMME UNE ETAPE IMPORTANTE DANS LA MESURE D'IMPACT DE FORMATION; cette première hypothèse appartient au premier axe d'analyse avec une moyenne de 3,61 (voir tableau (3,7)), la moyenne 3,61 \in [3,4 ; 4,2[et cette classe représente le degré D'ACCORD donc cette première hypothèse est validée.

- On va faire les mêmes étapes pour la validation de la deuxième hypothèse :

POUR MESURER LE RENDEMENT DES FORMATIONS L'ENTREPRISE DONNE DES ESPACES POUR PRATIQUER LES ACQUIS, cette deuxième hypothèse appartient à la première partie du deuxième axe d'analyse et selon le tableau des résultats généraux (voir le tableau (4,5)) cette hypothèse a une moyenne de 3,87 \in [3,4 ; 4,2[donc cette hypothèse est aussi validée.

- Validation de la troisième hypothèse :

Pour cette hypothèse on va calculer le coefficient de corrélation entre deux variables, l'une est indépendante et la deuxième est dépendante où :

- X représente la variable indépendante (l'entreprise INFRARAIL possède des méthodes efficace afin d'évaluer le feedback sur l'investissement des formations) ;
- Y représente la variable dépendante (évaluation de la formation).

$X_i - \bar{x}$	$Y_i - \bar{y}$	$(X_i - \bar{x}) * (Y_i - \bar{y})$	$(X_i - \bar{x})^2 * (Y_i - \bar{y})^2$
-2,18	-2,652	5,7841	33,42
-1,18	-1,652	1,9494	3,8
-0,18	-0,652	0,1174	0,014
0,82	0,348	0,2854	0,081
1,82	1,348	2,4534	6,018
		10,59	43,333

Source : élaborer par l'étudiant

$$r(x,y) = \frac{\sum[(X_i - \bar{x})(Y_i - \bar{y})]}{\sqrt{\sum(X_i - \bar{x})^2 \sum(Y_i - \bar{y})^2}} = \frac{10,59}{\sqrt{(10.162) * (12.125)}} \approx 0,95$$

D'après les résultats on peut dire qu'il existe une très fort relation entre les deux variables (la possession des méthodes efficaces pour évaluer le feedback de la formation et l'évaluation de la formation) donc notre troisième hypothèse est confirmée.

Conclusion partielle :

Dans ce chapitre, nous avons tenté de valider les hypothèses émises au premier chapitre, et pour ce faire nous avons utilisés la moyenne arithmétique, l'écart type et le coefficient de corrélation pour connaitre le degré d'accord des répondants pour chaque expression du questionnaire.

Après avoir analysé structurellement les résultats de notre recherche, nous avons prouvés que les trois hypothèses sont validées.

Conclusion générale

Cette recherche est pour objectif d'identifier l'impact de la formation sur le développement des ressources humaines, étant donné cette dernière est une fonction cruciale dans la GRH, donc pour analyser son rôle important dans l'amélioration des compétences théoriques et techniques des employés on a posé une question de recherche qui vise à analyser l'incidence de la formation sur le développement des ressources humaines.

Pour atteindre cet objectif, nous nous sommes basés sur une approche quantitative, d'où nous avons commencé par une étude de terrain et une recherche documentaire qui nous a permis d'encadrer des hypothèses à démontrer à la fin de l'étude. Par ailleurs, notre cadre conceptuel a été fait d'une manière qui mis l'accent sur les concepts et les théories liés à notre étude.

A cet effet, nous avons fait un stage au sein d'INFRARAIL/Spa dont le but de montrer l'importance de créer une étape après l'évaluation de formation qui concerne la mesure du rendement sur le capital investi, et pour connaître l'état de l'entreprise avant et après la formation et si les formations choisies ont le feedback souhaité, sinon trouver les défaillances et les corriger pour un meilleur rendement des formations à venir.

Cette dernière, nous a permis de connaître l'avis des salariés ainsi que les managers sur la mesure du rendement des salariés après les formations au sein de l'entreprise et ce qui nous a menés à valider nos hypothèses.

Nous espérons, enfin, que ce modeste travail, construira une plateforme pour d'autres recherches qui permettront de mettre la lumière sur des nouvelles perspectives dans la fonction RH et en particulier la formation professionnelle.

Bibliographie

Ouvrages :

Belaid, m. (2013). guide pratique pour la gestion des ressources humaines. algérie : pages bleus.

Le boterf, g. (1994). de la compétence. essai sur un attracteur étrange. paris: edition d'organisation.

Claude lemoine, j. a. (2014). se former au bilan de compétences. paris: dunod.

Ecosip économique. dialogue au tour de la performance en entreprise: les enjeux. l'harmattan.

Gerrard. (2003). l'évaluation de l'efficacité d'une formation. revue gestion 2000.

Lauzier, p. r. (2013). la gestion de formation et du développement des ressources humaines (éd. 2eme). québec: presses de l'université du québec.

Luise lemire, g. m. (2007). l'approche systémique de la GRH. québec: presses de l'université de québec.

Matthieu dubost, e. m. (2004). les clés de la performance. paris: demos.

Tardif, J. (2006). l'évaluation des compétences: documenter le parcours de développement. montréal, canada: cheneliere education.

Thèses :

Hamza, b. (2017, septembre). l'impact de l'identification et analyse des besoins en formation sur l'efficacité de formation cas néstlé algérie. *these pour obtention du master* . koléa, tipaza, algérie.

Lois :

90-11, loi. (1990, avril 21). code du travail. algérie.

loi 06-24. (2006, décembre 26). loi de finance 2007.

loi 97-02. (1997, décembre 31). loi de finance. algérie.

Sites web :

(s.d.). Consulté le janvier 28, 2018, sur top formation:

<https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment-12014>

infrarail/Spa. (s.d.). Consulté le janvier 28, 2018, sur

<http://infrarail.dz/2016/09/19/historique-2/>

infrarail/Spa. (s.d.). infrarail/Spa. Consulté le janvier 28, 2018, sur

<http://infrarail.dz/2016/09/19/historique-2/>

infrarail/Spa. (s.d.). infrarail/Spa. Consulté le janvier 28, 2018, sur

<http://infrarail.dz/2016/09/19/historique-2/>

infrarail/spa. (s.d.). manuel d'organisation.

Annexes

Annexe A : Le questionnaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique
École Nationale Supérieure de Management
ENSM – Koléa

Questionnaire

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'un Master en Management-option : Management des ressources humaines, à École Nationale Supérieure de Management Koléa ; ayant pour thème : « **IMPACT DE LA FORMATION SUR LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES** », nous vous prions de bien vouloir nous renseigner via le présent questionnaire.

Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurerons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Étudiant :

Fennour Naoufel Moaizeddine

Ecole Nationale Supérieure de

Management (ENSM)

Koléa - Tipaza

Encadreur :

Dr. Benguerna Mohamed

A. Coordonnées personnelles :

1. Sexe :

1.1 Homme	1.2 Femme

2. Age :

2.1 Moins de 30 ans	2.2 [30– 40[2.3 [40– 50[2.4 Plus de 50

3. Catégorie socioprofessionnelle :

3.1 Cadre Supérieur	3.2 cadre	3.3 Maîtrise	3.4 Exécution

4. Expérience professionnelle :

4.1 Moins de 5 ans	4.2 [05– 10 [4.3 [10– 20 [4.4 Plus de 20 ans

5. Nombre de sessions de formations assistées durant la carrière au sein d'**INFRARAIL** :

5.1 Une session	5.2 Deux sessions	5.3 Trois sessions	5.4 Quatre sessions

Autre : « en chiffres »

6. Avez-vous participé à la formation par une demande personnelle ?

6.1 Oui	6.2 Non

Si votre réponse est **NON**, expliquez nous la façon par laquelle vous avez été choisi:

.....

.....

7. Connaissez-vous les objectifs visés par INFRARAIL ?

7.1 Oui	7.2 Non

Expression des questions relatives au thème		Tout à fait pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout a fait d'accord
B. Avant la formation						
08	Le choix de la formation est lié au besoin individuel					
09	Evaluation de la performance est relative à la formation choisie					
10	Les formations choisies ont une relation avec les objectifs de l'entreprise					
11	L'entreprise ouvre ses portes pour des suggestions de formation					
12	L'entreprise implique ses salariés dans l'analyse des besoins de formation					
13	Le choix des formations est bénéfique au sein d' INFRARAIL					
C. Après la formation						
14	Vous êtes d'accord avec les contenus proposés					
15	Vous êtes satisfait des possibilités d'utilisation des acquis sur votre lieu de travail					
16	Vous mettez en œuvre vos acquis sur votre lieu de travail					
17	Les techniques d'enseignement adoptées par l'organisme de formation sont appropriées aux thèmes de la formation					
18	Après chaque formation vous recevez un formulaire pour l'évaluation du contenu pédagogique et tous ce qui est logistique durant la formation					
19	Vous participez à l'évaluation de la formation en remplissant les formulaires fournis par le responsable de formation					

20	Votre supérieur évalue votre performance sur ce que vous avez appris					
21	Les critères d'évaluation de vos nouvelles compétences acquises sont toujours en adéquation avec les objectifs de la formation					
22	Votre supérieur évalue l'impact de votre formation sur les deux plans : économique et social					
23	L'entreprise INFRARAIL possède des méthodes efficace afin d'évaluer le feedback sur l'investissement des formations					
24	La formation avait un impact positif sur votre performance individuelle					
25	La formation avait un impact positif sur la performance du service					
26	La formation avait un impact positif sur le climat de travail au sein du service					

Annexe B : Les résultats statistiques

Tableau 1

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquences	Pourcentages
cadre	30	57,7
maitrise	12	23,1
exécution	7	13,5
Total	49	94,2

Tableau 2

Expérience professionnelle	Fréquence	Pourcentage
moins de 5 ans	5	9,6%
entre 5 et 10 ans	22	42,3%
entre 10 et 20 ans	18	34,6%
plus de 20 ans	5	9,6%
Total	50	96,2%

Tableau 3

Age	Fréquence	Pourcentage
moins de 30 ans	7	13,5%
entre 30 et 40	27	51,9%
entre 40 et 50	13	25,0%
plus de 50	2	3,8%
Total	49	94,2%

Tableau 4

			catégorie socioprofessionnelle			Total
			cadre	maitrise	exécution	
expérience professionnelle	moins de 5 ans	Effectif	5	0	0	5
		% dans expérience professionnelle	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	entre 5 et 10 ans	Effectif	9	7	5	21
		% dans expérience professionnelle	42,9%	33,3%	23,8%	100,0%
	entre 10 et 20 ans	Effectif	12	4	2	18
		% dans expérience professionnelle	66,7%	22,2%	11,1%	100,0%
	plus de 20	Effectif	4	1	0	5

	ans	% dans expérience professionnelle	80,0%	20,0%	0,0%	100,0%
Total		Effectif	30	12	7	49
		% dans expérience professionnelle	61,2%	24,5%	14,3%	100,0%

Tableau 5

	Fréquence	Pourcentage	moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
1	14	26,9%			
2	9	17,3%			
3	10	19,2%			
4	14	26,9%			
5	3	5,8%			
Total	50	96,2%	2,66	1,319	49,5%

Tableau 6

	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
1	3	5,8%			
2	4	7,7%			
3	10	19,2%			
4	25	48,1%			
5	8	15,4%			
Total	50	96,2%	3,62	1,048	30%

Tableau 7

	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
1	1	1,9%			
2	1	1,9%			
3	6	11,5%			
4	22	42,3%			
5	18	34,6%			
Total	48	92,3%	4,15	0,875	21,02%

Tableau 8

	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
1	3	5,8%			
2	4	7,7%			
3	14	26,9%			
4	17	32,7%			
5	11	21,2%			
Total	49	94,2%	3,59	1,117	31,11%

Tableau 9

	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
1	6	11,5%			
2	3	5,8%			
3	8	15,4%			
4	23	44,2%			
5	10	19,2%			
Total	50	96,2%	3,56	1,232	34,6%

Tableau 10

	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
1	2	3,8%			
2	1	1,9%			
3	5	9,6%			
4	22	42,3%			
5	19	36,5%			
Total	49	94,2%	4,12	0,971	23,56%

Tableau 11

	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
2	6	11,5%			
3	12	23,1%			
4	21	40,4%			
5	11	21,2%			
Total	50	96,2%	3,74	0,944	25,24%

Tableau 12

	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
2	6	11,5%			
3	10	19,2%			
4	30	57,7%			
5	4	7,7%			
Total	50	96,2%	3,64	0,802	22,03%

Tableau 13

	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
2	2	3,8%			
3	8	15,4%			
4	26	50,0%			
5	14	26,9%			
Total	50	96,2%	4,04	0,781	19,33%

Tableau 14

	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
2	3	5,8%			
3	8	15,4%			
4	23	44,2%			
5	16	30,8%			
Total	50	96,2%	4,04	0,856	21,2%

Tableau 15

	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
3	3	5,8%			
4	18	34,6%			
5	29	55,8%			
Total	50	96,2%	4,52	0,614	13,58%

Tableau 16

	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
1	3	5,8%			
2	4	7,7%			
3	12	23,1%			
4	15	28,8%			
5	16	30,8%			
Total	50	96,2%	3,74	1,175	31,41%

Tableau 17

	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
1	1	1,9%			
2	7	13,5%			
3	13	25,0%			
4	18	34,6%			
5	11	21,2%			
Total	50	96,2%	3,62	1,048	28,95%

Tableau 18

	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
2	10	19,2%			
3	15	28,8%			
4	17	32,7%			
5	8	15,4%			
Total	50	96,2%	3,46	0,994	28,72%

Tableau 19

	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
1	8	15,4%			
2	9	17,3%			
3	11	21,2%			
4	15	28,8%			
5	7	13,5%			
Total	50	96,2%	3,08	1,307	42,43%

Tableau 20

	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
1	3	5,8%			
2	14	26,9%			
3	8	15,4%			
4	21	40,4%			
5	4	7,7%			
Total	50	96,2%	3,18	1,119	35,18%

Tableau 21

	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
2	2	3,8%			
3	6	11,5%			
4	25	48,1%			
5	17	32,7%			
Total	50	96,2%	4,14	0,783	18,91%

Tableau 22

	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
1	1	1,9%			
2	5	9,6%			
3	9	17,3%			
4	23	44,2%			
5	12	23,1%			
Total	50	96,2%	3,80	0,99	26,05%

Tableau 23

	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Ecart type	Coefficient de variation
1	1	1,9%			
2	4	7,7%			
3	8	15,4%			
4	28	53,8%			
5	9	17,3%			
Total	50	96,2%	3,80	0,904	23,78%