

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. KOLEA**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

**La réorganisation d'une école de formation interne au sein
d'une entreprise économique**

CAS : Algérie Télécom.

Présenté par :
MADOUNI Naoual

Encadré par :
Pr. MESSAID H.Amina

ANNEE 2016

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. KOLEA**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

**La réorganisation d'une école de formation interne au sein
d'une entreprise économique**

CAS : Algérie Télécom.

Présenté par :
MADOUNI Naoual

Encadré par :
Pr. MESSAID H.Amina

ANNEE 2016

Remerciements

Nous rendons grâce à dieu de m'avoir donné, le courage ainsi que la volonté de réaliser ce modeste travail.

Mes remerciements les plus chaleureux vont, en premier lieu, à mes parents.

Je remercie mon encadreur Pr. MESSAID H. Amina, la directrice de l'ENSM d'avoir honoré ce travail ainsi que pour sa disponibilité, son suivi permanent et son assistance dans la concrétisation du présent mémoire.

Je remercie l'ensemble des enseignants qui nous ont accompagnés tout au long de notre formation.

Je remercie ma promotrice Melle BELIMANE Wissam pour leur soutien durant les trois mois de notre stage.

Je remercie également Mr GHODBANE, le directeur de l'école de Constantine, pour sa collaboration et sa disponibilité

Je remercie tous les membres de ma famille, mes amies et tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

الملخص

إن الاعتماد على التدريب المهني كأداة مهنية هي الخطوة الأولى في تنفيذ إستراتيجية تطوير أداء المؤسسة. و منه لغرض تلبية احتياجاتها في تطوير المهارات، تتوجه هذه الشركات إلى استخدام المرافق التدريبية الداخلية والخارجية

إن الغرض من هذا البحث هو وصف عملية التدريب الداخلي في المؤسسات وذلك باقتراح عملية إعادة تنظيم المدرسة الجهوية للاتصالات المتواجدة بولاية قسنطينة و التابعة للشركة الوطنية اتصالات الجزائر من أجل تعزيز دورها في عملية التدريب وجعلها مركزا للربح بدلا من مجرد مركز داخلي للتدريب

الكلمات المفتاحية التكوين، التدريب، اتصالات الجزائر

Résumé

Penser la formation professionnelle comme outil de professionnalisation, est la première étape de la mise en place d'une stratégie au service de la performance des entreprises. En effet, pour satisfaire leur besoins en développement des compétences, ces entreprises optent généralement pour des structures de formation internes et externes.

Le présent travail de recherche a pour objet de présenter le processus de la formation interne et proposer une démarche de réorganisation d'une école de formation interne afin de renforcer son rôle dans le processus de formation d'AT et de faire d'elle un véritable centre de profit.

Mots clés : la formation interne, école de formation interne, ALGERIE TELECOM

Abstract

Think vocational training as professional tool is the first step in the implementation of a strategy in the service of business performance. In order to satisfy their needs in skills development, these companies use internal and external training facilities.

The purpose of this research work is to present the process of internal training and propose a reorganization process of house training school in order to strengthen its role in ALGERIE TELECOM training process and make her center profit rather than a place of training or work center.

Keys words: Internal training, house training school, ALGERIE TELECOM

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titre du tableau	N° pages
01	Fiche signalétique d'Algérie Télécom	22
02	Processus de formation interne	35 – 36
03	Le nombre des stagiaires d'AT formés au niveau de l'ERTC	43
04	Evaluation de l'organisation actuelle de l'école de Constantine et de son rôle dans le processus de formation d'AT	50 - 54

LISTE DES SCHEMAS

N°	Titre des schémas	N° page
01	Cycle de formation continue	09
02	Organigramme d'Algérie Télécom	24
03	Organigramme de la Division des RH et Formation	26
04	Organigramme de la Direction de Formation	27
05	Organigramme de l'ERTC	39

LISTE DES GRAPHIQUES

N°	Titre des graphiques	N° page
01	Taux de formation interne à l'ERTC	43
02	Evolution du nombre de stagiaires formés au niveau de l'ERTC	44

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviations	Définition du terme
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line
APC	Assemblée Populaire Communale
AT	Algérie Télécom
ERTC	Ecole Régionale des Télécommunications de Constantine
DF	Direction de la Formation
DOT	Direction opérationnelle de télécommunication
DRT	direction régionale de télécommunication
DRHF	division des ressources humaines et de la formation
FO	Fibre Optique
GRH	Gestion des Ressources Humaines
ICDL	International Computer Driving Licence
MSAN	Multi Service Access Node
4G LTE	4ème Génération Long Term Evolution
DRH	Direction des Ressources Humaines
TIC	Technologie de L'information Et De Communication
SPA	Société Par Action
PDG	Président Directeur Général
SI	Système d'Information
FIO	Formateur Interne Occasionnel
FIP	Formateur Interne Permanent

SOMMAIRE

Remerciement

Résumé

Liste des tableaux

Liste des schémas

Liste des abréviations

INTRODUCTION

CHAPITRE I : LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE.....04

Section 01 : Notions sur la formation professionnelle..... 04

Section 02 : La formation interne dans l'entreprise..... 11

Section 03 : L'utilité de disposer d'une école de formation interne.....16

CHAPITRE II : LA FORMATION INTERNE AU NIVEAU D'ALERIE TELECOM_21

Section 01 : La présentation d'Algérie Télécom..... 21

Section 02 : La méthodologie de recherche..... 29

Section 03 : Le processus de formation interne d'Algérie Télécom.....32

CHAPITRE III : LA REORGANISATION D'UNE ECOLE DE FORMATION INTERNE

**CAS ECOLE REGIONALE DES TELECOMMUNICATIONS DE
CONSTANTINE (ERTC).....38**

Section 01 : La présentation de l'ERTC.....38

Section 02 : Evaluation de l'état actuel de l'ERTC..... 48

Section 03 : Suggestions d'amélioration pour la réorganisation de l'ERTC.....53

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES ANNEXES

Introduction

Introduction

Aujourd'hui, la complexité des emplois, la rapidité d'évolution de la technologie et la mondialisation des marchés ont fait en sorte d'accroître l'importance et la pertinence de la formation et du développement des ressources humaines pour les organisations.

La formation occupe une place à part primordiale au sein de toute organisation. Elle représente l'une des politiques internes mobilisables pour développer le portefeuille de compétences des employés afin de leur permettre de s'adapter aux évolutions de l'environnement et des objectifs stratégiques de l'entreprise.

En effet, la formation est considérée comme un investissement qui permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services.

Pour développer les compétences de ses employés, l'entreprise est confrontée à deux modes de formation : le mode interne et le mode externe.

La formation en interne est généralement organisée par l'entreprise au profit de ses salariés avec ses propres moyens humains, pédagogiques et logistiques. Ce mode permet une souplesse d'organisation, une offre de formation adaptée aux spécificités du métier, une optimisation financière ainsi que la création d'un climat de travail propice.

Dans un secteur d'activité qui nécessite un lourd investissement en matière de formation et où l'offre des prestataires externes est rare ou insatisfaisante, une structure interne de formation peut être envisagée afin de développer des formations répondant aux besoins spécifiques de l'entreprise.

En Algérie, l'entreprise économique ALGERIE TELECOM qui active dans le domaine des technologies de télécommunications donne une place importante à la formation interne. Elle détient des moyens humains, matériels et financiers lui permettant d'optimiser ses coûts et de mobiliser ses ressources afin d'assurer des formations adaptées aux besoins de son personnel.

En effet, cette grande entreprise dispose de trois établissements de formation interne situés à Constantine, Ouargla et Blida. Ces établissements sont rattachés aux directions opérationnelles des télécommunications régionales d'Algérie Telecom et sont chargés, entre autres, de mettre en œuvre le plan de formation annuel de l'entreprise élaboré par sa direction centrale de formation.

Introduction

Nous avons pris dans le cadre de notre travail l'école de Constantine comme lieu d'étude et notre objectif consiste à lui proposer une démarche de réorganisation afin de renforcer son rôle dans le processus de formation d'AT et de faire d'elle de centre de profit plutôt qu'un simple lieu de formation ou centre de charge.

Notre problématique est, donc, la suivante :

Quelle est la démarche de réorganisation à adopter pour faire de l'école de Constantine un acteur important dans le processus de formation d'Algérie Télécom ?

Le souci d'efficacité, nous amène certainement, à poser au passage un certain nombre de questions pour répondre à notre problématique :

- Quel est le mode de formation fréquent utilisé au niveau d'AT ?
- Comment est organisée la formation interne au sein d'AT ?
- Quel est le rôle actuel de l'école de Constantine dans le processus de formation interne et comment la réorganiser pour faire d'elle un centre de profit pour AT ?

Il nous faut dès lors, proposer trois hypothèses que nous essayerons de confirmer ou infirmer à la fin de ce travail. Ces hypothèses sont formulées comme suit :

- **Hypothèse 01** : Algérie Télécom adopte les deux modes de formation interne et externe pour satisfaire ses besoins.
- **Hypothèse 02** : La formation interne au niveau d'Algérie Télécom est bien organisée et suit un processus bien défini.
- **Hypothèse 03** : L'école de Constantine intervient dans toutes les étapes de processus formation de l'entreprise et ne nécessite pas de réorganisation.

Pour la réalisation de notre travail, nous avons opté pour l'approche qualitative qui nous a permis de présenter un aperçu sur la démarche de la formation interne au niveau d'AT, ainsi qu'une présentation de l'école et ce à la base d'un entretien fait à titre exploratoire avec son directeur.

Pour les besoins de notre recherche, nous avons structuré notre plan de travail sur trois chapitres comme suit :

- ◆ Le premier chapitre intitulé la formation professionnelle continue, est un chapitre introductif qui sera consacré à présenter le cadre conceptuel de notre recherche.
- ◆ Le deuxième chapitre aura pour objet la description du processus de formation interne d'AT.
- ◆ Le dernier chapitre présentera l'objet de notre étude fondé sur la réorganisation d'une école de formation interne appartenant à Algérie Télécom.

**CHAPITRE I : LA FORMATION
PROFESSIONNELLE CONTINUE**

Aujourd'hui, vu l'évolution rapide des technologies de l'information et de communication, la formation initiale ne suffit plus à maintenir des standards de qualité élevée pour un employé.

Dans une première section, nous nous intéresserons à la formation Professionnelle dans son contexte global. Dans une seconde section, nous présentons la formation interne en évoquant ses avantages et ses inconvénients. Enfin, la dernière section sera consacrée à l'utilité de disposer d'une école de formation interne.

Section 01 : Notions sur la formation professionnelle

1.1. Définition de la formation

La formation continue naît d'un besoin organisationnel et professionnel et suit une démarche formelle visant le développement des compétences des employés.

De nombreuses définitions peuvent être données à la notion de formation continue en entreprise, nous en avons retenu ;

Celle proposé par Lakhdar SEKIOU et autres, « *La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports à l'aide desquels les travailleurs sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels ou sociaux, sans oublier l'accomplissement adéquat de leurs fonctions actuelles et futures* »¹.

Quant à "Alia conseil": « *La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiée. Elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacités de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employé donné.* »²

¹ SEKIOU, (Lakhdar) et autres : *Gestion des ressources humaines*, édition Debock, Bruxelles, 2001, p.293.

² Alia conseil, *Guide de gestion des ressources humaines*, destiné aux entreprises des technologies de l'information, édition TECHNO Compétences, Québec, 2013, P.72

La norme Internationale ISO 10015¹ définit la formation comme étant : « un processus destiné à produire et à développer les connaissances, les savoirs faire et les comportements nécessaires à la satisfaction d'exigences ».

1.2. Le cadre législatif

En Algérie ; et conformément à la loi 90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail (modifié et complété le 11 Janvier 1997) ; la formation professionnelle est nécessaire pour l'employeur et l'employé ;

L'ART 57 stipule que chaque organisation est tenue de réaliser des actions de formation et de perfectionnement au profit de ses travailleurs.

L'Art 58. *«Tout travailleur est tenu de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques. »*

Selon l'Art 54 de la loi n°06-24 du 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007, les organismes employeurs, à l'exclusion des institutions et administrations publiques, sont tenus de consacrer un montant égal au moins à 1% de la masse salariale annuelle aux actions de formation professionnelle continue de leur personnel.

1.3. Les enjeux de la formation

La formation constitue l'un des leviers internes mobilisables pour résoudre les différents problèmes que rencontre l'entreprise concernant ses ressources humaines. Cette politique cherche à concilier deux logiques ; celle de l'employeur et celle des employés, contraintes par l'environnement et les partenaires sociaux et encadré par les pouvoirs publics.²

1.3.1. L'employeur

Pour l'entreprise, les enjeux associés à une politique de formation sont multiples. On en distingue six principaux :

¹ ISO 10015 V 1999 *Management de la qualité-lignes directrices pour la formation.*

² Michel BARABEL, O.MEIER, A.PERRET, T.TEBOUL, *le grand livre de la formation*, Edition Dunod, Paris, 2012, p 82.

- Procurer à l'organisation des employés possédant les compétences requises pour réaliser leur travail avec un niveau de performance adéquat ;
- Maintenir et améliorer la flexibilité ;
- Mettre en place une relève de qualité ;
- Renforcer la communication et la culture d'entreprise ;
- Mobiliser, impliquer et fidéliser les salariés ;
- Permettre l'employabilité des salariés.

1.3.2. L'employé

Les salariés poursuivent trois (03) principaux enjeux comme suit :

- Pour ceux qui n'ont pas pu se former dans le cadre de leur formation initiale, de disposer d'une seconde chance pour améliorer leur portefeuille de compétences et leur positionnement dans leur entreprise et sur le marché de travail ;
- D'améliorer leur employabilité notamment pour les formations menant une qualification (obtention de diplôme par le biais de F continue) ;
- De réaliser leurs projets professionnels en tant que salariés acteur de leur vie professionnelle.

1.3.3. Pouvoirs publics

Les enjeux de l'Etat sont de plusieurs types :

- La formation professionnelle est perçue comme l'élément central permettant le traitement social du chômage ;
- La formation doit réduire les inégalités sociales et professionnelles ;
- La formation doit garantir le maintien dans l'emploi ;
- La formation est un moyen de développer les territoires et d'améliorer leur attractivité ;
- Le renforcement de la compétitivité des entreprises par le biais de la formation.

1.3.4. Partenaires sociaux

Les syndicats de salariés ont une place relativement importante dans le système de formation professionnelle et poursuivent trois principaux objectifs :

- Permettre à chaque salarié d'envisager une progression professionnelle en cours de carrière en respectant l'équité entre les acteurs ;
- Faire de la formation un levier pour lutter contre le chômage ;
- Rendre la formation plus équitable.

1.4. Les objectifs de la formation

La formation contribue à atteindre des objectifs suivants :¹

- Optimiser les performances économiques de l'entreprise, en intégrant la diversité des expertises métiers ainsi que la dimension internationale de l'activité ;
- Accompagner ou anticiper les changements notamment dans le secteur des TIC et de l'organisation ;
- L'accroissement des connaissances et des habiletés des employés à tous les niveaux de l'organisation ;
- La valorisation du potentiel des gens du personnel dans leur adaptation au travail, lors de changements technologiques et dans leur développement de carrière ;
- Accroître l'estime de soi chez chaque employé, engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de productivité ; en améliorant la qualité et les quantités du travail produit par chaque employé ;
- Aider au développement de prévention et à la protection des employés dans des situations spécifiques ;
- Permettre la conversion des salariés qui perdent leurs emplois afin d'accéder à d'autres emplois exigeant des compétences différentes ;
- Préparer les évolutions des salariés dans leurs missions actuelles et futures, et favoriser ainsi l'employabilité des salariés et leur mobilité ;
- Permettre à la direction de repérer les employés les plus qualifiés pour une promotion.
- Fidéliser les bonnes personnes en enrichissant leur parcours professionnelle ;

¹ Adapté de plusieurs sources documentaires.

1.5. Les modes de la formation professionnelle

Une fois les besoins définis, le responsable formation doit sélectionner, selon les proportions budgétaires affectées, le prestataire capable de fournir les actions de formations les plus adaptées aux besoins de l'entreprises.

En effet, deux solutions sont possibles ; formation en interne ou formation en externe.

1.5.1. Formation interne

La formation interne est une formation conçue et réalisée par l'entreprise avec ses propres ressources humaines, pédagogiques et logistique au bénéfice de ses collaborateurs.

Ce mode de formation sera étudié d'une manière détaillée dans la section suivante.

1.5.2. Formation externe

La formation est dite « externe » lorsque l'entreprise fait appel à un prestataire externe, qui conclut une convention de formation avec l'entreprise, pour assurer la conception pédagogique, l'organisation, la réalisation, le suivi et l'évaluation des actions de formation.¹

Deux types de formations externes existent ;

- Formation externe inter-entreprise, dans le cadre de laquelle les salariés se rendent dans un centre de l'organisme pour suivre une formation ;
- Formation externe intra-entreprise, dans le cadre de laquelle le prestataire exécute une action au bénéfice de quelques salariés dûment sélectionnés.

Dans le cadre de la formation externe, l'entreprise n'a ni la maîtrise directe de son organisation pédagogique, de son déroulement matériel, ni la responsabilité de la réalisation des actions de formation.

1.6. Le processus de formation

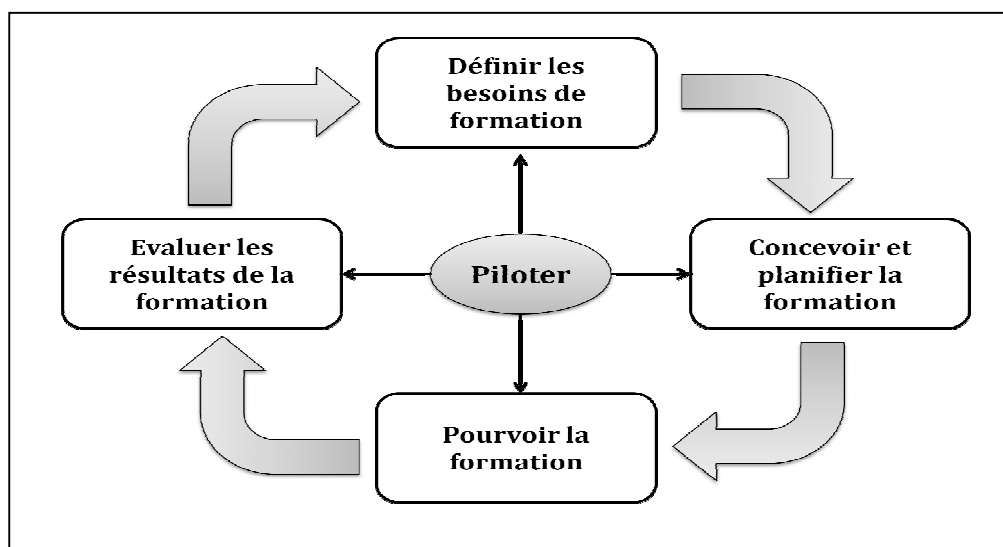
Pour une plus grande cohérence dans la formation, l'entreprise doit élaborer et mettre en œuvre un processus de formation dont la démarche est identique à celle du processus général de gestion.

¹ Marie BILOT, Comment les salariés perçoivent-ils la formation professionnelle continue, mémoire de fin d'étude, 1^{ère} année master GRH, université Reims Champagne-Ardenne, 2011, p11.

Le processus de formation repose sur ; l'identification des besoins, l'élaboration du plan de formation, sa mise en œuvre et en fin l'évaluation des effets de la formation.

Ce processus est illustré par le schéma suivant ;

Schéma n° 01 : Cycle de la formation continue



Source : ISO 10015 V 1999 Management de la qualité-lignes directrices pour la formation

1.6.1. Analyse et identification des besoins

Cette première phase du cycle de formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés.¹

L'objectif de cette étape consiste à ;

- Définir les écarts entre les compétences existantes et les compétences requises ;
- Définir la formation nécessaire aux personnels dont les compétences existantes ne correspondent pas aux compétences requises par les tâches ;
- Spécifier par écrit les besoins de formation

Alain Meignant observe que le besoins de formation est en réalité induit par trois sources distinctes ; besoins de l'organisation, la motivation individuelle ou bien accompagner un changement organisationnel.²

¹ Alia conseil, Op.cit., P.73.

² Alain Meignant, Manager la formation, Editions LIAISONS, 9^e édition, France, p147.

1.6.2. Conception et planification de la formation

L'étape de la conception et de planification permet d'établir le cahier de charge du dispositif de formation. Le BOTERF (Guy) note que ce dernier comprend les chapitres de la demande de formation et les spécifications concernant les modalités de réalisation de l'action de formation¹. Cette phase couvre ;

- ↳ La conception et la planification des actions de formations à entreprendre pour traiter les écarts de compétences ;
- ↳ La définition de critères pour évaluer les résultats de la formation et pour piloter le processus de formation

1.6.3. Réalisation de la formation

Au cours de cette phase, les principales préoccupations du professionnel de la formation ou du formateur sont de veiller au déploiement adéquat de la stratégie pédagogique retenue et d'être attentif au processus d'appropriation des compétences par les apprenants.

1.6.4. Suivi et évaluation de la formation

Tous les gestionnaires s'accordent sur l'importance de l'évaluation de l'efficacité d'une action de formation, dont les buts de cette dernière sont de confirmer que la formation a bien permis d'atteindre les objectifs de l'organisme et ceux du dispositif de formation.

Tout acte de formation dispensé dans une organisation produit des effets à au moins trois niveaux : l'élévation des connaissances, le changement des comportements au travail et l'augmentation de l'efficacité individuelle et collective².

L'évaluation de la formation ne peut pas se limiter à une activité ponctuelle qui prend place à la fin de l'activité de formation. L'évaluation doit être vue comme un processus continu.

¹ LE BOTERF. (Guy), *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, Edition d'Organisations, Paris, 1993, p191.

² MARTORY B., CROZET D. *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*. Dunod. Paris, 2002, p.102.

Section 02 : la formation interne dans l'entreprise

Nous observons ces dernières années qu'il y a une forte augmentation de l'utilisation de formation interne au sein des organisations du secteur des technologies de l'information. Cette approche de formation assure, comme on le verra par la suite, une transmission de l'expérience et des façons de faire propres à l'entreprise, en plus elle permet à l'entreprise de conserver l'expertise à l'interne.

2.1. Définition de formation interne :

Une formation interne est une formation conçue et organisée par l'entreprise au bénéfice de l'un ou plusieurs de ses salariés. *Il s'agit d'un mode de transmission des savoir-faire ou des connaissances dont l'entreprise conserve la maîtrise d'œuvre en mobilisant les compétences de ses salariés experts, et s'occupe de la conception du stage, du contenu et ses modalités pédagogiques et de l'organisation pratique du déroulement.*¹

Les actions de la formation interne peuvent se dérouler dans les locaux de l'entreprise ou en dehors. En effet ; cette dernière doit disposer des moyens pédagogiques et logistique ainsi que d'une équipe de formateurs permanents pour assurer ces actions.

2.2. Objectifs de formation interne

Une étude, a été faite par la firme Merrill Lynch (2000), indique que les employés dans le domaine des TIC doivent renouveler leurs connaissances à tous les trois ans. Cette étude démontre l'importance, pour les entreprises de ce secteur, de mettre de l'avant des programmes de formation à l'interne afin d'accélérer le processus d'apprentissage.²

En effet, La formation interne représente plusieurs avantages pour l'entreprise ; et vise à atteindre les objectifs suivants :

- ✓ Développer des parcours de formation sur mesure pour l'entreprise ;
- ✓ Organiser l'alternance entre la formation en salle (théorie) et la formation pratique sur le terrain ;

¹ http://www.intergros.com/interieur/formation-interne-de-quoi-parle-ton/1150_page_consultée_le_26/06/2016 à 22h28.

² Jean-François Dumais, *Guides de gestion des RH destiné aux entreprises des TI*, réalisé par FRP Groupe-Conseil, édition TECHNO-Compétences, Québec, 2003, p85.

- ✓ Valoriser les experts et la transmission des savoirs et des compétences internes ;
- ✓ Maîtriser la conception pédagogique des actions de formation, en utilisant une infrastructure et des moyens interne adaptés au contenu de formation ;
- ✓ Pallier la difficulté à recruter des employés nécessitant une expertise particulière à l'entreprise ;
- ✓ Permet l'intégration et la fidélisation des collaborateurs ;
- ✓ Favoriser un climat social propice permettant la diffusion de la culture de l'entreprise ;
- ✓ assurer un suivi et une meilleure évaluation des actions de formation ;
- ✓ Optimiser la gestion financière en minimisant les coûts pédagogiques, les frais de fonctionnement, les frais des formateurs, déplacement...etc.

2.3. L'organisation de la formation interne :

Pour une entreprise, organiser des formations internes, c'est être en capacité de concevoir, réaliser et évaluer les actions de formation avec ses propres moyens.

En effet, pour réussir ces actions, elle devra ;¹

- **Identifier des besoins de formation interne** : il s'agit de repérer quelles sont les compétences que l'on veut transmettre aux salariés apprentis ;
- **Formaliser les conditions de réalisation de formation interne** ; une fois les objectifs identifiés, le responsable formation doit :
 - préciser les conditions de réalisation des actions de formation (personnel visé, moyens utilisés, locaux, durée, rythme ...),
 - choisir les meilleurs formateurs parmi les salariés de l'entreprise chargé d'animer les formations (qui détiennent les connaissances, le savoir-faire, aptitude pédagogique).

Bien que les exigences de contenu et de pédagogie diffèrent d'une formation à l'autre, selon Alain. Hosdey et Jacques. Rogister, tous les formateurs ont cinq caractéristiques au moins : l'expertise, la pédagogie, l'adaptation à l'entreprise, l'adaptation à l'auditoire et intérêt pour son public.

¹ Guide pratique formation interne, *réussir vos actions de formation en 7 étapes*, juillet 2011, page consultée sur le site ; www.metiers-bijouterie.com/fichierutilisateur/fichiers/guide/guide_pratique_formation_interne.pdf le 20/06/2016 à 14h38.

- **Concevoir un plan de formation interne** : le responsable formation ainsi que l'ensemble des formateurs permanents doivent :
 - Elaborer des objectifs pédagogiques à partir des objectifs de la formation définis dans la première étape,
 - Choisir les méthodes pédagogiques en fonction du nombre des stagiaires et les modes d'apprentissages,
 - Identifier les ressources, supports de formation, fiches techniques...etc.
- **Valoriser et financer l'action de formation** : l'entreprise peut valoriser une action de formation :
 - Sur le plan financier (temps de formation passé par le formateur interne et le stagiaire, temps de préparation de formation, coût de location d'une salle ou achats du matériel...etc.) ;
 - Sur le plan de la politique de formation auprès de ses salariés (remettre à chaque stagiaire une attestation de formation pour valoriser son effort et faciliter la traçabilité de la formation suivie) ;
- **Déployer une action de formation interne** : l'action de formation est décidée et définie, le formateur interne a conçu le module de formation. Il ne reste plus qu'à déployer l'action.
- **Animer le module de la formation interne** ; cette étape consiste à réaliser effectivement l'action de formation. Cette dernière se déroule en trois temps : la préparation, le déroulement, la clôture. Ce qui permet au formateur de mettre le stagiaire ou le groupe dans les meilleures conditions d'apprentissage.
- **Evaluer les actions de la formation interne** : l'évaluation d'une action de formation en interne se poursuit en deux moments ;
 - A la fin de l'action de formation ; évaluation à chaud : sera réalisée au travers une enquête de satisfaction auprès des stagiaires (remplissage de fiche individuelle d'évaluation à chaud) ;
 - Une période après la formation ; évaluation à froid : sert à mesurer l'impact de la formation à long terme.

2.4. Les acteurs de la formation interne

La formation demeure un processus multi-acteurs qui interagissent entre eux dans le sens du développement global des compétences attendues dans une organisation.

A l'intérieur de l'entreprise, en fonction de sa taille, plusieurs personnes sont impliquées dans le processus de la formation ;¹

- ↳ **La Direction des Ressources Humaines** : chargée d'élaborer la stratégie RH à suivre pour l'entreprise en lien avec la stratégie générale ; parmi ses missions ; elle porte les dispositifs de développement de compétences (GPEC, gestion des compétences ; gestion des talents...) et évalue le processus de formation et ses acteurs.
- ↳ **La Direction de formation** : dans les grandes entreprises, la direction de la formation définit la stratégie de formation en adéquation avec la stratégie de GRH et les besoins opérationnels des managers et des individus.
- ↳ **Le responsable de formation** : il élabore, pilote, anime et impulse le plan de formation et la politique de formation, il choisit les prestataires et les modalités de diffusion de la formation, il gère le budget afférent à la formation.....
- ↳ **Le responsable Ressources Humaines** : en l'absence de responsable de formation, il met en œuvre ses missions.
- ↳ **Le responsable d'université d'entreprise** : présent dans les rares organisations possédant une université interne, il dirige de manière opérationnelle l'outil de développement des compétences de son entreprise, en appliquant la stratégie définie par la DRH et la direction de la formation, il manage ses équipes et demeure garant de la qualité formative des dispositifs proposés.
- ↳ **Le formateur interne** : il anime les stages de formation, par l'expertise d'un métier ou par une expertise pédagogique, il favorise la prise de parole des stagiaires et demeure garant des conditions pédagogiques optimales.
- ↳ **L'assistant de formation** : il gère les aspects administratifs associés à la formation (attestations de présence, relations avec les organismes de gestion de la formation...), il accueille les stagiaires et veille aux conditions matérielles de formation.

¹ Thévenet Maurice et autres, *Fonctions RH politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Edition PEARSON, 4^e édition, 2015, p179-180.

⇒ **L'employé** : il est acteur de sa formation, il se donne les moyens, du diagnostic du besoin à son évolution *post-formation*, *d'augmenter son stock* de compétences et de viser une performance toujours supérieure, il peut choisir sa formation, et gère personnellement son parcours individuel de formation.

2.5. Avantages et inconvénients de la formation interne

Les avantages et les inconvénients de la formation en interne sont les suivants ;

2.5.1. Avantages de la formation interne

- ✓ Pallier l'absence ou l'inadaptation de l'offre de formation externe dans le domaine précis qui vous intéresse.
- ✓ Diminuer et optimiser les dépenses de formation.
- ✓ Mieux maîtriser ses budgets formation, en minimisant les frais logistiques de déplacement, d'hébergement...
- ✓ Répondre à un besoin de formation sur mesure portant sur les métiers et les savoir-faire spécifiques de l'entreprise ;
- ✓ Mobiliser et valoriser les salariés experts et pédagogues au sein de l'entreprise ;
- ✓ Mettre à profit les ressources internes de l'entreprise : locaux, machines...
- ✓ Diffuser la culture d'entreprise et favoriser les échanges entre salariés ;
- ✓ Augmenter le degré de motivation, d'implication et d'apprentissage des salariés ;
- ✓ Être en mesure de répéter la formation si nécessaire plusieurs fois ;

2.5.2. Inconvénients de la formation interne

- Risque d'une longue ou une mauvaise préparation de formation ;
- Forte pression sur l'entreprise (préparer, former, suivre et évaluer) ;
- Efficacité pédagogique moindre par un manque d'aptitudes pour le formateur ;
- Disponibilité réduite de l'infrastructure et parfois inadaptée ;
- Négligence de l'enrichissement supplémentaire produit par le contact avec les autres stagiaires des organisations différentes ou des secteurs différents.

Afin de profiter des avantages procurés par la formation interne et de pallier à ses insuffisances ; il est recommandé de créer une structure (école, centre...) qui gère son côté administrative et pédagogique.

L'utilité de disposer d'une telle structure est abordée dans la section suivante.

Section 03 : Utilité de disposer d'une école de formation interne

3.1. Importance de la structure formation dans une organisation

Face à l'accélération des changements dans l'entreprise, la formation prend une nouvelle dimension stratégique. Les directions s'interrogent sur les structures et les règles sociales à mettre en place pour obtenir, au moindre coût, les compétences dont l'entreprise a besoin¹

La structure formation, au sein d'une organisation, est chargée de la mise en œuvre des outils nécessaires et des méthodes efficaces en vue de permettre aux salariés de répondre avec efficacité aux évolutions de l'environnement de l'entreprise. Elle devrait arriver à « *assurer sur le plan administratif, l'information des salariés sur la formation, la réalisation des actions, la gestion des effectifs en formation et la comptabilisation des dépenses* »².

3.2. Le lien entre la structure de formation et la taille de l'entreprise

La fonction formation, au sens de dimension essentielle d'une entreprise, mérite autant d'attention que les autres : finances, production, commerciale...etc. Il n'existe toutefois pas de modèle de gestion uniforme de la fonction formation, car elle dépend des réalités de chaque entreprise.

En effet, les grandes entreprises dont les besoins de formation sont nombreux et réguliers, ont une direction, un département, un service ou une cellule « formation », rattachée le plus souvent à la direction des ressources humaines. Là où il y a un véritable manager de la formation, sa position hiérarchique est équivalente à celle de responsable de recrutement et de la sélection, ou de l'administration du personnel.³

Donc, la taille et l'importance de la structure de formation dépend de la taille de l'entreprise.

Ce positionnement dans l'organigramme est pertinent : la formation concourt, en effet, au maintien et au développement de l'employabilité du personnel, préoccupation constante des ressources humaines.

¹ Jacques Soyer, la fonction formation, édition d'organisations, 2003, p11.

² PERETTI, (Jean-Marie), *Gestion des Ressources Humaines*, Edition Vuibert Entreprise, Paris, 1987, p199

³ Alain Hosdey, Jacques Rogister ; *Formation en entreprise, les clés de la réussite*, l'édition professionnelle Edipro, Belgique, 2009, p88.

3.3. Définition d'une école de formation interne

Un organisme de formation ou un dispensateur de formation, parfois appelé prestataire de formation est une structure qui réalise des prestations de formation professionnelle continue.

Une école de formation est une entité créée pour former les salariés de l'entreprise¹.

Une école de formation est un lieu d'échanges et de diffusion du savoir permettant d'élever le niveau de compétences de tous les participants².

Ces organismes développent plutôt des offres spécifiques concernant le cœur de métier des entreprises dont ils sont issus ou des programmes de management destinés à leurs cadres dirigeants.

3.4. Les types d'organismes de formation interne

Selon Christophe PARMENTIER, il existe deux types d'organismes permettant de dispenser des actions de formation professionnelle en interne;³

- Organismes internes déclarés prenant en charge la formation des salariés de l'entreprise.
- Organismes internes déclarés filialisés prenant en charge la formation des salariés de l'entreprise, et d'autres salariés de la branche ou du secteur, voire aussi plus largement, des clients prospects et fournisseurs.

3.5. Les critères d'une école de formation interne

Une école de formation répondre à des critères principalement d'ordre scientifique, pédagogique et financier, entre autres ;⁴

¹ Organisme de formation interne, op.cit page consultée le 23/06/2016 à 08h53.

² La délégation Ile-de-France Sud du CNRS (**Le Centre national de la recherche scientifique**) - http://www.dr4.cnrs.fr/bfp/m_et/et.htm page consultée le 27/06/2016 à 10h34.

³ Christophe PARMENTIER, *l'ingénierie de formation, outils et méthodes*, éditions d'organisation, Eyrolles, 2008, p39.

⁴ http://www.dr4.cnrs.fr/bfp/m_et/et.htm , page Idem. Consultée le 27/06/2016 à 13h48.

3.5.1. Critères scientifiques :

- Domaine de spécialisation
- Les enjeux et objectifs scientifiques de l'école
- Programmes scientifiques à dispenser.

3.5.2. Critères pédagogiques :

- Identification des profils de la population concernée par les formations
(Les *critères* de recevabilité des candidats)
- Programme prévisionnel des formations
- Listes des intervenants et leurs niveaux
- Mise en place d'un comité scientifique
- Durées et lieux adaptés au déroulement des formations
- Modalités d'évaluation pédagogiques.

3.5.3. Critères financiers :

- Budget prévisionnel
- Rémunération des intervenants
- Logistique et modalités de gestion de l'école.

3.6. Les raisons motivant à la création d'une école de formation interne

Plusieurs raisons incitent une organisation à créer son propre organisme de formation ;

- ✓ Optimiser l'efficacité de la formation : offrir une formation très adaptée au contexte de l'entreprise et à ses besoins spécifiques et que les organismes externes ne la dispensent pas comme s'était prévue ;
- ✓ Aider les nouvelles recrues à s'intégrer dans le milieu d'entreprise ;
- ✓ Permettre au collaborateur d'accéder à un savoir actuel et à l'innovation ;
- ✓ Développer le type de formations-action ou par l'alternance entre la théorie et la pratique ;

- ✓ Faciliter l'organisation des actions de formation ;
- ✓ Professionnaliser les rationaliser la fonction formation pour une meilleur gestion de l'activité formation ;
- ✓ Mobiliser et valoriser les collaborateurs compétents en sollicitant leur expertise et leurs aptitudes à la pédagogie ;
- ✓ Capitaliser les savoirs faire des collaborateurs ;
- ✓ Attirer les talents et développer leur marque employeur ;
- ✓ Economiser les coûts de formation sans diminuer ou affecter la qualité de la prestation ;
- ✓ Favoriser le partage et le développement de la connaissance des métiers (expériences) entre le personnel de l'entreprise ;
- ✓ Construire et préserver les liens sociaux à travers la création d'une culture interne à l'entreprise ;
- ✓ Fidéliser les experts, les formateurs et même les collaborateurs.

La création d'un organisme de formation interne à l'entreprise est donc une solution efficace pour couvrir les besoins de recrutement, valoriser les compétences internes et fidéliser les collaborateurs. Bien plus qu'une simple transmission de savoir, ces organismes, considérés comme des écoles de formation interne, permettent de partager une culture d'entreprise, une fierté d'appartenance et un réel bien-être au travail.

CHAPITRE II :
LA FORMATION INTERNE AU
NIVEAU D'ALGERIE TELECOM

Après avoir traité dans le premier chapitre la formation professionnelle continue, d'un point de vue théorique, nous allons dans le présent chapitre voir de quelle manière celle-ci se déploie dans l'entreprise.

Pour ce faire, nous allons d'abord présenter l'une des grandes entreprises algérienne opérante dans le domaine des TIC ; Algérie Télécom. Ensuite nous exposons la méthodologie suivie pour mener à bien notre recherche et nous concluons par la description du processus de formation interne au niveau d'AT.

Section 01 : Présentation d'Algérie Télécom

Concernant la présente section, il nous a semblé pertinent de présenter, tout d'abord, l'organisme d'accueil, Algérie Télécom, puis le champ de notre étude qui est la « Direction de la Formation ».

1.1. Présentation générale d'Algérie Télécom

1.1.1. Création d'Algérie Télécom :¹

ALGERIE TELECOM, a été créée sous la forme juridique d'une société par actions (SPA) opérante sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.


Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications. Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, la jeune société se lance dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication.

ALGERIE TELECOM, est désormais l'acteur principal de la mise en œuvre d'une stratégie d'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la Communication en Algérie affirmant ainsi sa pleine contribution à l'édification de la société algérienne de l'information et ce, à travers la plus large connectivité possible du public.

¹ Extrait de la présentation de la société Algérie Télécom sur le site : [Http://www.algeriatelecom.dz/site_web.php/AR/index.php?p=at_historique_realisations](http://www.algeriatelecom.dz/site_web.php/AR/index.php?p=at_historique_realisations), page consultée le Jeudi 21/04/2016 à 22 :17.

1.1.2. Fiche signalétique d'Algérie Télécom

Tableau n°1 : Fiche signalétique d'Algérie Télécom

Nom de société	Algérie Télécom
Logo de société	
Date de création	05 Aout 2000
Entrée officiel en activité	1 ^{er} Janvier 2003
Forme juridique	Société Par Action
Registre de commerce	02B0018083 du 11 Mai 2002
Capital social	61 275 180 000 DA
Président Directeur Général	M. AZOUAOU MEHMEL
Siège social	Route National n°5, Cinq Maisons Mohammadia 16130 Alger
Domaine d'activité	Télécommunications
Effectif en fin 2015	21300 salariés
Site internet	www.algeriatelecom.dz
E-mail	contact@algeriatelecom.dz
Téléphone	021 38 50 64
Fax	021 38 50 68

Source : Elaboré par l'étudiante à base des documents internes d'AT

1.1.3. L'organisation d'Algérie Télécom :

Algérie Télécom est organisée en trois pôles (chargés du ; Infrastructure et réseaux, Commerciales, Administration et finances), en Divisions, Directions Régionales (DRT) et Directions Opérationnelles (DOT).

A cette structure s'ajoutent 4 filiales :¹

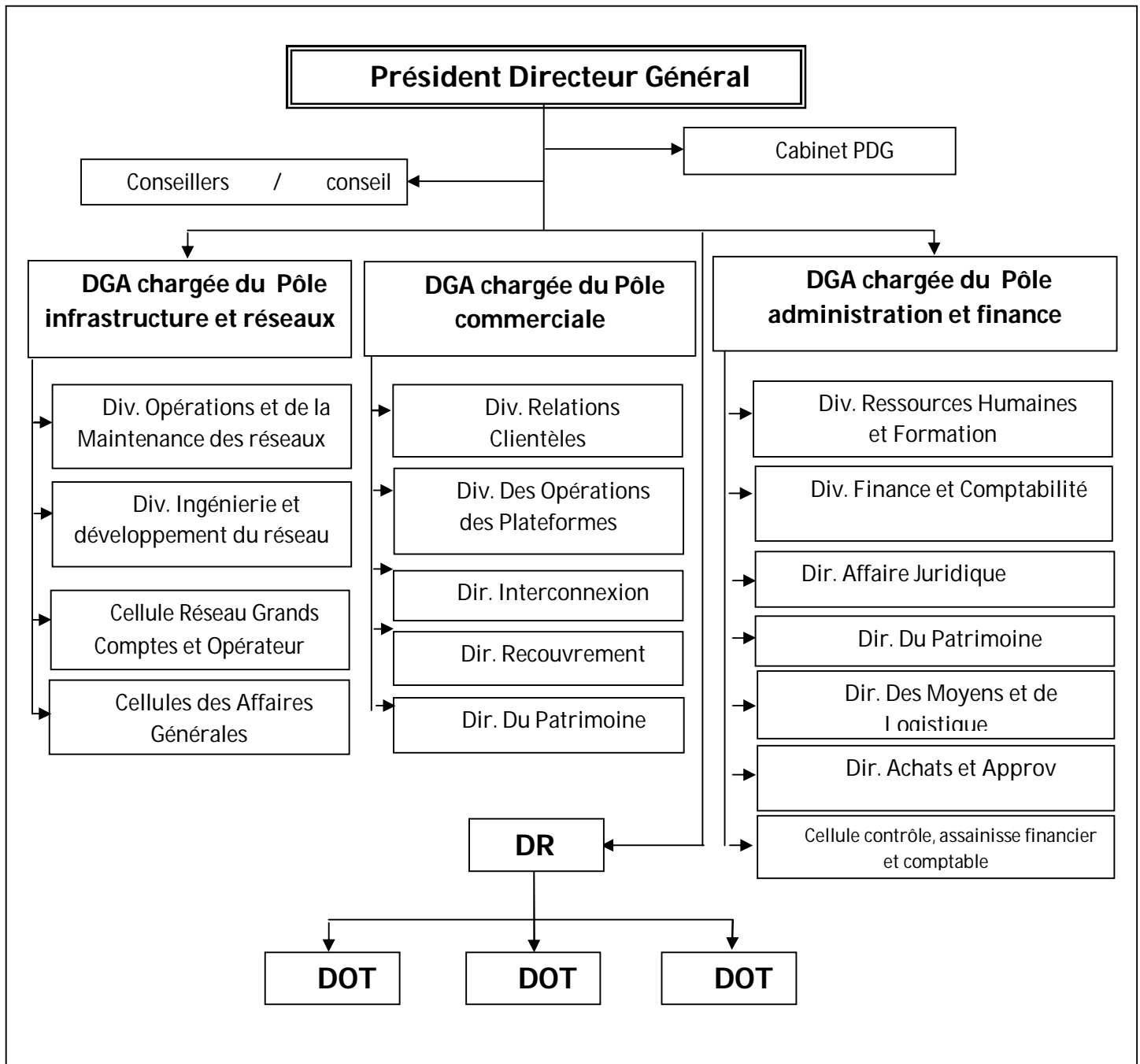
- * **Algérie Télécom Mobile (Mobilis)** : filialisée en Août 2003 sous la forme de société par action, au capital de 100 000 000 Dinars. Mobilis est spécialisée dans la téléphonie mobile ;
- * **Algérie Télécom Satellite ReVSat (ATS)** : constitue l'un des axes les plus importants de la stratégie du développement d'Algérie Télécom. la filiale ATS ReVSat a été créée le 29 Juillet 2006 sous le statut de SPA au capital de 2 000 000 000 Dinars, elle est spécialisée dans le domaine des Télécommunications spatiales.
- * **Algérie Télécom Wireless Broadband (ATB)** : dans le but de développement et l'exploitation des services à haut débit de Télécommunication (4G), AT a créé une nouvelle filiale, en mi-janvier 2013, sous le statut d'une SPA au capital de 100 000 DA, implantée à Ben-Aknoun Alger.
- * **Algérie Télécom Infrastructure Passive (ATIP)** : créée en 17 Janvier 2013 et chargée de la réalisation, l'installation et la maintenance des infrastructures passives de télécommunication et d'énergie. Cette filiale est implantée à Oued-Smar, Alger.

La structure adoptée par AT répond à la stratégie et elle est toujours en œuvre depuis 2009.

Afin de mieux connaître l'organisation d'Algérie Télécom, il nous convient de présenter toutes les structures à travers son organigramme.

¹ [Http : //www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) page Ibid. consultée le 24/03/2016 à 14h30.

Schéma n°02 ; Organigramme d'Algérie Télécom



Source : Documents internes d'AT

La légende :

DGA : Directeur Général Adjoint ;

DRT Délégation Régionale Des Télécommunications

DOT Direction Opérationnelle des Télécommunications.

1.1.4. Les domaines d'activité d'Algérie Télécom :

Le groupe Algérie Télécom est leader sur le marché Algérien des Télécommunications et qui connaît une forte croissance offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels ; à savoir :

- ✓ La téléphonie fixe ;
- ✓ La téléphonie mobile ;
- ✓ Accès Internet ;
- ✓ Réseau satellitaire ;
- ✓ Transmission des données par paquet.

1.1.5. Mission et Objectifs d'Algérie Télécom :

L'activité majeure d'Algérie Télécom est de :¹

- Fournir des services de télécommunications permettant le transport et l'échange de la voix, des messages écrits, des données numériques et d'informations audiovisuelles ;
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

Algérie Télécom est engagée dans le monde des Technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- ✓ Accroître l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès au réseau de télécommunication au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales ;
- ✓ Accroître la qualité de service offert et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;
- ✓ Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

¹ <http://www.algeriatelecom.dz>, ibid. page Consultée le 25/03/2016 à 11h09.

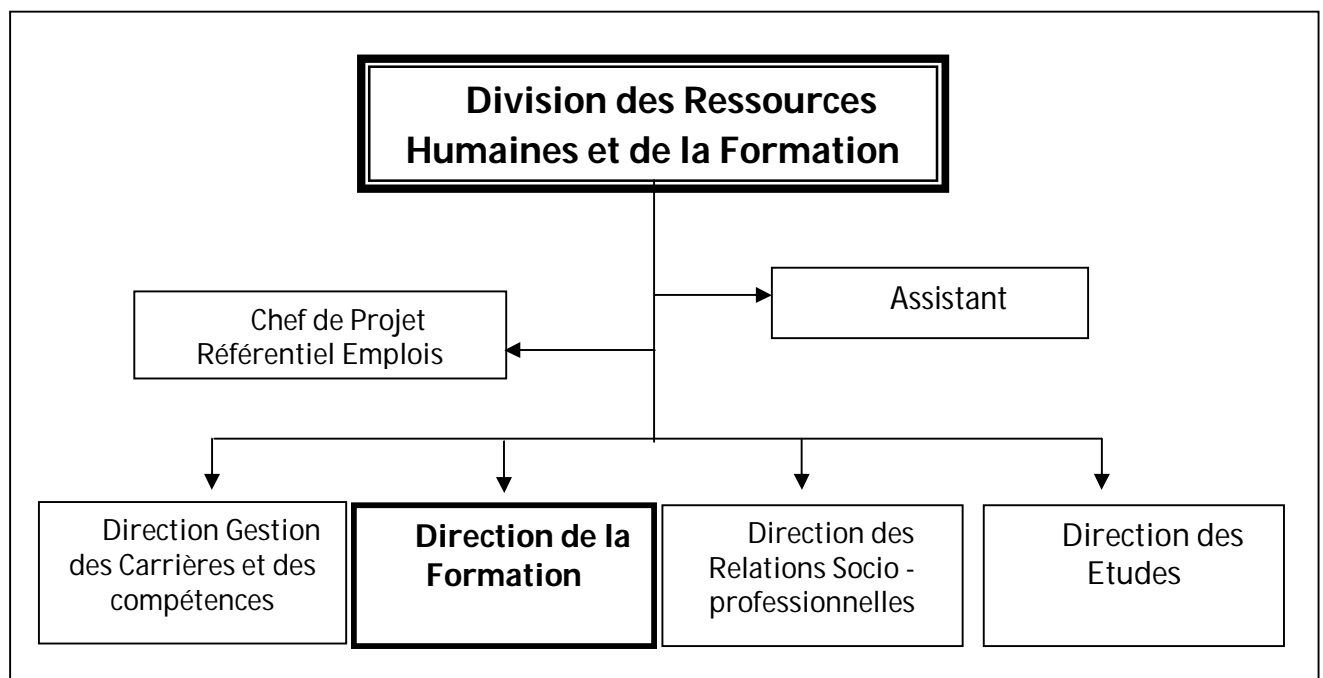
1.2. Présentation de la direction formation d'Algérie Télécom

La direction de la formation au niveau d'AT est rattachée à la « *Division Ressources Humaines et Formation* ». Cette dernière représente l'une des deux divisions de la DGA chargée du Pôle administration et finance

1.2.1. L'organisation de la Division RH et Formation

En plus de la direction de Formation, cette division comporte trois (03) autres directions ; comme le présente ce schéma :

Schéma n° 03 : Organigramme de la Division des RH et Formation



Source : Documents internes d'AT

La dénomination et la structure de la Division Ressources Humaines et Formation démontre le rôle important que la société AT accorde à la politique de formation, ce qui a suscité de créer toute une direction pour la formation.

Parmi ses principales missions ;

- ~ Coordonner les différents départements et services de l'entreprise ;
- ~ Appliquer la politique sociale et salariale de l'entreprise ;

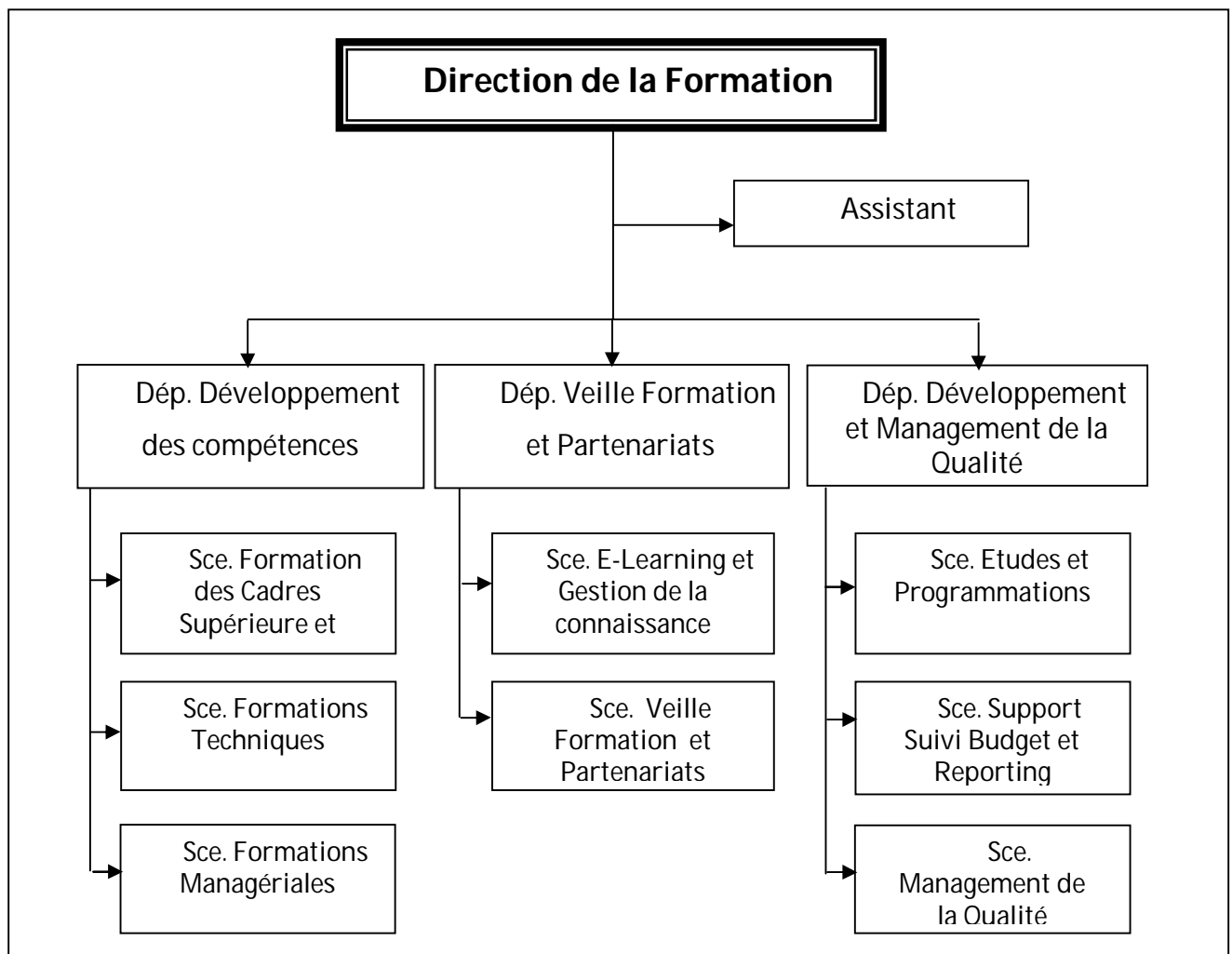
- ~ La gestion du personnel et la formation de ce dernier ;
- ~ Le suivi des affaires sociales de l'unité ;
- ~ Politique de l'emploi.

1.2.2. L'organisation de la direction formation

Avant la création de la direction de formation en Août 2012, la politique de formation était gérée par une sous-direction.

Aujourd'hui, cette structure est organisée comme suit :

Schéma n° 04 : Organigramme de la Direction de Formation



Source : Documents internes d'AT

1.2.3. Missions de la direction de formation :

Les principales missions et responsabilités des services de la direction de la formation sont :

- Suivre, animer, coordonner et assurer la réalisation des programmes de formation.
- Mettre en œuvre et exécuter les dispositions et les réglementations en matière de formation.
- Réaliser l'évaluation des actions de formation.
- Etablir périodiquement les bilans et synthèse des activités dont elle a la charge.

1.2.4. Les objectifs visés par la direction de formation :

La politique de formation d'Algérie Télécom vise à atteindre les objectifs suivants

- L'amélioration des compétences des salariés destinées à préparer ou accompagner l'évolution prévisible des techniques et métiers, afin de favoriser le maintien dans l'emploi et la maîtrise de la formation élargie ;
- Le perfectionnement des travailleurs et l'accroissement de leur qualification afin de faciliter leur mobilité professionnelle géographique et / ou fonctionnelle;
- Le maintien de la compétitivité de l'entreprise en facilitant son adaptation aux évolutions de son environnement par le développement des compétences des travailleurs et leur évolution professionnelle ;
- Permettre aux travailleurs d'assurer l'évolution de leur carrière, source de motivation et de mobilisation pour l'amélioration de la productivité du travail et des performances en général ;
- La préparation de jeunes cadres pour assurer la relève.
- Favoriser la promotion interne ;
- Améliorer la coopération entre les divers unités ;
- Utiliser les ressources pédagogiques internes d'AT

Section 02 : Méthodologie de recherche

Dans la présente section nous allons détailler la démarche méthodologique de notre recherche.

2.1. Choix du thème

Le choix de sujet est la première étape de la démarche de l'élaboration d'un mémoire

Plusieurs éléments nous ont permis de guider notre choix de thème ;

- ↳ Les connaissances acquises : notre formation au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, nous a permis d'acquérir des **connaissances** théoriques toutes en relation avec la gestion et l'organisation des entreprises, en effet, notre thème confirme notre désir d'appréhender ces connaissances sur le terrain.
- ↳ La pertinence du sujet de recherche : la formation professionnelle est un passage obligé assidu par l'entreprise pour adapter les qualifications de ses collaborateurs aux évolutions des technologies de l'information et de communication et dont chaque employé est intéressé.
- ↳ La recherche actuelle dans le domaine de la formation interne reste relativement faible dans notre pays.
- ↳ L'intérêt de l'entreprise porté au sujet : la formation interne est une modalité de formation particulière et récente qui représente un outil efficace pour diminuer les investissements consacrés au développement des compétences des employés d'AT et qui nécessite plus d'intérêt.

2.2. Objet de l'étude

L'objet de notre mémoire est de répondre aux préoccupations d'AT en matière de développement des compétences de ses employés par le mode interne.

En effet, nous tenterons par le présent travail d'étudier un projet de réorganisation pédagogique et logistique d'une école de formation interne appartenant à l'entreprise Algérie Télécom.

Pour ce faire, nous avons traité la formation professionnelle en décrivant le processus de formation interne de l'entreprise Algérie Télécom en premier lieu, et évoquant, en deuxième lieu, l'utilité de disposer d'une école de formation interne, pour l'entreprise.

En troisième lieu, et en ce qui concerne l'étude de notre cas, il s'agit d'une manière explicite de faire un état des lieux de l'ERTC afin de présenter l'état actuel de ce dernier, et comprendre son fonctionnement ainsi que son intervention dans le processus de formation d'AT, relever des constats et proposer des suggestions permettant de faire de l'école un centre de profit pour AT.

2.3. Choix de l'entreprise

Notre choix s'est arrêté sur la société AT, et ce pour divers motifs :

- Algérie Télécom est une entreprise qui exerce dans le domaine des TIC, considérée comme un secteur stratégique nécessitant un développement continu des compétences du personnel.
- La concurrence accrue dans le secteur de la téléphonie en Algérie fait qu'ALGERIE TELECOM est censée d'assurer une meilleure qualité de service à ses clients, ce qui la pousse à investir dans le développement de leur compétences.
- AT dispose de trois centres de formation internes permettant d'assurer le développement de ses employés et dans son propre métier, ce qui répond à notre problématique.

2.4. Méthode de collecte des informations

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons opté pour l'enquête qualitative qui nous offre une stratégie adaptée à l'objet de notre étude.

Afin d'arriver à mieux étudier l'ERTC et proposer des suggestions pour le réorganiser, nous avons effectué un guide d'entretien, pour collecter des informations fiables, puis, nous les avons consolidé par la consultation des documents internes à l'entreprise.

- ❖ **Documentation** ; elle a pour objectif de prendre connaissance du sujet, le clarifier et l'appréhender globalement. Les types de documents consultés sont ;
 - les livres, guides et manuels de gestion, lois, supports en ligne, article de synthèse pour clarifier le sujet ;
 - les documents internes d'AT ; permettant de présenter sa structure ainsi que son processus de formation interne.

- ❖ **Guide d'entretien** ; nous n'avons pas ni le questionnaire, ni l'entretien comme technique d'enquête fondamentale à l'exception d'un entretien que nous avons fait à titre exploratoire avec le directeur de l'école via le format électronique.

2.5. Traitement des données

Sur la base des deux sources d'information, à savoir le guide d'entretien et la recherche documentaire, nous avons pu constituer une base de réflexion sur laquelle nous nous sommes appuyés tout au long de ce travail.

2.6. Délimitation du champ de l'étude

Lors de notre recherche nous avons dû affronter deux difficultés, l'une liées à l'implantation de l'école, objet de notre étude, dans la wilaya de Constantine ce qui nous a empêché d'observer réellement l'organisation, les moyens et l'infrastructure de l'école, d'un côté, et d'effectuer des entretiens directifs avec le responsable de l'école d'un autre côté.

La deuxième difficulté s'agit du manque de documentations sur la formation professionnelle interne et les écoles de formation interne.

Section 03 : Processus de formation interne au niveau d'Algérie télécom

A travers cette section, nous allons aborder la démarche, les types et les acteurs de la formation interne au niveau d'AT,

3.1. Les formations internes d'Algérie Télécom

La formation interne au niveau d'AT est segmentée en trois types ;

3.1.1. Formation internes qualifiantes : ce sont des actions prévues dans le PLNF annuel. Elles sont conçues pour accompagner les structures de l'entreprise dans le développement des compétences de leur personnel et sont en adéquation avec les activités qu'ils assument.

3.1.2. Formations internes initiés par les structures métier : ce sont des actions non planifiées dans le PLNF. Elles sont initiées et développées par les structures métier pour répondre à un besoin de maîtrise d'un métier ou d'une activité par un nombre du personnel limitée.

3.1.3. Les formations internes suite à une mise à niveau des SI ou acquisition de solutions technologiques : ce sont des formations de masse. Elles sont programmées suite à l'acquisition d'une solution technologique, et/ou la mise à niveau des systèmes d'information de l'entreprise. Elles concernent un nombre important de salariés et nécessite une organisation au niveau national.

La DF est responsable de l'organisation pédagogique et logistique de ses formations conformément aux orientations des structures métiers responsables de la gestion des systèmes d'information et solutions technologiques.

3.2. Les formateurs internes d'Algérie Télécom

Le formateur interne est la personne la mieux placée pour animer des formations techniques bien implantées et maîtrisées dans son entreprise, pour plusieurs raisons :

- connaissance de l'entreprise,
- proximité et connaissance des participants et leurs modes d'apprentissages,
- facilité d'évaluer les actions de formation sur terrain,
- coût moins élevé que celui d'un formateur externe...etc.

Le formateur interne sera l'atout principal de la réussite de l'action de formation interne. En effet, le responsable de formation devra s'assurer d'abord de son potentiel en le choisissant parmi ses collègues sur trois critères :¹

- ✓ Son expérience et sa compétence dans les activités auxquelles il va former son ou ses collègues,
- ✓ Son potentiel pédagogique,
- ✓ Son souhait de transmettre ou de participer au projet.

Au niveau d'AT, les responsables de la formation font appel à deux types de formateurs internes ; des formateurs internes permanents (FIP) ou bien des formateurs internes occasionnels (FIO).

3.2.1. Les formateurs internes permanents :

C'est un salarié de l'entreprise qui possède des compétences (savoir et savoir-faire) et aptitude pédagogiques spécifiques et qui exerce sa fonction d'une manière permanente.

3.2.2. Les formateurs internes occasionnels :

C'est un salarié de l'entreprise qui possède des compétences (savoir et savoir-faire) et aptitude opérationnelles et pédagogiques qu'il met au service de l'entreprise de manière occasionnelle nonobstant ses fonctions principales

❖ Missions du formateur interne occasionnel²

De manière synthétique, la mission d'un formateur interne occasionnel peut être définie comme étant celle « d'animer des formations articulées à des situations de travail dans le but de développer et de faire acquérir des compétences »

¹ Guide pratique formation interne, Ibid. P13.

² Ministère de la réforme de l'état, de la décentralisation et de la fonction publique, république française, Guide pratique : *les formateurs internes occasionnels*, Mai 2013, http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_outils_de_la_GRH/formateurs-internes-occasionnels-mai2013.pdf, page consultée le 28/06/2016 à 12h00.

Les principales activités dans lesquelles peut être impliqué le formateur interne occasionnel sont :

- la conception, la construction ou l'actualisation de modules ou parcours de formations;
- l'animation d'actions de formations en présentiel et/ou à distance ;
- la mise en œuvre des méthodes et des outils pédagogiques adaptés aux différents publics ;
- l'évaluation des acquis ;
- l'accompagnement des stagiaires post-formation (réponse à des questions, correction d'exercice, conseil...)

3.3. Processus de formation interne d'Algérie Télécom

La formation interne suit la démarche de processus de formation comme est décrits dans la norme ISO 10015 version 1999 Management de la qualité-lignes directrices pour la formation.

Le processus de la formation interne d'Algérie Télécom est présenté dans le tableau de la page suivante ;

Etape	Processus de formation interne	Observation
Planification	<pre> graph TD A[Formation interne Non Prévüe] --> B[AVIS de la DF] B --> C{Validation (DRHF)} C --> D[Conception/actualisation des fiches Techniques] E[Plan de formation interne annuel] --> D D --> F{Vérification de la disponibilité des formateurs} F -- OUI --> G[Choix d'un FIP des écoles internes] F -- OUI --> H[Choix d'un FIO] F -- NON --> I[Identification des compétences internes] I --> J[Formation] J --> K{Evaluation} K -- INAPT --> J K -- APTE --> L[Alimentation du vivier des formateurs internes] L --> F H --> M[Accord de détachement] M --> N[Ordre de mission si (Durée de Formation ≤30h)] M --> O[Contrat de détachement si (Durée de formation ≥30H)] </pre>	<p>Le plan de formation annuel est élaboré par la Direction de la Formation et diffusé au niveau des structures centrales et régionales d'AT.</p> <p>Toute structure souhaitant organiser une formation non prévue dans le plan, doit solliciter l'avis de la DF et la validation du DRHF.</p> <p>Conception et actualisation des fiches techniques des formations internes spécifiques par des FIP des écoles régionales avec l'implication éventuelle d'autres compétences internes.</p> <p>La direction de la formation et/ ou ses représentants régionaux font appel aux FIP des écoles et/ou FIO pour assurer les formations internes et ce en fonction de leur disponibilité et de leur maîtrise du thème sujet de la formation.</p> <p>Les FIO désignés doivent avoir un accord de détachement auprès de leur responsable hiérarchique</p> <p>En cas du non disponibilité ou d'inaptitude de formateurs à assurer des formations spécifiques, la direction de la formation et / ou ses représentants régionaux lancent la campagne d'identification des compétences internes.</p> <p>Des formations préparatoires sont ensuite organisées à leur profit et dispensées par des FIP ou des compétences externes.</p> <p>A l'issue de la formation, le vivier des formateurs internes sera alimenté par les FIO jugés aptes à former (selon leur attitude, aptitude professionnelle, pédagogie....)</p>

	<pre> graph TD A[Identification du personnel concerné par les formations internes] --> B[Préparation des salles de cours (au niveau des DOTs, écoles internes ou en externe)] B --> C[Suivi du bon déroulement des formations] C --> D[Evaluation de l'efficacité des formations et de la satisfaction des participants] D --> E[Rémunération des FIO] </pre>	<p>Une fois le formateur interne choisi, La direction de la formation et / ou ses représentants régionaux procèdent à l'identification et l'inscription du personnel concerné par les formations internes</p>
<p>Mise en œuvre</p>	<p>Préparation des salles de cours (au niveau des DOTs, écoles internes ou en externe)</p> <p>Suivi du bon déroulement des formations</p>	<p>Les salles de cours où se déroulent les formations doivent être dotées de moyens pédagogiques et logistiques nécessaires au bon déroulement des formations (matériels et équipements spécifiques pour les travaux pratiques...etc.</p> <p>Pour le bon déroulement des actions de formation, il est indispensable de prendre en charge la restauration, le transport et l'hébergement des stagiaires.</p>
<p>Evaluation</p>	<p>Evaluation de l'efficacité des formations et de la satisfaction des participants</p> <p>Rémunération des FIO</p>	<p>Afin d'assurer un retour d'informations sur les interventions du FIO, la DF doit procéder à une évaluation à chaud des actions de formation.</p> <p>A titre de motivation et d'encouragement, les FIO bénéficient d'une prime d'enseignement selon le volume horaire de la mission</p>

Source : élaboré par nous même à base de la procédure de formation interne d'AT (élaborée en 2015)

CHAPITRE III :
LA REORGANISATION D'UNE
ECOLE DE FORMATION INTERNE
CAS : ECOLE REGIONALE DES
TELECOMMUNICATIONS DE
CONSTANTINE

Dans la première section du présent chapitre, nous avons réalisé un état des lieux de l'ERTC en présentant sa mission et son organisation, ses moyens et ses offres ainsi que son rôle dans le processus de formation.

Dans la deuxième section nous avons relevé des constats relatifs à la situation actuelle de l'école puis nous avons formulé, dans la dernière section, des suggestions d'amélioration permettant de faire de l'ERTC un centre de profit pour Algérie Télécom.

Section 01 : Présentation De L'Ecole Régionale De Constantine

L'école régionale des télécommunications Constantine est une école de formation interne d'Algérie Télécom.

Elle a pour mission principale la réalisation des programmes de formation, principalement techniques, assurés par ses compétences internes et planifiés par la Direction de la Formation, au profit du personnel d'AT.

Ainsi, l'école est habilitée à assurer des prestations de formation au profil des clients externes.

1.1. Création de l'école

L'école a été créée le 09 Avril 1995 par le décret n° 95-112 du 09 Avril 1995 portant "création de l'école régionale des postes et télécommunications de Constantine".

Elle a été affectée à Algérie Télécom le 01 Septembre 2004 selon la décision ministérielle N°0155 du 07Juillet 2004.

1.2. Statut de l'école

Avant son affectation à Algérie Télécom, l'école régionale de Constantine avait un statut d'Etablissement Public à caractère Administratif EPA conformément au Décret exécutif n° 95-111 du 09 Avril 1995, portant statut type des écoles régionales des postes et des télécommunications.

Un EPA est une personne morale de droit public disposant d'une certaine autonomie administrative et financière afin de remplir une mission d'intérêt général¹

L'école était administrée par un conseil d'orientation et dotée d'un conseil pédagogique chargé de l'élaboration des programmes de formations et de recyclage.

¹ lexinter.net, Etablissement public à caractère administratif (EPA), http://www.lexinter.net/JF/etablisements_publics_a_caractere_administratif1.htm, page consultée le 23 juin 2016 à 11h 08.

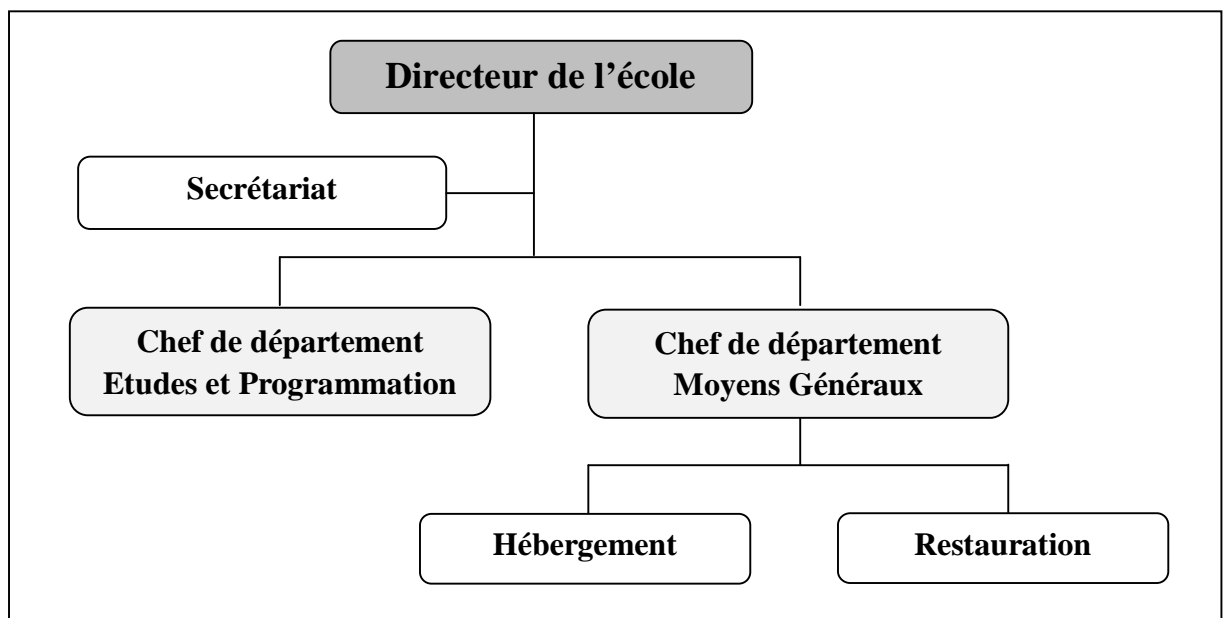
Après son rattachement à AT en 2004, l'école régionale des télécommunications est devenue dépendante administrativement de la DOT de Constantine et fonctionnellement de la Division des Ressources Humaines et de la Formation, et ce conformément à la décision de la Direction Générale d'AT du 27 Mai 2013.

1.3. Organisation de l'école

La structure de l'école est organisée en deux départements placés sous la responsabilité d'un directeur général. Elle se présente comme suit ;

- ↪ Département études et programmation : chargé de la programmation de la formation continue au profit des employés d'AT ainsi que des partenaires externes. Ce département travaille en étroite collaboration avec la direction de la formation d'AT.
- ↪ Département moyens généraux : une fonction support qui assure la gestion de la propriété, la dotation en moyens, l'entretien et la maintenance des biens meubles et immeubles appartenant à l'école.

Schéma n° 05 : Organigramme de l'ERTC



Source : élaboré par nous même suite à la description de directeur de l'ERTC

1.4. Missions de l'école

L'école régionale des télécommunications de Constantine assure, entre autres, les missions suivantes :

- Réalisation des actions de formation planifiées par la Direction de la Formation ;
- Développement des contenus de formation adaptés aux besoins de l'entreprise ;
- Collaboration effective avec les services de formation régionaux pour le suivi de la réalisation des actions de formation ;
- Hébergement des formations organisées par les instituts et établissements de formation conventionnés avec l'entreprise ;
- Réalisation des prestations de formation au profit des organismes externes conventionnés ;

1.5. Les moyens de l'école

L'école dispose de plusieurs moyens humains, matériels, immatériels et financiers (voir Annexe n° II : Fiche technique ERTC).

1.5.1. Les moyens humains

Sur le plan humain, l'école dispose d'un effectif total de 24 employés, réparti par fonction : les enseignants (corps pédagogique), les administrateurs et les agents de soutien.

a. Le corps pédagogique

Un tiers (1/3) de l'effectif total de l'école représente les formateurs permanents spécialisés dans différents domaines.

L'ensemble des formateurs permanents sont soumis à des programmes de développement de compétences gérés par la DRHF et ils sont évalués périodiquement par l'ERTC à travers des fiches d'évaluation bimestrielles mises en place par la réglementation interne d'AT.

Afin d'assurer certaines formations dont l'école ne dispose pas de compétences, la DRHF fait appel à des formateurs occasionnels rattachés aux différentes DOTs d'AT et les met à la disposition de l'école pour renforcer son équipe pédagogique.

b. Le corps administratif et de soutien

Les deux tiers de l'effectif restants de l'école, représentent le personnel administratif (8 employés) et le personnel de soutien (9 employés).

Le personnel administratif est en charge de :

- La programmation et l'organisation des actions de formations ;
- La coordination et la diffusion de l'information ;
- L'élaboration et le classement des documents ;
- La préparation des fiches de suivi et d'évaluation...etc.

Le personnel de soutien est chargé principalement de la gestion des affaires de l'école pour assurer son bon fonctionnement.

1.5.2. Les moyens matériels

L'ERTC dispose des moyens matériels, pédagogiques et logistiques, permettant le bon déroulement des actions de formation programmées.

a. Les moyens pédagogiques

Les moyens pédagogiques représentent tout ce qui est relatif à l'enseignement et à la diffusion des actions de formation : supports de formation, équipements, ordinateurs, salles de formation...etc.

L'école dispose d'une capacité pédagogique de 215 places réparties sur les salles de cours, laboratoires et amphithéâtre comme suit ;

- 03 Salles de cours équipées contenant 20 places pédagogiques chacune ;
- 04 Laboratoires informatiques équipés de 12 postes chacun, dont 02 salles équipées de nouveaux ordinateurs (2x10PC) ;
- 01 Amphithéâtre d'une capacité d'accueil de 80 places ;
- Une salle opérationnelle MSAN¹ équipée de 12 places ;
- Une salle 4G LTE² de 15 places qui n'est pas encore équipée.

¹ **MSAN** : Multi Service Access Node est une nouvelle technologie qui permet, à travers des équipements de lignes et de commutation, d'offrir avec une flexibilité de plusieurs services aux clients, de qualité et à moindre coût.

² **4G LTE** : 4ème Génération Long Term Evolution, est une technologie avec très haut débit. AT est le premier opérateur qui a commercialisé le 4G LTE en Afrique du Nord

Les infrastructures, présentées dans la page précédente, sont dotées des équipements informatiques et techniques nécessaires au bon déroulement des actions de formations.

b. Les moyens logistiques

L'école régionale des télécommunications de Constantine s'étend sur une superficie de 1 600 M². Elle dispose, en plus de ses moyens pédagogiques, des moyens logistiques permettant une bonne prise en charge des stagiaires en formation :

- 01 Bloc administratif ;
- Un réfectoire de 100 places permettant "en collaboration avec des traiteurs" la restauration des stagiaires en formation ;
- Une capacité d'hébergement de 92 lits (55 Hommes et 37 Femmes).

Durant l'année 2014/2015 des travaux de réaménagement ont été effectués afin d'entretenir et de mettre à niveau les infrastructures de l'école :

- Aménagement de laboratoire pratique pour les travaux techniques ;
- Mise à niveau de toutes les salles de cours ;
- Création d'un atelier pour dispenser des cours pratiques ;
- Installation et mise en service du lien à 6mb/s en FO au profit du réseau intranet ;
- Aménagement d'un réfectoire de 100 places ;
- Maintenance et extension des lieux d'hébergement (hommes et femmes) ;

1.5.3. Les moyens financiers

Le budget de l'ERTC ainsi que sa comptabilité sont centralisés au niveau de la Direction Opérationnelle de Télécommunication de Constantine.

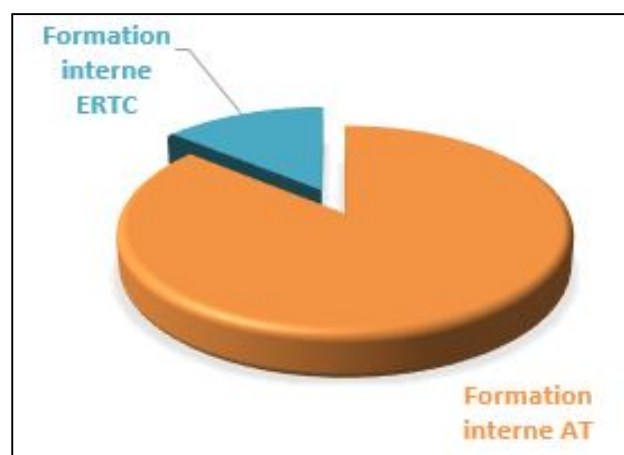
Ainsi, toutes les recettes qu'elle réalise sont logées dans les comptes de la DOT.

1.6. Les offres de formation de l'école

L'école régionale des télécommunications de Constantine, depuis sa création en 2004, met en œuvre la politique de formation de l'entreprise AT dans plusieurs domaines : technique, commercial et bureautique.

Graphique n° 01 : Taux de formation interne à l'ERTC

D'après les Statistiques d'AT, nous constatons que sur un total de 11357 stagiaires formés en interne (en 2015), l'ERTC a formé 1817 stagiaires ce qui représente un taux de 16% de la formation interne.



Source : élaboré par l'étudiante

Par ailleurs, le tableau suivant montre l'évolution du nombre d'employés d'AT formés au niveau de l'ERTC durant les trois dernières années :

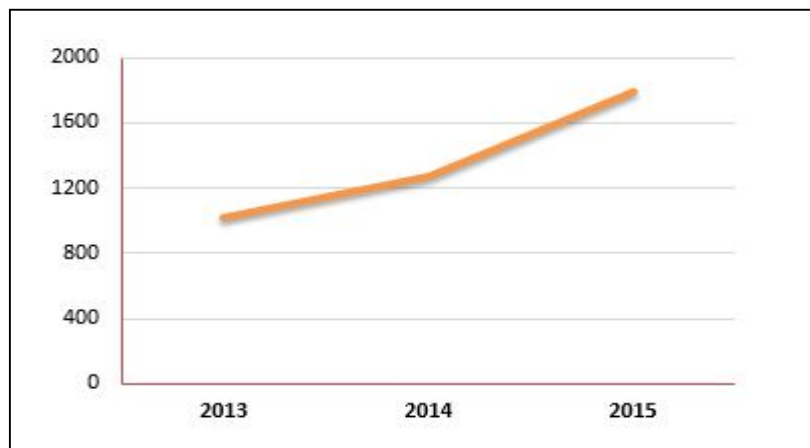
Tableau n° 03 : Le nombre des stagiaires d'AT formés au niveau de l'ERTC

Année	Nombre des stagiaires
2013	1017
2014	1276
2015	1787

Source : élaboré par l'étudiante à base des statistiques d'AT

Nous remarquons que le nombre des stagiaires formés au niveau de l'école n'a pas cessé d'augmenter durant ces trois dernières années. L'école est parvenue, en 2013, à former 1017 employés d'AT, 1276 en 2014 pour attraper un total de 1787 en fin 2015 :

Graphique n°02 : Evolution du nombre de stagiaires formés au niveau de l'ERTC



Source : élaboré par l'étudiante

L'accroissement du nombre des employés formés au niveau de l'Ecole Régionale des Télécommunication de Constantine est interprété par l'importance des programmes de formation développés notamment dans le domaine technique répondant à l'évolution des technologies de l'information et de communication.

Ainsi, l'école a mis à niveau la majorité de son infrastructure pédagogique et logistique, ce qui a permis d'assurer la qualité et l'efficacité des formations dispensées.

Les formations dispensées au niveau de l'ERTC sont les suivantes :

1.6.1. Formations Techniques

En 2015, la participation des employés à des formations techniques a atteint un taux de 43% des formations dispensées au niveau de l'ERTC, ce qui reflète les orientations de la DRHF d'AT basées sur l'amélioration de la qualité de service des réseaux de télécommunications. (Voir Annexe n° III)

Les différents thèmes techniques dispensés sont articulés autour de : la fibre optique, réseau et sécurité, Wifi, ingénieurs des lignes, Billings (FAWRI, ANIS et ANIS Plus), pose et raccordement des câbles urbains, études des réseaux urbains, notions sûres : MSAN –ADSL et configuration modem...etc.

1.6.2. Formations Commerciales

Pour fidéliser ses clients, optimiser les relations avec eux et réhabiliter son image de marque, AT assure, à travers l'ERTC, des formations dans le domaine commercial sont programmées au profit des cadres supérieurs et médians d'AT : la communication commerciale, gestion des relations avec les clients...etc.

En 2015, un système d'information 'GAIA' spécialisé dans la gestion des relations clients et le recouvrement de créances a été mis à jour (passage à la version 7) ce qui fait que des formations ont été organisées au profit de tous ses utilisateurs.

La nouvelle version du système GAIA permettra à AT de :

- Faciliter la gestion administrative des dossiers clients ;
- Minimiser l'échange du papier et favoriser la « gestion zéro papier » ;
- Permettre aux clients de consulter leurs factures via internet.

1.6.3. Formation Bureautiques

Au niveau de l'ERTC, les formations en bureautique sont dispensées au profit du personnel interne mais principalement pour les externes.

Les thèmes dispensés sont basés sur l'usage des TIC ; initiation en informatique, la recherche d'information sur le web, Microsoft office, analyse des données...etc.

Ces formations sont assurées par les formateurs internes permanents de l'école et par les formateurs internes occasionnels rattachés aux Dots auxquels il est fait parfois appel.

En Avril 2016, AT a fait certifier ICDL¹ deux formateurs permanents de l'école.

ICDL est un certificat de reconnaissance des compétences en informatique ayant pour but de renforcer et reconnaître la maîtrise des applications informatiques.

L'ERTC dispense des formations principalement techniques au profit du personnel d'Algérie Télécom, et des formations sur catalogue à des entreprises tierces (Algérie Poste, SEACO, La chambre de commerce de Constantine, Mobilis...). Voir annexe n° IV.

¹ International Computer Driving Licence-Permis International de conduite ou de maîtrise, de l'ordinateur

Le catalogue des formations est élaboré par les formateurs de l'école, validé par les services métiers de la Direction Générale et actualisé périodiquement pour répondre aux besoins évolutifs en formations et prendre en compte les dernières bonnes pratiques des technologies de l'information et de communication.

1.7. Le rôle de l'école de Constantine dans le processus de formation d'Algérie Télécom

L'école de Constantine assure plusieurs missions (préalablement citées) articulées principalement sur la bonne réalisation des actions de formations internes planifiées par la Direction de Formation.

En effet, l'intervention de l'école dans le processus de formation est limitée aux deux dernières phases du processus de formation :

- **La phase de la mise en œuvre du plan de formation**

Une fois le plan de formation interne élaboré et validé par la DRHF, il est transmis à l'école de Constantine pour mise en œuvre.

L'école, en cas de mise en place d'une nouvelle technologie ou l'expression d'un nouveau besoin en formation par les structures métiers, peut réaliser des actions de formation non prévues dans le plan de formation interne d'AT après avoir sollicité l'avis de la DF.

- **La phase d'évaluation des actions de formation**

Une fois les actions de formation réalisées, l'école procède à des évaluations à chaud (évaluation de la satisfaction des stagiaires) en utilisant des fiches d'évaluation conçues en interne.

Quant aux deux premières phases du processus formation, elles sont réalisées par les services formation des DOTs en collaboration avec la Direction de la Formation. L'école n'intervient ni dans la phase d'identification des besoins en formation (activité léguée aux services de formation des DOTs au niveau régional et la DF au niveau central) ni dans la phase d'élaboration du plan de formation (activité centralisée au niveau de la DF).

1.8. Conventions/Partenariat

Le partenariat est un accord passé entre plusieurs partenaires (deux le plus souvent)¹. Il s'agit d'une collaboration pour laquelle des acteurs diversifiés trouvent un intérêt à travailler ensemble et reconnaissent l'objectif poursuivi par cette collaboration.²

L'ERTC a conclu des partenariats avec plusieurs organismes externes, à savoir :

- La CNAC : Caisse Nationale d'Assurance Chômage
- L'ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
- SEACO : Société des Eaux et de l'Assainissement de Constantine
- SOPT : Société Polyvalente des Travaux de Constantine, c'est une filiale de l'APC de Constantine chargée principalement des travaux de la vidéosurveillance de la DDSN de Constantine
- Direction et ministère de commerce
- Air Algérie.

Les formations externes assurées pour les tiers, gérées par l'ERTC, sont planifiées et fixées suivant une convenance de l'école où les dates sont fixées au préalable.

Le contenu des programmes de formation destinés aux stagiaires des partenaires, cités ci-dessus, sont de type bureautique et technique (fibre optique, raccordement des câbles urbains...). Voir l'annexe n° IV.

A la fin de chaque session de formation, les stagiaires (des partenaires externes) assidus sont évalués par les formateurs de l'école et obtiennent des attestations de formation signées par la direction de l'école.

¹ JOHAN BOUGLET, *La stratégie d'entreprise*, Diagnostic stratégique-Stratégie Business- Stratégie Corporate et mise en œuvre de ces stratégies, éditions Gualino Lextenso, 3^{ème} édition, 2013, paris, p213.

² Olivier MEIER, *DICO du manager*, 500 clés pour comprendre et agir, édition Dunod, 3^{ème} édition, paris, 2009, p153.

Section 02 : Evaluation de l'état actuel de l'Ecole Régionale de Constantine

Après avoir réalisé un état des lieux de l'école de Constantine, nous allons dans la présente section évaluer l'état actuel de l'école et faire ressortir tous les constats (négatifs ou positifs) relatifs à son organisation et son rôle dans le processus de formation.

Evaluer c'est « *porter un jugement de valeur, à partir d'un outil de mesure, dans le but de prendre une décision*¹ ».

Pour évaluer l'état actuel de l'ERTC, nous avons procédé comme suit :

• Préparation du guide d'entretien :

Un guide d'entretien est *une liste récapitulative des thèmes et des questions à aborder dans le cadre d'une enquête qualitative, qui précise le moment et la manière de les introduire dans la conversation*².

Pour réaliser notre mission, nous avons élaboré un guide d'entretien composé de plusieurs thèmes ouvertes permettant de collecter le maximum d'informations.

Il a été structuré en six rubriques comme suit :

- ◆ Statut et Organisation de l'école ;
- ◆ Offres de formation ;
- ◆ Intervention de l'école dans le processus de formation ;
- ◆ Les formateurs ;
- ◆ Les moyens humains, pédagogiques et logistiques ;
- ◆ Partenariats/ Formations externes.

Le questionnaire est présenté en annexe n° I

¹RUFIN Frédéric, L'évaluation: définitions et concepts-clés, 2004, (<http://www.cadredesante.com/spip/profession/pedagogie/L-evaluation-Definitions-et.html>) page consultée le 30/06/2016 à 12h00,

²E-marketing, Glossaire, définition guide d'entretien, (<http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Guide-d-entretien-238210.htm>), page consultée le 24/06/2016 à 14h00.

- **Collecte d'informations concernant l'organisation actuelle de l'école :**

Notre guide d'entretien a été adressé au directeur de l'école Régionale des Télécommunication de Constantine, la personne habilitée à nous fournir toutes les informations dont nous avons besoin.

En plus des réponses fournies par le directeur, nous nous sommes référés des documents et rapports internes de l'école pour tout complément d'information.

- **Rédaction de constats et évaluation :**

A partir des réponses du directeur de l'école et de notre revue documentaire, nous avons fait ressortir les forces et faiblesses puis apporté une appréciation (positive ou négative) sur les écarts relevés.

Les constats relevés ainsi que leurs évaluations ont été présentés dans un tableau structuré en trois colonnes comme suit :

- Colonne "Rubriques" : composée des points faisant l'objet de l'évaluation ;
- Colonne "Constat" : ce sont les pratiques constatées au n niveau de l'école.
Ces points ont été relevés à partir des réponses de directeur de l'école.
- Colonne "Appréciation" : une évaluation (positive ou négative) portée sur les constats relevés.

Le tableau est présenté ci-après.

Tableau n° 04 : Evaluation de l'organisation actuelle de l'école de Constantine et de son rôle dans le processus de formation d'AT

Rubriques		Constats	Appréciations	
			Points Positifs	Points Négatifs
Statut et organisation de l'E.R.T.C	Le statut de l'école	L'école dépend administrativement de la DOT de Constantine et fonctionnellement de la DRHF d'AT.	--	Entité non indépendante gérée par deux directions d'AT. Ce qui entraîne une non flexibilité dans la gestion et absence d'autonomie de l'école.
	L'organisation de l'école	L'organisation de l'école est claire et structurée en deux départements	L'ERTC consacre tout un département pour les études et programmations des actions de formation ayant pour principale missions l'enrichissement et l'actualisation des programmes de formation	Absence d'une cellule stratégique chargée de la fixation des objectifs de l'école et de l'évaluation des actions réalisées
		L'école ne dispose pas de conseil pédagogique chargé de l'élaboration des programmes de formation	--	Hétérogénéité des programmes de formation élaborés par les formateurs de l'école (chaque formateur élabore et dispense son propre programme de formation)
		L'école ne dispose pas des procédures de gestion internes formalisées et validées	--	Absence de documents officiels formalisant les activités et les responsabilités des acteurs
Moyens pédagogiques et logistiques	Moyens humains	<i>Le corps pédagogique :</i> L'école dispose de 08 formateurs permanents spécialisés par domaine	Les formateurs sont formés d'une manière continue Ils sont évalués à fréquence bimestrielle afin de s'assurer de leurs compétences	Le nombre des formateurs est insuffisant, et ne permet pas de couvrir tous les besoins en formations internes et externes
		<i>Le corps administratif :</i> L'école dispose de 08 administrateurs et 09 employés de soutien	Ce nombre est jugé suffisant pour la gestion actuelle de l'école	Ce nombre reste insuffisant pour le développement des activités de l'école

Moyens pédagogiques et logistiques	Moyens matériels	<i>Moyens pédagogiques :</i> L'école de Constantine dispose de moyens pédagogiques récents nécessaires pour le bon déroulement des actions de formation	Ces moyens sont jugés suffisants pour la réalisation des actions des formations programmées actuellement	L'école devra manquer des moyens pédagogiques modernes permettant de former les stagiaires sur les nouvelles technologies des télécommunications
		<i>Moyens logistiques</i> L'école dispose de certains moyens logistiques : un bloc administratif, un espace d'hébergement et une cantine	L'hébergement et la restauration des stagiaires est assurés par l'école	La capacité d'hébergement est insuffisante Le transport des stagiaires n'est pas assuré
	Moyens financiers	Le budget de l'école et sa comptabilité sont centralisés au niveau de la DOT de Constantine	--	L'école ne dispose d'aucune autonomie financière. Son budget dépend du budget de la DOT
Offres de formation	Catalogue de formation	L'école dispose d'un catalogue présentant toutes ses offres de formation élaborée par les formateurs de l'école	Le catalogue est considéré comme le produit de l'école qui fait reconnaître ses offres en interne et en externe	Le catalogue de formation n'est pas actualisé en fonction de l'évolution de la technologie
	Formations techniques et commerciales	Les formations dans les domaines techniques et commerciaux sont les plus dispensées au niveau de l'école de Constantine	Les formations techniques et commerciales répondent aux spécificités du métier et besoins d'AT	--
	Formations bureautiques	Des Formations dans le domaine bureautique sont dispensées par les formateurs de l'école Deux formateurs ont été certifié ICDL	La certification a permis de renforcer la maîtrise des outils informatiques par les formateurs de l'école	Les formations bureautiques sont dispensées principalement pour les tiers.

Offres de formation	Promotion des offres	L'école fait reconnaître des offres de formation auprès des organismes externe par le biais de porte à porte	Des efforts sont faits par l'école pour promouvoir ses offres de formation	Un seul moyen de communication est utilisé pour la promotion des offres
Le rôle de l'ERTC dans le processus de formation d'AT	Phase d'identification des besoins en formation	L'école ne participe pas à l'identification des besoins en formation du personnel d'AT,	--	L'activité d'identification des besoins en formation est centralisée au niveau de la DF
	Phase de planification et conception	L'école de Constantine n'intervient pas dans la planification des actions de formations internes et externes	--	L'activité d'élaboration du plan de formation est centralisée au niveau de la DF
	Phase de mise en œuvre de la formation	L'école met en œuvre le plan de formation interne communiqué par le DF L'école réalise des actions de formation non prévues après validation de la DF. Elle réalise des actions de formation pour des tiers	L'école programme les actions de formation planifiées et non planifiées en fonction de la disponibilité de ses formateurs, de sa capacité pédagogique et de ses moyens logistiques.	L'école n'a pas d'autonomie dans la mise en œuvre des actions de formation internes. Elle doit passer par la DF
	Phase d'évaluation des actions de formation	L'évaluation de l'efficacité des actions de formation internes et externes réalisées ainsi que la satisfaction des participants est faite à l'aide des fiches d'évaluation à chaud	Cette évaluation permet l'amélioration continue des programmes de formation pour les futures sessions.	L'évaluation de l'impact des formations sur le rendement des participants n'est pas réalisée (évaluation à froid) - elle est réalisée par la DF pour uniquement certaines formations
Conventions et Partenariats	Conventions de formation	Plusieurs conventions de formation (principalement bureautique et technique) ont été conclues entre l'école et des organismes externes	L'école développe une certaine autonomie en prospectant et en gérant des relations avec des organismes externe	L'école n'exploite pas suffisamment ses compétences intervenant dans le domaine commercial pour former le personnel externe.

Section 03 : Suggestions d'amélioration pour une meilleure réorganisation de l'école de Constantine

Afin de remédier aux manquements décelés lors de l'évaluation (les points négatifs), nous allons dans la présente section formuler des suggestions ayant pour objectif la réorganisation de l'école régionale des télécommunications de Constantine.

Nos suggestions permettront de renforcer le rôle de l'école de Constantine dans le processus de formation de l'entreprise et de faire d'elle un centre de profit et un établissement offrant des prestations de formation adaptées aux besoins de ses clients.

Nous avons classé nos suggestions par ordre de priorité comme suit :

1. Valorisation du statut d'école de formation :

La difficulté de gestion actuelle de l'école de Constantine réside principalement dans son statut et sa position sous la responsabilité de deux entités.

L'école doit disposer d'un statut 'd'école de formation indépendante' et d'une autonomie financière et de gestion.

Cela facilitera sa gestion interne, la gestion de ses actions de formation en interne et en externe ainsi que la maîtrise et la gestion de ses ressources humaines, matérielles et financières.

2. Création d'un conseil d'orientation :

Le conseil d'orientation est un organe principal qui doit être créé au sein de l'école. Sa mission principale sera, comme son nom l'indique, l'orientation de l'école vers sa finalité. Il doit veiller à la cohérence de la politique générale de l'école et faire respecter les principes réglementaires dans chacune de ses activités.

Le conseil d'orientation doit comprendre des personnes compétentes dans les domaines de la gestion financière, le conseil et le management. Ils doivent travailler en étroite collaboration avec les responsables des services utilisateurs (départements internes de l'école, DRHF et partenaires).

Les missions Conseil d'Orientation Stratégique seront, entre autres :

- Analyse et suivi des perspectives à moyen et long terme sur le développement de l'école et les relations avec les partenaires au regard des évolutions environnementales ;
- Fixation de la politique et des objectifs à moyen et long terme de l'école et la détermination des moyens nécessaires à leur réalisation ;
- Analyse des situations et propositions d'amélioration.

3. Création d'un conseil pédagogique :

Un conseil, présidé par le directeur de l'école, réunit des formateurs, au moins un formateur par domaine, des conseillers et d'autres compétences.

Il aura pour mission de favoriser la concertation entre les formateurs, notamment pour coordonner les programmes de formation, la notation et l'évaluation des actions de formation.

Le conseil pédagogique sera chargé de :

- Recenser les nouveaux besoins de formation ;
- Elaborer un plan de formation interne et externe ;
- Préparer un contenu identique des programmes de formation dispensés en interne et en externe ;
- Analyser, contrôler et suivre la méthodologie des cours ;
- Actualiser le catalogue de formation et veiller à la mise à jour des contenus des cours dispensés ;
- Analyser l'adéquation de la formation dispensée aux réalités professionnelles ;
- Accompagner la formation des formateurs...etc.

4. Elaboration d'un manuel de gestion interne :

Un manuel de gestion est *un outil de management, qui établit et détaille, pour chaque activité menée par l'école, les procédures, les étapes, les intervenants impliqués et les outils utilisés pour mener à bien ses activités.*¹

¹ Manuel de procédures, <http://www.plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2014/03/AD10-procedures.pdf>, page consultée le 25/06/2016 à 10h 45.

En effet, l'existence du tel manuel - régissant la gestion courante de l'école est recommandée, afin de définir les habilitations des administrateurs et des formateurs, et formaliser les activités et les responsabilités de tous les acteurs.

5. Renforcement du rôle de l'école dans le processus formation d'AT :

Le rôle de l'école de Constantine doit être renforcée. Ses compétences doivent être valorisées en sollicitant leurs expertises dans l'identification des besoins en formation et l'élaboration du plan de formation interne de l'entreprise.

Une école de formation dotée de l'autonomie de gestion et l'autonomie financière, qui dispose des compétences importantes et tous les moyens nécessaires pour le déroulement des formations pourra identifier les besoins en formation des structures de l'entreprise et proposer un plan de formation contenant des actions très adaptés à son contexte et à ses besoins spécifiques.

6. Renforcement du corps pédagogique :

Pour couvrir les besoins en formation interne et externe et développer son portefeuille de formateurs (en quantité et en qualité), le directeur de l'école doit penser à renforcer son équipe pédagogique en recrutant plus de formateurs permanents (à temps plein), et/ou vacataires (à temps partiel).

Sa relation avec les formateurs occasionnels rattachés aux DOTs doit être directe. Autrement dit, toute sollicitation d'une compétence occasionnelle ne doit nécessairement pas passer par l'intermédiaire de la direction de la formation.

7. Actualisation des programmes de formations :

Le catalogue de formation de l'école doit être mis à jour d'une manière continue pour suivre l'évolution des technologies relatives aux métiers de l'entreprise.

8. Dotation en moyens pédagogiques et logistiques modernes :

Afin d'assurer la qualité et le bon déroulement des actions de formation notamment techniques, l'école doit se doter des moyens pédagogiques modernes nécessaires.

Pour une meilleure prise en charge des stagiaires, l'école devra améliorer et moderniser tous les commodités nécessaires au transport, restauration des stagiaires ainsi que l'hébergement (moyens logistiques).

9. Motivation et fidélisation du personnel de l'école :

En vue de maintenir le personnel de l'école et éviter son départ, le directeur de l'école devra penser à sa motivation et fidélisation par le biais de :

- ~ La formation continue pour le développement des compétences ;
- ~ Amélioration des conditions de travail ;
- ~ Ainsi que d'autres facteurs.

10. Développement des moyens de communication avec les tiers :

Pour faire connaître les offres de formation au niveau de l'école, l'élaboration d'une politique de communication moderne est jugée d'importance.

L'ERTC devrait développer ses moyens de communication. Elle devrait, entre autres :

- Créer un site web présentant l'école et ses offres en formation ;
- Préparer et diffuser des brochures, des guides de formations et des affiches publicitaires ;
- Créer des pages et des groupes sur les réseaux sociaux.

11. Evaluation de l'impact des formations dispensées :

L'évaluation des formations est définie, selon Alain Labruffe, par : « *l'ensemble du processus de mesure qualitative et quantitative effectué tout au long du parcours de formation avant, pendant et après à partir de différents moyens mis en œuvre par le formateur, l'apprenant, le groupe de formation et les responsables de l'organisme ayant envoyé un adulte en formation* ». ¹

L'évaluation de l'impact des actions de formation sur le rendement des stagiaires doit être réalisée pour l'amélioration des programmes de formation.

¹Alain Labruffe, *La formation des adultes, 100 questions pour comprendre et agir*, édition Afnor, 2005, p 229.

CONCLUSION

Conclusion

Le succès des entreprises, repose en grande partie sur leur capacité à conserver, optimiser et accroître le savoir-faire de leurs employés. En effet, la formation est un outil efficace qui permet d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services.

Investir dans la formation interne nécessite aux entreprises de se doter non seulement d'une ressource professionnelle permettant d'encadrer les efforts mais aussi de mettre en place une structure de gestion efficace de la formation continue.

En effet, Algérie télécom est parmi les entreprises qui accordent une place primordiale à ce mode de formation. Elle dispose des écoles de formation dotées des moyens nécessaires pour assurer le bon déroulement des formations internes.

A travers ce mémoire, nous avons tenté de répondre aux préoccupations d'Algérie télécom en matière de gestion des actions de ses formations internes, et ce, en proposant une démarche de réorganisation de l'une de ses écoles de formation. Cependant, avant de procéder, nous avons d'abord essayé de deviner quel est le mode de formation fréquent au niveau d'AT ?, comment la formation interne est organisée ? et quel est le rôle de cette école dans le processus de formation interne d'AT ?

Pour ce faire, nous avons évalué l'état actuel de l'école de formation de Constantine et son rôle dans le processus de formation d'AT en utilisant un guide d'entretien, puis, nous avons fait ressortir ses forces et faiblesses.

Afin de remédier aux manquements décelés lors de l'étape d'évaluation, nous avons formulé un certain nombre de suggestions faciles à entreprendre et qui permettront à l'école de Constantine de devenir un acteur autonome et important et un véritable centre de profit pour AT.

A travers les trois chapitres de ce mémoire, nous avons pu vérifier les hypothèses émises, et nous pouvons conclure ce qui suit :

- Algérie Télécom adopte deux modes de formation : interne en utilisant ses infrastructures internes, entre autres, l'école de Constantine, et externe en collaboration avec des organismes de formation externes.

Conclusion

- La formation interne au sein d'AT est organisée et suit un processus bien défini composé de quatre étapes.

La direction de la formation d'AT dispose d'une procédure de gestion des formations internes élaborée en 2015 et a pour objectif de préciser les modalités d'organisation et de gestion des formations internes au niveau d'AT.

- L'Ecole Régionale des Télécommunications de Constantine n'intervient que dans les deux dernières phases de processus de formation interne d'AT, à savoir, la mise en œuvre et l'évaluation des actions de formation.

De ce fait, et selon les constats relevés, nous avons proposé onze (11) suggestions classées par ordre de priorité que nous espérons qu'elles seront pertinentes pour faire de l'école de Constantine un centre de profit pour AT permettant d'assurer des formations adaptées au profit des employés de l'entreprise.

Compte tenu de la courte durée de notre stage, nous n'avons pas pu prononcer sur l'état de suivi des suggestions établies. A cet effet, le directeur de l'école sera appelé à les appliquer pour le développement de son école.

Enfin, nous espérons que le contenu de notre travail, ainsi que les suggestions formulées dans le dernier chapitre, soient à la hauteur des espérances qu'avaient le directeur de l'école ainsi que la chef du département management de la qualité qui nous a motivé à mener ce projet. Et nous espérons qu'elles soient, à moyen terme, activement appliquées au sein de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages

- Alain Hosdey et Jacques Rogister, Formation en entreprise ; les clés de la réussite, édition Edipro, Belgique, 2009.
- Alain Labruffe, *La formation des adultes, 100 questions pour comprendre et agir*, édition Afnor, 2005.
- Alain Meignant, Manager la formation, Editions LIAISONS, 9^e édition, France.
- Christophe PARMENTIER, *l'ingénierie de formation, outils et méthodes*, éditions d'organisation, Eyrolles, 2008.
- FD X 50-751, Normalisation Française, Fascicule de documentation : Formation professionnelle. AFNOR, 1996.
- *ISO 10015 V 1999 Management de la qualité-lignes directrices pour la formation.*
- Jacques Soyer, la fonction formation, édition d'organisations, 2003.
- Jean-François Dumais, *Guides de gestion des RH destiné aux entreprises des TI*, réalisé par FRP Groupe-Conseil, édition TECHNO-Compétences, Québec, 2003.
- JOHAN BOUGLET, La stratégie d'entreprise, éditions Gualino Lextenso, 3^{ème} édition, paris, 2013.
- LE BOTERF, (Guy), *L'ingénierie et l'évaluation de la formation*, Edition d'Organisations, Paris, 1993.
- MARTORY B., CROZET D. *Gestion des ressources humaines, pilotage social et performance*, édition Dunod, Paris, 2002.
- Michel BARABEL, O.MEIER, A.PERRET, T.TEBOUL, le grand livre de la formation, édition Dunod, Paris, 2012.
- Olivier MEIER, DICO du manager, 500 clés pour comprendre et agir, édition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2009.

- Patrich RIVALD et Martin LAUZIER, la gestion de la formation et du développement des ressources humaines, pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation, 2ème édition, 2015.
- PERETTI Jean-Marie, Gestion des Ressources Humaines, Edition Vuibert Entreprise, Paris, 1987.
- SEKIOU, (Lakhdar) et autres : Gestion des ressources humaines, édition Debock, Bruxelles, 2001.
- Thévenet Maurice et autres, Fonctions RH politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition PEARSON, 4^e édition, 2015.

Guides et articles scientifiques

- Alia conseil, Guide de gestion des ressources humaines, destiné aux entreprises des technologies de l'information, édition TECHNO Compétences, Québec, 2013.
- Guide pratique formation interne, réussir vos actions de formation en 7 étapes, juillet 2014
- Guide pratique : les formateurs internes occasionnels, Mai 2013.

Travaux universitaires

- Marie BILOT, Comment les salariés perçoivent-ils la formation professionnelle continue, mémoire de fin d'étude, 1^{ère} année master GRH, université Reims Champagne-Ardenne, 2011.

Documents internes

- La procédure de gestion des formations internes d'Algérie Télécom
- Le bilan d'activité de l'école régionale des télécommunications de Constantine
- Rapport de présentation des écoles d'Algérie Télécom
- L'organigramme d' d'Algérie Télécom.

Textes législatives et règlementaires

- la loi 90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail (modifié et complété le 11 Janvier 1997)
- l'Art 54 de la loi n°06-24 du 26 décembre 2006, portant loi de finances pour 2007

Sites internet

- www.algeriatelecom.dz
- www.intergros.com
- www.dr4.cnrs.fr
- www.fonction-publique.gouv.fr
- www.lexinter.net
- www.e-marketing.fr

Listes des annexes

N°	Titre de l'annexe
Annexe I	Guide d'entretien
Annexe II	Fiche technique de l'ERTC
Annexe III	Les thèmes de formation dispensés à l'ERTC
Annexe IV	Partenariat de l'ERTC

GUIDE D'ENTRETIEN

Thème n°01 : Statut et organisation de l'école

- Quel est le statut juridique actuel de l'école régionale de Constantine ?
- Comment est-elle structurée et gérée ?
- Dispose-t-elle de l'autonomie budgétaire et financière ?
- Dispose-t-elle d'un conseil pédagogique chargé de l'élaboration des programmes de formations ?
- Dispose-t-elle des procédures de gestion internes formalisées et validées ?

Thème n°02 : Offres de formation

- Quels sont les types de formations dispensées par l'école de Constantine ?
- A quelle population s'adressent ces formations ? (Personnel interne de l'entreprise et/ou clients externes)
- L'école dispose-elle d'un catalogue de ses offres de formation ?
 - o Si oui, par qui est-il élaboré ?
 - o Par qui est-il validé ?
- Est-il actualisé périodiquement pour répondre aux besoins évolutifs en matière de formation ?
- Comment sont définies les durées des actions de formation assurées au niveau de l'école ?

Thème n°03 : Intervention de l'école dans le processus de formation

- Quel est le rôle de l'école régionale de Constantine dans le processus de formation d'Algérie Télécom ?
 - o Participe-t-elle dans l'identification des besoins en formation du personnel ? si oui expliquez comment.
 - o Intervient-elle dans l'élaboration du plan de formation annuel de l'entreprise ? si oui expliquez comment.
 - o Met-elle en œuvre le plan de formation annuel de l'entreprise ? si oui expliquez comment.

- Organise-t-elle des formations hors plan de formation de l'entreprise ?si oui expliquez comment.
- Évalue-t-elle l'efficacité des actions de formation réalisées à son niveau ?si oui expliquez comment.

Thème n°04 : Les formateurs

- Quel est le nombre de formateurs permanents rattachés à l'école ?
- Sont-ils spécialisés par domaine de formation ?
- Ce nombre est-il suffisant pour couvrir les besoins en formation externes et internes ?
- Comment procédez-vous pour maintenir et développer les compétences des formateurs permanents ?
- Procédez-vous à une évaluation périodique des formateurs de l'école ?
 - Si oui, quelle est la méthode d'évaluation adoptée ?
- Le taux horaire minimal d'enseignement pour les formateurs permanents est-il réglementé ?
- Faites-vous appel aux formateurs occasionnels rattachés au DOT pour assurer certaines formations ?
 - Si oui, veuillez préciser dans quels cas.
- Faites-vous appel aux formateurs externes pour assurer certaines formations ?
- Comment procédez-vous pour motiver et fidéliser les formateurs internes ?

Thème n°05 : Les moyens humains, pédagogiques et logistiques

- L'effectif que dispose l'école est-il suffisant pour couvrir les activités administratives de l'école ?
- Les habilitations des administrateurs, en matière de gestion administrative et financière, sont-elles bien définies ?
- Combien de salles de formation dispose l'école ?
- Ce nombre est-il suffisant pour réaliser l'ensemble des actions de formation internes et externes ?
- Leur capacité pédagogique est de combien ?
- Les salles de formations sont-elles dotées des équipements informatiques et techniques nécessaires permettant le bon déroulement des actions de formation spécifiques ?

- L'école dispose-t-elle des outils digitaux pour animer les séances de formation ?
- S'assurez-vous de respect des conditions d'hygiène et de sécurité au niveau des salles de formation ?
- L'école dispose-t-elle d'une capacité d'hébergement suffisante pour prendre en charge le personnel formé (hommes et femmes) ?
- L'école prend-elle en charge la restauration des stagiaires en formation ? si non ; pour quelles raisons.
- L'école assure-t-elle le transport pour les personnes formées ?
- L'école a-t-elle besoins de travaux de réaménagement et de mise à niveau ?
 - o Si oui, lesquels ?
 - o Dispose-t-elle d'un budget spécifique pour la réalisation de ces travaux ?

Thème n°06 : Partenariats / Formations externe

- Comment l'école de Constantine procède-t-elle pour faire connaître ses offres de formation auprès des tiers ?
- L'école a-t-elle des conventions de formation avec des clients externes ?
- Ces conventions sont-elles gérées par l'école ?
- Comment sont planifiées et réalisées les formations externes dispensées pour les tiers ?
- Quels sont les domaines dans lesquels sont dispensées les formations externes ?
- Comment sont évaluées les formations externes ?
- Les formations externes sont-elles qualifiantes ou diplômantes ?
- Sont-elles sanctionnées par des attestations de formation ?

Recommandations

Quelles sont vos recommandations permettant de renforcer le statut de l'école ainsi que son rôle dans le processus formation de l'entreprise et d'améliorer la qualité de ses prestations ?

I. Fiche Technique E.R.T.C.

Date de rattachement de l'école à Algérie Télécom	Superficie	Personnel ERTC Effectif			Capacité pédagogique				Capacité d'Embarquement		
		Administratifs	Soutien	Enseignant	Salle de cours	Laboratoire	Salle de Conférences	MISAS	4G LTE	H	F
07 Juillet 2004	1600m ²	07	09	08	03 20 places	04 12 positions	01 80 places	01 12 places	01 15 places	55	37
						03 salles équipées de nouveaux ordinateurs (2004/05)		Salle opérationnelle	Salle prête, on attende des équipements		
TOTAL			24				88				92
départ à la retraite	03	Enseignant : 02 pers (Mr Idris + Mme Elhabib) Soutien : 06 -Administration : 08 pers Mr Mohamed									
Demande de mutation	03	Administration : 01 pers Mme Berradjou sans Soutien : 03 pers Mr Ouasseli Hadha et Mr Souli									
Affectation ERTC	03	Enseignant : 01 pers (Mr Bouderbal) Administration : 08 pers Mme Habib Hadha, Mme Bentoul Hadha									

Tableau du nombre de stagiaires formés par thèmes



Afin d'optimiser les moyens pédagogique et logistique de l'école, une organisation rationnelle de la programmation s'impose.

Il a été réalisé un maximum de thèmes avec le concours de la DRH/F. Ainsi, 30 cours ont été dispensés au niveau de l'école dont 08 organisés par la DRH/F soit 22 ont été assurés par l'encadrement de l'école. La formation dispensé lors de l'année 2014/2015 a été scindé en trois (03) volets à savoir :

1. Formation technique de 691 stagiaires, équivalent à un taux de 43% de participation.
2. Formation commerciale de 664 stagiaires, équivalent à un taux de 41% de participation
3. Formation bureautique de 260 stagiaires, équivalent à un taux de 16 % de participation (ces formations ont été faites pour les tiers).

Par conséquent, l'école a réalisé un taux de formation appréciable malgré les différentes contraintes rencontrés au cours de l'année de formation.

Afin de compléter les offres de formation et de répondre à des besoins métiers précis l'école propose ces services (un catalogue) à des entreprises tiers. Les propositions sont développées selon leurs besoins en prenant en compte des dernières bonnes pratiques.

b) **CONVENTION : NENS**

	THEMES DE FORMATIONS	Observations	Taux % d'exécution des clauses de contrats
SEACO (1)	Convention de formation	Cours effectués et ainsi que les paiements	100
SEACO (2)	Convention de formation	50% du contrat à réaliser (cours prévu pour la dernière semaine de décembre 2015)	50
SOPT (1)	Convention de formation	En attente du nouveau planning AT	0%
SOPT(2)	Convention de prestation	Reste 06 prévisions de programmation	
Direction et Ministère du commerce	Convention de prestation	(Annaba, Batna, Ouargla, Sétif, Saida, Blida, Oran, Bechar, Alger (Direction et Ministère)	100%

1. **SEACO**: la société des eaux et de l'assainissement de Constantine
2. **SOPT**: Société polyvalente des travaux de Constantine (une filiale de l'APC de Constantine) : (Cette entreprise polyvalente assure actuellement au niveau de Constantine une partie des travaux concernant la vidéosurveillance de la DGSN Constantine). Celle-ci veut se spécialiser dans la pose de câble et de fibre optique) un programme de cours identique à celui préparé pour l'ANSEJ/CNAC a été proposé à cette entreprise communale.
3. **MINISTERE+ DIRECTION DU COMMERCE** : (en cours de paiement).
4. **E.G.T.Est** : des pour parlés sont en cours pour une éventuelle signature de contrat avec l'entreprise de gestion touristique de l'EST. La finalisation du contrat ne pourra être effective qu'après mise en oeuvre du planning d'AT, sachant que ce projet est estimé à la somme de Quatre Millions de Dinars Algérien (4.000.000 00DA)

Nb : Voir les montants des diverses prestations en page 16.

TABLE DES MATIERES

Remerciements.

Liste des tableaux.

Liste des figures.

Liste des abréviations.

Résumé.

Sommaire.

Introduction.....2

CHAPITRE I : LA FORMATION PROFESSIONNELLE
CONTINUE.....3

Section 1- Notions sur la formation professionnelle.....4

1.1. Définition du la formation4

1.2. Le cadre règlementaire.....5

1.3. Les enjeux de la formation.....5

1.3.1. L'employeur.....5

1.3.2. L'employé.....6

1.3.3. Les pouvoirs publics.....6

1.3.4. Partenaires sociaux.....6

1.4. Les objectifs de la formation.....7

1.5. Les modes de la formation professionnelle.....8

1.5.1. Formation interne.....8

1.5.2. Formation externe.....8

1.6. Le processus de formation.....8

1.6.1. Analyse et identification des besoins.....9

1.6.2. Conception et Planification de la formation.....10

1.6.3. Réalisation de la formation.....10

1.6.4. Suivi et évaluation de la formation.....10

Section 2 : La formation interne dans l'entreprise.....11

2.1. Définition de formation interne.....11

2.2. Les objectifs de formation interne.....	11
2.3. L'organisation de la formation interne.....	12
2.4. Les acteurs de la formation interne.....	14
2.5. Avantages et inconvénients	15
2.5.1. Avantages de la formation interne	15
2.5.2. Inconvénients de la formation interne.....	16

Section 3 : Utilité de disposer d'une école de formation interne.....

3.1. L'importance de la structure formation dans une organisation.....	16
3.2. Le lien entre la structure formation et la taille de l'entreprise.....	17
3.3. Définition d'une école de formation interne.....	17
3.4. Les types d'organismes de la formation interne.....	18
3.5. Les critères d'une école de formation interne.....	18
3.5.1. Critères scientifiques.....	18
3.5.2. Critères pédagogiques.....	18
3.5.3. Critères financiers.....	18
3.6. Les raisons motivant à la création d'une école de formation interne.....	19

CHAPITRE II: LA FORMATION INTERNE AU NIVEAU D'ALGERIE TELECOM.....

Section 1 : Présentation d'Algérie Télécom.....

1.1. Présentation générale d'Algérie télécom.....	21
1.1.1. Création d'Algérie Télécom.....	21
1.1.2. Fiche signalétique.....	22
1.1.3. L'organisation d'Algérie télécom.....	22
1.1.4. Les domaines d'activités d'Algérie télécom.....	25
1.1.5. Missions et objectifs d'Algérie Télécom.....	25
1.2. Présentation de la direction formation d'Algérie Télécom.....	26
1.2.1. L'Organisation de la division RH et formation.....	26
1.2.2. L'organisation de la direction formation.....	27
1.2.3. Missions de la direction de formation.....	28
1.2.4. Les objectifs visés par la direction formation.....	28

Section 2 : la méthodologie de recherche	29
2.1. Choix du thème.....	29
2.2. Objet de l'étude.....	29
2.3. Choix de l'entreprise.....	30
2.4. Méthode de collecte des informations.....	30
2.5. Traitement des données.....	31
2.6. Délimitation du champ de l'étude.....	31
Section 3 : Processus de la formation interne au niveau d'Algérie Télécom	32
3.1. les formations internes d'Algérie Télécom.....	32
3.1.1. Formation interne qualifiante.....	32
3.1.2. Formation initiée par les structures métiers.....	32
3.1.3. Formations internes suite à une mise à niveau des SI ou acquisition des solutions technologiques.....	32
3.2. Les formateurs internes d'Algérie Télécom.....	32
3.2.1. Les formateurs internes permanents.....	33
3.2.2. Les formateurs internes occasionnels.....	33
3.3. Processus de formation interne au niveau d'Algérie Télécom.....	34
CHAPITRE III : LA REORGANISATION D'UNE ECOLE DE FORMATION INTERNE CAS : ECOLE REGIONALE DES TELECOMMUNICATION DE CONSTANTINE (ERTC)	37
Section 1 : Présentation de l'école régionale de Constantine	38
1.1. Création de l'école.....	38
1.2. Statut de l'école.....	38
1.3. Organisation de l'école.....	39
1.4. Missions de l'école.....	40
1.5. Les moyens de l'école.....	40
1.5.1. Les moyens humains.....	40
a. Le corps pédagogique.....	40
b. Le corps administratifs et de soutien.....	41

1.5.2. Les moyens matériels	41
a. Les moyens pédagogiques	41
b. Les moyens logistiques	42
1.5.3. Les moyens financiers	42
1.6. Les offres de formation de l'école	43
1.6.1. Formations techniques	44
1.6.2. Formations commerciales	45
1.6.3. Formations bureautiques	45
1.7. Le rôle de l'école de Constantine dans le processus de formation d'Algérie Télécom	46
1.8. Conventions / Partenariats	47
Section 2 : Evaluation de l'état actuel de l'Ecole Régionale des Télécommunications de Constantine	48
Section 3 : Suggestions d'amélioration pour une meilleure réorganisation de l'école de Constantine	53
3.1. valorisation du statut d'école de formation	53
3.2. création d'un conseil pédagogique	53
3.3. création d'un conseil pédagogique	54
3.4. Elaboration d'un manuel de gestion interne	54
3.5. renforcement du rôle de l'école dans le processus de formation interne	54
3.6. renforcement du corps pédagogique	55
3.7. actualisation des programmes de formation	55
3.8. dotation en moyens pédagogiques et logistiques modernes	55
3.9. motivation et fidélisation du personnel de l'école	56
3.10. Développement des moyens de communications avec les tiers	56
3.11. Evaluation de l'impact des formations dispensées	56
Conclusion	57
Bibliographie	
Les annexes.	

