



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO
FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET
DE SOCIOLOGIE
DEPARTEMENT DE SOCIOLOGIE



MEMOIRE DE MAITRISE EN SOCIOLOGIE

**FORMATION INITIALE POUR L'INTEGRATION EN
MILIEU PROFESSIONNEL,
cas du Centre de Contacts de Vivetic**



Présenté par : ANDRIATSIMAMITAKA Herisoa Fanilo

Membres du Jury :

Président du Jury : Monsieur ETIENNE STEFANO Raherimalala, Maître de Conférences

Examineur : Madame ANDRIANAIVO Victorine, Maître de Conférences

Rapporteur : Madame RAKOTONIRINA Voahangy, Maître de Conférences

Date de soutenance : 28 Novembre 2013

Année universitaire : 2011-2012

**FORMATION INITIALE POUR L'INTEGRATION EN
MILIEU PROFESSIONNEL,
cas du Centre de Contacts de Vivetic**

REMERCIEMENTS

Nous tenons à adresser nos vifs remerciements et témoignons notre reconnaissance à :

- Madame RAKOTONIRINA Voahangy, Maître de Conférences, de nous avoir encadrée durant nos recherches ;
- Tous nos enseignants à la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ;
- Toutes les personnes qui ont répondu à nos questions ;
- Notre famille de nous avoir soutenue sur le plan moral, technique et financier ;
- Et tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de notre stage.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

Première partie : Cadre théorique et présentation du terrain

Chapitre 1 : De l'adéquation formation-emploi dans le secteur privé

Chapitre 2 : Vivetic et son Centre de Contacts

Deuxième partie : Résultats des recherches

Chapitre 3 : De l'identification des besoins à la réalisation de la formation initiale

Chapitre 4 : Résultats de la formation initiale

Troisième partie : Approche prospective et apports du stage

Chapitre 5 : Problèmes et perspectives

Chapitre 6 : Apports de stage

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES

Liste des Tableaux

Liste des Schémas

Liste des Graphiques

Liste des Abréviations

Liste des Annexes

CURRICULUM VITAE ET RESUME

INTRODUCTION GENERALE

1. GENERALITES

A nos ères, les entités privées intéressent les jeunes diplômés bâtissant leur carrière et voulant enrichir leur savoir faire, ce qui est un fait remarqué par les dirigeants d'entreprise du secteur tertiaire. Celles utilisant les Nouvelles Technologies d'Information et de Communication (NTIC) sont les plus prisées.

Les jeunes sont les mieux adaptés au contexte et à la conjoncture actuelle, compte tenu de la spécificité des outils.

Au même poste et au fil des jours, les outils de travail évoluent. Chaque poste doit être occupé par un professionnel formé parce que chaque entreprise a sa méthode, sa culture et sa potentialité. Cette entreprise se doit d'être performante. Une formation initiale et/ou une formation continue se sont avérées indispensables, et une formation en interne est plus efficace que celle en externe.

Les points relevés ci-dessus a axé notre recherche sur la formation initiale destinée aux nouvelles recrues, dans le domaine de la télécommunication.

2. MOTIFS DU CHOIX DU THEME ET DU TERRAIN

Notre recherche a duré deux mois (2 mois) en tant que Chargée de Formation. Nous avons observé et animé huit (8) sessions de formation initiale pendant l'essai et l'intégration du 02 Septembre au 31 Octobre 2013 au Centre de Contacts de Vivetic, sise à Andraharo.

Cela nous a menée à traiter le thème « **Formation initiale pour l'intégration en milieu professionnel, cas du Centre de Contacts de VIVETIC** ».

La « relation humaine » a été mise en exergue dans le métier et dans la vie quotidienne.

3. PROBLEMATIQUE

Ainsi, nous nous sommes posée un certain nombre de questions : « La formation en entreprise : nécessité ou contrainte ? »¹. La formation initiale est-elle indispensable pour intégrer les nouvelles recrues ?

1. Laflamme (R.), « La formation en entreprise : nécessité ou contrainte ? », 2002

4. HYPOTHESES

Afin de répondre à ces questions, nous mentionnons les hypothèses suivantes :

- La formation initiale est fondamentale pour les nouvelles recrues en matière de Gestion de la Relation Client ;
- La formation initiale permet l'intégration des nouvelles recrues dans la société et de vivre sa culture ;
- La formation initiale est primordiale dans le renouvellement de la certification ISO 9001 et dans l'acquisition de la norme NF 345.

5. OBJECTIFS

5.1. Objectif global

Nous nous sommes alors fixée un objectif qui est de garantir la performance des nouvelles recrues afin qu'elles soient opérationnelles tout en assurant une bonne gestion de la relation client.

5.2. Objectifs spécifiques

Pour ce faire, il nous a fallu :

- Identifier les besoins en formation définis par les responsables plateaux ;
- Élaborer un plan de formation correspondant à ces besoins ;
- Évaluer les impacts de la formation initiale et faire le suivi.

6. METHODOLOGIE

6.1. Documentation

Nous nous sommes documentée en lisant des ouvrages et en consultant le site internet.

6.2. Méthodes

Comme il s'agit d'une recherche purement sociologique, nous avons utilisé les approches ci-après : l'individualisme méthodologique, la sociologie compréhensive, le culturalisme et le diffusionnisme. Nous allons les élaborer une à une pour savoir le lien avec notre étude.

6.2.1. L'individualisme méthodologique de Raymond BOUDON (1934-2013)

L'individualisme méthodologique est un principe méthodologique fondamental des sciences sociales. Il révèle que les comportements individuels sont les causes des phénomènes macroscopiques et non l'inverse. Il s'oppose ainsi à une démarche holiste ou structurelle.

Sur la base de ces éléments théoriques, Raymond Boudon va énoncer les fondements de l'individualisme méthodologique : « Pour expliquer un phénomène social quelconque, (...) il est indispensable de reconstruire les motivations des individus concernés par le phénomène en question, et d'appréhender ce phénomène comme le résultat de l'agrégation des comportements individuels dictés par ces motivations ». (1991)

En effet, adopter une posture individualiste en sociologie consiste à expliquer les phénomènes sociaux à partir des logiques d'action des individus. Pour mettre au point notre explication, nous devons donc comprendre les comportements individuels. Pour ce faire, nous devons arriver à mettre à jour les raisons qui ont poussé les individus à agir comme ils ont agi c'est-à-dire à situer les comportements individuels. Autrement dit, la Relation Client sera difficile à instaurer sans la motivation de chacun des Conseillers Clientèle.

6.2.2. La sociologie compréhensive de Max WEBER (1864-1920)

Max WEBER pense que la sociologie doit avoir pour objet d'étude le comportement humain dans son développement contenant des enchaînements et des régularités qui doivent s'interpréter de façon compréhensible, tout au moins au départ de l'analyse.

La compréhension est nécessaire puisqu'elle précède l'explication mais elle n'est pas suffisante car elle doit faire appel à l'explication pour être validée et pour ne pas rester purement théorique.

Dès lors, le but de la sociologie, selon Max Weber, est justement de retrouver le sens que les individus donnent à leur action en vue d'apporter une explication par la suite.

Les Chargés de Formation devraient donc comprendre eux-mêmes la Gestion de la Relation Client afin de pouvoir l'expliquer aux nouvelles recrues. Il s'agit ici de la maîtrise du domaine.

6.2.3. Le culturalisme

Le culturalisme est un courant de l'anthropologie nord-américaine qui considère comme essentiels les phénomènes de contact et d'interpénétration des cultures dans la formation d'une société et de la personnalité des sujets qui les composent.

Les principaux représentants de cette approche des années 1870 à 1950 ont été : Lewis Henry MORGAN (1818-1881), Franz BOAZ (1858-1942) et Alfred Louis KROEBER (1876-1960)

« *La diversité des acteurs, de leurs histoires et de leurs positions appelle davantage à la souplesse qu'à la standardisation* » (Guy Le Boterf, 1987, p.98)

Madagascar est une ancienne colonie française. L'arrivée des Français sur l'île a entraîné une sorte d'acculturation chez les Malgaches. D'où la capacité de la population à parlé couramment la langue française.

Néanmoins, les Malgaches ont retenu leur culture, ils ont un savoir-être qui les distingue des autres nationalités. En d'autres termes, la courtoisie et la politesse en complémentarité avec le savoir-faire constituent un meilleur point de départ pour la Gestion de la Relation Client.

6.2.4. Le diffusionnisme

Le diffusionnisme est une théorie anthropologique développée au début du XXème siècle, selon laquelle les différences entre les cultures s'expliquent par la diffusion de traits culturels particuliers à partir des lieux d'essence de la culture même.

Ce qui signifie que même si la culture malgache est différente de celle française, grâce au diffusionnisme, les Malgaches peuvent facilement s'y adapter.

6.3. Techniques d'enquête

En vue d'obtenir les données qui nous serviront à l'analyse, nous avons également fait appel aux trois (3) techniques d'enquête, lesquelles sont : l'entretien libre, l'entretien semi-libre et l'entretien directif.

- L'entretien libre auprès du Responsable des Ressources Humaines (RRH) « *est une technique qui est centrée sur le contenu du discours. Les thèmes de discours sont prédéterminés par la personne qui mène l'interview. Celle-ci conduit l'entretien à*

partir d'un guide qu'elle a préalablement établi. L'organisation du discours qui suit est laissée à la liberté de l'interviewé : ce dernier parle de ce qu'il veut et quand il veut à condition toute fois que son discours s'en tiennent au thème choisi par l'interviewer. » (Jouvenel et Masingue, 1994). Ce qui nous a permis d'avoir des informations sur la société, de connaître les sources des besoins en recrutement de Personnel et de parler de la formation dispensée au sein de l'entreprise ainsi que d'aborder le sujet de formation initiale. C'est à la fin de l'entretien que nous avons demandé à avoir accès aux données pour la réalisation de notre mémoire. Par conséquent, nous avons utilisé un guide d'entretien contenant des questions ouvertes ;

- l'entretien semi-libre auprès des Responsables de Plateaux (RP) se distingue par le fait qu'il n'est « *ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises* » (Rahali et Hanchi, 2007). Ce qui nous a mené à identifier les besoins en formation initiale ainsi que de savoir le système d'évaluation de chaque Conseiller Clientèle intégré en production ;
- les entretiens directifs avec les nouvelles recrues, ont été une source de collecte de données concernant l'état civil des candidats, leur parcours scolaire et leur cursus professionnel. C'est aussi par l'intermédiaire de ces entretiens que nous avons pu avoir des réponses à propos des notions sur le poste émanant des questions fermées posées. Grâce à ce questionnaire, nous avons également pu évaluer les points positifs et ceux à améliorer par rapport à la formation initiale.

Le questionnaire, que nous avons utilisé lors des entretiens semi-libre et dirigé est « *un document standardisé. Il est composé d'un nombre variable de questions écrites ou d'items. La cohérence interne de sa construction permet, en croisant des réponses, d'obtenir une analyse de type qualitatif au-delà de son exploitation statistique.* » (Jouvenel et Masingue, 1994)

6.4. Échantillonnage

En matière d'échantillonnage, nous avons pris comme population d'études toutes les candidatures retenues pour bénéficier d'une formation initiale au sein de l'entreprise. Nous avons utilisé l'échantillonnage par quota – si nous pouvons nous exprimer ainsi – en prenant 100% de la population d'étude, c'est-à-dire les 54 potentiels Chargés de Clientèle.

Le tableau ci-dessous nous indique l'effectif des enquêtés selon leur sexe et suivant la session de formation initiale.

Tableau 1: Tableau représentant l'effectif des enquêtés selon leur sexe et suivant la session de formation initiale

SESSIONS DE FORMATION INITIALE	SEXE		TOTAL PAR SESSION
	MASCULIN	FEMININ	
1	0	5	5
2	2	5	7
3	2	3	5
4	2	6	8
5	2	5	7
6	2	11	13
7	2	2	4
8	3	2	5
EFFECTIF TOTAL	15	39	54

Source: Enquête personnelle, Septembre et Octobre 2013

Parmi tous les candidats, nous avons 15 personnes de sexe masculin et 39 de sexe féminin. En termes de pourcentage, 27,78% de la population totale d'étude sont constitués d'hommes et 72,22% sont formés par des filles et des femmes.

6.5. Observations durant les séances de formation et observation sur les plateaux

Lors de notre recherche, nous avons été autorisée à observer, voire à animer les séances de formation. Dans un premier temps, nous avons travaillé par binôme. Au fil du temps, nous étions amenée à réaliser la formation initiale nous-même.

Quelques semaines après la formation initiale, nous avons aussi pu côtoyer les Conseillers Clientèle en activité sur les plateaux. Ceci nous a permis d'observer leurs comportements et vérifier le respect de la structure de l'entretien téléphonique acquise durant la formation initiale ou pas.

6.6. Écoute des bandes enregistrées et en live

Pendant ces deux (2) mois d'essai et d'intégration, nous avons aussi eu accès à l'écoute des bandes d'enregistrement, à l'aide de laquelle nous avons examiné la qualité du discours utilisé par les téléconseillers.

Parfois, nous faisons les écoutes à côté des Conseillers Clientèle sur les plateaux. L'objectif est le même que l'écoute des enregistrements.

6.7. Technique d'analyse et de synthèse

Comme technique d'analyse et de synthèse, nous avons fait appel à la statistique appliquée aux Sciences Sociales pour garder la neutralité, et en particulier, pour l'objectivité de la recherche. Ainsi, il s'agit d'une analyse par croisement et des opérations pour établir des « *tableaux de résultat, diagrammes, figures, modèles qui condensent et mettent en relief les informations apportées par l'analyse* ». (Bardin, 2007)

7. PROBLEMES RENCONTRES ET LIMITES DE LA RECHERCHE :

Pendant notre recherche, la récolte des informations a été difficile du fait que toutes les données sont stockées et sécurisées dans un serveur propre à l'entreprise. Ceci est dû aux exigences de la norme ISO 9001. Par conséquent, nous ne pouvons exploiter que les données sur les conseillers clientèle nouvellement intégrés.

8. PLAN :

Ce mémoire est divisé en trois (3) parties bien distinctes. La première partie concerne le cadre théorique sur l'adéquation formation-emploi dans le secteur privé suivi de la présentation de la société Vivetic, surtout de son Centre de Contacts. Dans la deuxième partie seront exposés les résultats de notre recherche incluant les sources de besoins en formation initiale, la relativité entre la formation initiale et les différentes variables à étudier ainsi que les impacts de la formation initiale sur la production. La dernière partie se concentre sur les perspectives suggérées à partir des problèmes constatés et les prospectives ainsi que ce que nous avons pu acquérir du stage.

Première partie :

CADRE THEORIQUE ET PRESENTATION DU TERRAIN

Dans cette partie, nous allons évoquer les points de vue de quelques auteurs concernant l'adéquation formation-emploi. Puis, nous présenterons notre terrain d'étude. Dans un premier temps, nous donnerons les définitions de quelques mots-clés qui nous seront utiles. Et dans un second temps, nous présenterons notre terrain d'étude qui n'est autre que le Centre de Contacts de Vivetic.

Chapitre 1 :

DE L'ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Pour mieux cerner cette étude, il est important de définir les mots-clés que nous allons fréquemment utiliser concernant l'adéquation formation-emploi en entreprise et de citer quelques notions sur les diverses sortes de formations dispensées dans une société.

Section 1 : DÉFINITIONS DES MOTS-CLÉS

1.1. Sur la formation et l'emploi

1.1.1. Adéquation formation-emploi

L'adéquation formation-emploi est le résultat de la conformité du contenu de la formation dispensée aux besoins requis par l'emploi à exercer.

Gillet (P.) veut défendre l'autonomie d'un langage de la formation, un langage outil en ce qu'il « *émerge des pratiques divergentes, innovantes, dont les acteurs tentent la rationalisation.* » (Mariem RAHALI et Amal HANCHI, 2007)

1.1.2. Formation

La formation est l'enseignement destiné à donner à une personne ou à un groupe les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité.

Dans ce Mémoire, il s'agit de la *formation initiale des non cadres.*

« *Dans tout processus d'alternance, le rythme de succession des périodes (de formation, de recherche et d'action) mérite une attention particulière. Il importe notamment de veiller à ce qu'il soit compatible :*

- *avec les exigences d'apprentissage et la capacité d'assimilation des acteurs ;*
- *avec les contraintes de fonctionnement de l'entreprise ;*
- *avec les ressources pédagogiques disponibles.»* (Guy Le Boterf, 1987, p.101)

1.1.3. Emploi

L'emploi est « un poste rémunéré dans une entreprise ou une administration »² et dont les synonymes sont travail, fonction ou poste.

L'emploi est « une occupation confiée à une personne »³.

Nous parlerons plus particulièrement de l'emploi d'un Conseiller Clientèle dans cet ouvrage.

1.2. Sur la Gestion de la Relation Client (GRC)

1.2.1. Gestion de la Relation Client (GRC)

La Gestion de la Relation Client (GRC) est « *l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service* ». (Tomas, 2002)

La GRC comme processus relationnel est ici considérée comme « *un processus permettant de traiter tout ce qui concerne l'identification des clients, la constitution d'une base de connaissance sur la clientèle, l'élaboration d'une relation client et l'amélioration de l'image de l'entreprise et de ses produits auprès du client* ». (Tomas, 2002)

En tant que processus technologique, la GRC est « *l'automatisation de processus d'entreprise horizontalement intégré, à plusieurs points de contacts possibles avec le client (marketing, ventes, après-vente, assistance technique), en ayant recours à des canaux de communication multiples et interconnectés* ». (Tomas, 2002)

En terme anglais, la GRC devient le Customer Relationship Management ou CRM.

Dans cette œuvre, la GRC est la complémentarité entre la méthode et les techniques.

1.2.2. Progiciel

Un progiciel est « *l'ensemble complet de programmes informatiques, conçus pour différents utilisateurs en vue d'une même application, généralement professionnel, commercialisée avec une documentation* ». (Tomas, 2002)

1.2.3. Centre d'appels

Un centre d'appels est une entité qui traite les appels, que ce soit les appels entrants ou ceux sortants.

1.2.3.1. Appels entrants

Les appels entrants sont les appels que les Conseillers Clientèle reçoivent et dont ils traitent l'objet.

1.2.3.2. Appels sortants

Les appels sortants sont les appels émis par les Conseillers Clientèle afin de faire des sondages, de vendre des produits ou de prendre des rendez-vous.

1.2.4. Centre de Contacts

Un Centre de Contacts est un service qui traite en même temps les appels et les courriers électroniques (mails).

Notre terrain d'étude est un Centre de Contacts, d'où les Conseillers Clientèle traitent des appels et des mails.

1.2.5. Conseiller Clientèle

Un Conseiller Clientèle est une personne qui émet ou reçoit des appels et envoie ou réceptionne des messages électroniques.

Section 2 : LES TYPES DE FORMATIONS DISPENSEES EN ENTREPRISE

2.1. Formation initiale

C'est une formation destinée aux nouvelles recrues et aux anciens conseillers clientèle affectés sur un autre traitement.

2.1.1. Sources du besoin

Le besoin en formation initiale provient du manque d'effectif et/ou d'une extension. Cela peut aussi découler d'un nouveau contrat avec un client, d'une affectation sur un autre traitement ou d'autres raisons telle que la non-conformité.

2.1.2. But

A l'issue de la formation initiale, les formés doivent être opérationnels. Dans d'autres termes, ils doivent être capables d'exercer le métier de Conseillers clientèle. *« Entre la théorie et la pratique existe une relation didactique où chacun des termes interpelle l'autre sans chercher à le réduire ; la théorie oriente l'expérience pratique et celle-ci interroge la théorie. »* (Guy Le Boterf, 1987, p.100)

2.2. Recadrage

Le recadrage consiste à réintégrer les formés qui ont obtenu une bonne note en pratique mais qui n'ont pas atteint la note minimale au test écrit.

2.2.1. Source du besoin

La non obtention de la note requise pour le succès à l'épreuve écrite entraîne mène les formés à être recadrés.

2.2.2. But

Le recadrage a pour objectif la réussite des formés à l'évaluation écrite.

2.3. Formation continue

La formation permanente ou continue est une formation périodique dont les conseillers clientèle déjà en activité bénéficient.

2.3.1. Source du besoin

La formation continue émane soit de la non considération de la structure de l'appel, soit du non respect des consignes à suivre pour traiter les appels. Elle peut aussi découler d'un changement ou modification dans le mode de traitement des appels.

2.3.2. But

La progression de l'équipe est le résultat de la formation continue. Il s'agit ici d'« *entreprendre un processus de formation-action centré sur l'amélioration des relations entre les Conseillers et leur clientèle.* » (Guy Le Boterf, 1987, p.97)

Selon le Code du travail de 2003 ; l'article 198 de la loi n°2003-044 du 28 Juillet 2004 stipule que : « *La formation professionnelle continue a pour objet l'adaptation des travailleurs aux changements techniques et les conditions de travail pour favoriser la promotion sociale ainsi que leur accès aux différents niveaux de qualification* ».

2.4. Atelier

Un atelier est une séance de travail pendant laquelle les membres de l'équipe concernés font des échanges sur les points forts à retenir, les axes de travail à faire et les moyens utilisés pour une meilleure prestation.

2.4.1. Source du besoin

Un atelier est nécessaire pour pouvoir évaluer un appel reçu ou émis par un Conseiller Clientèle.

2.4.2. But

Un atelier a comme objectif de renforcer les points d'appui d'un Conseiller Clientèle, de déduire les axes d'amélioration avec les méthodes adéquates pour ce faire. « *Une boucle itérative est une boucle d'apprentissage. Tirer les leçons de l'action, progresser sur la base de l'évaluation de ce qui a été réalisé et obtenu sont aussi des façons d'apprendre.* » (Guy Le Boterf, 1987, p.101)

2.5. Coaching

Le coaching s'agit de faire des exercices de simulations avec les Conseillers Clientèle en insistant sur les axes de travail déduits lors de l'atelier.

2.5.1. Source du besoin

Suite à l'atelier, et plus précisément de la déduction des points à réajuster pour chaque Conseiller Clientèle, le coaching est un des moyens pour l'amélioration de la prestation.

2.5.2. But

Le coaching a pour but d'améliorer les manières de faire pour un bon traitement des appels. « *Une boucle itérative est une boucle d'apprentissage. Tirer les leçons de l'action, progresser sur la base de l'évaluation de ce qui a été réalisé et obtenu sont aussi des façons d'apprendre.* » (Guy Le Boterf, 1987, p.101)

2.6. Training

Le training est un mot anglais qui signifie entraînement. Ici, il s'agit d'entraîner les Conseillers Clientèle à se souvenir d'un point à l'aide d'un petit signe qui peut rendre le traitement de son appel plus satisfaisant.

2.6.1. Source du besoin

L'oubli d'un point qui peut être important à l'égard du client est l'origine du training.

2.6.2. But

La mémorisation de cette étape peut rendre le traitement des appels parfait. « *Dans l'ensemble, il est important de prêter une attention particulière à celle qui concerne l'accompagnement. Ceci consiste essentiellement à la conceptualisation, la mise en relation, l'activité de transmission de connaissances et l'activité de capitalisation.* » (Guy Le Boterf, 1987, p.105)

Chapitre 2 :

VIVETIC ET SON CENTRE DE CONTACTS

Comme il s'agit d'une recherche sur la formation initiale en entreprise, il est vain de présenter la société en question. Il s'avère aussi indispensable de connaître le terrain d'étude qui est le Centre de Contacts pour plus de clarté. Enfin, nous parlerons du mode de gestion des données de ce centre qui fait partie des normes qui le régissent.

Section 1 : PRÉSENTATION DE VIVETIC

1.1. Historique de l'entreprise

La société Vivetic a pris naissance en 1996 par Anne Laratte qui est le Président Directeur Général (PDG) jusqu'à nos jours. Au début, elle ne faisait que des saisies, d'où la dénomination « Saisie.com ».

Quelques temps plus tard, elle a changé de nom et est devenue la société Mad'Com qui résulte de son implantation à Madagascar et du fait que sa principale mission est la communication.

Actuellement, son appellation est Vivetic Mad'Com. Cette désignation dérive de la dynamique, de l'utilisation de NTIC et de son installation dans notre île. D'où son slogan : « La dynamique des flux de la relation clients ».

Cette entreprise est un prestataire de service spécialisé en Gestion de la Relation Client. Elle est aussi particulière grâce à la gestion de carrière de ses collaborateurs qui atteignent aujourd'hui un millier.

La société Vivetic Mad'Com, est une Société à responsabilité Limitée (S.A.R.L.) au capital de 80.000.000 Ariary dont le siège est situé dans l'enceinte GALAXY Andraharo.

1.2. Les différents pôles de Vivetic

Vivetic a quatre (4) branches principales qui sont :

- Le « Back Office » (ou arrière-boutique) qui s'occupe de la gestion interne de l'entreprise ;
- le « Online » qui traite les textes ;
- le « One to one » qui se charge du traitement des messages ;
- et le « Centre de Contacts » (CC) qui assure le traitement des appels et le traitement des courriers électroniques ou mails.

Section 2 : PRÉSENTATION DU CENTRE DE CONTACTS (CC)

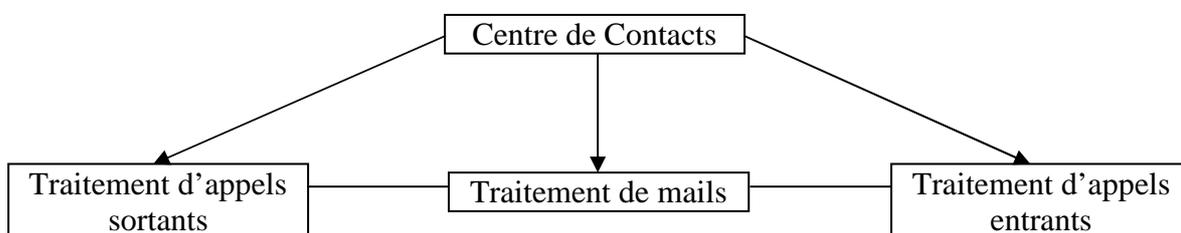
2.1. Historique du Centre de Contacts

Vivetic a instauré son Centre de Contacts en 2009. Cela fait alors quatre (4) ans qu'il existe.

Au tout début, il n'y avait qu'une dizaine de Conseillers Clientèle. Au fil du temps, le nombre a augmenté et a atteint la centaine. A présent, un aménagement est en cours de finition et le nombre de collaborateurs prévus est de 250.

2.2. Les divers services du Centre de Contacts

Schéma 1 : Division du Centre de Contacts (CC)



Source : Enquête personnelle, Septembre 2013

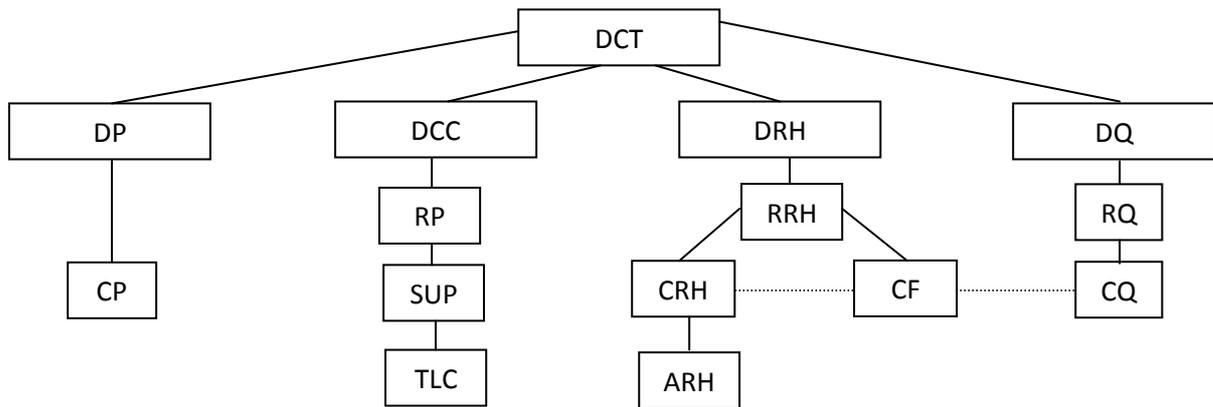
Ce schéma nous montre que le Centre de Contacts est composé de trois (3) secteurs qui sont :

- le traitement des appels sortants concernant la prospection, l'enquête de sondage, la vente et la mise à jour des données ;
- le traitement des mails constitué du service d'informations et du service après-vente ;
- et le traitement des appels entrants qui consiste à assister les clients et à assurer le service après-vente.

Il est à noter que ces trois (3) services ont leurs attributions respectives. Cependant, les Conseillers Clientèle, doivent traiter les appels et les mails à la fois.

2.3. Organigramme du Centre de Contacts

Comme Vivetic est une grande société avec un nombre de Personnel atteignant un millier (plus de 1000 collaborateurs), son organigramme est un peu compliqué. En effet, nous avons considéré celui du Centre de Contacts, qui lui aussi est déjà composé de plusieurs entités en liens fonctionnels et en liens hiérarchiques.

Schéma 2 : Organigramme du Centre de Contacts

Source : Fiche de poste CF, Septembre 2013

Section 3 : LES TECHNIQUES DE GESTION DES DONNEES DU CENTRE DE CONTACTS (CC)

3.1. La Gestion de la Production Assistée par Ordinateur (GPAO)

La Gestion de la Production Assistée par Ordinateur est le point de rencontre de tous les collaborateurs d'une entreprise. C'est un programme modulaire de gestion de production permettant de gérer l'ensemble des activités liées à la production d'une entreprise.

La GPAO est une technique propre à Vivetic pour la communication interne. Ce serveur permet à chacun de faire le pointage, de consulter sa fiche de poste, de suivre ses conditions de travail, de voir les notes de service, d'avoir des nouvelles de la société tous les jours, etc.

3.2. La Gestion Électronique des Documents (GED)

La Gestion Électronique des Documents ou GED a comme objectif de parvenir à constituer un référentiel de l'ensemble des documents de l'entreprise, qu'ils soient structurés ou non, afin d'être en mesure de gérer leur cycle de vie, de leur création à leur destruction.

La GED est donc un serveur où sont stockées et sécurisées toutes les données de Vivetic et de ses clients. En d'autres termes, c'est là que les consignes de traitement sont placées. Il est à souligner que l'accès à la GED est spécifique selon le poste occupé.

Bref, la formation initiale, c'est la porte ouverte à l'intégration des nouvelles recrues dans le monde professionnel. Elle délivre les connaissances théoriques et pratiques relatives au poste de Conseiller Clientèle. C'est également un moyen par lequel ces nouvelles recrues acquièrent les bases pour une meilleure Gestion de la Relation Client.

Deuxième partie :

RESULTATS DES RECHERCHES

Nous élaborerons, d'abord, ce qui concerne les démarches de la Formation Initiale dans le domaine de la Relation Client. Ceci, dès l'identification des besoins en formation initiale jusqu'à l'évaluation. Par la suite, nous passerons aux études relatives entre les données que nous avons recueillies afin de faire un suivi et évaluation des impacts.

Chapitre 3 :

DE L'IDENTIFICATION DES BESOINS À LA RÉALISATION DE LA FORMATION INITIALE

Nous élaborerons les résultats de notre recherche dans cette partie, en faisant une analyse et une synthèse des données recueillies. Ce chapitre est destiné, de ce fait, à l'identification des besoins en formation initiale, aux caractéristiques des bénéficiaires de la formation et à l'évaluation des impacts immédiats de la formation.

Section 1 : IDENTIFICATION DES BESOINS EN FORMATION INITIALE

« Les besoins de formation peuvent être dus à :

- des problèmes et dysfonctionnements courants de l'entreprise ;
- une évolution des métiers et des professions ;
- des projets de changement ou d'investissement. » (CNFTP, 1998)

Tableau 2 : Tableau représentant l'effectif des conseillers à former selon le type de besoins du plateau et la session de formation

SOURCES DU BESOIN	SESSIONS DE FORMATION INITIALE								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Augmentation en effectif	5	7	2		1	13	4	5	37
Nouvelles commandes				9	3				12
Affectation					3				3
Autres			2						2
EFFECTIF PAR SESSION	5	7	5	9	7	13	4	5	54
EFFECTIF TOTAL									

N.B : Parmi les cinquante-quatre (54) conseillers à former, une personne a désisté lors d'une formation et a repris la formation suivante. Ainsi, nous n'avons pris en compte que la reprise de la formation initiale.

Source : Enquête personnelle, Septembre et Octobre 2013

- Avec un aperçu global du tableau, nous pouvons lire que les besoins en formation initiale sont principalement dus au nombre réduit des Conseillers en activité. En d'autres termes, ceci s'explique par l'augmentation de flux qui entraîne un

agrandissement du plateau. D'où le nombre important de Conseillers Clientèle à former s'élevant à 37, c'est-à-dire plus de la moitié de l'effectif total. En pourcentage, cela atteint les 68,52% ;

- la deuxième origine en est l'acquisition de nouveaux contrats avec de nouveaux clients et/ou partenaire. Au total, douze (12) nouveaux Conseillers Clientèle sont à former. Le taux est de 22,22% ;
- La troisième source de besoins en formation initiale concerne l'affectation de trois (3) Chargés de Clientèle, du module appel sortant vers celui appel entrant. Ceci équivaut à 5,56% ;
- Il y a aussi d'autres raisons telles que la non-conformité aux normes qui peut générer le besoin en formation initiale, c'est le cas des deux (2) Conseillers Clientèle donnant le pourcentage de 3,7%.

En procédant au calcul de la moyenne, nous pouvons dire que le nombre de potentiels Conseillers Clientèle à former par session de formation est égal à sept (7).

Nous allons élaborer un à un ces quatre (4) points à l'origine du besoin en formation initiale.

1.1. Manque d'effectif ou extension

Tableau 3 : Tableau représentant l'effectif des conseillers clientèle à former pour une augmentation d'effectif

SOURCE DU BESOIN	SESSIONS DE FORMATION INITIALE								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Manque d'effectif / Extension	5	7	2	0	1	13	4	5	37

Source : Enquête personnelle, Septembre et Octobre 2013

En faisant une lecture horizontale de la première ligne du tableau, nous observons que la sixième (6^{ème}) session de formation qui s'est tenue le 26 et 27 Septembre 2013 est dérivée du manque d'effectif de conseillers en activité. Cela dit qu'à la fin du mois de Septembre, il y avait un remarquable accroissement de flux sur le plateau en question. Même si les Conseillers Clientèle sont nombreux à être en ligne, il figure encore des appels en attente sur le tableau de suivi de traitement. Ceci a conduit à un nouveau recrutement suivi d'une formation initiale.

Contrairement à cela, c'est-à-dire, trois (3) jours avant cette hausse de flux, il n'y avait qu'un Conseiller Clientèle bénéficiaire d'une formation initiale pour combler le sous-effectif de l'équipe de traitement.

1.2. Nouvelles commandes

Tableau 4 : Tableau représentant l'effectif des conseillers clientèle à former pour un nouveau contrat

SOURCE DU BESOIN	SESSIONS DE FORMATION INITIALE								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Nouvelles commandes	0	0	0	9	3	0	0	0	12

Source : Enquête personnelle, Septembre et Octobre 2013

Après une signature d'un nouveau contrat avec de nouveaux clients au cours du mois de Septembre, douze (12) personnes ont été recrutées pour traiter ces appels-là. Celles-ci, comme toutes les autres ont suivi une formation initiale avant l'exercice du métier de Conseiller Clientèle.

Ces Conseillers Clientèle embauchés pour traiter des appels sur de nouvelles commandes représentent 22,22% de notre population d'étude.

1.3. Affectation

Tableau 5 : Tableau représentant l'effectif des conseillers clientèle affectés à former

SOURCE DU BESOIN	SESSIONS DE FORMATION INITIALE								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Affectation	0	0	0	0	3	0	0	0	3

Source : Enquête personnelle, Septembre et Octobre 2013

Il y a des cas où des Conseillers Clientèle ayant déjà des expériences en traitement d'appels sortants soient menés à recevoir des appels. Ceux-ci doivent, de même, suivre la formation initiale selon les procédures d'affectation afin de respecter les normes.

Durant notre phase d'intégration, trois (3) Conseillers Clientèle ont été transférés. Ils forment les 5,56% des bénéficiaires de formation initiale.

1.4. Autres raisons

Tableau 6 : Tableau représentant l'effectif des conseillers clientèle en situation de non-conformité à former

SOURCE DU BESOIN	SESSIONS DE FORMATION INITIALE								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Autres	0	0	2	0	0	0	0	0	2

Source : Enquête personnelle, Septembre et Octobre 2013

Lors de notre observation sur terrain, les deux (2) Conseillers Clientèle qui figurent dans ce tableau ont déjà traité des appels sur le plateau. Pourtant, chaque Conseiller doit être validé à la formation initiale avant d'exercer le métier en question. C'est alors au cours de leur période d'essai qu'ils ont bénéficié de la formation initiale. Il s'agit ici d'une non-conformité aux normes infligées par le Centre de Contacts.

Si nous nous exprimons en termes de pourcentage, 3,7% sont en situation de non-conformité.

Section 2 : FICHE DE FORMATION INITIALE

Tableau 7 : Tableau représentant le déroulement de la formation

Thème	Gestion de la Relation Client (GRC)
Durée de la formation initiale	16 heures par agent
Nombre de personnes à former	7 agents par séance (en moyenne)
Évaluation Niveau I	Questionnaire d'évaluation de la formation
Évaluation Niveau II	Quizz noté sur 20 => 15/20
	Simulation notée sur 100 => 80/100
Évaluation Niveau III	Suivi des impacts, piloté par les Chargés de Qualité

Source : Enquête personnelle, Septembre et Octobre 2013

2.1. Thème

Comme l'entreprise a comme slogan : « La dynamique des flux de la relation clients », en principe, la formation initiale porte comme thème « Gestion de la Relation Client (GRC) ». Il s'agit donc d'une formation ayant pour objectif l'opérationnalité des

potentiels conseillers clientèle. Aussi, comme objectifs pédagogiques, à la fin de la formation, les stagiaires seront capables de favoriser la satisfaction des clients en respectant la structure de l'entretien, d'adopter les attitudes requises et d'avoir une qualité de discours.

2.2. Durée de la formation

« *Un rythme trop rapide peut satisfaire aux exigences de l'action mais laisser peu de traces en termes de capacités transférables. Un rythme trop lent, par contre, peut démobiliser et provoquer des effets d'oubli.* » (Guy Le Boterf, 1987, p.101). D'où, une session dure deux (2) jours, soit 16 heures par Conseillers Clientèle.

La première journée concerne le métier et les engagements des conseillers clientèle, la spécificité de la communication à distance et la structure de l'appel. Chaque séquence est suivie d'un exercice de simulation.

Le dernier jour est consacré à la protection des consommateurs ainsi qu'à la géographie de la France. Après la partie théorique viennent les différents tests d'évaluation.

2.3. Nombre d'agents à former

En moyenne, un Chargé de Formation prend sept (7) agents par séance.

Du fait de la diversité de la capacité d'acquisition des membres du groupe à former ainsi qu'à son hétérogénéité par rapport au cadre de référence (culture, niveau d'études, expériences, etc.) de chaque individu, il serait difficile de standardiser la formation initiale.

2.4. Système d'évaluation

A la fin de la formation initiale, il y a une évaluation à trois (3) niveaux dont :

- une enquête de satisfaction de la formation initiale ;
- un questionnaire à choix multiple relatif au contenu de la formation initiale ;
- et un suivi des impacts pilotés par les Chargés de Qualité.

Section 3 : CARACTÉRISTIQUES DES CONSEILLERS CLIENTÈLE À INTÉGRER

3.1. État civil

3.1.1. Sexe et âge

Tableau 8 : Tableau représentant l'effectif des chargés de clientèle à former selon leur sexe et leur âge

TRANCHE D'ÂGE \ SEXE	SEXE		TOTAL
	Masculin	Féminin	
[18-25[8	27	35
[25-35[3	10	13
35 et plus	4	2	6
TOTAL	15	39	54

Source : Enquête personnelle, Septembre et Octobre 2013

A la première vue, nous constatons qu'il y a plus de candidatures féminines que masculine pour le poste de Conseiller Clientèle : les filles et les femmes constituent les 72,22% de la population à étudier contre 27,78% d'hommes. Cela dit que le métier requiert plus de féminité telle que le charme naturel, la voix souriante et vivante. En dépit de cela, quelques hommes arrivent à le faire malgré leur voix grave et imposante. Autrement dit, tant qu'une personne a une aisance relationnelle, elle peut s'adapter à toute situation et est capable d'exercer le métier d'un Conseiller Clientèle.

Quant à l'âge, nous remarquons de suite la prédominance des jeunes âgés de 18 à 24 ans dont 8 de sexe masculin et 27 de sexe féminin. Au total, ils sont au nombre de 35 et forment une proportion de 64,81% de la population totale.

Viennent ensuite les personnes de 25 à 34 ans avec encore une prédominance féminine. Elles constituent alors 24,07% de la population d'étude.

Le reste, c'est-à-dire les 11,12%, est par contre, composé de 4 hommes et de 2 femmes âgés de plus de 35 ans.

3.1.2. Situation matrimoniale et nombre d'enfants à charge

Tableau 9 : Tableau représentant l'effectif des chargés de clientèle à former relatif à leur situation matrimoniale et au nombre d'enfants à leur charge

SITUATION MATRIMONIALE NOMBRE D'ENFANTS	Célibataire	Marié(e)	Divorcé(e)	TOTAL
Pas d'enfant	44	0	0	44
[1-2[0	6	0	6
[2-3[0	3	0	3
3 et plus	0	0	1	1
TOTAL	44	9	1	54

Source : Enquête personnelle, Septembre et Octobre 2013

Le tableau ci-dessus nous indique que la majorité des postulants pour le métier de Conseiller Clientèle sont des célibataires. Ils représentent 81,48% de la population totale.

Néanmoins, cela n'empêche pas les mariés de poser leur candidature. Ceux-ci occupent les 16,67% des impétrants.

Le reste, de proportion 1,85%, est divorcé.

Ceci s'explique par le fait que Vivetic est formé d'une équipe jeune et dynamique. Cela dit aussi que les personnes célibataires n'ont pas encore assez de préoccupations. De plus, ils sont ceux qui sont disponibles de suite. Ce qui est favorable pour Vivetic puisque la prise en charge des clients nécessite une grande disponibilité de la part des Conseillers Clientèle.

Concernant la progéniture, le tableau nous confirme ce qui a été dit au précédent paragraphe. La pluralité des Conseillers Clientèle à former n'ont pas encore d'enfants à leur charge. D'où leur disponibilité à travailler à tout moment. Ils sont donc au nombre de 44 et constituent 81,48% de la population d'étude.

Par la suite, il y a les parents d'un enfant qui forment les 11,11% des postulants. D'après ces personnes-là, elles confient leurs enfants respectifs à leur belle-mère, à leur mère et au baby-sitter quand elles travaillent.

Après, nous remarquons que 5,56% de ces candidats ont deux (2) enfants à charge. Toutefois, ces parents disent que leurs enfants sont scolarisés et ça ne les gêne pas de travailler.

Enfin, une personne représentant le 1,85% de ces futurs Conseillers Clientèle est père de trois (3) enfants.

3.2. Parcours scolaire

3.2.1. Niveau d'études et formation

Tableau 10 : Tableau représentant l'effectif des chargés de clientèle à former suivant leur niveau d'études et leur formation

DIPLOMES \ FORMATION	FORMATION			TOTAL
	Dans le domaine	Autres domaines	Autres	
Baccalauréat	8	3	7	18
DTS/BTS	1	1	18	20
Licence	0	1	11	12
Master I	0	0	2	2
Master II	0	0	2	2
TOTAL	9	5	40	54

Source : Enquête personnelle, Septembre et Octobre 2013

Suite à une lecture diagonale du tableau, nous constatons que la plupart des impétrants ont un niveau équivalent à deux (2) années d'études universitaires. Ils sont au nombre de 20 et constituent les 37,04% des Conseillers Clientèle à former. Ceci est relatif au système de recrutement de la société puisque lors du recrutement, ce sont les expériences dans le domaine et le niveau d'études qui sont considérés en premier.

Plusieurs sont aussi des bacheliers dont la majorité est déjà expérimentée. Ceux-ci composent 33,33% des bénéficiaires de la formation initiale.

22,22% de ces personnes ont un diplôme de Licence. Ils sont aussi assez nombreux à vouloir occuper le poste de Conseiller Clientèle. Ces derniers sont presque des nouveaux diplômés qui veulent avoir de l'expérience. En outre, vu la situation actuelle du pays, ils aimeraient mieux gagner de l'argent que de passer leur temps à faire autre chose. Voici ce qu'une fille venant d'obtenir son diplôme nous a dit : « *Même si le métier ne requiert qu'un diplôme de Baccalauréat, j'ai tout de même envoyé ma candidature. Comme je viens d'obtenir mon diplôme de Licence en communication, j'aimerais mieux travailler au lieu de rester chez moi à regarder la télévision et de passer du temps avec mes amies* ».

Les 7,41% restant sont constitués de 2 Conseillers clientèle ayant fait quatre (4) années d'études à l'Université et de 2 autres en possession d'un diplôme de Maîtrise niveau II.

Parmi les 54 Conseillers clientèle à intégrer, seuls 25,93% ont déjà suivi des formations dont 16,67% ont bénéficié d'une formation similaire à ce qu'ils vont suivre et 9,26% sont formés dans d'autres domaines.

Les 40 autres restants qui représentent les 74,07% n'ont pas encore bénéficié de formation.

3.3. Cursus professionnel

3.3.1. Stage et expérience professionnelle

Tableau 11 : Tableau représentant l'effectif des chargés de clientèle à former suivant leur cursus professionnel et le domaine

DOMAINE CURSUS PROFESSIONNEL	Dans le domaine	Autres domaines	Autres	TOTAL
Stage	3	2	14	19
Expérience professionnelle	12	9	14	35
TOTAL	15	11	28	54

Source : Enquête personnelle, Septembre et Octobre 2013

Selon ce tableau, 9,26% des bénéficiaires de la formation initiale ont effectué des stages, que ce soit des stages d'études ou des stages professionnels. Parmi ceux-ci, 5,56% connaissent les concepts concernant le métier et les 3,70% qui restent ont des savoirs sur d'autres secteurs.

Ceux classés dans la colonne « autres » n'ont pas encore effectué de stage.

D'après ce tableau, 38,89% des Conseillers Clientèle à former sont déjà expérimentés. Parmi eux, 22,22% ont travaillé dans un Call Center et 16,67% dans d'autres secteurs. Les autres sont encore des débutants.

Chapitre 4 :

RÉSULTATS DE LA FORMATION INITIALE

Ce chapitre est traité à la fin du corps de notre Mémoire mais ce n'est pas le moindre de tous. C'est ici que nous allons faire des études sur les résultats de la formation initiale en Gestion de la Relation Client. Ainsi, nous faisons appel à la Statistique appliquée aux Sciences Sociales.

Section 1 : INDICATEURS CHIFFRES LIES A LA FORMATION INITIALE

1.1. Évaluation de la formation initiale

Tableau 12 : Tableau d'indicateurs chiffrés relatifs à la formation initiale

INDICATEURS	EFFECTIF
Nombre de Chargés de Clientèle recrutés	54
Nombre de désistement avant la formation initiale	1
Nombre de désistement au cours de la formation initiale	4
Nombre de reprise de la formation initiale	1
Nombre de Chargés de Clientèle formés	50
Nombre de Chargés de Clientèle recalés	6
Nombre de Chargés de Clientèle intégrés	44

Source : Recherche personnelle, Septembre et Octobre 2013

Le tableau ci-dessus nous indique que parmi les 54 candidats retenus pour suivre la formation initiale, il y en a un qui a renoncé. Le taux de désistement avant la formation est donc de 1,85%. En effet, 53 potentiels téléconseillers ont bénéficié de la formation.

Au fil des séances de formation initiale, quatre (4) autres stagiaires ont abandonné avec une reprise. Le taux de renoncement au cours de la formation atteint les 7,55%. Par conséquent, 50 personnes ont été formées.

Six (6) Chargés de Clientèle ont échoué aux évaluations, formées des questions à choix multiples ou quizz et de la mise en situation. Ainsi, il nous reste 44 Conseillers Clientèle intégrés en production. Le taux de réussite de la formation s'obtient à partir du rapport entre le nombre d'agents intégrés et le nombre d'agents formés, multiplié par 100%. Suite au calcul, nous avons le taux de performance équivalent à 88%.

1.2. Suivi des impacts de la formation initiale

Tableau 13 : *Tableau de suivi de l'intégration des Chargés de Clientèle*

INDICATEURS	EFFECTIF
Nombre de Chargés de Clientèle intégrés	44
Nombre d'abandon	1
Nombre de démission	2
Nombre de résiliation du contrat	2
Nombre de Chargés de Clientèle confirmés	39

Source : Recherche personnelle, Septembre et Octobre 2013

A partir de la lecture du tableau précédent, suite à l'opérationnalité des 44 Conseillers Clientèle, un a fait un abandon de poste avec un pourcentage de 2,27%.

Deux (2) Conseillères Clientèle ont déposé leur démission à cause de l'existence de pression sur le plateau. Elles représentent 4,55% des Chargés de Clientèle intégrés.

L'entreprise a été contrainte de résilier le contrat de deux (2) autres téléconseillers n'ayant pas atteint les objectifs fixés par les Responsables de Plateaux. Ils constituent aussi 4,55% des agents embauchés.

Jusqu'à maintenant, il nous reste 39 agents en activité. Ce qui donne le taux de confirmation égal à 88,63%.

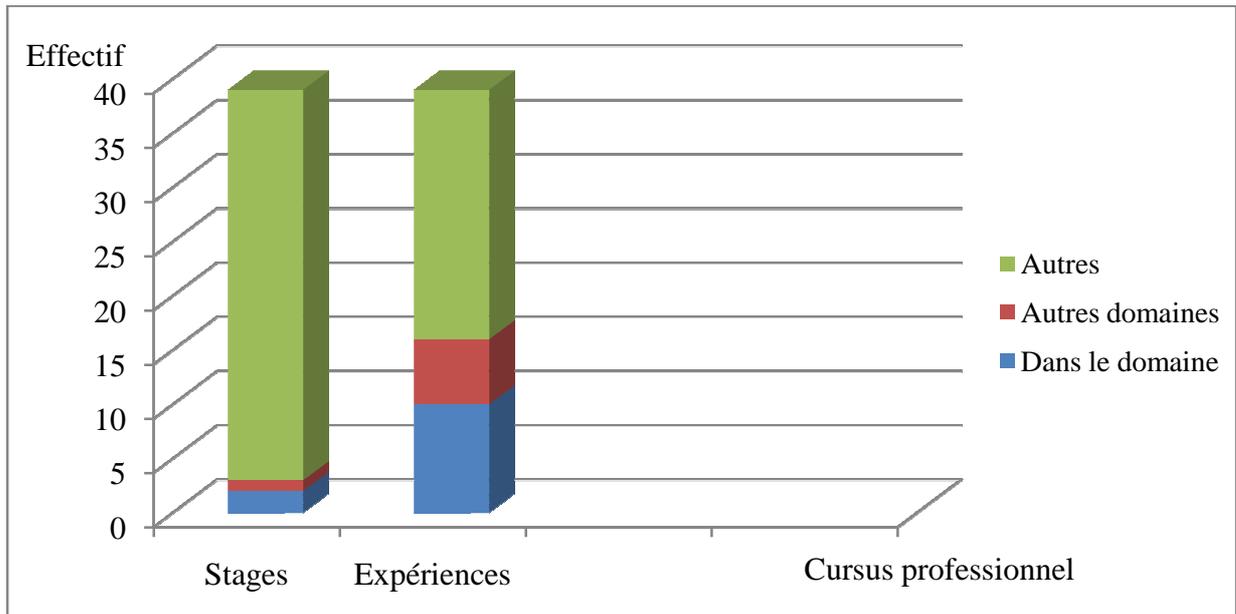
Section 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES

Au tout début de cette recherche, nous avons donné des réponses aléatoires à la problématique. C'est dans cette section que nous allons confirmer cela.

2.1. « La formation initiale permet aux conseillers clientèle d'avoir une notion sur la Gestion de la Relation Client »

Premièrement, nous avons énoncé que la formation initiale est fondamentale pour les nouvelles recrues en matière de Gestion de la Relation Client. « *La formation professionnelle initiale vise la préparation (...) à l'acquisition de compétences nécessaires à l'exercice d'un premier emploi ou une première activité professionnelle* » (CNFTP, 1998). Ceci s'explique par la graphique suivante :

Graphique 1 : Histogramme représentant l'effectif d'agents intégrés selon leur parcours professionnel



Source : Recherche personnelle, Septembre et Octobre 2013

Selon l'histogramme, la majorité des chargés de clientèle confirmés sont des débutants mais il y en a certains qui ont déjà effectué un stage – dans le domaine de la télécommunication ou pas – et ceux qui sont aussi expérimentés.

2.2.« La formation initiale permet l'intégration des conseillers clientèle dans l'entreprise »

Deuxièmement, la formation initiale permet l'intégration des nouvelles recrues dans la société et de vivre sa culture ; ceci est indiqué par le taux de confirmation des conseillers clientèle élevé à 88,63%. « *La formation professionnelle initiale vise la préparation à l'intégration du marché du travail (...)* » (CNFTP, 1998)

2.3.« La formation initiale est une étape de normalisation »

Dernièrement, la formation initiale est primordiale dans le renouvellement de la certification ISO 9001 et dans l'acquisition de la norme NF 345. A l'issue de l'audit ISO 9001 qui s'est tenu lors de la dernière semaine du mois de Novembre, voici les mots du Directeur Commercial et Technique : « *Nous sommes heureux de vous annoncer que nous avons de nouveau obtenu, durant trois ans, la certification ISO 9001 le 26 Novembre 2013 suite à l'audit où on n'a remarqué aucune non-conformité majeure ni mineure ... Bravo à tous.* »

Cette partie nous permet de déduire l'existence de quatre (4) sources de besoins en formation initiale, à citer : l'augmentation d'effectif, la signature d'un nouveau contrat, le transfert des Conseillers Clientèle en activité, d'un module à un autre et la non-conformité. Nous avons aussi pu parler du déroulement de la formation initiale ainsi que du système d'évaluation à trois (3) niveaux. De même, nous avons pu constater le profil adéquat d'un potentiel Chargé de Clientèle selon son état civil, sa situation matrimoniale et son cursus scolaire.

Troisième partie :

APPROCHE PROSPECTIVE ET APPORTS DU STAGE

Cette partie sera consacrée aux solutions que nous proposerons afin de remédier aux problèmes rencontrés comme étant un obstacle pour la conformité de la formation à l'emploi. Nous donnerons de même nos perspectives pour une adéquation formation-emploi effective et pérenne. Nous avancerons de même des suggestions pour la progression de chaque équipe en vue de la performance de l'entreprise. Enfin, nous partagerons ce qui nous a épatée lors de la recherche.

CHAPITRE 5 :

PROBLEMES ET PERSPECTIVES

Dans ce chapitre, nous allons réfléchir sur les résultats de la formation initiale en nous appuyant sur le nombre de Chargé Clientèle en activité jusqu'à ce jour. Ceci s'agit d'un suivi après au moins une semaine d'opérationnalité des Conseillers. Cela nous permettra de déduire les points à améliorer et de proposer des moyens pour que les prochaines sessions de formation donnent de meilleurs résultats.

SECTION 1 : POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE LA FORMATION

1.1.Salle de formation

La salle de formation peut accueillir au plus une quinzaine de personnes. Nous avons remarqué qu'elle est plutôt petite et manque d'aération. Par conséquent, tous les après-midi, il fait très chaud et les stagiaires n'arrivent pas à se concentrer. Certains finissent même par s'endormir. Malgré cela, le seul moyen dont le Chargé de formation peut utiliser est le ventilateur.

En plus, comme il n'y a pas assez de salle, elle est départagée par toutes les entités du Centre de Contacts. En effet, il y a des fois où nous sommes obligée de faire passer en observation les Conseillers à intégrer. Ceci est à l'origine de l'insuffisance du temps consacré à la formation.

En outre, pour pouvoir accéder à la salle qui se trouve à côté de la salle de formation, les gens doivent passer par la dernière. D'où, un dérangement et une interruption à chaque fois à cause du va-et-vient des autres.

Nous proposons donc de climatiser la salle afin que les stagiaires puissent acquérir avec un dynamisme total le contenu de la formation. Il faut aussi bien planifier l'occupation de la salle et faire en sorte que lorsqu'il y a une séance de formation, cette dernière est prioritaire. Enfin, concernant le va-et-vient, l'emploi du temps de la formation est déjà affiché et ceux qui veulent occuper l'autre salle doivent y aller avant, lors du temps de pause ou après la formation pour ne pas déranger les formés.

Ces derniers temps, nous avons pensé que des affichages attractifs concernant le métier seraient aussi indispensables pour attirer l'attention des nouvelles recrues à former. Ce qui nous mène aux supports, à commencer par ceux visuels.

1.2. Supports pédagogiques et méthodes

1.2.1. Supports visuels

Nous utilisons comme supports visuels un document projeté sur Powerpoint. Il s'agit d'un support réalisé par une consultante française externe et les formateurs. Ce support contient des illustrations ludiques, c'est-à-dire des images ou des mots en rapport au contenu. Nous avons constaté que le contenu tend à être très monotone avec les questions « pourquoi ? » et « comment » qui reviennent à chaque diapositive. Nous avons aussi remarqué qu'elle est un peu chargée : au lieu d'énumérer juste les points importants, il figure dedans des phrases.

Afin de pouvoir animer la formation et en vue d'aider les stagiaires à mémoriser l'essentiel, nous suggérons l'utilisation d'autres mots (synonymes, etc.) tels que buts et moyens ; objectif et facteurs clés de succès ; Nous proposons de même l'énumération par point. Ce qui nous permettra de faire participer chaque formé et de créer une ambiance du groupe bénéficiaire de la formation.

1.2.2. Supports papier

Un support papier contenant la carte de la France métropolitaine et les listes de ses régions, départements et communes est partagé aux stagiaires afin qu'ils puissent les utiliser sur le plateau.

Soulignons que les Chargés de Clientèle devraient avoir une bonne maîtrise de la langue française et avoir des connaissances sur la France. Avec l'aide de ce support, ils apprennent à situer les lieux d'où les clients les appellent.

Il est aussi à noter qu'il est interdit d'utiliser d'autres supports papier à part cette Géographie de la France pour ne pas enfreindre la norme ISO 9001.

1.2.3. Méthodes

Auparavant, nous avons utilisé la méthode analytique pour transmettre le message aux stagiaires. Après constatation que ce n'est pas très efficace comme procédé, nous avons changé de méthode et avons commencé à utiliser celle participative, celle active et interactive.

Ainsi, *« (...) les moments de formation ne sont pas uniquement des temps d'apprentissage ou de transmission de savoirs. Ils ont aussi pour fonction de faciliter et d'encourager la prise de recul, la conceptualisation. En effet, (...) il est nécessaire que les*

acteurs non seulement analysent (...), mais soient capables de « nommer ce qu'ils font », d'identifier la démarche qu'ils mettent en œuvre. » (Guy Le Boterf, 1987, p.101)

Cette méthode est ce que nous considérons comme étant la plus efficace. Grâce à cette méthode-là, les stagiaires peuvent s'exprimer, participer et arrivent mieux à saisir et à se situer par rapport au métier d'un Conseiller Clientèle.

Nous rejoignons ici l'idée de John Dewey et d'Émile Kant parlant de « Learning by doing » et stipulant que « la façon d'apprendre, c'est de faire ». Tout comme l'adage disant que « c'est en forgeant qu'on devient forgeron ».

1.3. Équipements

1.3.1. Bureau à distance

Chaque Chargé de Formation a sa manière de former. Ainsi, chacun utilise un bureau à distance. Par conséquent, il n'y a aucune surprise à se faire : chacun connaît ce qu'il a préparé et maîtrise sa manière de faire acquérir.

1.3.2. Vidéo projecteur

Un vidéo projecteur est utilisé pour l'émission du support en question.

Cet appareil présente des grains et chauffe lorsqu'on l'utilise durant longtemps. Ainsi, nous avons constaté qu'il faut le réparer ou le remplacer afin de mener à bien la formation.

1.3.3. Tableau blanc et paper board

Un tableau blanc et un paper board sont aussi à la disposition des formateurs pour noter des mots, des expressions et des éléments essentiels à la réussite de la formation.

Parfois, tous les tableaux sont utilisés par d'autres services et nous ne disposons que des autres matériels. Ainsi, nous utilisons les séparateurs pour y remédier.

1.3.4. Eyebeam et casque

L'utilisation de l'Eyebeam, système de téléphonie pour la communication intra-entreprise et d'un casque est très indispensable pour faire la simulation enregistrée. Ceci est favorable pour exercer les formés et leur donner déjà l'impression de parler à des clients même si pendant ces simulations-là, ce sont les formateurs qui jouent le rôle de clients.

Section 2 : POUR UNE ADEQUATION FORMATION-EMPLOI EFFECTIVE ET PÉRENNE

2.1. La formation initiale

2.1.1. L'accueil

L'accueil est et reste toujours le meilleur moyen de motiver les gens à poursuivre la formation. C'est le moment pendant lequel le formateur doit gagner le cœur des stagiaires. Lors de nos jours d'observation et de recherche, nous avons remarqué que les Chargés de formateur arrivent un peu tard après l'heure de commencement prévue, la salle et les équipements sont encore à préparer et à installer. En effet, il y a un léger retard et une diminution des heures consacrées à la formation.

Nous suggérons, donc, aux Chargés de formation de s'occuper de la salle ainsi que de tous les matériels nécessaires et d'être ponctuels pour bien accueillir les nouveaux conseillers à intégrer. Par ailleurs, il s'avère qu'un ordonnancement soit nécessaire pour réaliser à terme la préparation.

2.1.2. Le contenu de la formation

La formation contient 60% de théorie et 40% de pratique. Tous les éléments théoriques figurent déjà dans le support électronique à projeter. Conséquemment, les stagiaires ont tendance à faire du « par cœurisme » afin de réussir à l'évaluation. Toutefois, les exercices sont sous forme de papier : ce sont juste des exemples de fiches client à utiliser lors des simulations. Par ailleurs, les nouveaux Chargés de clientèle en formation sont aussi amenés à faire des observations sur le plateau.

Le but principal de la formation étant l'opérationnalité des nouvelles recrues, le contenu de la formation devrait plutôt être plus pratique que théorique. Le formateur « *est ainsi amené à expliciter et à prendre conscience des dimensions de son action en vue d'être plus efficace et aussi pour apprendre à apprendre à partir de connaissances mobilisées dans la pratique plutôt qu'en fonction de théories professées* ».

Ainsi, nous conseillons que c'est au long des exercices que les formateurs doivent donner les astuces à utiliser durant les appels. En tout cas, la conversation téléphonique s'improvise : tout ce qu'un Conseiller Clientèle a à dire dépend surtout de ce que le client lui dit. Ainsi, il est question d'échanges avec le client sans oublier les procédures au lieu de tout mémoriser. En d'autres termes, il vaut mieux pour les Chargés de Clientèle d'avoir une « tête bien faite » qu'une « tête bien pleine ».

2.1.3. L'évaluation

Concernant l'évaluation, les Chargés de Formation adoptent une certaine manière ; il y a une distinction entre tous les candidats. Autrement dit, les potentiels Conseillers Clientèle plus meilleurs passent en simulation en premier, suivent après ceux de niveau moyen et enfin y passent ceux qui ont du mal à adopter les attitudes requises et/ou à suivre la trame qualité d'appel.

A notre avis, ce serait plus favorable et moins déstressant pour les Conseillers Clientèle à intégrer de demander des volontaires - sans prendre en compte leur niveau - au lieu de tout de suite désigner. Il est de même propice de leur offrir les mêmes chances, c'est-à-dire, tous les Chargés de Clientèle doivent repasser une deuxième fois l'enregistrement et seul la meilleure simulation sera notée. Autrement dit, tous les téléconseillers devraient être pris en charge de la même manière.

Rahali (M.) et Hanchi (A.) cite dans leur mémoire de maîtrise que : « *Selon Le Boterf, la définition de la compétence dont les entreprises et organisations ont besoin est variable et dépendantes des environnements et situations de travail. Elle évolue en fonction d'un curseur se déplaçant entre deux pôles : celui de la prescription fermée (Est compétent celui qui applique strictement la consigne) et celui de la prescription ouverte (Est compétent celui qui sait quoi faire et quand).* »

2.2. Les Chargés de Formation

2.2.1. Partage et créativité

Au niveau des formateurs, chacun a ses méthodes et techniques d'enseignement et de communication. Des fois, la tenue de la formation, les mots à dire et même toutes les étapes de la formation deviennent des récitations. Par conséquent, toutes les séances de formation sont semblables. Or, « *la transférabilité des capacités, c'est-à-dire la possibilité de la mettre en œuvre dans les contextes variés et non répétitifs, suppose une distanciation.* » (Guy Le Boterf, 1987, p.101)

Nous proposons, alors, aux Chargés de Formation d'organiser une séance d'atelier et/ou d'échanges afin de pouvoir partager les points positifs à retenir et à évoquer par la suite les axes d'amélioration tout en avançant ce qu'il faut faire pour un progrès.

En outre, nous invitons les formateurs à s'inspirer des aspects cités ci-dessus pour créer de nouvelles techniques telles que les affichages, des activités ludiques (jeux d'articulation, jeux d'analogie, jeux de réflexion, mise en situation, ...) dans le cadre du métier de Conseiller Clientèle, etc.

2.2.2. Recyclage

Durant notre période de recherche, une formation de formateurs avec une consultante externe a été prévue pour mi-octobre. Il s'agit d'un recyclage pour permettre aux Chargés de Formation d'avoir des méthodes et techniques plus appropriées à l'enseignement des adultes. Ceci est très important pour faire progresser et les formateurs et toute l'équipe, voire même l'entreprise.

Ce recyclage est planifié chaque année avant l'audit pour le respect des normes ISO 9001 et NF 345.

Après la formation des formateurs, nous avons constaté que les Chargés de formation ont tendance à reprendre leurs manières habituelles avant la formation. Il est encore difficile pour eux de mettre en œuvre ce qui a été vu lors du recyclage.

Section 3 : POUR LE PERFECTIONNEMENT DU CENTRE DE CONTACTS

3.1. L'équipe « Ressources Humaines »

Nous avons constaté qu'il existe un manque de communication entre les services y afférant. Normalement, chaque entité devrait être au courant de tout ce qui se passe dans la société ; en particulier, s'il y a des changements. Chaque semaine, une réunion entre les membres de cette équipe, nommée « briefing » devrait avoir lieu. Toutefois, cette mise au point à propos de la priorité hebdomadaire de chacun est souvent négligée. Sinon, l'équipe n'est pas tout le temps complète : il y en a ceux qui poursuivent leur travail, il y en a ceux qui sont en congé, il y en a ceux qui arrivent en retard, etc. il y en a même ceux qui ne reçoivent l'annonce que quelques minutes avant le rassemblement.

De ce fait, nous proposons à cette équipe de planifier ce briefing à un moment où chacun est disponible. En d'autres termes, il faudrait prioriser cette réunion et l'insérer dans le planning hebdomadaire en un jour et à une heure fixe de la semaine pour que chacun puisse se libérer et y assister. Cette réunion est très importante afin qu'il y ait cohérence et complémentarité, c'est-à-dire une suite logique entre les activités de chaque membre.

3.2. Le service « Production »

Comme nous l'avons précisé auparavant, la formation peut avoir comme sources les besoins de la production tels que l'augmentation d'effectif, le lancement d'une nouvelle commande, l'affectation des agents d'un plateau à un autre ou une autre raison comme la

non-conformité. Ainsi, nous avons observé que les Responsables de Plateau (RP) annoncent leurs besoins en Conseillers Clientèle à un moment tardif. Des fois, ceux-ci ne lancent leur fiche de lancement de recrutement (FLR) que deux (2) jours avant la formation. Ils attendent la date butoir pour communiquer l'équipe des Ressources humaines. Par conséquent, le recrutement est aussi attardé.

Par conséquent, puisque la FLR est le point de départ de tout, il faudrait avancer la date de son envoi à l'équipe concernée afin d'avoir du temps pour trouver de bons agents et en vue de pouvoir faire le bon choix avec un temps un peu plus large. En effet, avec une bonne organisation, chaque entité gagne du profit en faisant ses tâches avec plaisir, avec sérénité et que tout se déroule d'une façon un peu plus meilleure.

Après la formation, les superviseurs se montrent très stricts par rapport aux actions des Chargés de Clientèle. Ces derniers ont une liberté très restreinte. Ils ne peuvent adopter la posture qui leur met à l'aise, ils doivent suivre à la lettre les consignes qu'on leur indique et doivent respecter la structure de l'appel.

Pourtant, « *la diversité des acteurs, de leurs histoires et de leurs positions appelle davantage à la souplesse qu'à la standardisation* » (Guy Le Boterf, 1987, p.98). Autrement dit, pour une meilleure prestation, il faudrait que l'encadrement soit plus flexible. Il serait mieux de laisser les Conseillers Clientèle s'amuser en privilégiant le côté humain durant l'appel. Autrement dit, l'échange devrait être considéré comme étant un élément clé de la réussite d'un traitement d'appel. Ainsi, les superviseurs devraient être souples : laisser les Chargés de Clientèle improviser en donnant envie au client de communiquer sans enfreindre les procédures.

3.3.L'entité « Qualité »

Le service qualité se charge d'auditer les agents ; surtout les nouveaux. Il veille à la Qualité de service (QS) de chaque téléconseiller. En d'autres termes, ce sont les Chargées de Qualité (CQ) qui assurent le respect de la durée moyenne de traitement (DMT), du nombre d'appels traités et de la qualité du discours ainsi que de la prise en charge des clients au téléphone. Tout cela se fait via les écoutes, les ateliers de calibrage, etc. en dépit de cela, c'est à partir de cela qu'elles cherchent et organisent les moyens adéquats pour l'atteinte de l'objectif.

Nous suggérons alors que ces Chargées de Qualité soient aussi compréhensives vis-à-vis des Conseillers Clientèle. Elles ne doivent pas se focaliser sur le formel mais considérer la relation client. « *La diversité des acteurs, de leurs histoires et de leurs positions appelle davantage à la souplesse qu'à la standardisation* » (Guy Le Boterf, 1987, p.98). De ce fait ; même si dans la conversation, il existe des lignes qui sortent un peu du cadre, tant que le client est satisfait et tant que les Chargés de Clientèle arrivent à s'adapter et à avoir une ouverture d'esprit, c'est ce qui compte le plus. Ce qui est meilleur par rapport aux obligations, aux frustrations et aux ordres qu'on donne aux Conseillers Clientèle.

Section 4 : POUR LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

4.1. Organisation

L'essor d'une entreprise a comme levier une bonne organisation. Ainsi, tous les services devraient chacun avoir un ou des rôles spécifiques. Ces attributions devraient être cohérentes et complémentaires. Il s'agit du travail d'équipe ou « teamwork ». Tout comme le Directeur Commercial et Technique a annoncé : « Tout seul, on va vite ; ensemble, on va loin ».

« Dans tout processus d'alternance, le rythme de succession des périodes (de formation, de recherche et d'action) mérite une attention particulière. Il importe notamment de veiller à ce qu'il soit compatible :

- avec les exigences d'apprentissage et la capacité d'assimilation des acteurs ;
- avec les contraintes de fonctionnement de l'entreprise ;
- avec les ressources pédagogiques disponibles. » (Guy Le Boterf, 1987, p.101)

Concernant la formation, nous proposons qu'il y ait des séances de formation continue pour pouvoir évaluer les compétences de chacun. Cette formation a tendance à être délaissée ces temps-ci pourtant, c'est aussi très indispensable pour le suivi permanent des impacts de la formation initiale.

4.2.Évolution de carrière des collaborateurs

Cette entreprise favorise beaucoup la gestion de carrière du Personnel. Ainsi, dès l'embauche, les nouvelles recrues savent déjà quels postes elles peuvent occuper plus tard.

Pour les Conseillers Clientèle, il existe déjà trois (3) niveaux allant du Junior, di Senior et de l'Expert. Les postes à pourvoir par la suite sont soit celui du superviseur ou du

responsable plateau dans la branche de la production, ils peuvent aussi devenir des Chargés de formation en basculant vers la branche Ressources Humaines.

L'existence de cette évolution de carrière apporte motivations et fidélisation chaque collaborateur. D'où un grand intérêt pour la société de monter en compétence ceux qui sont capables de le faire. Ceci incite le Personnel à vouloir faire mieux, voire même meilleur. Cela pousse aussi les salariés à rester dans l'entreprise. Étant donné qu'il y a déjà un bon nombre de concurrents, il vaut mieux garder les meilleurs que de laisser libre passage aux autres.

Chapitre 6 :

APPORTS DE LA RECHERCHE

Cette étude sur l'adéquation formation-emploi nous a beaucoup aidée sur plusieurs points.

6.1.L'expérience

Dans un premier temps, il s'agit de notre première expérience en ce qui concerne le monde des entreprises. De ce fait, nous avons vu en réalité ce qu'est le travail d'équipe, la culture de l'entreprise et spécifiquement, la Gestion de la Relation Client (GRC) dont les attitudes à adopter sont même indispensables pour vivre au mieux la vie quotidienne. Par conséquent, nous avons pu savoir comment fonctionne un Centre de Contacts, quelles sont ces activités et les missions de chaque entité.

Ces deux (2) mois d'essai et d'intégration nous a permis de savoir organiser notre planning sans pour autant nous détacher de l'équipe des Ressources Humaines. Cette dernière est composée de plusieurs unités fonctionnelles en corrélation. En effet, les missions de chaque poste s'entrecroisent et dépendent les unes des autres.

Vivetic a sa propre culture sur le plan organisationnel et social. Du côté de l'organisation, les heures de travail des entités de la production sont celles de Paris. Quant à la vie sociale, il existe des délégués du Personnel se réunissant avec l'encadrement à chaque demande de réunion.

Vu que la Gestion de la Relation Client est actuellement une expression en vogue, nous avons pu comprendre ses deux côtés : celui relationnel et celui technologique. Ceci est essentiel à savoir parce que c'est le principal thème de la formation initiale à délivrer.

Cette période nous a aussi appris qu'il y a une chaîne continue dans l'entreprise, ceci à compter du recrutement jusqu'aux résultats de la production.

6.2.L'informatisation

Dans un second temps, nous avons pu améliorer notre connaissance en informatique voire la manipulation des Nouvelles Techniques d'Information et de Communication (NTIC).

Étant donné que toutes les données sont en version électronique, il nous faut manipuler des outils informatiques. Il y a aussi la formalisation des supports pédagogiques ainsi que leur innovation. En effet, même si nous n'avons pas suivi de formation approfondie en informatique, au fur et à mesure que nous manions ces équipements, nous sommes arrivées à en savoir davantage.

6.3. La pratique des acquis et l'acquisition de nouvelles connaissances

Dans un dernier temps, ce stage nous a permis de pratiquer ce que nous avons acquis durant notre parcours scolaire et universitaire. Elle nous a aussi autorisée à acquérir et approfondir de nouvelles méthodes et techniques en matière de communication et surtout de formation. Nous avons de même pu constater la nécessité de la formation en entreprise, que ce soit une formation initiale ou continue.

Dans un sens plus précis, nous avons pu garder notre neutralité sans apporter aucun jugement préliminaire. Nous avons aussi pu nous baigner dans l'objectivité en ne nous contentons pas d'apporter des réponses sans preuves, ni en agissant sans en avoir prévu ce que notre action induirait par la suite. Autrement dit, la méthodologie adoptée en sociologie nous a beaucoup servi dans l'accomplissement de notre métier.

La formation des formateurs ainsi que les ateliers de travail avec les consultantes pour la conception, la formalisation et l'innovation des supports de formation nous a permis d'améliorer nos connaissances et d'en acquérir davantage, en particulier, sur les techniques de communication ainsi que les techniques et méthodes pédagogiques pour la formation des adultes.

Bref, nous pouvons conclure que les méthodes, les techniques voire le système d'organisation s'avèrent importants, d'où leur complémentarité. En effet, il est de la responsabilité de tout un chacun de pouvoir établir cette adéquation formation-emploi ; ceci allant de chaque collaborateur à l'équipe et même aux responsables de l'entreprise. Autrement dit, tout le monde devrait y prendre part. La réussite d'une entreprise est le résultat d'un travail d'équipe ou « teamwork » où chaque maillon tient une place importante dans la chaîne.

CONCLUSION GENERALE

Après les études et observations faites au Centre de Contacts de Vivetic, nous pouvons dire que la problématique est résolue du fait que la formation initiale soit très indispensable pour l'intégration des nouvelles recrues avec un taux de réussite de 88%.

Nous pouvons de même dire que les objectifs que nous nous sommes fixés sont atteints puisque 39 nouvelles recrues (agents affectés et en situation de non-conformité inclus) sont jusqu'à présent opérationnelles et savent entreprendre une bonne gestion de la relation client. Ainsi, nous avons pu savoir que les besoins proviennent de la production. Cela peut s'agir d'une extension pour les 37 téléconseillers recrutés, d'un lancement de nouvelles commandes pour les 12 autres, d'un transfert de 3 agents ou d'une non-conformité pour les 2 Chargés de Clientèle restants. Nous avons aussi pu parler du déroulement de la formation et par la suite, nous avons pu faire une évaluation dont 44 ont été validés et 6 recalés, et un suivi des impacts de la formation initiale par rapport aux 39 Conseillers clientèle actuellement en activité, d'où la nécessité d'une formation continue.

Ainsi, nous avons pu constater que la majorité des Chargés de Clientèle sont des célibataires de sexe féminin. Ils sont âgés de 18 à 24 ans. La plupart ne sont pas encore parents. Quant au niveau d'études, ils sont, en général, titulaires d'un diplôme équivalent à deux années d'études universitaires. Concernant les formations et le cursus professionnel, les Conseillers retenus sont des débutants.

Les hypothèses que nous avons avancées sont aussi confirmées.

- La formation initiale sert de base aux nouvelles recrues en matière de Gestion de la Relation Client, en particulier pour ceux qui n'ont pas encore effectué des stages et/ou ne sont pas expérimentés dans le domaine.
- La formation initiale a aussi permis aux nouvelles recrues de s'intégrer dans la société et de s'adapter à sa culture, c'est pourquoi ces 39 agents sont encore là jusqu'aujourd'hui. Bref, 88,63% des nouvelles recrues sont confirmés.
- Enfin, la formation initiale tient un rôle important dans le renouvellement de la certification ISO 9001 et dans l'acquisition de la norme NF 345. Suite à l'audit qualité qui s'est tenu durant la dernière semaine du mois de Novembre, Vivetic a de nouveau obtenu la certification ISO 9001 valable pendant trois (3) ans, le 26 Novembre 2013

sans non-conformité ni majeure ni mineure. Quant à la norme NF 345, un audit est prévu au premier trimestre de l'année prochaine.

Nous pouvons de même affirmer que nous avons utilisé une méthodologie adéquate durant nos recherches puisque dans la première partie, nous avons pu définir ce qu'est la formation et les concepts qui s'y rattachent avec une brève présentation de notre terrain d'étude ; dans la deuxième partie, nous avons pu identifier les besoins en formation initiale, énoncer son déroulement ainsi que parler de ses résultats et dans la troisième partie, nous avons pu avancer quelques suggestions pour une adéquation formation-emploi effective et pérenne, pour le progrès du centre de contacts voire même de l'entreprise.

Voici quelques points à retenir pour plus d'objectivité :

- Avant la formation, 49 nouvelles recrues, 3 téléconseillers transférés sur d'autres commandes et 2 autres en situation de non-conformité ont été pris en compte. Le sexe féminin prédomine. La plupart de ces personnes sont âgées entre 18 à 25 ans. Ils sont, en général, encore célibataires et n'ont aucune responsabilité parentale. En moyenne, ils sont titulaires d'un Diplôme de Technicien Supérieur, n'ont pas encore suivi de formation auparavant. Aussi, la majorité de ces Conseillers Clientèle sont des novices.
- Soulignons qu'une potentielle Chargée de Clientèle a renoncé avant même la formation, lors de la séance de deux jours, il y avait 48 nouvelles recrues et les 5 déjà en activité. Les caractéristiques de ces vagues restent les mêmes que ce que nous avons cité ci-dessus. Durant ces deux journées consécutives de formation initiale sélective, 4 personnes parmi les nouvelles recrues ont abandonné dont une stagiaire qui a fait une reprise avec une autre vague.
- Par conséquent, 50 stagiaires ont bénéficié de la formation initiale jusqu'à la fin. Après l'évaluation écrite et celle de la mise en situation, nous avons eu comme taux de réussite 88%, c'est-à-dire que seuls 6/50 ont été refusés après restitution.
- En faisant un suivi des impacts de la formation initiale, il y a eu un abandon de poste pour des raisons personnelles non liées à l'emploi, deux (2) Conseillères Clientèle ont décidé de rompre leur contrat. D'après les nouvelles que nous avons reçues, elles n'ont pas supporté les pressions malgré qu'elles fussent de bons agents. Deux (2) autres Chargés de Clientèle ont connu une résiliation de contrat, l'un étant un débutant et l'autre une téléconseillère en situation de non-conformité. Après deux (2) semaines

d'opérationnalité, ces derniers n'arrivaient pas à atteindre les objectifs fixés par la production.

Suite au renouvellement de la certification ISO 9001, Vivetic parviendra-t-il à toujours répondre aux exigences de cette norme ? Les collaborateurs surviendront-ils constamment à respecter les consignes en apportant une valeur ajoutée lors de l'exercice de leur métier ?

Vivetic acquerra-t-il la certification de la norme NF 345 qui est une nouvelle norme propre aux Centres de Contacts ? Comment devraient procéder les responsables afin qu'il n'y ait plus de non-conformité qui peut être source de pénalisation pour l'entreprise ?

« La direction d'une institution financière d'épargne et de crédit est saisie de plusieurs plaintes concernant le service rendu aux clients aux guichets de ses succursales. Elle constate plusieurs retraits de comptes au profit d'entreprises concurrentes. En relation avec les services du personnel et de la formation, elle entreprend un processus de formation-action centré sur l'amélioration des relations entre les guichetiers et leur clientèle. » (Guy Le Boterf, 1987, p.97). Ce passage nous indique donc la nécessité d'une formation à la fois formation continue et formation-action destinée aux Conseillers Clientèle en activité depuis un certain temps. Les collaborateurs de Vivetic bénéficieront-ils de cette formation-là pour progresser ?

Nous nous posons ces questions pour toucher la conscience de chaque membre du Personnel à approfondir leur savoir et en acquérir d'autres, à avoir un savoir-être digne d'une bonne gestion de la relation client, à garder les points d'appui et à améliorer les axes de progrès grâce à un savoir-faire. Ce qui est le plus important de tout, c'est d'avoir un bien-être qui n'est autre que la passion du métier, le fait de pouvoir et de vouloir faire encore mieux pour faire progresser l'équipe dédiée, voire l'entreprise par l'intermédiaire du travail d'équipe. *« En s'insérant dans la dynamique réelle d'une entreprise – et non pas seulement en s'y référant – la formation-action vise à considérer l'action davantage comme une occasion de formation que la justification de cette dernière. En d'autres termes, la formation-action n'est donc pas seulement une formation pour l'action mais une formation en action. »* (Guy Le Boterf, 1987, p.98)

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux :

- 1- BARDIN (L.), « *L'analyse de contenu* », Edition PUF, Collection Quadrige, 2007
- 2- DURKHEIM (E.), « *Éducation et sociologie* », 7^{ème} édition, « Quadrige », PUF, 1999
- 3- ERBES-SEGUIN (S.), « *La sociologie du travail* », Edition, La Découverte, Collection Repères, numéro 257, Février 2004
- 4- MORIN (J-M), « *Précis de sociologie* », Éditions Nathan, Paris, 2002
- 5- ROCHER (G.), « *Introduction à la sociologie générale : 3. Le changement social* », Éditions HMH, Ltée, 1968
- 6- TANGUY (L.), « *Une histoire de la sociologie du travail en France, Enquête sur le travail des sociologues, 1950-1990* » ; Edition La Découverte, Collection Recherches, Juin 2011

Ouvrages spécifiques :

- 7- BACH (P.), « *Le management de projets en formation* », 2007
- 8- BIRIEN (J-L.), ESCANDE (Y.) et MIGNOT (J-P.), « *Gestion pratique de la formation continue dans l'entreprise* », 1973
- 9- BLAIS (R.) et HALLEE (Y.), « *La formation en entreprise : un investissement qui se mesure* », 2003
- 10- BOUDON (R.), « *L'inégalité des chances* », Éditions Armand Colin, 1979
- 11- BOURDIEU (P.) et PASSERON (J-C), « *La reproduction, éléments pour une théorie du système d'enseignement* », Éditions Minuit, Paris, 1970
- 12- BOURGEOIS (E.), « *L'adulte en formation : regards pluriels* », 1996
- 13- BROWN (S.), « *CRM : La Gestion de la Relation Client* », 2006
- 14- COHEN (V.) et FRETIGNE (C.), « *La formation en entreprise : étude de cas* », 2005
- 15- COLLIGNON (G.), « *Comment leur dire ... La Process Communication* », Edition Interéditions, Collection Développement personnel, Avril 2010
- 16- DHENIN (J-F.), AZMANI (S.) et DREYFUS (N.), « *Gestion de la Clientèle* », 2004
- 17- DUBAR (C.), « *L'autre jeunesse* », Lille, PUF, 1987

- 18- DUBAR (C.), « *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles* », Paris, Éditions Armand Colin, 1991
- 19- GOLLAC (M.) et BAUDELLOT (C.), « *Travailler pour être heureux ?* », Fayard, 2003
- 20- GOLLAC (M.) et VOLKOFF (S.), « *Les conditions de travail* », La Découverte, coll. Repères, 2000
- 21- HOSDEY (A.) et REGISTER (J.), « *La formation en entreprise : les clés de la réussite* », 2009
- 22- JOUVENEL (B.) et MASINGUE (G.), « *Les évaluations d'une action de formation dans les services publics. Enjeux, méthodes et outils* », Éditions d'Organisation, Collection Service public, 1994
- 23- KESSLER (D.) et MASSON (A.), « *Cycles de vie et générations* », Paris, Economica, 1985
- 24- LAFLAMME (R.), « *La formation en entreprise : nécessité ou contrainte ?* », 2002
- 25- LE BOTERF (G.), « *Éducation permanente* », Projet formation-action, Numéro 86-87, 1987
- 26- LEBEAU (R.), « *La formation en entreprise : dynamique de l'évolution* », 1977
- 27- LEFEBURE (R.) et VENTURI (G.), « *Gestion de la Relation Client* », Edition 2005, 2011
- 28- MARUANI (M.), « *Travail et emploi des femmes (2000)* », La Découverte, Coll. Repères, 2003
- 29- RIVARD (P.), « *La gestion de la formation en entreprise* », 2000
- 30- TOMAS (J.L.), « *ERP et progiciels de gestion intégrés* », Ed. Dunod, Paris 2002, Collection 01 Informatique

Document technique :

- 31- Projet de renforcement de la formation technique et professionnelle (PREFTEC), « *La formation professionnelle à Madagascar* », Conseil National de la Formation Technique et Professionnelle (CNFTP), Avril 1998

Mémoire de licence:

- 32- www.memoireonline.com : TCHAKOUNTE TCHATAT (M.L.), « Formation et développement des compétences », Cameroun, Université de Dschang, Spécialité

Gestion des Ressources Humaines, Complexe universitaire Siantou, Licence professionnelle, 2009, 28 Septembre 2013

Mémoire de maîtrise:

33- www.memoireonline.com : RAHALI (M.) et HANCHI (A.), « *Évaluation des effets de la Formation : entre ambition et pratiques* », Tunis, Institut Supérieur de Gestion, Mémoire de maîtrise, 2007, 12 Octobre 2013

Sites internet :

34- www.commentcamarche.net/contents/1003-iso-9000-iso-9001-iso-9004: « La norme ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité – **Exigences** », 14 Septembre 2013

35- www.marque-nf.com/appli.asp?NumAppli=NF345 : « La norme NF 345 », 14 Septembre 2013

36- www.vivetic.mg, 07 Septembre 2013

Autres :

37- Code du travail

38- Fiche de poste du Chargé de formation

TABLE DES MATIERES

	PAGES
INTRODUCTION GENERALE	1
1. Généralités	1
2. Motifs du choix du thème et du terrain	1
3. Problématique	1
4. Hypothèses	2
5. Objectifs	2
5.1.Objectif global	2
5.2.Objectifs spécifiques	2
6. Méthodologie	2-7
6.1.Documentation	2
6.2.Méthodes	3-4
6.2.1. Individualisme méthodologique de Raymond Boudon	3
6.2.2. Sociologie compréhensive de Max Weber	3
6.2.3. Culturalisme	4
6.2.4. Diffusionnisme	4
6.3.Techniques d'enquête	4-5
6.4.Échantillonnage	5-6
6.5.Observations durant les séances de formation et observation sur les plateaux	6
6.6.Écoute des bandes enregistrées et en live	7
7. Problèmes rencontrés et limites de la recherche	7
8. Plan	7
<u>PARTIE I</u> : CADRE THEORIQUE ET PRESENTATION DU TERRAIN	8-15
<u>Chapitre 1</u> : DE L'ADÉQUATION FORMATION-EMPLOI DANS LE	8-12
SECTEUR PRIVÉ	
<u>Section 1</u> : Définition des mots-clés	8
1.1.Sur la formation et l'emploi	8
1.1.1. Adéquation formation-emploi	8
1.1.2. Formation	8
1.1.3. Emploi	8
1.2.Sur la Gestion de la Relation Client (GRC)	9-10
1.2.1. La Gestion de la Relation Client (GRC)	9

1.2.2. Proiciel	9
1.2.3. Centre d'appels	9
1.2.3.1.Appel entrant	9
1.2.3.2.Appel sortant	9
1.2.4. Centre de Contacts	10
1.2.5. Conseiller Clientèle	10
<u>Section 2</u> : Les types de formations dispensées en entreprise	10-12
2.1.Formation initiale	10
2.1.1. Sources de besoin	10
2.1.2. But	10
2.2.Recadrage	10-11
2.2.1. Sources de besoin	10
2.2.2. But	11
2.3.Formation continue	11
2.3.1. Sources de besoin	11
2.3.2. But	11
2.4.Atelier	11
2.4.1. Sources de besoin	11
2.4.2. But	11
2.5.Coaching	12
2.5.1. Sources de besoin	12
2.5.2. But	12
2.6.Training	12
2.6.1. Sources de besoin	12
2.6.2. But	12
<u>Chapitre 2</u> : VIVETIC ET SON CENTRE DE CONTACTS	13-15
<u>Section 1</u> : Présentation de Vivetic	13
1.1.Historique de l'entreprise	13
1.2.Les différents pôles de Vivetic	13
<u>Section 2</u> : Présentation du Centre de Contacts	14
2.1. Historique du Centre de Contacts	14
2.2. Les divers services du Centre de Contacts	14
2.3. Organigramme du Centre de Contacts	14-15
<u>Secteur 3</u> : Les techniques de gestion des données du Centre de Contacts	15

3.1.La Gestion de la Production Assistée par Ordinateur (GPAO)	15
3.2.La Gestion Électronique des Données (GED)	15
<u>Partie II</u> : RESULTATS DES RECHERCHES	16-27
<u>Chapitre 3</u> : DE L'IDENTIFICATION DES BESOINS À LA RÉALISATION	16-19
DE LA FORMATION INITIALE	
<u>Section 1</u> : Identification des besoins en formation initiale	16-17
1.1.Manque d'effectif ou extension	17-18
1.2.Nouvelles commandes	18
1.3.Affectation	18
1.4.Autres raisons	19
<u>Section 2</u> : Fiche de formation initiale	19-20
2.1.Thème de la formation	19-20
2.2.Durée de la formation	20
2.3.Nombre d'agents à former	20
2.4.Système d'évaluation	20
<u>Section 3</u> : Caractéristiques des conseillers clientèle à intégrer	21-24
3.1.Etat civil	21
3.1.1. Sexe et âge	21
3.1.2. Situation matrimoniale et progéniture	22-23
3.2.Parcours scolaire : niveau d'études et formation	23-24
3.3.Cursus professionnel : stages et expériences professionnelles	24
<u>Chapitre 4</u> : RESULTATS DE LA FORMATION INITIALE	25-27
<u>Section 1</u> : Indicateurs chiffrés liés à la formation initiale	25
1.1.Évaluation de la formation initiale	25
1.2.Suivi des impacts de la formation initiale	26
<u>Section 2</u> : Vérification des hypothèses	26-27
2.1.« La formation initiale permet aux conseillers clientèle d'avoir une notion sur la Gestion de la Relation Client »	26-27
2.2.« La formation initiale permet l'intégration des conseillers clientèle dans l'entreprise »	27
2.3.« La formation initiale est une étape de normalisation »	27

Partie III : APPROCHE PROSPECTIVE ET APPORTS DU STAGE	28-38
Section 1 : Pour l'amélioration des conditions de la formation initiale	28-30
1.1.Salle de formation	28
1.2.Supports pédagogiques et méthodes	29-30
1.2.1. Supports visuels	29
1.2.2. Supports papier	29
1.2.3. Méthodes	29-30
1.3.Équipements	30
1.3.1. Bureau à distance	30
1.3.2. Vidéo projecteur	30
1.3.3. Tableau blanc et paper board	30
1.3.4. Eyebeam et casque	30
Section 2 : Pour une adéquation formation-emploi effective et pérenne	31-33
2.1.La formation initiale	31-32
2.1.1. Accueil	31
2.1.2. Contenu de la formation	31
2.1.3. Évaluation	32
2.2.Les Chargés de Formation	32-33
2.2.1. Partage et créativité	32
2.2.2. Recyclage	33
Section 3 : Pour le perfectionnement du Centre de Contacts	33-35
3.1.L'équipe des « Ressources Humaines »	33
3.2.Le service « Production »	33-34
3.3.L'entité « Qualité »	34
Section 4 : Pour la performance de l'entreprise	35-36
4.1.Organisation	35
4.2.Évolution de carrière des collaborateurs	35-36
Chapitre 6 : APPORTS DU STAGE	37-38
6.1.Expérience	37
6.2.Informatisation	37-38
6.3.Pratique des acquis et acquisition de nouvelles connaissances	38
CONCLUSION GENERALE	39-41

BIBLIOGRAPHIE	42-44
<u>Annexes I</u> : Guide d'entretien lors de l'entretien libre auprès du Responsable des Ressources Humaines (RRH)	I-IV
<u>Annexes II</u> : Questionnaire lors des entretiens semi-libres auprès des Responsable de Plateaux (RP)	V-VI
<u>Annexes III</u> : Questionnaire lors des entretiens dirigés avec les nouvelles recrues	VII-XI
<u>Annexes IV</u> : Norme ISO 9001 et Norme NF 345	XII
CURRICULUM VITAE ET RESUME	

LISTE DES TABLEAUX

N°	INTITULE	PAGE
1	Tableau représentant l'effectif des enquêtés selon leur sexe et suivant la session de formation initiale	6
2	Tableau représentant l'effectif des conseillers à former selon le type de besoin du plateau et la session de formation	16
3	Tableau représentant l'effectif des conseillers clientèle à former pour une augmentation d'effectif	17
4	Tableau représentant l'effectif des conseillers clientèle à former pour un nouveau contrat	18
5	Tableau représentant l'effectif des conseillers clientèle affectés à former	18
6	Tableau représentant l'effectif des conseillers clientèle en situation de non-conformité à former	19
7	Tableau représentant le déroulement de la formation	19
8	Tableau représentant l'effectif des chargés de clientèle à former selon leur sexe et leur âge	21
9	Tableau représentant l'effectif des chargés de clientèle à former relatif à leur situation matrimoniale et au nombre d'enfants à leur charge	22
10	Tableau représentant l'effectif des chargés de clientèle à former suivant leur niveau d'études et leur formation	23
11	Tableau représentant l'effectif des chargés de clientèle à former suivant leur cursus professionnel et le domaine	24
12	Tableau d'indicateurs chiffrés relatifs à la formation initiale	25
13	Tableau de suivi de l'intégration des Chargés de Clientèle	26

LISTE DES SCHEMAS

N°	INTITULE	PAGES
1	Division du Centre de Contacts (CC)	14
2	Organigramme du Centre de Contacts	15

LISTE DES GRAPHIQUES

N°	INTITULE	PAGE
1	Histogramme représentant l'effectif d'agents intégrés selon leur parcours professionnel	6

LISTE DES ABREVIATIONS

ABREVIATION	DEVELOPPEMENT
ARH	Assistante des Ressources Humaines
BPO	Business Process Outsourcing (Externalisation des process d'affaires)
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
BTS	Brevet de Technicien Supérieur
CC	Centre de Contacts
CCIA	Chambre du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat
CF	Chargé de Formation
CP	Chargé de Projet
CQ	Chargé de Qualité
CRH	Chargé des Ressources Humaines
CRM	Customer Relationship Management (Gestion de la Relation Client)
DCC	Directeur du Centre de Contacts
DCT	Directeur du Centre de Traitement
DP	Directeur de Projet
DQ	Directeur de Qualité
DRH	Directeur des Ressources Humaines
DTS	Diplôme de Technicien Supérieur
ERP	Enterprise Resource Planning (Progiciels de Gestion Intégrés)
F	Féminin
FI	Formation Initiale
FLR	Fiche de Lancement de Recrutement
GED	Gestion Électronique des Données
GEM	Groupe des Entreprises de Madagascar
GPAO	Gestion de Production Assistée par Ordinateur
GRC	Gestion de la Relation Client
M	Masculin
NTIC	Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
PDG	Président Directeur Général
RP	Responsable de Plateau
RQ	Responsable de Qualité

RRH	Responsable des Ressources Humaines
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SUP	Superviseur
TLC	Téléconseiller, Conseiller Clientèle ou Chargé de Clientèle

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXES	INTITULE	PAGES
Annexes I	Guide d'entretien lors de l'entretien libre auprès du Responsable des Ressources Humaines (RRH)	I-IV
Annexes II	Questionnaire lors des entretiens semi-libres auprès des Responsable de Plateaux (RP)	V-VI
Annexes III	Questionnaire lors des entretiens dirigés avec les nouvelles recrues	VII-XI
Annexes IV	Norme ISO 9001 et Norme NF 345	XII

Annexes I : Guide d'entretien lors de l'entretien libre auprès du Responsable des Ressources Humaines (RRH)

I- INFORMATIONS SUR LA SOCIETE

1.1. Qui est Vivetic ?

(Iza moa i Vivetic ?)

1.2. Quand Vivetic a-t-elle été créée ?

(Oviana no niorina ny Vivetic?)

1.3. Quelles sont les missions de Vivetic ?

(Inona avy no andraikitra sahanin'ny Vivetic?)

1.4. Quel est l'objectif principal de cette société ?

(Inona no tanjona kendren'ny Vivetic?)

1.5. Quelles sont les activités de Vivetic pour atteindre cet objectif ?

(Inona avy no asa sahaniny hahatrarana izany tanjona izany?)

Activité(s) principale(s) :

(Asa fototra)

Activités secondaires :

(Asa fanampiny)

1.6. Comment se structure la société?

(Ahoana no firafitry ny orinasa?)

1.7. Quelles sont les sources financières de Vivetic?

(Inona avy no loharanom-bolan'ny Vivetic?)

1.8. Quel est l'effectif du Personnel ?

(Firy no isan'ny mpiasa ato?)

1.9. Quel est l'organigramme du Personnel de Vivetic ?

(Inona no rindrandamin'ny Vivetic ?)

II- BESOINS EN FORMATION INITIALE

- 1- A quel moment faites-vous un recrutement de Conseillers Clientèle ?
(*Amin'ny fotoana toa inona no maka mpiasa vaovao ny Vivetic?*)
- 2- Comment se déroule ce recrutement (les procédures de recrutement) ?
(*Ahoana no fisehoan'izany fakana mpiasa izany (fandehan'ny fakàna mpiasa vaovao) ?*)
- 3- En général, quel profil reprenez-vous lors du tri de CV ? (*)
(*Amin'ny ankapobeny, ny toetra amam-pahaizana toa inona no hazoninareo rehefa mifantina ny andinindinin'ny làlam-piainan'ny olona ?*) (*)
 - a) État civil (*sora-piankohonana*)
 - b) Coursus scolaire et universitaire (*làlan'asam-pivelomana*)
 - c) Expériences professionnelles (*fahazaran-draharaha eo amin'ny lafiny asa*)
 - d) Autres (*Hafa*) :
- 4- Combien de temps avant la formation procédez-vous au recrutement ? (*)
(*Hafiriana mialoha ny fiofanana no maka olona vaovao ianareo?*) (*)
 - a) 1 semaine avant (*Herinandro mialoha*)
 - b) 3 jours avant (*3 andro mialoha*)
 - c) 1 jour avant (*1 andro mialoha*)
 - d) Autres (*Hafa*) :
- 5- Suivez-vous les mêmes procédures pour les collaborateurs promus ?
(*Mitovy amin'izay ihany ve ny fandehan-draharaha ho an'ny mpiasa mahazo fisndrotana ?*)
 - a) Oui (*Eny*)
 - b) Non (*Tsia*)
- 6- Est-il possible dans votre société de recruter d'anciens collaborateurs ?
(*Tranga mety miseho ato amin'ny orinasa ve ny fakàna ny olona efa niasa tato taloha?*)
 - a) Oui (*Eny*)
 - b) Non (*Tsia*)

III- CONCERNANT LA FORMATION EN INTERNE

- 1- Avez-vous une salle de formation et des formateurs en interne ? (*)
(Manana efitrano fampiofanana ve ianareo?) ()*
 - a) Oui (*Eny*)
 - b) Non (*Tsia*)

- 2- Depuis quand la formation en interne a eu lieu dans votre société ? Pourquoi ?
(Nanomboka oviana no nisian'ny fampiofanana tato anatin'ny orinasanareo? Nahoana?)

- 3- Ces formateurs ont-ils déjà été formés avant leur opérationnalité ? (*)
(Nanaraka fiofanana ve ny mpampiofana ato aminareo mialoha ny nanatanterahany izany ?
 - a) Oui (*Eny*)
 - b) Non (*Tsia*)

- 4- La formation de ces formateurs est-il : (*)
(Ny fampiofanana ny mpampiofana ve: ())*
 - a) Périodique ? (préciser la fréquence :)
(Ara-potoana ? (isaky ny inona?))
 - b) A la demande ?
(Rehefa misy fangatahana ?)

- 5- Quand organisez-vous les séances de formation au sein de votre entreprise ?
(Oviana ianareo no mandamina ny fotoam-piofanana ato anatin'ny orinasa?)

- 6- Quel type de formation dispensez-vous ? (*)
(Karazana fampiofanana toa inona no omenareo?) ()*
 - a) Formation initiale (*Fampiofanana voalohany*)
 - b) Formation continue (*Fampiofanana ny mpiasa eo am-perin'asa*)
 - c) Autres (*Hafa*) :

IV- CONCERNANT LA FORMATION INITIALE

- 1- Quelle est la fréquence de la formation initiale dans votre entreprise ?
(*Isaky ny inona no misy fampiofanana voalohany ato amin'ny orinasanareo?*)
 - 2- A qui est destinée cette formation-là ?
(*Iza no omena izany fampiofanana izany?*)
 - 3- Combien de stagiaires formez-vous lors d'une séance de formation ?
(*Firy no olona ampiofanina mandritry ny fotoam-pampiofanana iray?*)
 - 4- Combien de temps dure cette formation ?
(*Maharitra hafiriana ny io fampiofanana io?*)
 - 5- Quel est l'objectif principal de cette formation ?
(*Inona no tanjona kendrena amin'io fampiofanana io?*)
 - 6- Quels supports utilisez-vous durant la formation ?
(*Inona no fitaovana ampiasainareo mandritry ny fampiofanana?*)
 - 7- Quel est le budget de l'entreprise pour le volet formation ?
(*Ohatrinona no tetibolan'ny orinasa voatokana ho an'ny fampiofanana?*)
 - 8- Y aurait-il des remarques, des points que vous voulez préciser et que je ne vous ai pas demandés ?
(*Misy zavatra tianareo lazaina na hamafisina ve ka tsy nanontaniako ?*)
- V- DEMANDE DE DOCUMENTS ET/OU DE DONNEES EXPLOITABLES
POUR LA REALISATION DU MEMOIRE DE MAITRISE (si possible)

Annexes II : Questionnaire lors des entretiens semi-libres auprès des Responsable de Plateaux (RP)

I- BESOINS EN FORMATION INITIALE

1- Pourquoi demandez-vous des séances de formation ? (*)

(Inona no antony angatahanareo fotoam-pampiofanana?) ()*

a) Manque d'effectif (absentéisme, fin période d'essai, démission, licenciement, ...)

Augmentation de flux ou Extension (*Havitsian'ny mpiasa*)

b) Obtention de nouvelles commandes (*Fisian'ny fifanarahana vaovao*)

c) Affectation d'agents sur une nouvelle commande (*Famindràna mpiasa amina lafy hafa*)

d) Autres (*Hafa*) :

2- Quel thème voulez-vous abordé durant la formation initiale ? (*)

(Inona no foto-kevitra angatahinareo horesahina mandritry ny fampiofanana?) ()*

a) La Gestion de la Relation Client (*Fandrindràna ny fifandraisana amin'ny mpanjifa*)

b) La trame qualité d'appel (*Firafitra sy hatsaran'ny antso*)

e) Autres (*Hafa*) :

3- Combien de conseillers clientèle y a-t-il par session de formation initiale ?

(Firy no mpanolo-tsaina ny mpanjifa isaky ny fotoam-piofanana ?)

a) 1 à 7 (*1 hatramin'ny 7*)

b) 8 à 10 (*8 hatramin'ny 10*)

c) Plus de 10 (*Mihoatra ny 10*)

4- Précision sur le nombre de conseillers et le besoin en formation initiale :

(Fanamarihana momba ny isan'ny mpanolo-tsaina ny mpanjifa sy ny fangatahana fampiofanana) :

a) Nouveaux conseillers à intégrer:

(Isan'ny mpanolo-tsaina ny mpanjifa ilaina)

b) Conseillers affectés :

(Isan'ny mpanolo-tsaina ny mpanjifa afindra)

c) Conseillers déjà en activité (non conformité) :

(Mpanolo-tsaina ny mpanjifa am-perin'asa (anaty tsy fanarahan-dalàna)

5- Quand ces conseillers clientèle doivent-ils être opérationnels après la formation ?

(Hafiriana aorian'ny fampiofanana no afaka manatanteraka asa ny mpanolo-tsaina ny mpanjifa ?)

- a) Dans une (1) semaine (*Herinandro aty aoriana*)
- b) Dans deux (2) semaines (*2 herinandro aty aoriana*)
- c) Dans trois (3) semaines (*3 herinandro aty aoriana*)
- d) Dans un (1) mois (*1 volana aty aoriana*)

II- EVALUATION APRES LA FORMATION INITIALE

Pseudonymes des conseillers clientèle <i>(solon'anarana)</i>	Motivations <i>(fahazotoana)</i>	Attitudes <i>(fihetsika)</i>	Qualité d'appel <i>(Hatsaran'ny antso)</i>

Remarques (*Fanamarihana*) :

.....

.....

Annexes III : Questionnaire lors des entretiens dirigés avec les nouvelles recrues**I- IDENTITE DU CONSEILLER A INTEGRER**

Nom et prénom(s) :

(*Anarana sy fanampin'anarana*)

Nationalité :

(*Fahafirenena*)

Sexe (*) : Masculin – Féminin

(*Lehilahy – Vehivavy*) (*)

Tranche d'âge (*) :

(*Taona*) (*)

- a) 18 à 24 ans (*18 hatramin'ny 24 taona*)
- b) 25 à 34 ans (*25 hatramin'ny 34 taona*)
- c) 35 ans plus (*35 taona no ho miakatra*)

Situation familiale (*) :

(*Sora-piankohonana*) (*)

- a) Célibataire (*Mpitovo*)
- b) Marié(e) (*Olona manambady*)
- c) Séparé(e) (*Olona nisaraka*)
- d) Divorcé(e) (*Misara-panambadiana*)
- e) Veuf (ve) (*Mpanano-tena*)

Nombre d'enfants à charge (*) :

(*Isan-janaka tezaina*) (*)

- a) Pas d'enfant (*Tsy misy*)
- b) 1 à 2 (*1 hatramin'ny 2*)
- c) 2 à 3 (*2 hatramin'ny 3*)
- d) 3 et plus (*3 no ho mihoatra*)

Contacts (*Fifandraisana*):

- a) N° téléphone (*Nomerao finday*):
- b) Adresse e-mail (*Adiresy mailaka*):

II- PARCOURS SCOLAIRE DU CONSEILLER A INTEGRER

Années (<i>Taona</i>)	Classes ou Années d'études (<i>Kilasy</i>)	Établissements fréquentés (<i>Toeram-pampianarana</i>)	Diplômes ou Attestations (<i>Mari-pahaizana na fanamarinana</i>)

III- FORMATIONS SUIVIES

Années (<i>Taona</i>)	Durée (<i>Faharetany</i>)	Types ou thèmes de formation (<i>Karazany na foto-kevitra</i>)	Établissements (<i>Toeram-piofanana</i>)

IV- STAGES D'ETUDES ET/OU STAGES PROFESSIONNELS

Années (<i>Taona</i>)	Durée (<i>Faharetany</i>)	Domaines (<i>Sahan'asa</i>)	Établissements (<i>Toeram-piasana</i>)

V- PARCOURS PROFESSIONNEL DU CONSEILLER A INTEGRER

Années (<i>Taona</i>)	Poste occupé (<i>Asa</i>)	Établissements (<i>Toeram-piasana</i>)	Raisons de démission ou de licenciement (<i>Antony nialana</i>)

VI- A PROPOS DU METIER D'UN CONSEILLER CLIENTELE

1- Qu'est-ce qui vous a motivé à postuler pour le poste de conseiller clientèle ?(*)

(*Inona no nandrisika anao hilatsaka ho mpanolo-tsaina ny mpanjifa ?*) (*)

- a) Recherche de travail (*Fitadiavana asa*)
- b) Les conditions salariales (*Karama*)
- c) La culture de l'entreprise (*Kolotsainan'ny orinasa*)
- d) La gestion de carrière (*Fivoarana araka asa*)
- e) Autres (*Hafa*) :

2- Quels sont les attitudes de conseiller clientèle que vous avez du mal à adopter? (*)

(*Inona no toetran' ny mpanolo-tsaina n mpanjifa tsy anananao?*) (*)

- a) Empathie (*Fahalalahana ara-po*)
- b) Sourire (*Tsikitsiky*)
- c) Dynamisme (*Risi-po*)
- d) Courtoisie (*Fahalalam-pomba*)
- e) Sérénité (*Fahatoniana*)

VII- DE LA FORMATION

1- A votre avis, une formation initiale est-elle nécessaire pour les nouveaux conseillers clientèle ?

(Araka ny hevitrao, ilaina ve ilay fiofanana araka asa ho an'n mpanolo-tsaina ny mpanjifa vaovao ?)

a) Oui (*Eny*)

f) Non (*Tsia*)

2- Cocher dans la case correspondante :

(Asio marika ny efitrefitra mety amina)

	Peu satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant	OBSERVATIONS
Formateur (maîtrise du métier, ton de la voix, méthodes, ...) <i>(Mpampiofana)</i>				
Contenu de la formation (support PowerPoint, ...) <i>(Hevitra voalaza)</i>				
Timing <i>(Fandaharam-potoana)</i>				
Ambiance du groupe (échanges, travail de groupe, ...) <i>(Riadriakan'ny mpiofana)</i>				
Salle de formation <i>(Efitrano fiofanana)</i>				
Équipements (vidéo projecteur, tableau, table et chaises, ...) <i>(Fitaovana)</i>				

3- La formation a été (*):

(Ny fampiofanana dia ()) :*

a) Très théorique (*Ara-pisainana be loatra*)

b) Théorique (*Ara-pisainana*)

c) Pratique (*Fanazarana*)

d) Plutôt pratique (*Fanazarana be loatra*)

4- Quel(s) est (sont) le(s) point(s) fort(s) de la formation ?

(Inona no lafiny tsara tamin'ny fampiofanana?)

5- Quelle partie de la formation aimeriez-vous approfondir ?

(Fizarana inona tamin'ny fampiofanana no tianao amafisina?)

6- Y aurait-il des remarques ou des points dont vous voulez parler et que je ne vous ai pas demandés ?

(Misy zavatra tianareo lazaina na hamafisina ve ka tsy nanontaniako ?)

Annexes IV : Norme ISO 9001 et Norme NF 345

1- La norme ISO 9001 : « Systèmes de management de la qualité – **Exigences** »

La norme ISO 9001 :2000 porte particulièrement sur les processus permettant de réaliser un service ou un produit alors que celle ISO 9001 :1994 était essentiellement centrée sur le produit lui-même.

La norme ISO 9001 décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité pour une situation soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certification. Il s'agit ainsi d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit suivre.

La certification obtenue est valable 3 ans et renouvelable suite à un **audit qualité**. En amont de l'audit, certaines entreprises effectuent parfois un **audit à blanc** (ou **pré-audit ISO 9000**), que les dispositions mises en place sont conformes au référentiel ISO.

Source : www.commentcamarche.net/contents/1003-iso-9000-iso-9001-iso-9004

2- La norme NF345

La norme NF 345 est la norme spécifique aux Centres de relation clientèle, tels que le Centre de Contacts. Elle a été créée par l'AFNOR.

Les caractéristiques certifiées sont les suivantes :

- Organisation et infrastructure pour les clients optimisées ;
- Informations fournies aux clients ;
- Accueil à distance des clients dans les délais ;
- Traitement de la demande client ;
- Respect des engagements contractuels ;
- Qualification, formation et suivi du Personnel ;
- Traitement des réclamations ;
- Prise en compte de la satisfaction client.

La certification est donnée après un audit sur terrain réalisé par l'AFNOR.

CURRICULUM VITAE

Option : Organisation et Travail

Intitulé du Mémoire : « Formation initiale pour l'intégration en milieu professionnel, cas du Centre de Contacts de Vivetic »

Nombre de pages : 49

Nombre de tableaux : 13

Nombre de schémas : 02

Nombre de graphiques : 01

Nombre de références bibliographiques : 38

RESUME

En résumé, ce Mémoire de Maîtrise nous parle de la nécessité de la formation initiale des nouvelles recrues avant leur intégration dans le monde professionnel. Ceci nous donne plus un aperçu de l'adéquation formation-emploi au sein des entreprises du secteur tertiaire et travaillant dans le domaine de la télécommunication. Il nous indique également le processus de la formation initiale à partir de l'identification des besoins en passant par sa réalisation jusqu'au système d'évaluation. Suite à cela, il y a le suivi et l'évaluation des impacts de la formation initiale avec un taux de confirmation de 88,63%. Cette œuvre nous démontre l'importance de l'évolution de carrière dans le secteur privé ainsi que les avantages des collaborateurs. Ce qui n'empêche pas l'existence d'un blocage à l'instauration d'une adéquation formation-emploi effective et pérenne. D'où l'approche prospective permettant l'amélioration des conditions de formation ainsi que la progression de l'entreprise en question vers sa performance.

Nous pouvons ainsi dire que la formation initiale des nouvelles recrues est très indispensable avec un taux de réussite de 88%. Ceci permet aux stagiaires de pouvoir gérer une Relation Client en ayant une bonne base, d'améliorer leur savoir-faire et aussi de contribuer à l'essor même de l'entreprise. En outre, la formation initiale sert de porte d'entrée aux nouvelles recrues. Ainsi, elles peuvent connaître la culture de l'entreprise et s'y adapter pour pouvoir s'y familiariser. D'où, leur intégration qui commence à partir de ces deux (2) premiers jours. La performance de cette formation initiale mène aussi au renouvellement de la certification ISO 9001 et à l'acquisition de la norme NF 345, propre au Centre de Contacts.

Par conséquent, pour l'entreprise Vivetic, voici, en général, le profil adéquat des potentiels Chargés de Clientèle : suivant l'état civil, les jeunes filles célibataires et sans enfants, âgées entre 18 et 25 ans sont les plus sollicitées ; elles devraient être titulaires d'un diplôme équivalent à deux (2) années d'études universitaires sans formation et aussi des débutantes en matière de profession. Ceci n'empêche pas les autres personnes de poser leur candidature pour le poste. Bien évidemment, puisqu'il s'agit d'une société française, les postulants devraient avoir une bonne maîtrise du Français et une notion sur la culture et la géographie de la France.

RUBRIQUE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET MOTS-CLÉS : sociologie du travail, formation initiale, gestion de la relation client, centre de contacts, centre d'appels, appels entrants, appels sortants, ...

AUTEUR :

Nom et Prénoms : ANDRIATSIMAMITAKA Herisoa Fanilo

Adresse: Lot II O 54 Bis A Anjanahary
 101 Antananarivo
 MADAGASCAR

Contact: +261 33 28 .374.21

DIRECTEUR DE RECHERCHES:

Madame RAKOTONIRINA Voahangy, Maître de Conférences