

L'emploi au Maroc et l'expérience de formation dans les centres d'appel

Le cas de Web help et d'Eol Groupe

HAKIMA LOUKILI

Enseignante à l'Université Sidi Mohamed Ben Abdallah

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Saïs-Fès

Département de Langue et de Littérature Françaises

Filière « Etudes Françaises »

Email : loukilihakima2010@hotmail.fr

Tel: 06-69-15-13-34

Résumé

Il est difficile d'affirmer que l'enseignement acquis dans les universités a un impact sur l'emploi et qu'il peut faciliter la transition. En effet, les étudiants présentent de nombreuses difficultés d'adaptation au marché de travail. La formation reste théorique et loin de décrire le genre ou la qualité du travail à donner. Donc il est nécessaire pour lui de prendre des décisions suivant la mouvance du marché d'emploi. Malheureusement les formations n'offrent pas un programme pour se fixer un but et l'atteindre réellement. Leur impact sur le marché du travail serait même considérable. En effet, tout ce que le corps des formations dans l'enseignement supérieur compte tenu des disciplines diversifiés, minutieusement préparés pour être adéquates à la demande du marché, est d'un résultat minime et combien de fois ne s'adapte pas à la vraie demande. Notre contribution est un compte rendu d'une recherche effectuée de 2003 à 2019 au sein de deux centres d'appel à savoir WEB Help Fès-Maroc et Eol Center Fès-Maroc. Deux géants de l'offshoring au Maroc. Dans cette prospection nous nous sommes intéressées au problème d'intégration des diplômés-chômeurs dans les centres d'appel installés au Maroc. En effet, les centres d'appel en question offrent une opportunité aux diplômés en particulier ceux qui connaissent des difficultés croissantes pour s'insérer dans le marché de l'emploi. On remarque aujourd'hui qu'ils offrent une solution parfois provisoire mais, combien de fois efficace à ces problèmes d'intégration. En outre, le développement des programmes non seulement appuie les objectifs de l'entreprise, mais, en les poursuivant, approfondit les compétences du personnel. Ces centres disposent de formateurs expérimentés

qui s'exercent à appliquer la théorie à des situations réelles et disposent d'une multitude d'études de cas sur lesquelles s'appuyer.

Mots clés : formation- emploi- offshoring- université-insertion

Abstract

It is difficult to say that education in universities has an impact on employment and can facilitate transition. Indeed, students have many difficulties in adapting to the job market. The training remains theoretical and far from describing the kind or quality of the work to be done. So it is necessary for him to make decisions according to the movement of the job market. Unfortunately the trainings do not offer a program to set a goal and actually achieve it. Their impact on the labor market would be considerable. Indeed, all that the body of training in higher education given the diversified disciplines, carefully prepared to be adequate to the market demand, is of a minimal result and how many times does not suit the real demand. Our contribution is a report of a research conducted from 2003 to 2019 in two call centers namely WEB Help Fez-Morocco and Eol Center Fez-Morocco. Two giants offshoring in Morocco. In this survey we are interested in the problem of integration of unemployed graduates in call centers in Morocco. Indeed, the call centers in question offer an opportunity for graduates, especially those who are experiencing increasing difficulties to enter the labor market. We notice today that they offer a sometimes temporary solution, but how often are these problems of integration effective. In addition, the development of programs not only supports the objectives of the company, but, by pursuing them, deepens the skills of the staff. These centers have experienced trainers who practice applying the theory to real-life situations and have a multitude of case studies to build on.

Keywords: training-employment-offshoring- university-insertion

L'emploi au Maroc et l'expérience de formation dans les centres d'appel

Le cas de Web help et d'Eol Groupe

*« Parfois les formations des universités
marocaines, en particulier, ne répondent pas
aux besoins et aux exigences du marché de travail »¹*

Le présent travail est un compte rendu d'une recherche effectuée de 2003 à 2019 au sein de deux centres d'appel à savoir WEB Help Fès-Maroc et Eol Center Fès-Maroc, deux géants de l'offshoring au Maroc. Initialement, cette prospection devait s'intéresser au problème d'intégration des diplômés-chômeurs dans les multinationales installées au Maroc ainsi que sur les différents profils recrutés et leur adaptation aux conditions de travail proposées par ces centres. Nous avons également examiné de façon approfondie les principaux problèmes rencontrés dès le premier abord de ce métier.

Nous nous interrogeons surtout sur l'adéquation des formations reçues lors d'un cursus universitaire avec le marché de l'emploi. Nous nous interrogeons également sur le sort des diplômés venant de divers horizons, menus d'une formation de qualité à la quête d'une opportunité de travail. Toutefois, nous rendons compte de l'efficacité des formations au sein des centres d'appel.

1-La formation professionnelle dans les milieux universitaires (accès limité /accès ouvert)

La formation professionnelle, est cet ensemble de techniques acquises au cours d'un cursus universitaire. Ce savoir faire ou (et) savoir dire pour exercer un métier quelconque ou plutôt précis. Mais en s'arrogant de cet ensemble d'outils nécessaires pour pouvoir suivre la cadence du marché, qui à chaque fois est plus perfectionnée et pointilleuse sur la palette des

¹ Entretien du 25 Avril 2019 avec Mohammed Yatim, ministre de l'emploi et de l'insertion professionnelle

choix proposées et renouvelées, on remarque que le résultat est faible, pour ne pas affirmer qu'il soit médiocre. En effet, en multipliant et diversifiant les formations, l'Etat croît libérer une main d'œuvre nécessaire à l'économie. Mais le contrôle des formations n'est pas adéquat à l'accroissement de la population ou plutôt à la demande d'une tranche productive qui n'est embauchée que dans les centres d'appel. En outre, les formations restent archaïques par rapport aux nouvelles exigences.

Or, participer à des formations dans l'enseignement revient à collaborer intensément à la production des compétences et des qualifications dans un cadre géré et conditionné par les règles de l'alternance enseignement –entreprise. Lesquelles formations se basent essentiellement sur l'expérimentation de modèles étrangers (comme nous allons le mentionner ci-dessous). D'ailleurs, Ahmed Ghouati note que « *Traditionnellement gardien des savoirs anciens, lieu de formation des élites et source de légitimité pour l'accès aux hautes fonctions de l'Etat, l'enseignement supérieur est devenu un système contrôlé, subissant des réformes exogènes.* »²

Certes, la formation se distingue alors par sa rigueur à s'accrocher aux formules de l'apprentissage traditionnel, à ses structures et ses modalités de fonctionnement. Elle s'avère archaïque par rapport aux technologies installées et renouvelées à une vitesse qui dépasse de loin les méthodes d'apprentissage et même la prise de position et de décisions. C'est d'autant plus problématique quand au temps pris entre l'analyse, l'observation et la décision qui « s'étire » plus qu'il n'en faut. En outre, on remarque d'après les études et révélations faites par des chercheurs, que le contenu de plus de 50% des emplois change en fonction du progrès technique.

Par ailleurs, le système LMD (programme français importé) n'a pas connu le succès souhaité dans les pays du Maghreb et notamment au Maroc où la majorité des enseignants souhaitent revenir à l'ancienne réforme. Abibi Larbi explique que le système « *LMD, par la multiplication des examens et des sessions de rattrapage ne fait que renforcer la possibilité pour le plus grand nombre d'étudiants d'aller jusqu'à la licence (pré requis non exigés), sans s'interroger sur la valeur d'un parchemin qui, loin de garantir un métier (...)* Le LMD, dans ces conditions, n'est qu'une monnaie de singe, un trompe-l'œil »³. Un système mis à la source en France, au cours des années 2000, où il a connu également un échec. En effet, cette déception est due surtout à la difficulté des étudiants à intégrer la vie professionnelle. Au demeurant, Le système modulaire, s'avère un choix non adéquat aux apprenants marocains car c'est un choix et une vision d'autres milieux et d'autres circonstances. Cependant, il faut « adopter une démarche réaliste qui définit de manière rigoureuse les priorités en fonction des besoins de l'économie nationale et du marché du travail, des attentes sociales et des aspirations des marocains. »⁴

² GHOUATI Ahmed, 2010, L'enseignement supérieur au Maroc : de l'autonomie à la dépendance, Journal of Higher Education in Africa / Revue de l'enseignement supérieur en Afrique, Vol. 8, No. 1 (2010), 23-47

³ (Abibi Larbi, « L'échec de la réforme », in <http://www.infosdumaroc.com/modules/news/articles577-opinions-debat-universite-l-039-echec-de-la-reform.html>, juin 2009)

⁴ L'Economiste | Le 28/02/2019

Assez souvent on insiste sur l'Education pour tous .Un engagement collectif visant à assurer une éducation de base de qualité ou de quantité pour tous. Mais la question qui se pose est ce qu'on a prévu également de l'emploi pour tous, ou tout simplement de l'emploi pour une minorité de jeunes diplômés qui ont profité de certaines formations (dans les universités à accès limité)- supposant conformes au marché du travail- ? Faut-il croire Bourdieu qui dit que les titres scolaires organisent la distribution des places dans le monde du travail ?⁵ Adam Smith lui, explique que l'investissement dans l'apprentissage et l'éducation est l'un des outils permettant l'accroissement de la productivité des individus et de la nation.⁶ Or, Le budget de l'Etat consacré à l'enseignement supérieur et la formation professionnelle a augmenté⁷, mais n'a pas résolu le problème.

Il est donc difficile d'affirmer que l'enseignement acquis a un impact sur l'emploi et qu'il peut faciliter la transition. En effet, les étudiants présentent de nombreuses difficultés d'adaptation au marché de travail. La formation reste théorique et loin de décrire le genre ou la qualité du travail à donner. En fait, l'élève d'abord puis l'étudiant plus tard couve un modèle de formation-emploi. Donc il est nécessaire pour lui de prendre des décisions suivant la mouvance du marché d'emploi ou en s'identifiant à un autre personnage qui a réussi à décrocher un emploi "rentable". Malheureusement les formations n'offrent pas un programme pour se reconnaître ou plutôt pour se fixer un but et l'atteindre réellement. Cependant, les technologies, dans les formations pédagogiques ainsi que les programmes à suivre, que nous nous plaisons à qualifier de « moderne » ne le sont peut être pas autant que cela. Leur impact sur le marché du travail serait même considérable. En effet, tout ce que le corps des formations dans l'enseignement supérieur compte tenu des disciplines diversifiées, minutieusement préparées pour être adéquates à la demande du marché, est d'un résultat minime et combien de fois ne sied pas à la vraie demande. Ces impacts s'alourdissent encore lorsqu'on se penche sur le fonctionnement de ces formations qui s'avèrent archaïques par rapport aux technologies installées et renouvelées à une vitesse qui dépasse de loin les méthodes d'apprentissage. Or, on remarque que l'on insiste sur « *l'acquisition de connaissances et de compétences professionnelles en vue de l'exercice d'un métier ou l'occupation d'un emploi et à l'adaptation des compétences acquises aux évolutions technologiques en relation avec les besoins du monde du travail* »⁸

Au demeurant, avec les fluctuations des marchés de l'emploi et la cadence rapide des nouveautés, l'étudiant est incité régulièrement à changer complètement d'horizon. Plus il progresse dans ses études plus il avance vers l'incertitude. Au cours de cette "marche" il découvre qu'il perd graduellement ou combien de fois complètement ses rêves. Se reconnaître devient pour lui une énigme. Il ya cependant une modulation de ses rêves et de ses attentes. En effet, Papinot déclare qu'il ya un « important déséquilibre entre offre et demande qui a tendance à accroître la compétition entre les candidats à l'emploi, au détriment des nouveaux entrants, et en particulier des moins diplômés. Car, moins que leur jeunesse, c'est le

⁵ Pierre Bourdieu, *Le Bal des célibataires*, Paris, Seuil, 2002 p. 245

⁶ Adam Smith: « An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations », The Modern Library, 1937.

⁷ Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique : « La mise en œuvre de la charte nationale d'éducation et de formation 2000-2013 : Acquis, déficits et défis », Rapport analytique, Décembre 2014.

⁸ loi N° 13- 00 PORTANT STATUT DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

manque d'expérience qui est avant tout reproché aux plus jeunes »⁹. En effet, les étudiants sont les artisans de leurs vies, émerveillés des formations qu'ils ont suivies, qui peut être leur permettront de concrétiser cet apprentissage, malheureusement leurs attentes vont se « métamorphoser » avec le temps. Au fil des jours, les étudiants découvrent la lenteur, le silence, l'impossibilité d'une communication avec un nouveau monde en marche. L'idée qu'ils se sont faite du monde du travail se dissout, et sont convaincus qu'ils doivent avoir beaucoup de patience pour vaincre les défis lancés. Cependant, *M. Lallement dit qu'« une des interrogations fondamentales concerne plus que jamais, me semble-t-il, l'adéquation entre les profils et les attentes des salariés d'une part, les nouvelles conditions de travail et d'emploi que peut leur offrir le système productif d'autre part. »*¹⁰

2-Les rénovations des pratiques pédagogiques :

On remarque que la segmentation du système éducatif est la cause principale des difficultés d'insertion des diplômés notamment dans l'enseignement supérieur. On s'interroge assez souvent sur les formations déployées ou les transformations continues dans le corps des enseignements acquis. Sont-elles nécessaires ou faut-il se tourner vers l'emploi et les entreprises seulement ? Sachant que l'objectif de toute formation est d'aboutir à un emploi. L'enseignement se trouve donc devant un dilemme lorsqu'il doit effectuer un choix parmi plusieurs revendications légitimes.

En effet, dans l'ancienne réforme l'étudiant avait plus de temps à comprendre le cours et à se rattraper. Au cours du cursus universitaire, il avait ce privilège de lire au moins douze œuvres littéraires. Chaque année il avait deux romans, deux recueils poétiques et deux autres pour le théâtre. Dans le système actuel, la formation est en quelque sorte fragmentée et ne dure que trois mois au maximum (S1/ S2/S3/S4/S5/S6). L'étudiant ne lit même pas les œuvres au programme et l'enseignant mue en conteur pour pouvoir faire son cours. Il est vrai que le contenu de la formation pour chaque semestre est très important par la richesse des acquis, mais le temps imparti pour chaque module est insuffisant. Les œuvres littéraires par leurs particularités stylistiques et narratives, porteurs de témoignages historiques, tissent un réseau de correspondances par les thèmes abordés qui décrivent l'histoire d'époques révolues mais sont fondamentales pour la formation et le développement de l'apprenant.

En effet, le processus de transmission des enseignements prime dans les parcours universitaires. Bien qu'on s'active à changer les méthodes d'apprentissage pour faire participer l'étudiant, le changement de l'attitude des universitaires reste difficilement envisageable. Les étudiants sont plus habitués à ingurgiter le programme et à utiliser les

⁹ Papinot C., « Le rapport à l'interim des jeunes diplômés : petits arrangements avec le déclassement », *Regards sociologiques*, n° 32, 2006, p. 47-58

¹⁰ Michel Lallement, *Le travail et ses transformations, Une lecture sociologique*, Revue française de gestion 2008/10 (n° 190), pages 43 à 55

connaissances acquises pour valider les modules. Une fois qu'ils arrivent à terme de leur parcours et sont obligés de rédiger un projet de fin d'étude ils se trouvent déstabilisés car ils se trouvent confrontés face à deux difficultés majeures qui peuvent s'avérer au départ abyssales : réfléchir par eux-mêmes, rédiger leur pensée sous la forme d'un texte argumenté (...) découvrir ces difficultés s'accompagne d'un abîme égal au leur¹¹. Les difficultés sont plus ressenties quant 'à la confrontation au marché du travail.

Nous savons tous instinctivement que l'apprentissage et l'espace d'entreprise (ou du marché) sont «censés» faire la différence. Pourtant, trop souvent, les programmes (pas nécessairement les personnes) échouent pour des raisons structurelles, trop souvent, il s'agit d'une mauvaise gestion de projet. Une raison principale pour laquelle de nombreux programmes et cours échouent. En outre, Les départements d'apprentissage et de développement pensent qu'ils rendent des comptes en comptant le nombre de places dans le programme (établissement à accès limité) ou en expliquant en quoi et pourquoi ce programme est utile (l'objectif d'un cours). Mais ils échouent dans la corrélation du programme avec le travail ou la position du participant (ou de l'apprenant).

Or, Les parcours de formation ne sont pas simplement quelque chose à créer, mais une adaptation aux fluctuations du marché de l'emploi pour compléter l'équilibre du programme. La création et l'achèvement du programme a pour intérêt de réduire le temps nécessaire à un futur employé ayant des connaissances limitées pour devenir un membre pleinement fonctionnel. Mais on remarque que de nombreux programmes qui se déploient sur plusieurs années ne donnent pas le résultat escompté, car ils permettent à l'étudiant de perdre sa concentration et son efficacité. Les cours accumulent trop d'informations sur une courte période (modules) que les apprenants ne peuvent absorber efficacement ainsi, les niveaux d'apprentissage baissent si rapidement que vers la fin de la période ils deviennent inutiles. Donc, les parcours d'apprentissage et les programmes doivent être hautement coordonnés, dispensés de manière significative et poursuivis dans un délai raisonnable. En effet, Les responsables des dits programmes ont trop souvent une approche pour la formation mais n'ont aucune idée de la façon de les suivre et de les améliorer en fonction du progrès technique. Le problème dont souffrent la plupart des formations est le décalage souvent énorme entre les programmes (dont la diffusion ou l'application est trop lente) et la cadence des technologies qui les dépassent de loin. Cela empêche les participants d'être en mesure de mettre en œuvre tout changement réellement efficace, alors que cela pourrait nécessiter une refonte des processus organisationnels.

3-L' offshoring ou le paradis fiscal au Maroc

qu'est ce que l'offshoring ?

C'est le fait que certaines multinationales choisissent de délocaliser certaines de leurs activités, qu'il s'agisse de services informatiques, de processus commerciaux ou encore de réseaux convergents, dans un autre pays. A une époque récente les pays d'Asie, d'Inde ainsi que d'autres pays de l'Europe de l'Est étaient la destination prisée. Actuellement le Maroc est

¹¹ J. Dewey, *Logique, Théorie de l'enquête*, traduit par G. Deledalle, Paris, puf, 1967, p. 16

devenu un lieu d'implantation par excellence¹². Par ailleurs, ce genre d'investissement n'est pas gratuit. Il permet à ces entreprises de minimiser les dépenses, réduire les coûts et augmenter les ventes et au pays d'accueil de créer plus d'opportunités d'emploi. Outre l'épargne convoitée, cette implantation dans le (ou les) pays en question permet de bénéficier en premier lieu d'un savoir-faire très pointu et d'une législation de travail plus avantageuse sur le plan fiscal et salarial. Au demeurant, des services d'assistance Internet, des services financiers (banques, assurances...), de hautes technologies sont délégués.

Cependant, le Maroc à l'instar d'autres pays susmentionnés, sans oublier d'autres destinations compétitives tel que la Roumanie, la Turquie, la Tunisie, l'Egypte, la Jordanie et le Sénégal offre une main-d'œuvre qualifiée, les meilleurs infrastructures de télécommunication et un climat d'affaires favorable. La délocalisation des activités ou l'offshoring est encore en pleine expansion aujourd'hui. Les centres d'appel font partie de ces services externalisés dans une juridiction étrangère comme le Maroc. Pourvoyeur d'emploi de premier plan, l'offshoring marocain emploie actuellement plus de 70 000 jeunes qui travaillent 44 heures par semaine. La grande majorité de cette jeunesse en mal d'insertion professionnelle considère le call center comme un job temporaire¹³

4- la formation professionnelle au sein des centres d'appel

Dans ce volet, nous nous concentrons sur la formation au sein des centres d'appel. Comme nous l'avons su-mentionné, nous évoquerons l'exemple de Web Help Fès dans lequel nous avons fait un suivie d'abord de 2003 à 2006 puis pour la période 2017-2018. Géant de l'offshoring, installé au Maroc depuis 2002, il compte environ 7000 Conseillers clients et au-delà de 35000 Conseillers clients dans 91 Sites répartis dans 28 pays. Ainsi que celui de d'Eol Center, groupe belge établi au Maroc depuis huit ans et également implanté dans plusieurs pays européens. Il a ouvert un premier site à Fès en octobre 2018. Ce dernier compte déjà vingt conseillers clients avant même l'ouverture effective. Centre multilingue (français, anglais, italien, allemand, néerlandais, espagnol, etc.). Les deux centres qui au début embauchaient et acceptaient toute sorte de diplômes, aujourd'hui le grade universitaire et la compétence du conseillé sont obligatoires. D'ailleurs la direction des statistiques assure que *« L'une des caractéristiques qui continue de marquer le marché du travail national est le niveau du chômage chez les actifs ayant un diplôme de niveau supérieur »*.¹⁴

Par ailleurs, le Maroc par rapport aux autres pays méditerranéens et même africains est une plate-forme idéale pour les centres d'appels, activité « offshoring » par excellence. Certes, de grandes entreprises ont pris l'engagement d'investir et de créer des emplois direct au Maroc et sont devenu ainsi le premier employeur privé dans les villes où ils se sont implantés. Grâce à ces relations économiques et de bon voisinage, en l'occurrence avec

¹² Aujourd'hui Le Maroc du 23-05-2006

¹³ TELQUEL, Offshoring. Le décrochage des calls canters, le 02 AVRIL 2014

¹⁴ *Activité, emploi, chômage*, Direction de la Statistique, Rabat, 2002, p. 26.

l'Union Européenne, les U.S.A, l'Afrique et avec les marchés arabes, le Maroc est une base privilégiée des entrepreneurs. Cependant, les différentes entreprises implantées (webhelp /Eol Center) insistent sur l'importance de la formation au sein de l'entreprise pour améliorer la performance organisationnelle (formation aussi bien pour un niveau bac ou un bac+3, bac+5 ou bac +8).

En effet, lors de notre recherche effectuée dans ces deux centres d'appel, on a constaté qu'après six à dix ans d'études, la plupart des « conseillés client » ont fait de leur mieux pour décrocher un job qui va avec leur formation mais sont déçus par le choix de faire des études prolongés, d'y croire fermement en nourrissant de faux espoirs. Trouver meilleur se transforme pour eux en cauchemar. Puisque l'ensemble des diplômés viennent de divers horizons, on a constaté que ceux qui viennent d'établissements à accès limité où par exemple des écoles supérieures, (qui sont sensés formés des ingénieurs...) ont plus de difficultés. Certains ont affirmé qu'il s'agissait de bourrage de cerveau car ils sont jugés sur la quantité de leçons apprises et non sur qualité des travaux de synthèse. Ils trouvent une grande difficulté de communication car ils ne participent jamais à ces formations.

Bien que les différents apprenants arrivent dans ces centres d'appel avec des diplômes différents, l'apprentissage du métier, basé sur la pratique et la maîtrise de la technique qu'exigent chaque projet et chaque multinationale se fait au fur et à mesure à l'écart des antécédents de chacun. L'on peut avoir le diplôme ou la connaissance x, « on démarre à zéro »¹⁵. Par ailleurs, on se distingue d'abord par sa compétence à retenir le client et décrocher la « vente » ensuite par la maîtrise de la langue (français/ Anglais /allemand ainsi que d'autres dialectes car pour le marché Belge, par exemple, où la clientèle refuse de communiquer en français ou en anglais) En outre, les conseillers sont continuellement « sous écoute » par leurs superviseurs, ce qui permet de détecter les lacunes qui peuvent conduire à l'échec inévitable de toute vente. Le ou les conseillers en difficulté sont suivis de près. Avant de commencer « la prod », ils sont mis en double appel, c'est-à-dire qu'ils écoutent plusieurs appels, notent, posent des questions sur le produit à commercialiser, ou sur n'importe quel détail. Donc, un bon diagnostic constitue une base solide permettant d'affiner les solutions qui sont susceptibles d'aboutir à des réformes réussies et prometteuses. Certes, tous les opérateurs sont responsables (le chef du plateau, les superviseurs, les conseillers et les techniciens). Impliqué directement et opérationnellement par la formation reçue, l'étudiant qui était au cours de ses études passif et ne faisait qu'encaisser devient responsable et détenteur du pouvoir décisionnel.

Par ailleurs, à WebHelp et Eol Center, la surveillance (ou le suivi) ne consiste pas simplement à regarder l'employé s'asseoir dans le programme et faire son exercice quotidien mais la surveillance est un effort engageant qui prend beaucoup de temps et qui a une grande valeur. Le suivi est effectué par toutes les personnes impliquées: l'employé lui-même, le supérieur hiérarchique (superviseur, le coach ou l'instructeur ou formateur, le chef du plateau) et le département des ressources humaines. L'amélioration de la gestion des performances et la formation des meilleures pratiques sont essentielles pour satisfaire les clients car l'attente de ces derniers en matière de service ne cesse de croître et la formation devient un élément

¹⁵ Lotfi HADJ, EOL CENTER

crucial du puzzle. En effet, les responsables s'assurent continuellement «que toutes les personnes qui parlent aux clients ou répondent au secteur d'activité sont bien formées »¹⁶

D'ailleurs, les clients ne comptent que sur les organisations où ils obtiennent une solution plus rapide à leurs problèmes et interagissent avec des agents compétents. C'est pourquoi les agents doivent recevoir une formation qualitative pour répondre aux attentes du client.

Les gestionnaires qui supervisent ces centres d'appel savent que leurs agents ont besoin de formations consécutives pour pouvoir offrir un service client exceptionnel. Une formation régulière, variée est essentielle, qu'il s'agisse de tout nouveau produit ou de toute modification du produit existant. La formation se fait en amont et en aval. Tout agent est doté des outils appropriés pour lui donner le pouvoir de prendre des décisions. Il est dans l'obligation de remonter la difficulté, ce qui lui permet non seulement d'assurer une plus grande satisfaction des clients, mais permettra également une expérience client plus positive. Il s'agit donc d'encourager l'adhésion des agents, non seulement au service axé sur la valeur fourni par leur employeur, mais également à la marque du client qu'ils représentent. En outre, les responsables essaient d'éloigner les agents de la formation monotone. Ils sont conscient que s'ils ne sont pas engagés, ils n'apprendront rien et n'en tireront aucun avantage. Ils sont continuellement incités à développer leurs compétences et à apprendre quelque chose de nouveau déclare Philippe Broutin directeur Général de Webhelp, opinion que partage Lotfi Hadj responsable télémarketing d'Eol Center à Fès. En effet, le seul avantage concurrentiel à long terme pour cette organisation est le pouvoir cérébral collectif de ses employés. Ils fournissent à leurs agents des formulaires de commentaires à la fin de chaque session de formation pour mieux comprendre comment, à leur avis, la session de formation s'est déroulée, ainsi que pour voir comment ils peuvent l'améliorer.

Certes, avec des programmes très efficaces, extrêmement motivants, ils arrivent à obtenir des résultats incroyables. En fait, une panoplie d'habiletés pratiques, de conseils et de techniques fournissent une solution de formation complète aux agents du centre d'appel. Ce qui les met en confiance, améliore leur communication et leur crédibilité personnelles. Outre ce premier avantage, les formations continues permettent des réponses rapides et professionnelles sans se compromettre ou encore compromettre les clients. Tout au long du programme, les agents découvrent que c'est vraiment à eux de faire la différence et que chaque agent est directement responsable du succès de l'entreprise et de son épanouissement personnel. Le programme met l'accent non seulement sur les personnes, mais également sur l'ensemble des compétences dont les agents ont besoin pour mieux se connecter aux clients et offrir une expérience client exceptionnelle. Chaque programme de formation est structuré de manière logique en modules autonomes. C'est un travail exigeant, où le succès repose sur une combinaison de compétences.

Le centre d'appel reste donc un parcours de formation pour découvrir le métier, savoir et comprendre comment bien accomplir sa mission, approfondir ses connaissances métier et orienter sa carrière en fonction de ses choix (promotions : superviseur, chef de plateau...). C'est un lieu où on apprend à gérer le stress du client et à gérer le temps également imparti pour chaque appel mais jamais son stress à soi. Cette formation relation -client est inculquée durant une semaine ou parfois un mois, quand le projet est assez difficile par le nombre d'informations que le conseiller client doit apprendre par cœur, alors que la formation de base

¹⁶ Gail Goodman, présidente de la société de formation en communication et formation téléphonique ConsulTel.

(lors de ses études) a volé en éclat. Sa formation qui a pris des années devient une proposition provisoire dans sa nouvelle vie.

CONCLUSION

Notre objectif de prendre les centres d'appel comme exemple d'emploi sur le marché actuel est de mettre en avant comment les formations déployées dans le nouveau système (LMD) constituent plus un handicap pour l'apprenant dans sa quête. Aujourd'hui, on s'interroge plus sur « L'impossible relation emploi-formation ». Certes, l'Etat encourage l'implantation des centres d'appel pour absorber le nombre croissant de chômeurs mais est-ce la meilleure solution pour remédier au nombre de diplômés qui s'amplifie ?

Lors du dernier entretien du ministre de l'emploi et de l'insertion professionnelle, Mohammed Yatim, ce dernier a souligné la nécessité « *de mettre en place un nouveau modèle de formation qui prendra en compte les spécificités de chaque région afin d'explorer les opportunités qu'elles offrent* »¹⁷. Après cette déclaration, nous nous demandons si les formations acquises pendant le cursus de formation permettent-elles de trouver l'emploi qui convient (sur mesure aux études) ? Faut-il trouver un juste milieu qui répond aux exigences du marché local ou s'engouffrer dans l'adoption d'autres modèles étrangers ?

¹⁷ Entretien du 25 Avril 2019 avec Mohammed Yatim, ministre de l'emploi et de l'insertion professionnelle

Au demeurant, on remarque qu'il y a d'importantes avancées en termes de performances mais qui restent bien en deçà des attentes en matière d'emploi. Le problème qui se pose et auquel il faut remédier est comment arrêter cette hémorragie et gérer cette situation en amont et en aval. Il est donc nécessaire d'étudier des solutions appropriées afin de relever les défis de l'intégration des apprenants dans le marché du travail avec le concours de l'Université et les grands réseaux d'acteurs de l'enseignement supérieur, impliqués dans le changement des formations et dans les stratégies numériques des établissements. Il est primordial également de proposer des approches spécifiques et adaptées, non directement issues des modèles standardisés. Le ministère doit adopter des mesures en ce qui concerne les réformes de l'enseignement pour prévenir les risques liés à l'emploi dont les conséquences ne sont pas maîtrisées.

Bibliographie

Œuvres critiques

-Bourdieu Pierre, *Le Bal des célibataires*, Paris, Seuil, 2002 p. 245

- Smith Adam, *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, The Modern Library, 1937.

lois de formation professionnelle :

-Conseil Supérieur de l'Education, de la Formation et de la Recherche Scientifique : « La mise en œuvre de la charte nationale d'éducation et de formation 2000-2013 : Acquis, déficits et défis », Rapport analytique, Décembre 2014.

-loi N° 13- 00 portant sur le statut de la formation

- Direction de la Statistique, *Activité, emploi, chômage*, , Rabat, 2002

Revues :

-GHOUATI Ahmed, 2010, *L'enseignement supérieur au Maroc : de l'autonomie à la dépendance*, Journal of Higher Education in Africa / Revue de l'enseignement supérieur en Afrique, Vol. 8, No. 1 (2010), 23-47

-Lallement Michel , Le travail et ses transformations, Une lecture sociologique, Revue française de gestion 2008/10 (n° 190)

-Papinot C., « Le rapport à l'intérim des jeunes diplômés : petits arrangements avec le déclassement », *Regards sociologiques*, n° 32, 2006

-L'Economiste, Le 28/02/2019

Entretiens

Entretien du 25 Avril 2019 avec Mohammed Yatim, ministre de l'emploi et de l'insertion professionnelle

Sites internet

Abibi Larbi, « L'échec de la réforme », in <http://www.infosdumaroc.com/modules/news/articles577-opinions-debat-universite-l-039-echec-de-la-reform.html>, juin 2009