

Mieux se préparer à votre formation de départ (1^{ère} partie)

PIERRE MARC JASMIN, m.b.a.
Services Triad Inc.
pmjasmin@servicetriad.com

Il y a quelques mois, j'ai eu le grand plaisir d'aider un client à revoir son plan d'activités lorsqu'il s'engage à diffuser un programme de formation produits et services à de nouveaux agents.

Dans cet article, je désire partager avec vous une liste de vérification afin de vous permettre de valider et optimiser la démarche actuelle de préparation, de diffusion et de suivi des activités reliées à votre programme de formation et d'intégration lors de la formation de départ.

Les thèmes qui seront abordés dans notre liste de vérification sont les suivants :

- Les objectifs et le contenu
- Le canevas pour la diffusion
- Les intervenants au cours du cycle de formation
- La mesure et l'évaluation des résultats du cours
- La transition du formateur vers le chef d'équipes

Il est recommandé dès le départ de se bâtir un «plan de match», c'est à dire une sorte d'échéancier des charges de travail qui précéderont la formation (réservations de salles et du matériel, choix des ressources etc...), celles au cours de la formation (sessions théoriques et pratiques, visites et rencontres) et des activités post-formation (écoutes, évaluations, post-mortem).

Objectifs et contenu

Lors de la réactivation d'une session de formation, il faut en premier lieu faire un examen des objectifs du programme. Est-ce que ceux-ci sont toujours d'actualité? Sont-ils clairement identifiables et mesurables? Est-ce que le déroulement des activités permettent à l'apprenant d'atteindre les objectifs fixés ?

En mode de préparation, il est bon de revoir le contenu pour savoir si votre session adresse tous les éléments d'intégration qui suivent :

- Connaissance de l'entreprise et de ses valeurs

- La raison d'être du centre de contacts clientèle
- La contribution de l'agent au modèle d'affaires
- Les produits et services offerts aux clients
- La connaissance de la clientèle
- Les types de contacts à traiter
- Les processus et procédures de traitement
- L'usage des systèmes d'information
- L'usage des systèmes de communication
- Les principes du service à la clientèle et du protocole téléphonique
- Les indicateurs de performance et le tableau de bord en lien avec les activités de l'agent
- Le concept d'assurance-qualité, d'observations, d'évaluations et de coaching
- La gestion de son temps et des ses activités (horaires, absences, vacances, etc...)

Canevas de diffusion

Un des grands enjeux de votre programme repose sur le canevas de diffusion qui s'illustre par un calendrier détaillé au jour le jour de toutes les sessions de formation. Ce calendrier doit offrir une assez grande flexibilité afin de permettre d'interchanger certaines sessions avec d'autres dans le cas d'une absence imprévue du formateur, d'un retard sur l'horaire ou toute autre situation qui pourrait déranger le déroulement du programme.

Le calendrier détaillé de diffusion est un des documents qui sera remis à l'apprenant. Aujourd'hui le cahier du participant est plus concis. Il détaillera les objectifs d'apprentissage, le contenu avec références aux bases de données, les exemples et exercices, les aides mémoire, les sommaires et les références de lectures. Plusieurs références et hyperliens au site intranet de l'entreprise permettent d'éviter l'impression d'un excès de documents.

Le manuel du formateur est un outil essentiel pour assurer le succès de tout programme d'enseignement. C'est un peu le mode d'emploi avec ses ingrédients pour que la diffusion de chaque session rejoigne les objectifs de performance attendus. Lors du montage d'un tel dossier, il faut valider si les éléments qui suivent ont été considérés :

- Agenda de diffusion de chaque session avec matériel nécessaire
- Plan détaillé de chaque session incluant objectifs de rétention, contenus didactiques, exemples, exercices, mises en situation, synthèses et références

- Trucs d'animation pour stimuler les participants
- Vérification des acquis (tests, quiz et examens)
- Outils de suivi de la performance des apprenants (journal de bord, tableau de performance et bulletin de rétroaction)

Intervenants au cours du programme

Dans le cadre spécifique d'une première formation à vos nouveaux agents, il serait sage de prendre cette occasion pour faire connaître plusieurs autres ressources affiliées au centre de contacts clientèle. Il faut toutefois planifier le moment idéal pour les présenter et leur offrir une période d'intervention pour expliquer leur rôle et l'apport qu'ils ont face aux opérations du centre. Cette démarche permettra à la fois une meilleure intégration de l'agent ainsi qu'un plus grand sentiment d'appartenance dès le départ. Nous vous suggérons la présentation des ressources suivantes :

- Le vice-président du secteur
- Le directeur du CCC
- Le conseiller RH
- Les chefs d'équipes
- L'équipe des spécialistes tels que: planification, assurance-qualité, etc.
- Intervenants externes (si nécessaire)

Mesures et suivis

Tout au long du déroulement d'un programme de formation, la direction est avide de savoir si tout se passe bien et si les agents choisis et entraînés répondent positivement à la formation. De plus, il est nécessaire de valider si ces nouvelles recrues ont tout le potentiel requis pour exercer leur futur rôle. C'est pourquoi il faut prévoir des outils de mesures avec des indicateurs pour valider la progression de l'apprenant.

Avant de commencer à bâtir vos outils de mesures pour faire le suivi de la formation, posez-vous les questions suivantes :

- Quels sont les objectifs de performance désirés pour valider le succès de votre programme de formation ?
- Quels sont les éléments de la formation qui s'arriment aux objectifs de performance ?
- Est-ce qu'il est possible de mesurer l'évolution de ces éléments ?

- À quel intervalle doit-on faire les différentes prises de mesure ?
- Quelles sont les valeurs qui seront données aux indicateurs pour mesurer l'évolution ?
- Comment ces valeurs seront-elles attribuées en fonction de la performance de l'apprenant ?
- Comment seront interprétés et pondérés les résultats ainsi que les écarts face aux objectifs ?
- Quelles sont les décisions à prendre en fonction des résultats obtenus ?
- Quel type de recommandation peut accompagner l'analyse des écarts ?
- Comment présenter les objectifs, les résultats, les écarts et les recommandations dans un format concis et convivial ?

Rappelez-vous qu'il est toujours possible de faire parler les chiffres et qu'une surabondance de données et de mesures peut altérer et retarder la prise de décision du gestionnaire.

Pour effectuer un suivi efficace et efficient de la ressource en période de formation, il suffit d'arrimer des données significatives dans un tableau croisé cumulatif qui servira à illustrer l'évolution de l'apprenant. Les données accumulées permettront d'alimenter un bulletin de rétroaction et de bâtir un plan de perfectionnement, une fois que l'agent aura terminé sa formation ainsi que sa période d'intégration au CCC.

Les outils de suivi se résument donc aux :

- Journal de bord quotidien
- Tableau d'évolution hebdomadaire
- Grille d'observation des premiers appels
- Bulletin final de l'apprenant

Ces outils conviviaux doivent être faciles à compléter et d'interprétation claire. Les données engendrées par ceux-ci devraient permettre d'évaluer la capacité de l'apprenant à intégrer la théorie et les exercices pratiques ainsi que de valider si les compétences et le comportement du nouvel agent en situation de travail sont conformes aux attentes lors de l'entrevue de sélection.

Bien entendu, il est fortement recommandé lors de la fin d'une formation d'exercer une révision de toutes les notions diffusées ce qui donnera lieu à une évaluation globale des acquis. Les résultats d'un tel exercice fera partie du bulletin final de l'apprenant

Transition : formateur à chef d'équipes

En fin de cycle de la formation des nouveaux agents, il est essentiel de faire participer le chef d'équipes qui devra graduellement se préparer à prendre la relève. Nous supposons que préalablement celui-ci aura été présenté aux agents et qu'il aura pris le temps d'expliquer son rôle, ses responsabilités, ses attentes et le support qu'il offrira.

L'intervention du chef d'équipes débutera après que le formateur aura passé au moins une semaine en écoute avec les agents; ce qui correspond à l'étape de l'intégration opérationnelle. Il devra participer conjointement avec le formateur à des écoutes et observations ainsi qu'aux rencontres avec l'apprenant pour faire valoir les forces et les défis à surmonter dans l'application des acquis en mode opérations. Le chef d'équipes sera ainsi à même de mieux comprendre ses interventions futures de coaching. Il pourra aussi consulter le bulletin de rétroaction présenté à l'agent indiquant les pistes d'améliorations à travailler au cours des prochaines semaines.

Le post-mortem suivant la formation devrait avoir lieu environ 45 à 60 jours après que l'agent ait commencé à traiter des appels afin de donner une période de validation suffisamment longue pour faire compléter un sondage d'opinion et de validation sur le programme de formation par tous les intervenants. De plus avec un tel échéancier, il sera possible de fournir une rétroaction sur les progrès réalisés par l'apprenant ainsi que le perfectionnement nécessaire pour passer aux étapes subséquentes de son développement de carrière.

Cette rencontre post-mortem en présence du directeur, du responsable des ressources humaines, du formateur, ainsi que du chef d'équipes devrait permettre de faire le point sur l'état du programme et des changements évolutifs à y apporter.

Dans notre prochain article, nous veillerons à vous donner plus d'explications pour vous permettre de développer les 4 outils de suivis d'évolution de la formation soit : journal de bord, tableau des résultats hebdomadaires, grille d'observation et bulletin final.

Fort d'une expérience de plus de 15 ans dans le domaine de la relation clientèle, Pierre Marc Jasmin et son équipe ont réalisé plus de 200 mandats de consultation et environ 40 études de balisage comparant les pratiques opérationnelles de 50 centres d'appels majeurs canadiens. La firme Services Triad qu'il dirige est située à Montréal.