

Fondation Travail - Université

FTU

CENTRE DE RECHERCHE TRAVAIL & TECHNOLOGIES

La télémediation dans les services

Patricia Vendramin

Gérard Valenduc

Nicole De Keyser

Isabelle Rolland

ÉTUDE RÉALISÉE EN 1999-2001
AVEC LE SOUTIEN DU FONDS SOCIAL EUROPÉEN ET DE LA
RÉGION WALLONNE (DIRECTION GÉNÉRALE DES
TECHNOLOGIES ET DE LA RECHERCHE)

Dépôt légal D/2001/6624/28

©Fondation Travail – Université ASBL
Centre de recherche Travail & Technologies

Rue de l'Arsenal, 5
B-5000 Namur

Tél. (0)81-725122, fax (0)81-725128
gvalenduc@compuserve.com

<http://www.ftu-namur.org>



Sommaire

Présentation	5
Chapitre I Le concept de télémediation dans la relation de service	7
Chapitre II Illustration des tendances à travers diverses branches d'activité	37
Chapitre III L'offre de formation en rapport avec la télémediation	65
Chapitre IV Tendances et perspectives	75
Bibliographie	87
Table des matières	89

R A P P O R T *F T U*



Présentation

Ce rapport concerne le développement de la télémediation dans la relation de service. Il présente les résultats d'une étude réalisée par le Centre de recherche Travail & Technologies de la Fondation Travail-Université, dans le cadre de l'Objectif 4 du Fonds social européen (FSE), qui porte sur l'anticipation des mutations industrielles et l'adaptation des travailleurs. La recherche a été réalisée en 1999-2001 (juillet 1999 à mars 2001), avec un cofinancement la Région wallonne (DGTRE, Direction générale des technologies et de la recherche).

Le thème de l'étude est la télémediation, c'est-à-dire le recours à la médiation des technologies de la communication dans la relation de service. De plus en plus souvent, la relation face à face est complétée ou remplacée par une communication téléphonique assistée par ordinateur, un service en ligne ou encore d'autres formes d'assistance informatique en ligne. Le couplage de l'informatique et de la téléphonie est l'élément technique structurant des activités concernées. Des logiciels spécifiques et des argumentaires sont ajoutés à ces outils, ainsi que des modes particuliers d'organisation du temps de travail : disponibilité 24h sur 24, volume d'activité variable sur l'année, etc.

La télémediation est une des tendances structurantes dans la transformation des activités tertiaires, aussi bien dans le secteur industriel que dans le secteur des services. De nombreuses entreprises développent des services en ligne, tantôt de manière interne, en mettant en place des plates-formes téléphoniques pour les relations avec leurs clients, leurs fournisseurs et leurs partenaires, tantôt en sous-traitance avec des entreprises spécialisées dans ce type de services à distance, comme les centres d'appel par exemple. De nombreux emplois sont concernés, dans les fonctions d'accueil, de conseil, de vente et de gestion notamment. Vu l'importance des services dans l'économie wallonne et bruxelloise, le développement de la télémediation mérite une attention toute particulière.

L'objectif de la recherche est double :

- D'une part, il s'agit d'identifier de manière plus précise quelles sont les principales tendances dans le développement de la télémediation, en s'intéressant à la fois à la transformation des activités existantes et à la création de nouveaux services. L'identification de ces tendances

permettra également d'estimer quels sont les types d'emplois potentiellement concernés par le développement de la télémediation.

- D'autre part, il s'agit d'examiner les transformations dans l'organisation du travail, les qualifications et les compétences, en se basant sur l'observation des entreprises qui recourent déjà à la télémediation. L'émergence de qualifications spécifiques et de compétences transversales basées sur la communication (capacité relationnelle, capacité d'écoute, adaptation à l'interlocuteur, etc.) est une hypothèse qui devra être affinée et étayée. Des perspectives seront tracées pour que les politiques du marché du travail et de la formation professionnelle prennent en compte l'émergence de ces qualifications et compétences nouvelles.

La recherche adopte une perspective intersectorielle, car le développement de la télémediation concerne un type d'activité – les relations d'une organisation avec son environnement, et en premier lieu avec sa clientèle – qui est commun à de nombreuses entreprises réparties dans la plupart des secteurs de l'industrie et des services, privés ou publics.

La recherche a été réalisée par Nicole De Keyser, Isabelle Rolland, Gérard Valenduc et Patricia Vendramin, du Centre de recherche Travail & Technologies de la FTU, à Namur. Les auteurs tiennent à remercier tous les interlocuteurs qui, au sein d'entreprises, de fédérations professionnelles, de centres de formation ou d'organisations syndicales, ont accepté de consacrer du temps à la collecte d'informations et à la discussion.

Le concept de télémédiation dans la relation de service

La médiation des technologies de l'information et de la communication (TIC) transforme la relation de service, aussi bien du point de vue des clients que du point de vue des employés. Elle concerne un grand nombre de branches d'activité, aussi bien dans les services marchands que dans les services publics ou non marchands. Ses fonctionnalités et ses potentialités évoluent constamment en fonction du progrès technique et des stratégies de réorganisation des entreprises.

1. Une transformation de la relation de service

1.1 Le principe de la télémédiation

L'expression « télémédiation » désigne toutes les formes de médiation des technologies de l'information et de la communication dans la relation entre un prestataire de services et ses clients, usagers ou affiliés. La médiation de la technologie complète ou remplace la relation face à face. Ces formes de médiation peuvent être diversifiées :

- L'intégration de la technologie dans la relation de service se fait à des degrés divers selon le type de service, l'objectif visé et le processus de prestation choisi. Il peut s'agir d'une communication téléphonique assistée par ordinateur, d'un service en ligne, d'un guichet en réseau ou d'autres formes d'assistance informatique en ligne.
- La densité relationnelle de la prestation de services ainsi médiatisée peut également être d'un degré très variable, qui va du simple self-service en ligne (exemple : le PC-banking) à des formes plus personnalisées de conseil ou d'assistance.

Le contact entre le client ou l'utilisateur et le prestataire de services n'a donc pas disparu, mais il est transformé. Pour les activités de service plus complexes ou plus consommatrices de temps, comme les activités de conseil par exemple, les contacts se font soit face à face, soit par l'intermédiaire du téléphone ou de l'ordinateur. A cet effet, certains services, privés ou publics, mettent en place des plates-formes

téléphoniques internes ou sous-traitent une partie de leurs activités à des entreprises spécialisées dans les services à distance (centres d'appel). Par contre, pour les activités plus standardisées, l'utilisateur prend en charge lui-même une part de plus en plus grande de la prestation. Dans certains cas, la technologie remplace totalement le contact humain. On assiste alors à une montée en puissance du self-service. La connexion se substitue au contact, le client fait lui-même les choix et prend ainsi en charge à la fois la relation de service et la prestation du service.

Par ailleurs, la montée en puissance du commerce électronique, aussi bien sous la forme *business to consumer* (B to C) que sous la forme *business to business* (B to B), est également un facteur important à prendre en compte dans l'examen des perspectives de la télémediation et de ses impacts sur l'emploi et les qualifications.

Si le développement de la télémediation modifie les pratiques de travail – ce qui est l'objet principal de ce rapport de recherche – il faut noter d'emblée que la télémediation suppose aussi de nouvelles compétences de la part des clients ou utilisateurs des services. Ceux-ci sont amenés à participer à la relation de service, aussi bien dans des situations totalement automatisées qu'à différents degrés dans le processus de prestation du service. Cette participation varie selon le degré d'intégration de la technologie : le client fournit des informations, encode des données, choisit des options, valide des choix. Employés et clients deviennent coproducteurs de la prestation de services.

1.2 Front-office et back-office

Dans les activités de service, on distingue habituellement le *front-office* ou avant-scène, qui constitue l'interface de contact avec la clientèle (soit face à face, soit par l'intermédiaire des TIC), et le *back-office* ou arrière-scène, comportant des tâches administratives ou logistiques. Ces deux composantes sont fortement liées ; les activités du back-office soutiennent celles du front-office.

Le back-office est la partie non visible par le client, qui dépend de l'organisation interne de l'entreprise. Elle comprend différentes ressources utilisées en arrière-scène, mais nécessaires à la production du service : sièges sociaux, services opérationnels (conception, maintenance et gestion des équipements et infrastructures), services fonctionnels de support (comptabilité, informatique, gestion des ressources humaines, recherche et développement).

Le rôle du front-office peut être décrit de la manière suivante : « L'interface désigne le point de rencontre ou de contact entre le client et le prestataire. Elle est souvent assimilée à un lieu physique (guichet, bureau, etc.), mais cette rencontre peut également se réaliser par téléphone. Il s'agit généralement de la rencontre d'individus ou de groupes d'individus, mais il peut s'agir aussi de la confrontation du client avec les technologies du prestataire (...). A cette interface s'opèrent des

interactions entre le client et le prestataire, c'est à dire des échanges (...) d'informations, de connaissances, d'émotions, de signes verbaux ou gestuels, d'actes de réparation. Cette interaction (...) exprime également des rapports de forces, de domination et d'influence réciproque » (1).

Dans un contexte de concurrence accrue, les entreprises cherchent à se démarquer dans la qualité et la disponibilité des services offerts aux clients. Le front-office est important dans ces stratégies. Quant à l'interaction, elle est liée au degré de standardisation du service. Plus un service est standardisé, plus l'intensité de contact avec le client se réduit et plus le recours aux technologies s'accroît.

Dans cette étude sur la télémediation, c'est évidemment le front-office qui sera au centre des préoccupations, puisque c'est là que s'observent les effets de substitution ou de complémentarité entre les rôles d'intermédiation pris en charge par la technologie et par les travailleurs. Cependant, les impacts sur le back-office ne doivent pas être négligés. Quand un client remplit en ligne un virement bancaire, un bon de commande par correspondance ou un formulaire électronique d'une administration, les tâches de back-office sont également transformées ou supprimées.

1.3 Télémediation et téléservices

Les services à distance ou téléservices sont caractérisés par la dissociation spatiale qui peut s'établir soit entre le front-office et le back-office, soit entre le personnel de contact et le client, soit encore en ce qui concerne ces deux aspects réunis. Les TIC intensifient cette dissociation car elles viennent assister le travailleur qui se trouve en front-office et rendre la coordination front-office/back-office plus souple.

Dans une étude sur l'innovation dans les services, réalisée récemment à la FTU pour la Région wallonne, les effets de dissociation spatiale ont été caractérisés de la manière suivante (2).

Font-office / back-office : dissociation ou recomposition ?

La dissociation peut résulter de la distance qui sépare l'agent prestataire de l'organisme prestataire. C'est le cas du télétravail ou du travail mobile. Ainsi, le représentant commercial d'une entreprise de distribution de livres peut être équipé d'un portable permettant de présenter aux libraires, en fonction de leur profil, des collections d'ouvrages et des publications récentes, d'enregistrer directement les commandes des libraires et les transmettre au distributeur. Ou encore, grâce à la téléphonie cellulaire, une entreprise de transport peut planifier l'itinéraire des chauffeurs tout au long de la journée. Un système de cartographie

(1) Gallouj C., *L'innovation dans les services et ses mythes*, dans *Education permanente*, n°134, 1998, pp 67-78.

(2) Warrant F., *Favoriser l'innovation dans les services – Un rôle pour les pouvoirs publics*, Editions L'Harmattan, Paris, 2001 (pp. 105-110).

informatique et de positionnement GPS, embarqué dans le véhicule, peut assister le conducteur dans le choix de son itinéraire, et permettre au back-office de contrôler la localisation et les déplacements des marchandises.

La dissociation entre le front-office et le back-office peut aussi résulter de la distance entre le support physique du service et l'organisme prestataire. C'est le cas des services de surveillance et de contrôle à distance des bâtiments (chauffage, conditionnement d'air) ou des installations industrielles.

Toutefois, à l'inverse de ce mouvement de dissociation, les TIC permettent également de réintégrer dans le front-office des tâches qui étaient naguère effectuées dans le back-office. C'est le cas des banques, où les tâches d'encodage des virements ou de traitement des chèques sont maintenant prises en charge par les employés de guichet des agences, par les guichets automatiques des « banques vestibules » ou par le PC-banking, et non plus par les centres de back-office, qui ont quasiment disparu.

Distanciation entre le prestataire et le client

La dissociation spatiale entre le personnel de contact et le client est, elle aussi, liée au recours à des médiations technologiques. Il peut s'agir de téléphonie vocale, de transfert de données via Internet, de systèmes-experts, etc. Ces médiations technologiques peuvent avoir sur la relation de service deux sortes d'effets : ou bien elles supplantent le face-à-face (exemple : les guichets automatiques bancaires), autrement dit le client n'est plus confronté au personnel de contact mais à son substitut technologique, ou bien elles viennent assister le face-à-face en outillant le personnel de contact d'une sorte de prothèse technologique.

Le paradoxe, c'est qu'au moment où la technologie fait écran au face-à-face, certaines technologies permettent de recréer virtuellement la mise en présence du client et du prestataire. Par exemple, un curriculum vitae transmis via Internet, assorti d'une animation vidéo présentant le candidat, met artificiellement en présence le demandeur d'emploi et le recruteur.

2. Une caractérisation des différentes formes de télémediation

La présente étude ne concerne pas l'ensemble des services à distance ou téléservices, mais s'attache plus particulièrement à ceux dans lesquels la médiation de la technologie s'introduit, à des degrés divers, dans la relation entre d'une part, les clients ou usagers d'un service et d'autre part, les employés qui assurent la prestation de ce service.

Nous avons tenté de caractériser la variété des formes de télémediation en prenant pour point de départ une classification proposée par Téboul (3), qui distingue deux types de services en front-office :

- Les services avec une interaction *directe* en front-office : services où le face à face avec la clientèle est encore présent.
- Les services avec une interaction *indirecte* en front-office : le contact a lieu par l'intermédiaire du téléphone ou de l'ordinateur.

2.1 Les services avec interaction directe

Dans ces services, le prestataire et le client ont un contact direct. La médiation technologique n'est pas absente de ce type de relation, mais elle ne remplace pas la relation de service, elle la complète. Elle est essentiellement un outil qui aide l'employé à répondre de manière rapide et adéquate à la demande du client. Deux types de services ont été plus particulièrement envisagés dans cette étude : le guichet de nouvelle génération (dit « guichet à trois ») et le service mobile.

Le « guichet à trois » ou guichet de nouvelle génération

Il s'agit d'une situation de prestation de services où interviennent trois éléments : l'employé, le client et l'ordinateur de guichet, tous trois indispensables à la qualité de la prestation du service. Cette situation n'est pas nouvelle. Elle se distingue aujourd'hui par une nouvelle répartition des rôles entre les trois « interlocuteurs ».

Dans le guichet traditionnel, l'ordinateur reste avant tout un outil d'information et d'échange de données à l'usage des employés, destiné à la gestion interne de l'entreprise. Dans le guichet de nouvelle génération, le système informatique permet d'accéder aux bases de données relatives à la clientèle, aux différents services proposés, aux procédures ou réglementations en vigueur. Il contient également des modules d'aide à la décision, des scripts qui guident la relation commerciale, éventuellement des outils de calcul ou de simulation. Il permet de traiter en ligne la demande du client. Il peut également intégrer des outils d'analyse de la relation de service (contrôle électronique des performances de l'employé, gestion du temps, analyse de contenu). La relation entre le prestataire et le client est donc prise en charge par des « prothèses technologiques » qui soutiennent et gèrent cette relation.

Le client, de son côté, fait l'objet de toutes les sollicitations. C'est sur lui qu'est transférée la responsabilité de la qualité des informations et des données qui permettent de confectionner son dossier. Il est davantage impliqué dans le processus de prestation du service. Un petit indice ne trompe pas : il est de plus en plus fréquent que les écrans des ordinateurs de guichet soient orientables de telle manière que le client puisse lui aussi

(3) Téboul J., *Le temps des services, une nouvelle approche du management*, Ed. d'Organisation, Paris, 1999.

lire, au besoin, les informations qui y sont affichées. Quant à l'employé, il est convié à se recentrer sur la relation avec le client. Déchargé d'une série de procédures qui ont été codifiées, il peut se consacrer aux aspects qualitatifs de la relation de service.

On rencontre de telles situations de travail à la fois dans des services marchands (banques, agences de voyage, immobilier) et non marchands (administrations communales, mutuelles).

La nouvelle répartition des rôles tient au fait qu'une part croissante des connaissances et du savoir-faire technique des employés se trouve incorporée dans les outils de support en ligne. Comme on le verra plus loin, la tâche de l'employé comporte souvent moins de compétences « techniques » (c'est-à-dire relevant d'une spécialisation ou d'une profession) et davantage de compétences relationnelles.

Le service mobile

Ce terme désigne des formes d'organisation où le service est rendu chez le client, par un employé physiquement itinérant mais virtuellement intégré au sein de son entreprise, à travers la téléphonie mobile et l'informatique portable. Les services mobiles comprennent notamment les tâches de maintenance et de réparation, de contrôle technique, de contrôle de gestion, de supervision de chantiers, d'inspection d'installations, de représentation commerciale, etc.

Le fait que ces prestations de services soient itinérantes n'est certes pas nouveau. Le changement apporté par les TIC comporte plusieurs dimensions :

- L'employé prestataire de service dispose d'un accès en ligne à une grande quantité d'informations techniques et commerciales (notices, plans, catalogues, répertoires). Il a également accès à des services d'expertise en ligne (par intranet ou par téléphone). Il dispose donc d'un accès étendu à l'information et à la connaissance, sur lequel reposent la qualité et la rapidité du service rendu.
- Le contrôle de l'entreprise sur le contenu et la planification des services rendus est effectué de manière continue et interactive. Les TIC permettent notamment d'optimiser les déplacements pour qu'un maximum de temps soit consacré au travail sur le terrain. De nombreux paramètres relatifs aux prestations sont enregistrés à distance. Il en résulte un « monitoring » plus fin de la prestation de services. Par contre, les tâches de « reporting » assumées par les employés en dehors de leurs interventions sur le terrain diminuent considérablement.
- Les TIC sont utilisées pour raccourcir les délais d'intervention ou de dépannage, augmenter la fréquence et diminuer la durée des opérations. Si on y ajoute l'optimisation des déplacements et la diminution des tâches de reporting, on comprend comment les TIC

accroissent la productivité des services itinérants. Elles augmentent aussi le rythme de travail des employés.

- Les TIC permettent également de collecter, puis de traiter, une série de données sur les profils des clients, enregistrées sur le terrain par les employés itinérants. Ces données conduiront ensuite à des services mieux ciblés ou segmentés en fonction des comportements ou des attentes des différentes catégories de clients.

La médiation de la technologie concerne ici l'environnement informationnel de la prestation de services. Dans de nombreux cas, la prestation de services proprement dite n'est pas prise en charge par les TIC : dépannage, interventions techniques, gestion d'installations, etc.

2.2 Les services avec interaction indirecte

Ces services ont comme particularité de recourir à la prise en charge par les technologies d'une part importante de la prestation. La médiation technologique est au cœur du dispositif, elle constitue un support indispensable, sans lequel la prestation de services ne peut pas être effectuée. Il n'y a plus de rencontre face à face, l'interaction entre l'employé et le client est indirecte. Trois catégories sont distinguées.

Les services codifiés et simplifiés

Dans cette catégorie, les services portent sur des prestations relativement simples, qui peuvent être aisément codifiées, standardisées et rationalisées. Quelques exemples : la vente par correspondance, les réservations, les renseignements, l'assistance en ligne, la prospection de clientèle, le télémarketing, etc. La grande majorité des services rendus par les centres d'appel et les plates-formes téléphoniques appartiennent à cette catégorie.

Le prestataire est encore présent mais il communique avec le client par téléphone ou par le biais de l'ordinateur, sans face à face. Le client est pris en charge avec la même attention que dans une relation face à face. Toutefois, la relation est différente de celle du guichet. Le dispositif s'inscrit dans des objectifs prioritaires de rentabilité, de simplification, de rapidité et d'efficacité.

Ces services peuvent être caractérisés par la codification de la relation de service. Dans les centres d'appel, par exemple, la communication entre les employés et les clients s'effectue en suivant une série de scripts pré-établis, qui résultent d'une modélisation des questions et des informations qui structurent la relation avec la clientèle. Le script matérialise la codification de la relation. Une fois codifiée, la relation de service peut être rationalisée. Elle devra se dérouler selon des intervalles de temps précis, à un rythme déterminé, selon des procédures programmées.

Selon la nature du service concerné, un travail complémentaire en back-office sera éventuellement nécessaire. S'il s'agit d'une information ou

d'une transaction pouvant être traitée par l'opérateur, la relation de service prend fin à ce moment. Par contre, une intervention du back-office sera nécessaire s'il faut expédier des marchandises ou fournir des documents.

Les services automatisés

Les services automatisés impliquent, quant à eux, une prise en charge de la prestation par le client. Le prestataire n'est plus réellement présent, c'est le client qui agit. C'est la logique du self-service. Ces services concernent également des opérations codifiées, telles que les informations sur le web, la consultation de comptes financiers, le PC-banking, la réservation en ligne, les achats en ligne, etc. Le client opère lui-même les choix et génère le produit du service, le prestataire se contentant de fournir les éléments matériels et logistiques nécessaires. Le résultat est immédiatement visible, à défaut d'être tangible.

L'intervention humaine ne disparaît pas totalement, mais elle ne consiste plus en un travail d'intermédiation avec la clientèle. Elle est reportée en amont ou en aval de la relation de service :

- en amont, concevoir des pages web ou des logiciels de self-service en ligne, programmer l'automatisation des procédures, concevoir les interfaces homme / machine ;
- en aval, assurer le bon fonctionnement du système automatisé : approvisionner en billets et en papier les guichets automatiques bancaires, mettre sous enveloppe les formulaires commandés en ligne, emballer, expédier et livrer des marchandises, gérer la logistique, etc.

Les services en ligne personnalisés

Outre les services codifiés et les services automatisés, il existe encore d'autres services de conseil et d'information à la carte, qui ne comportent pas de relation face à face et qui reposent entièrement sur la médiation du téléphone et de l'internet. C'est notamment le cas des services financiers « haut de gamme » (banque, assurance, marchés boursiers, placements immobiliers), de services d'assistance logicielle, de conseil en gestion ou en marketing, etc.

Ces services sont caractérisés par une forte personnalisation, au sens du terme anglais *customisation*, c'est-à-dire personnalisation de la relation clientèle. Toutefois, cette personnalisation ne repose pas sur une relation personnelle. Elle repose sur des bases de données, des profils de clientèle, des outils de simulation, des systèmes de *scoring* ou de *rating*, qui fournissent à l'employé une sorte de portrait virtuel du client et lui permettent d'engager avec lui une relation commerciale « en parfaite connaissance de cause ».

Les employés qui réalisent ces prestations de services sont assez interchangeables, puisque c'est le système informatique qui assure la

personnalisation. La « personnalisation » est donc artificielle. Contrairement aux cas des services codifiés ou automatisés, il s'agit souvent d'employés qualifiés, qui possèdent un savoir-faire professionnel caractéristique de leur branche d'activité.

3. Les enjeux de la télémediation

On peut se demander pourquoi le développement de la télémediation dans les services requiert une attention particulière et où se trouve exactement la nouveauté par rapport aux services existants, mis à part la nouveauté technologique. Cette interrogation recouvre plusieurs questions, qui sont brièvement esquissées ici et seront traitées dans les chapitres suivants :

- Le phénomène de télémediation est-il significatif sur le plan de l'emploi et du marché du travail ?
- Où se trouvent les nouveautés sur le plan organisationnel ?
- Où se situent précisément les changements dans les qualifications et les compétences ?
- La télémediation concerne-t-elle indifféremment les services marchands et les services non marchands, de la même manière ?

3.1 Une pratique qui concerne de nombreux emplois

La pratique de la télémediation devient un fait significatif pour de nombreux travailleurs, non seulement dans les services marchands, mais aussi dans les services publics et dans les industries. De plus, elle sert souvent de support au développement de nouvelles formes de travail flexible, notamment en élargissant les plages horaires d'accessibilité des services.

Une pratique qui s'étend à la plupart des branches d'activité

C'est dans les *services marchands* que la médiation des TIC dans la relation de service s'est développée de manière la plus étendue, plus particulièrement dans des « services à forte intensité informationnelle » : la banque et l'assurance, les services de conseil et de gestion rendus aux entreprises, l'informatique et les télécommunications, le voyage et le tourisme, etc. Plus récemment, la télémediation s'est également développée dans les *services publics* et les autres services non marchands, dans un objectif d'amélioration de la qualité des services et de rapprochement entre les administrations et leurs usagers.

Enfin, la télémediation ne concerne pas seulement les employés du secteur tertiaire, mais aussi ceux des *branches industrielles*, qui sont de plus en plus souvent en relation avec la clientèle, soit par téléphone, soit face à face. Une enquête réalisée récemment pour la CNE révèle que « bien qu'il y ait peu de fonctions commerciales parmi les employés de l'industrie

(7%), 48.5% des employés ont des contacts directs avec la clientèle, parmi lesquels 45.9% des employés administratifs et 39.7% des employés techniques » (4).

Tableau 1
Exemples de tâches ou de fonctions concernées par la télémediation

<i>Branches d'activité</i>	<i>Guichets de nouvelle génération</i>	<i>Services mobiles</i>	<i>Services codifiés et simplifiés</i>	<i>Services automatisés</i>	<i>Services en ligne personnalisés</i>
Branches industrielles					
<i>Energie, eau</i>		Maintenance, inspection		Relevé des compteurs	
<i>Industries manufacturières</i>		Contrôle et certification, réparations, service après-vente	Commerce électronique « B to B »	EDI, catalogues et références commerciales en ligne	Gestion des fournisseurs et sous-traitants
<i>Imprimerie et édition</i>		Relations entre diffuseurs et libraires		Journaux ou librairies en ligne	Edition à la demande
Services marchands					
<i>Services financiers</i>	Agences bancaires	Prestations au domicile des clients	Assurance directe, centres d'appel	PC-banking, banque vestibule	Conseil financier en ligne
<i>Commerce</i>			Vente par téléphone, télé-marketing	Vente en ligne, EDI	Gestion des achats
<i>Transport, courrier express, logistique</i>			Relations clientèle, gestion de flotte	Suivi en ligne des livraisons	
<i>Voyage, tourisme</i>	Agences de voyage		Réservations	E-ticketing	
<i>Télécoms</i>		Maintenance	Assistance en ligne, télé-marketing	Serveurs vocaux	
<i>Services aux entreprises</i>		Maintenance	Assistance en ligne		Conseil
Services non marchands					
<i>Administrations, communes</i>	Guichet unique	Services décentralisés	Numéros verts	Formulaires en ligne, bornes interactives	
<i>Services sociaux</i>			Numéros verts		Télé-accueil
<i>Santé</i>		Soins à domicile	Conseils santé	Télé-monitoring	
<i>Mutuelles, associations</i>	Permanences, points-service		Mutuelle par téléphone	Information des affiliés	
<i>Loisirs</i>			Réservations	Info, bornes interactives	

(4) Vendramin P., *Les employés de l'industrie*, enquête réalisée à la demande et en collaboration avec la CNE, Fondation Travail-Université, Namur, mai 2000.

Un facteur de développement du travail flexible

La médiation des TIC est un facteur d'élargissement des heures d'accessibilité des services. De nombreux services sont aujourd'hui accessibles vingt-quatre heures sur vingt-quatre par téléphone ou via Internet, six ou sept jours sur sept. Cette accessibilité étendue repose sur un accroissement du travail flexible, notamment dans les centres d'appel qui assurent ces prestations de services. Plusieurs remarques s'imposent à propos de cette « société du tour de l'horloge » (*rock-around-the-clock society*), où il est de bon ton de pouvoir effectuer une opération bancaire, dépanner son ordinateur, commander une pizza ou acheter par correspondance à toute heure du jour ou de la nuit :

- L'accessibilité étendue est un facteur de différenciation et de concurrence entre les services. Elle ne répond pas toujours à un besoin préexistant de la clientèle, mais les entreprises créent ou transforment ces besoins de façon à créer une demande (exemple : les virements effectués à domicile sur PC-banking sont gratuits, tandis que les virements remis en agence sont payants). Elle crée un effet d'engrenage : dans une branche d'activité, une fois qu'une entreprise crée un besoin de service à accessibilité étendue, les entreprises concurrentes vont s'aligner sur elle ou tenter de la dépasser, de manière à conserver ou à gagner des parts de marché.
- L'engrenage créé par les services marchands s'étend aux services non marchands. A partir du moment où l'accessibilité étendue est considérée comme « normale » dans les services marchands, le consommateur attendra le même niveau de disponibilité dans les services publics, les administrations, les mutuelles, les services socioculturels, etc.
- L'accessibilité étendue favorise l'externalisation. Bien souvent, les prestations en dehors des heures habituelles de bureau sont sous-traitées à des centres d'appel externes. Les services mobiles rendus à domicile, dans la banque et l'assurance par exemple, sont de plus en plus confiés à des indépendants plutôt qu'à des salariés.

Comme le montrent des études de cas réalisées dans d'autres projets de recherche (5), l'accessibilité étendue des services repose sur une extension des formes de travail flexible ou précaire :

- Si les heures d'accessibilité courantes sont assurées par les salariés des entreprises, les horaires « asociaux » (soirées, nuit, week-end) sont souvent externalisés et pris en charge par des employés à temps partiel et/ou sous contrat à durée déterminée, par des étudiants, ou encore par des intérimaires quand il s'agit d'opérations ponctuelles.

(5) Vendramin P., Valenduc G., Rolland I., Richardson R., Gillespie A., Belt V., Carré D., Maugéri S., Combès Y., Ponzellini A., Pedersini R., Neri S., FLEXCOT : *Flexible work practices and communication technology*, Report for the European Commission, SOE1-CT97-1064, Brussels, February 2000.

- De plus, les employés des sous-traitants ne relèvent pas des mêmes conventions collectives ; les niveaux de rémunération et les avantages sociaux sont moindres.
- L'externalisation favorise le recours à des formes atypiques de subordination par rapport aux employeurs : détachement temporaire pour des entreprises tierces, « faux » indépendants (c'est-à-dire des indépendants subordonnés à un seul donneur d'ordres).

3.2 Une inscription dans des changements organisationnels plus vastes

La télémediation n'est pas un phénomène isolé. Elle s'inscrit dans un ensemble de changements organisationnels, où trois aspects méritent d'être mis en évidence : une nouvelle répartition des rôles entre front-office et back-office ; de nouveaux équilibres entre connaissance codifiée et connaissance tacite ; la dialectique de la polyvalence et de la spécialisation.

Une nouvelle répartition des rôles entre front-office et back-office

La frontière entre les tâches d'avant-scène et d'arrière-scène devient de plus en plus floue. Plusieurs facteurs expliquent ce recouvrement de plus en plus important, où le front-office empiète sur un back-office qui est réduit parfois à la portion congrue.

- Dans les services automatisés, une bonne part des tâches traditionnelles de back-office est assurée en front-office par le client, qui encode lui-même les données, ou par des automates qui impriment des tickets ou des réservations, distribuent des billets ou des extraits de compte, délivrent des formulaires, etc. Le développement de la lecture optique, des scanners et de l'archivage électronique élimine de nombreuses tâches de saisie de données ou d'archivage de dossiers.
- Dans les services où subsiste une interaction directe avec le client, la médiation des TIC permet aux employés de front-office de réaliser eux-mêmes des tâches naguère dévolues au back-office : vérifier ou consolider des données, modifier des dossiers, imprimer des résultats, valider une transaction. C'est d'ailleurs cette instantanéité qui fait l'efficacité du guichet de nouvelle génération.
- Les progiciels de gestion intégrée (ERP, *Enterprise Resource Planning*), comme SAP, Oracle ou Baan, renforcent encore l'intégration entre front-office et back-office. Le principe d'un ERP est le suivant. Chaque fois qu'un contact externe est pris avec ou par un client, un fournisseur, un sous-traitant, l'ERP enchaîne toutes les tâches de support interne qui y sont liées, quel que soit le département concerné dans l'entreprise : comptabilité, courrier, archivage, achats, état des stocks, planification de la production, etc. A partir de là, le logiciel peut éditer des propositions de planification des tâches pour tous les départements concernés dans l'entreprise, ainsi que pour ses sous-traitants, en fonction des exigences de synchronisation et de

coordination qui auront été préalablement intégrées dans le système. Dès qu'une information de gestion est mise à jour (comptabilité, achats, stocks, production, paramètres financiers, etc.), où que ce soit, elle devient automatiquement disponible pour les cadres et les décideurs qui sont autorisés à y avoir accès. Les ERP permettent ainsi une rationalisation drastique des tâches de back-office. Ils transfèrent la plupart des tâches de saisie le plus près possible de la source des données, c'est-à-dire dans le front-office (6).

Toutefois, comme on l'a déjà souligné, les tâches d'arrière-scène ne disparaissent pas totalement (7). Parmi celles-ci, la logistique prend une importance cruciale. Le succès des services en ligne dont le produit n'est pas purement immatériel tient à l'efficacité de la distribution et de la livraison des marchandises ou du courrier.

De nouveaux équilibres entre connaissance codifiée et connaissance tacite

Avec la télémediation, une part croissante des connaissances nécessaires au travail a été codifiée et incorporée dans les systèmes techniques. Pour comprendre cette évolution, il est utile de comprendre comment la connaissance codifiée se distingue d'un autre type de connaissance, la connaissance tacite (8).

La *connaissance codifiée* est celle qui peut être transcrite dans des procédures structurées ou dans des raisonnements logiques, bref celle qui peut être transformée en information. Cette connaissance transformée en information devient alors un produit commercialisable, qui peut être facilement stocké dans des bases de données, reproduit en de nombreux exemplaires, transmis à travers des réseaux. Sous cette rubrique, on trouvera tout ce qui constitue les bases de données, les systèmes experts, etc. La tendance à la codification des connaissances est croissante, ainsi que le développement d'outils permettant d'utiliser cette connaissance codifiée. Les technologies jouent un rôle central dans cette tendance. Elles augmentent la valeur ajoutée de la connaissance codifiée en permettant son transfert à longue distance et à faible coût.

Par contraste, la *connaissance tacite* est la connaissance qui reste liée à l'intervention humaine. Elle ne peut pas être traduite dans un langage informatique, ni fixée dans un format spécifique. La qualification d'un travailleur comprend des connaissances codifiables mais aussi une part importante de connaissances tacites. Une personne qualifiée suit dans son travail des règles qui ne sont pas connues en tant que telles mais qui

(6) Valenduc G., *Les progiciels de gestion intégrée, une technologie structurante ?*, dans Réseaux, n° 104, Editions Hermès, Paris, 2000, pp. 185-206.

(7) Bancel-Charensol L., *Nouvelles technologies de l'information et de la communication et systèmes de production dans les services*, dans Economies et Sociétés, série Economie et Gestion des Services, EGS, n°1, 5/1999, pp.97-116.

(8) Lundvall B.-A., *The globalising learning economy: implications for innovation policy*, European Commission, DG Research (EUR 18307), Brussels, 1997.

relèvent de sa qualification et de son expérience. La connaissance tacite fait référence à des actions que l'on peut réaliser sans être capable d'expliquer complètement comment on y parvient, ainsi qu'à des aptitudes, des modes de raisonnement qui sont mis en œuvre de manière inconsciente. On pense ici, par exemple, à tout ce qui constitue la touche commerciale, le sens des affaires, l'aptitude pédagogique, bref un ensemble de choses qui font qu'on est bon, compétent, doué ou performant dans une activité. Ce type de connaissance reste intimement lié à la personne du travailleur et n'est pas transformable en produit, comme peut l'être la connaissance codifiée. La transmission de la connaissance tacite ne passe pas par les ordinateurs et les réseaux, elle passe par des formes d'interaction sociale proches de l'apprentissage. La connaissance tacite ne peut être ni vendue, ni acquise sur un marché et son transfert est extrêmement sensible aux contextes sociaux. Les croyances et les modes d'interprétation communs, qui rendent la communication possible, font également partie des connaissances tacites (9).

Deux exemples permettent de comprendre les limites de la substitution ou de la complémentarité entre connaissance codifiée et connaissance tacite, dans des situations de télémediation :

- Dans le cas de l'employé de banque qui vend des prêts hypothécaires, le « guichet à trois » donne accès à un très grand nombre de données financières et juridiques, de procédures et de simulations. Pendant la conversation avec son client, l'employé est guidé par un logiciel d'assistance à la relation commerciale, qui lui permet de proposer le produit bancaire qui convient le mieux au cas particulier de son client. La partie de la qualification de l'employé liée à sa connaissance formelle du système de prêts hypothécaires a fait l'objet d'une codification la plus systématique possible. La marge d'initiative de l'employé se situe dans sa manière d'utiliser le système pour conduire la relation commerciale. On passe ici de la connaissance codifiée à la connaissance tacite. L'employé comparera le cas qu'il a en face de lui avec d'autres situations qu'il connaît bien, il montrera qu'il a une certaine intuition du comportement du secteur immobilier, du secteur de la construction, etc. Il donnera quelques trucs et ficelles et veillera à instaurer une relation de confiance avec son client.
- Dans le cas des assistants sociaux, qui travaillent dans un CPAS ou tout autre service social, la « prothèse technologique » que constitue le guichet de nouvelle génération n'est pas toujours accueillie de manière favorable. Elle constitue une intrusion dans une relation de service difficile à codifier, où les facteurs subjectifs sont souvent dominants par rapport aux facteurs administratifs ou juridiques ; elle peut aussi induire une image de dépersonnalisation du service. C'est pourquoi de nombreux assistants sociaux préfèrent constituer ou

(9) Vendramin P., Valenduc G., *L'avenir du travail dans la société de l'information*, L'Harmattan, Paris, 2000, pp. 80-83.

consulter leurs bases de données en dehors du moment de relation avec la personne qu'ils reçoivent ; ils préfèrent le guichet à deux au guichet à trois. Cet exemple montre les limites de la codification des connaissances et la spécificité de certains services à haute intensité relationnelle.

La dialectique de la polyvalence et de la spécialisation

Au cours de la décennie 1985-1995, l'intégration des tâches est devenue un principe de référence dans l'organisation du travail administratif. Aujourd'hui, avec la télémediation, on observe un mouvement inverse : un retour à la spécialisation, mais une spécialisation hiérarchisée à travers la technologie (10).

Le principe d'intégration des tâches signifie concrètement qu'un employé doit être capable de traiter un dossier « de A à Z », c'est-à-dire tout au long de son cycle de vie, en ayant éventuellement recours à l'intervention d'un spécialiste plus qualifié s'il rencontre un problème plus difficile à une étape de ce cycle de vie. L'intégration des tâches des employés repose sur une série de changements technologiques et organisationnels : constitution de dossiers individuels unifiés pour tous les clients ou usagers, incorporation des dossiers dans des bases de données en accès partagé, travail en réseau. Le principe d'intégration des tâches permet d'attribuer à des employés des portefeuilles de clientèle, de façon à ce que chacun puisse traiter, à l'intérieur d'une gamme de qualifications assez large, toutes les questions concernant cette clientèle. Le contexte dans lequel se développe cette polyvalence fonctionnelle est marqué par un rejet du taylorisme, par un engouement en faveur du management participatif, par une politique de gestion du personnel basée sur la délégation et la motivation.

Actuellement, on observe, dans certaines entreprises, une tendance à abandonner partiellement la polyvalence au profit de la spécialisation. Cette tendance coexiste avec la polyvalence, elle ne la remplace pas systématiquement. De la même manière que les entreprises se recentrent sur leur « métier de base » (*core business*), chaque département au sein d'une entreprise se spécialise sur une seule tâche et les technologies de communication assurent la coordination avec les autres départements.

Des exemples de ce revirement de tendance sont observables dans le secteur des assurances, où plusieurs compagnies ont récemment décidé de réorganiser leurs services à la clientèle sur la base d'un réseau hiérarchisé de plates-formes téléphoniques. Chaque appel entrant arrive sur une plate-forme d'accueil, qui l'aiguille vers le département concerné. Ce département est lui-même structuré en une succession étagée de plates-formes, selon le degré de difficulté ou de spécialisation du cas à traiter. Chaque employé a accès aux bases de données nécessaires à sa tâche et peut traiter indifféremment n'importe quel dossier client, selon

(10) Valenduc G., Vendramin P., *Les tendances structurantes dans l'évolution des métiers administratifs*, FTU et Bruxelles Formation, mars 2000, pp. 36-40.

son niveau d'intervention. La « spécialisation hiérarchisée », soutenue par la téléphonie intégrée sur ordinateur, s'inscrit dans un changement de stratégie commerciale, qui privilégie la vente en ligne au détriment du réseau d'intermédiaires (11).

3.3 Une bonne illustration de l'évolution des qualifications et des compétences

Les situations de travail caractérisées par la télémediation illustrent deux tendances importantes dans l'évolution des qualifications et compétences dans la société de l'information : d'une part, l'émergence des compétences communicationnelles, d'autre part, le fait que la notion de qualification perde du terrain au profit de la notion de compétence.

L'émergence des compétences communicationnelles

Sourire au téléphone, gérer une conversation « de crise », maîtriser ses émotions, dominer le stress, faire face aux aléas, diagnostiquer un problème, convaincre les sceptiques, dompter les mécontents, telles sont des compétences requises dans le travail de télémediation. En soi, ces compétences existent déjà dans beaucoup de fonctions commerciales ou de contact, mais aujourd'hui elles gagnent également des univers professionnels où elles étaient absentes. De nombreuses personnes, qui étaient occupées à des tâches administratives ou de gestion, sont maintenant confrontées à ce nouvel environnement, à ces contacts avec la clientèle et à ces besoins en compétences communicationnelles.

A cet éventail de compétences « communicationnelles » s'ajoutent également de nouvelles attitudes ou aptitudes, qui deviennent nécessaires et qui sont aussi érigées au rang de compétences. Elles ne sont pas directement liées aux TIC mais elles sont mises en œuvre dans des environnements qui utilisent intensivement ces nouvelles technologies.

- Les compétences communicationnelles comprennent des aptitudes liées à la relation avec la clientèle, la présentation, la gestion des émotions, le leadership, la capacité à travailler en équipe, la capacité à travailler en réseau.
- Les compétences en termes de comportement ou d'attitudes personnelles font référence à l'implication, l'enthousiasme, la créativité, la capacité d'adaptation, la flexibilité, la motivation, l'autonomie, le dynamisme.

Il est toutefois important, particulièrement pour la formation professionnelle, de mettre en évidence les deux approches possibles de ces « aptitudes sociales » ou encore « compétences sociales » (12) :

(11) Moiroud R., *Etude de métier : le télé-acteur dans l'assurance*, Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, Paris, février 1998.

(12) Valenduc G., Vendramin P., 2000, op. cit., p. 53.

- Une première approche met l'accent sur les traits de personnalité et les aptitudes de l'individu, en faisant l'hypothèse qu'ils sont innés et stables dans le temps.
- L'autre approche met l'accent sur le comportement et les attitudes, c'est-à-dire la manière dont un individu se conduit face à un environnement donné. La notion d'attitude soutient celle de comportement. L'attitude désigne ce qui soutient et stabilise le comportement. Cette attitude s'exprime individuellement mais elle est sociale, elle est produite par un certain milieu socioculturel et elle désigne une manière de se positionner dans des rapports sociaux.

C'est la deuxième approche qui est la plus intéressante car, plutôt que constater un état, elle met en évidence le caractère construit des aptitudes sociales et elle laisse un champ d'action à la formation dans et hors travail. La question qui se pose est de savoir comment de telles compétences peuvent être enseignées, aussi bien dans la formation initiale que dans la formation continue.

Compétences et qualifications

A l'heure actuelle, la logique de qualification de l'emploi semble faire place à une logique plus axée sur la compétence. Au-delà de la qualification et du savoir-faire professionnel, les profils de fonctions sont de plus en plus formulés en terme de compétences. Sans entrer dans le détail du débat (13), la distinction entre qualification et compétence mérite cependant quelques précisions.

La qualification est habituellement définie par le poste de travail. Traditionnellement, on qualifie d'abord le poste de travail et on qualifie indirectement l'individu à partir de sa capacité à occuper ce poste. Les qualifications dépendent essentiellement de l'organisation du travail et des formes de contrat d'emploi. Un travailleur sera considéré comme qualifié s'il occupe un poste de travail qualifié, indépendamment de son niveau de formation ou de ses compétences personnelles. La qualification est le processus par lequel un employeur reconnaît et rémunère les compétences du travailleur qu'il a embauché. Elle fait partie de ce qu'on appelle la « relation contractuelle » ou le « rapport salarial ». Mais elle ne se limite pas à cette dimension. La qualification du travail dépend à la fois de la technologie, des relations collectives de travail, de l'organisation des tâches et de la gestion des ressources humaines. Un travail est d'autant plus qualifié qu'il mobilise des compétences élevées ou étendues de la part du travailleur.

Une qualification n'est pas une compétence. La compétence n'est pas définie par le poste de travail. Elle ne peut s'appliquer qu'à des personnes. Les compétences sont liées à l'éducation, à la formation et à l'expérience des travailleurs, ainsi qu'à leurs aptitudes personnelles. Mais

(13) Zarifian Ph., *Objectif compétence : pour une nouvelle logique*, Editions Liaisons, Paris, 1999.

la formation, l'expérience et les aptitudes ont aussi une dimension collective, parce qu'elles se construisent dans le travail en équipe, dans la coopération et la communication avec d'autres. Les compétences comprennent toujours un mélange de connaissances formelles, que l'on peut décrire de manière plus ou moins objective, et de savoirs implicites, de connaissance tacite, qui sont le fruit d'une interaction complexe entre les connaissances, l'expérience et les aptitudes de chacun.

3.4 Les spécificités respectives des services marchands et non marchands

La médiation des TIC s'applique aussi bien aux services marchands qu'aux services non marchands. Toutefois, elle peut être utilisée dans des objectifs différents dans l'un et l'autre cas.

Dans les *services marchands*, la télémediation vise à segmenter la clientèle et à personnaliser les services de manière différenciée pour chaque segment de clientèle. Elle fait partie d'un arsenal de moyens, de nature technologique ou autre, que les entreprises utilisent aujourd'hui pour mettre en œuvre une « organisation scientifique du client », selon les termes de Benghozi : « Les firmes (...) structurent leurs relations avec la clientèle en cherchant à maîtriser les informations sur les opérations et les clients, mais aussi en transférant une partie de ces opérations ou de leur préparation sur ces mêmes clients, en les conduisant ainsi à s'inscrire dans des catégories prédéfinies, en circonscrivant très précisément leurs interactions avec l'entreprise » (14).

Cet enrôlement du client dans la prestation de services poursuit également un objectif de fidélisation, à travers une série d'avantages qui rendent le client plus captif : cartes magnétiques ou à puce donnant droit à des réductions, logiciels de self-service, prix différenciés selon le niveau d'enrôlement, etc. Les entreprises en retirent un puissant outil de marketing direct, qui leur permet d'affiner la personnalisation de leurs campagnes publicitaires.

Le revers de la médaille est un phénomène grandissant d'exclusion de certaines catégories de consommateurs. Le cas des banques est révélateur. Les agences bancaires contraignent aujourd'hui les clients à utiliser les guichets automatiques pour les opérations qui ne rapportent pas de bénéfice. Elles stratifient leur clientèle en fonction de la rentabilité des services qu'elles peuvent vendre à chaque catégorie de clients. Au bas de l'échelle, les personnes à faible revenu ou à faible potentiel commercial se retrouvent progressivement discriminées, sinon exclues.

Dans les *services publics*, il est par nature exclu de pouvoir utiliser le potentiel des TIC pour rendre des services personnalisés, d'une part, et générer des discriminations ou des mécanismes d'exclusion, d'autre part.

(14) Benghozi P.-J., *De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client*, dans *Réseaux*, CNET, Paris, n° 91, octobre 1998, pp.13-30.

LA TÉLÉMÉDIATION DANS LES SERVICES

La télémediation ne peut être utilisée que dans l'objectif d'améliorer l'accessibilité des services, tout en garantissant la pluralité des modes d'accès (avec ou sans médiation technologique, en face-à-face ou à distance) et l'égalité de traitement de tous les usagers.

Dans la pratique, cependant, on aurait tort de croire que les impératifs de concurrence sont absents de la dynamique d'évolution des services publics et des autres services non marchands. La concurrence prend un double visage : concurrence avec les services marchands et concurrence interne aux services non marchands.

De plus en plus fréquemment, les services publics ou d'intérêt public se trouvent en situation de concurrence avec des services marchands. Par exemple, la poste est en concurrence avec le courrier express, les mutuelles avec les assurances privées, les agences publiques de l'emploi avec les sociétés d'intérim, etc. Cette compétition se joue notamment sur le plan de la qualité, de la rapidité et de la facilité d'accès aux services.

Par ailleurs, on constate aussi le développement d'une « concurrence non marchande » entre les services publics ou non marchands eux-mêmes. Pour le paiement des allocations de chômage, les syndicats sont concurrents entre eux et avec la caisse de paiement publique CAPAC ; les associations qui organisent des loisirs pour les jeunes sont concurrentes, de même que les bibliothèques ou médiathèques, les associations caritatives, les ONG de coopération, les organismes d'éducation permanente, etc. Cette « concurrence non marchande » porte sur deux aspects :

- une concurrence sur les « parts de marché d'affiliation », qui ne porte pas tant sur les prix (le plus souvent homogènes) que sur la qualité et la disponibilité des services ;
- une concurrence relative à l'attribution des subventions publiques, dans la mesure où celles-ci sont proportionnelles à la quantité des prestations fournies (mutuelles, syndicats, services d'aide) ou à l'audience recueillie par les activités (associations socioculturelles ou de loisirs, éducation permanente).

Les différentes formes de télémediation peuvent s'avérer particulièrement utiles pour que les services non marchands puissent accroître leurs performances dans ces domaines.

4. Quelques indicateurs de développement de la télémediation

La technologie est loin d'être une condition suffisante au développement de la télémediation, puisque celui-ci repose largement sur des stratégies relatives à la gestion de la clientèle, à l'organisation du travail, aux relations entre les entreprises et leur environnement externe, aux options en termes de marketing et de qualité des services. La technologie est cependant une condition nécessaire : pas de télémediation sans une infrastructure d'équipement et de services de TIC. Ce chapitre fournit quelques indicateurs sur la percée des téléservices en Belgique et, quand des données sont disponibles, plus particulièrement en Wallonie et à Bruxelles.

4.1 Le développement d'Internet

Un préalable pour l'accès à Internet est de disposer d'un ordinateur personnel, ce qui représente dans les budgets domestiques un investissement non négligeable, dont l'obsolescence est par ailleurs très rapide. Selon l'enquête INS sur le budget des ménages, le taux d'équipement en PC des ménages belges est passé de 28.1% en 1995-96 à 34.9% en 1997-98 (dernières données disponibles). Les disparités régionales sont importantes : en 1997-98, 36.9% des ménages flamands disposaient d'au moins un PC, contre 33.2% des ménages bruxellois et 31.2% des ménages wallons. A cette époque, le taux de connexion à Internet était encore faible : 6.1% des ménages en Flandre, 4.5% à Bruxelles et 2.7% en Wallonie (15). D'autres sources avancent des chiffres plus importants : 19.4 PC pour 100 habitants en 1999, ce qui revient à environ 40% des ménages (16).

Toutefois, avec l'introduction des abonnements gratuits à Internet, le nombre de connexions a augmenté de manière spectaculaire (voir tableau 2). Il conviendrait d'examiner avec un peu de recul quels sont les types d'usages développés par ce nouveau public de « branchés ». Les informations rassemblées dans le tableau 3 sur l'utilisation des services Internet concernent une génération antérieure de branchés (1998), mais elles restent néanmoins intéressantes. La comparaison entre les services Internet utilisés à la maison ou sur le lieu de travail révèle de nombreuses similitudes, notamment le rôle dominant du courrier et des services d'information. Mais elle réserve aussi quelques surprises : il y a davantage d'utilisateurs de jeux et autres services récréatifs sur le lieu de travail qu'à la maison.

(15) Enquête INS sur le budget des ménages, <http://statbel.fgov.be>

(16) Commission européenne, ESIS (European Survey of the Information Society), <http://www.eu-esi.org>

Tableau 2
Evolution du nombre de connexions à Internet en Belgique

	Novembre 2000	Novembre 1999	Novembre 1998
<i>Particuliers</i>			
Connexions gratuites	1 780 864	328 286	
Connexions gratuites actives	604 630	151 978	
Connexions large bande (ADSL, câble)	121 633		
Autres connexions payantes (modem)	289 184	311 517	151 168
Total particuliers actifs	1 015 447	463 495	151 168
<i>Sociétés</i>			
Connexions réseau commuté	16 682	7 875	2 721
Connexions permanentes	3 078	2 028	1 083
Connexions large bande	5 000		
Connexions individuelles	109 827	85 597	52 305
Total sociétés	134 767	95 500	56 109

Tableau 3
Usages domestiques et usages professionnels d'Internet (1998)
(% d'utilisateurs concernés)

<i>Usages domestiques</i>	<i>Usages sur le lieu de travail</i>
Courrier électronique (67%) Hobby (59%) Journaux électroniques (52%) Banque électronique (49%) Bases de données et services d'information (46%) Jeux et divertissements (42%) Téléchargement de logiciels (33%) Services éducatifs (29%) News groups, forums, etc. (25%) Informations financières (25%) Services publics et administratifs (22%) Réservation de billets (14%) Achats en ligne (12%)	Courrier électronique (76%) Jeux et divertissements (66%) Journaux électroniques (53%) Banque électronique (45%) Domaines d'intérêt professionnel (33%) Bases de données et services d'information (33%) Téléchargement de logiciels (26%) Informations financières (26%) Achats en ligne (25%) Services éducatifs (20%) Réservation de billets (15%) Services publics et administratifs (13%) News groups, forums, etc. (9%)

Source : Lowette T., Minon M., *Etude MIS*, SSTC, 1999

Selon l'enquête MIS (17), les utilisateurs belges d'Internet sont pour un tiers des femmes et deux tiers des hommes. La tranche d'âge des 30-40 ans est la plus nombreuse. Les catégories socioprofessionnelles les plus représentées sont sans surprise les employés, les professions libérales, les cadres et dirigeants, mais on trouve aussi parmi les utilisateurs 18 % de travailleurs manuels et 4 % de travailleurs sans emploi.

(17) Lowette T., Minon M., *The electronic information services industry in Belgium 1997-1999*, Report GRID-LENTIC, SSTC, Brussels, 1999.

4.2 L'intérêt pour les téléservices

Il est intéressant de mettre en évidence l'influence du facteur coût. En effet, de nombreux particuliers n'ont été tentés par une connexion à Internet qu'à partir du moment où ce service est devenu gratuit. Ce constat est à mettre en rapport avec le faible pourcentage de personnes disposées à payer pour des téléservices (voir tableau 4).

Tableau 4
Intérêt et disposition à payer pour des téléservices dans l'UE (en %)

	Intérêt	Disposition à payer
Consulter des services administratifs et obtenir des documents	47.8	9.4
Préparation de voyages, organisation	42.3	9.5
Accès à des conseils médicaux / diagnostic	41.9	12.9
Recherche d'emploi	41.5	8.8
Suivre des formations	33.9	18.2
Accès au commerce électronique (produits et services)	33.8	7.0
Droits du consommateur	33.4	6.8
Gestion financière et économique (PC-banking)	33.3	7.5
Accès à la presse, aux publications diverses	29.1	7.8
Accès aux collections des musées européens	21.6	6.6
Possibilité de conclure des contrats pour des services financiers (assurances, etc.)	14.0	2.9
Contacteur des hommes politiques, participer à des débats	10.9	2.5

Source : Eurobaromètre, 1999 (18)

Le coût semble en effet déterminant. Si une proportion non négligeable des particuliers sont potentiellement intéressés par des services en ligne, ils sont peu nombreux à accepter de payer pour ces services. Pourquoi payer pour des services qui sont offerts gratuitement ailleurs ? La propension à payer est tributaire de la valeur ajoutée réelle du service.

Si on prend l'exemple des services bancaires, on observe aussi l'influence du facteur coût, mais cette fois en faveur des services en ligne : fin 1999, selon l'Association Belge des Banques, 300 000 ménages utilisaient le PC-banking. Par ailleurs, le nombre d'opérations électroniques effectuées par carte bancaire est passé de 297.4 millions en 1996 à 491.5 millions en 2000, ce qui représente un taux de croissance annuel moyen de 13.3% (19). Dans le cas des services bancaires, le coût des opérations diminue si on a recours aux services en ligne et aux opérations électroniques.

(18) INRA, *Les Européens et la société de l'information*, Eurobaromètre 50.1, 1999, enquête 12/1998.

(19) Statistiques INS, Paiements électroniques, <http://statbel.fgov.be>

Tableau 5
Raisons du manque d'intérêt pour des téléservices dans l'UE

Besoins Je n'en ai pas besoin dans ma vie privée Je n'en ai pas besoin dans ma vie professionnelle	55.0% 22.7%
Coût Ils sont trop chers	24.2%
Equipped Je n'ai pas l'équipement / le matériel nécessaire	21.5%
Technologie Ils sont trop compliqués Les nouvelles technologies en général ne m'intéressent pas Je n'ai pas le temps d'apprendre comment les utiliser Les services qui impliquent un paiement par Internet me mettent mal à l'aise	18.2% 13% 7% 9.1%
Information Je n'en sais pas assez sur eux Je n'en ai jamais entendu parler Je ne pense pas qu'ils existent dans notre pays	13.7% 6.5% 2.5%
Disponibilité Je n'ai pas le temps de les utiliser	10%

Source : Eurobaromètre, 1999

Du côté de l'offre de services, les choses changent aussi, tant du côté de l'offre marchande que non marchande. Les communes et les administrations publiques sont de plus en plus nombreuses à offrir des services en ligne, avec encore peu d'interactivité cependant. Le nombre d'hôtes Internet, c'est-à-dire d'ordinateurs serveurs qui hébergent des services Internet, est un indicateur de l'accroissement de l'offre de services via Internet (voir tableau 6). L'évolution du nombre de noms de domaine attribués en Belgique (.com, .org, .be, etc.) est un autre indicateur du développement d'Internet. Les disparités régionales sont également significatives en cette matière.

Tableau 6
Evolution du nombre de noms de domaine et du nombre d'hôtes Internet

	Noms de domaine	Hôtes
Janvier 1995	330	19065
Janvier 1996	1274	31920
Janvier 1997	3689	70007
Janvier 1998	7715	121609
Janvier 1999	14274	216690
Janvier 2000	24420	338051
Janvier 2001	105187	305397
Répartition fin 2000 des noms de domaine par Région : Flandre 64%, Bruxelles 22%, Wallonie 14%		

Source : DNS, Belgium Domain Statistics, <http://www.dns.be>

4.3 Le développement des centres d'appel

Le développement des centres d'appel repose sur la combinaison de trois technologies qui ont été développées assez récemment :

- les serveurs vocaux, qui sont des systèmes informatiques permettant de concevoir, de sélectionner et de transmettre des informations vocales à partir de messages enregistrés sur ordinateur, voire même grâce à la synthèse vocale ;
- les déviateurs d'appels (ACDS, *automated call distribution system*), qui sont des centraux téléphoniques privés permettant d'acheminer automatiquement des appels entrants vers des interlocuteurs différents, en fonction de certaines informations contenues dans le message ou grâce à un couplage avec un serveur vocal ;
- les postes de travail intégrant téléphonie et informatique (CIT, *computer integrated telephony*), où la gestion des appels téléphoniques est couplée avec un accès en ligne à des bases de données et à des scripts d'aide à la communication.

Le tableau 7 présente quelques données relatives au développement des centres d'appel en Belgique. Ces données sont extraites d'une étude réalisée par le CEFORA (centre d'étude et de formation de la commission paritaire nationale auxiliaire des employés), qui comptabilise aussi bien les centres d'appel internes aux entreprises (85% des centres d'appel recensés) que les centres d'appel externes, travaillant en sous-traitance (20).

Tableau 7
Les centres d'appel en Belgique

Répartition des opérateurs selon la branche d'activité du centre d'appel (en 1998)		Evolution du nombre d'opérateurs (après 1998 : estimations)	
Services aux entreprises	14 %	1996	8800
Commerce	12 %	1997	11224
Banque	11 %	1998	13872
Assurance	11 %	1999	16550
Transports et logistique	9 %	2000	19188
Télécommunications	9 %	2001	21735

Source : Belgacom et CEFORA, 1999

Selon une enquête réalisée pour le CEFORA sur l'initiative de Belgacom, les disparités régionales dans la localisation des centres d'appel sont importantes. La zone téléphonique 02 (Bruxelles, une grande partie du Brabant flamand et une petite partie du Brabant wallon) concentre 50% des centres d'appel belges et 52% du personnel, suivie par la zone 03 (Anvers : 12% des centres d'appel et 16% du personnel) et la zone 09

(20) CEFORA, *Perspectives d'emploi dans les centres d'appel et profils professionnels*, Bruxelles, mai 1999.

(Gand : 5% des centres d'appel et du personnel). L'ensemble des zones téléphoniques situées en Région wallonne représente moins de 13% (21).

Un autre indicateur intéressant du développement des centres d'appel et des téléservices consiste à analyser le développement du trafic sur les numéros téléphoniques spécialement consacrés à des services en ligne, c'est-à-dire :

- 0800 : numéros verts nationaux gratuits, utilisés par des entreprises pour attirer leur clientèle ou par des administrations pour recevoir les appels de leurs usagers ;
- 078-15 : numéros à tarification partagée entre l'appelé et l'appelant, qui ne paie que le tarif zonal ; utilisés notamment par des entreprises de vente par correspondance ;
- 070 : numéros universels, à tarif interzonal, utilisés notamment pour les réservations ou la vente par correspondance, souvent couplés à des serveurs vocaux et des déviateurs d'appels ;
- 077 : « infokiosque » (18 BEF/minute), donnant accès à des services divers tels que météo, horoscopes, résultats du loto, jeux radio-TV et autres ;
- 0900, 0902, 0903 : « consultel », services à valeur ajoutée, à tarification relativement élevée (30 à 45 BEF/minute), comprenant notamment les transactions boursières et l'assistance en ligne des firmes d'informatique et de télécommunications.

Bien que les données relatives au trafic sur ces numéros soient pour la plupart confidentielles, quelques évolutions significatives méritent d'être mentionnées. Ainsi, de juin 1998 à juin 2000, le nombre d'appels sur les numéros verts 0800 a augmenté de 170%. L'augmentation du trafic est de 63% sur le 078 et de 140% sur le 070. Le trafic a cependant diminué de 33% sur les lignes « consultel » (mais la durée totale des communications n'a pas diminué sensiblement) et de 46% sur les lignes « infokiosque » (selon des données communiquées par Belgacom en août 2000).

Il est toutefois intéressant de noter que le 0900 et surtout le 077 sont précisément les services téléphoniques les plus sensibles à la concurrence d'Internet. Par contre, le 0800 sert souvent à collecter des appels qui s'inscrivent dans une logique de médiation entre les clients et les prestataires d'un service. Les services publics sont présents dans ce domaine. A titre d'exemple, le service 0800 *Vlaamse Infolijn*, créé par l'administration flamande en juillet 1999 et couplé à un site Internet, a reçu une moyenne de 412 appels par jour au cours de sa première année de fonctionnement (selon le *Financiële en Economische Tijd*, 25/07/2000).

(21) MIS Project, *Survey of the call centre market in Belgium*, Belgacom, Interlabor, Teleport, Brucall, Ascom, 1999.

5. Les facteurs favorables au développement de la télémediation

Pour conclure ce premier chapitre, il est utile de relever brièvement les principaux facteurs favorables au développement de la télémediation dans les services.

5.1 Facteurs économiques

Les stratégies commerciales orientées vers la clientèle

L'environnement concurrentiel incite les entreprises de services à rechercher la différenciation au niveau de leur offre de services et de leurs relations avec leur clientèle. Deux tendances sont actuellement à l'œuvre :

- une logique de complexification de l'offre des entreprises, qui multiplie les produits et services pour se différencier de la concurrence ;
- une logique de personnalisation des relations avec la clientèle et de fidélisation du client.

Dans les entreprises industrielles, la valeur économique s'est déplacée vers l'aval : elle a quitté le stade de la fabrication pour rejoindre la prestation de services nécessaires au fonctionnement et à la maintenance des produits. Aujourd'hui, les bénéfices effectifs des secteurs industriels se situent en aval, au niveau du service client, et non plus au niveau de la fonction de production.

Les stratégies d'externalisation

Les stratégies de rationalisation conduisent souvent à externaliser des activités de plus en plus proches du *core business* d'une entreprise. Les relations clientèle n'échappent pas à cette tendance. Le succès des centres d'appel est bâti sur cette logique d'externalisation qui, dans ce cas-ci cherche, en plus des économies sur les coûts de personnel, à profiter de la libéralisation des télécommunications.

L'industrialisation des services

La logique d'industrialisation des services vise à réduire au maximum l'intervention des prestataires et à simplifier, rationaliser, voire « tayloriser » les demandes et les offres. Toutefois, tous les services ne sont pas exposés de la même manière à l'industrialisation. Perret distingue à ce sujet trois catégories de services (22) : le tertiaire relationnel faiblement qualifié (services aux personnes, gardiennage, commerce de détail), le tertiaire relationnel très qualifié (médecine, conseil aux entreprises) et les services standardisables (banque, assurance, transports).

(22) Perret B., *L'industrialisation des services*, in Blanc G. & al, *Le travail au XXIème siècle*, Eurotechnopolis, Dunod, Paris, 1995.

C'est dans les services standardisables que la tendance à l'industrialisation est la plus forte. On va donc y trouver les formes de télémediation les plus automatisées, y compris le self-service. Par contre, dans le tertiaire relationnel qualifié, on trouvera des formes plus personnalisées ; dans certains cas, comme les services médicaux ou sociaux, la technologie intervient peu dans la relation de service proprement dite, elle sert surtout à rendre le service mieux organisé et plus efficient.

Les perspectives de développement du commerce électronique

Pour rappel, le commerce électronique recouvre aujourd'hui deux types de transactions commerciales :

- « B to B » : les transactions *business-to-business* entre les entreprises, qui modifient en profondeur les relations interentreprises et le rôle des intermédiaires commerciaux ;
- « B to C » : la vente en ligne destinée aux particuliers (*business-to-consumer*).

La première catégorie couvre aujourd'hui plus de 80 % des transactions de commerce électronique dans le monde, contre moins de 20 % pour le *e-commerce* destiné au consommateur final.

Le principal enjeu du commerce électronique réside dans la transformation du rôle des intermédiaires classiques ainsi que l'apparition de nouveaux intermédiaires liés aux services en ligne. Pour comprendre le potentiel, les atouts et les limites du commerce électronique, il faut se référer aux quatre fonctionnalités principales assurées par les intermédiaires commerciaux (23) :

- la *gestion de l'information* entre les producteurs, le commerce de gros et le commerce de détail : bases de données sur les produits disponibles, catalogues en ligne, information en ligne sur les conditions commerciales ;
- l'*ajustement logistique* : stockage, transport et distribution physique des produits, de manière à ce que la gestion des flux matériels corresponde à la gestion des flux d'information ;
- l'*ajustement économique* : gestion des liquidités et de la trésorerie, garantie des paiements, rémunération des intermédiaires successifs ;
- la *sécurité des transactions*, c'est-à-dire non seulement le cryptage et la confidentialité des transferts électroniques de données financières et commerciales, mais aussi la maîtrise des incompatibilités ou des asymétries dans les transactions.

(23) Lemaire L., Valenduc G., Vendramin P., *TIC et nouvelles formes de travail dans la presse et l'édition*, Rapport pour le Conseil wallon de Politique Scientifique (CPS/CESRW), Liège, avril 2001, pp. 14-16.

D'une manière générale, plutôt que d'envisager une substitution hypothétique des intermédiaires commerciaux par les réseaux, il est plus intéressant d'observer comment les intermédiaires exploitent et exploiteront les réseaux (24). Plusieurs facteurs plaident en faveur d'une logique de complémentarité plutôt que de substitution :

- Les intermédiaires de commerce existants possèdent une expérience de la logistique et de la fonction d'ajustement entre producteurs et consommateurs, qui leur donne un avantage comparatif par rapport aux nouveaux entrants, à condition qu'ils évoluent eux-mêmes vers une organisation en réseau.
- Pour tous les produits matériels, le commerce électronique ne supprime pas les contraintes physiques liées à la localisation, au transport et à la distribution, même s'il peut les assouplir. La logistique reste un enjeu clé dans le développement du commerce électronique.
- Les relations face-à-face resteront incontournables pour échanger des informations non codifiées et des connaissances, ou pour établir des relations interpersonnelles qui sont souvent très utiles pour résoudre des problèmes liés aux transactions (confiance, engagements informels, etc.).

5.2 Facteurs sociaux, culturels et institutionnels

L'accélération des rythmes de vie et de travail

L'extension des horaires d'accessibilité des services est liée à la transformation des rythmes de travail et à la multiplication des horaires flexibles. Il s'ensuit une demande croissante de la part des consommateurs, de pouvoir accéder à des services par téléphone ou par Internet, soit depuis leur lieu de travail soit depuis leur domicile. D'autres facteurs, de type démographique, renforcent encore cette tendance : éparpillement de l'habitat rural, éloigné des centres de services ; multiplication des familles monoparentales qui ont des contraintes plus importantes de gestion du temps, augmentation générale de la part des services dans le budget des ménages, etc.

L'extension des horaires d'accessibilité donne lieu à un effet boule de neige : les employés impliqués dans la prestation de ces services voient leurs propres horaires de travail devenir plus flexibles en fonction des demandes des clients, ce qui engendre de leur part une demande croissante de services flexibles, et ainsi de suite.

(24) Brousseau E., *The governance of transactions by commercial intermediaries : an analysis of the re-engineering of intermediation by electronic commerce*, in the *Proceedings of the Third Conference of the International Society for Institutional Economics*, Washington, September 1999.

Une nouvelle culture du service public

Le développement de la télémediation répond également à un souci croissant des services publics d'améliorer et de diversifier leurs canaux de communication avec leurs usagers. Le recours aux TIC en général, aux services en ligne en particulier, contribue à moderniser leur image et à combler le déficit de relation publique qui s'était créé par rapport non seulement aux services marchands, mais également à certains services non marchands rendus par le monde associatif.

5.3 Facteurs technologiques

C'est incontestablement la nouvelle génération de TIC, essentiellement basée sur la communication, qui explique le développement récent de la télémediation dans les services : Internet, GSM et PC portables, couplage entre téléphonie et informatique, synthèse et reconnaissance vocale, etc.

Il faut également mentionner que les centres d'appel sont le produit direct de la deuxième phase de libéralisation des télécommunications européennes, qui est intervenue à partir de 1993. Avant cette date, les déviateurs d'appels et autres autocommutateurs privés relevaient des monopoles publics dans la plupart des pays européens, dont la Belgique. La libéralisation a favorisé le développement de technologies qui n'auraient pas trouvé de marché dans le contexte antérieur ; elle a également donné un coup de fouet au développement des services en ligne.

Illustration des tendances à travers diverses branches d'activité

Les tendances exposées dans le premier chapitre peuvent être illustrées et développées en se basant sur une étude plus détaillée de certaines branches d'activité, où la télémediation joue un rôle important. Ce chapitre rend compte d'une démarche empirique d'observation de situations de travail.

1. Présentation de la démarche empirique

1.1 Objectifs

L'objectif de la démarche empirique est d'observer des situations de travail concrètes dans lesquelles intervient, sous une manière ou une autre, un recours à la télémediation. L'objectif est double, il s'agit d'une part, d'apporter des éléments concrets et des perspectives mises à jour sur les tendances en matière de télémediation dans les services, et d'autre part, de mettre en évidence les impacts sur les qualifications, les profils professionnels, les métiers concernés, les besoins en formation.

1.2 Activités ciblées

Les entreprises et les secteurs ciblés sont plutôt « à la pointe » en termes de développement de la télémediation dans les services. Nous n'avons pas retenu de petites applications, trop spécifiques pour être extrapolables.

Nous avons ciblé à la fois le secteur marchand (services financiers, télécommunications, courrier express) et le secteur non marchand (administration publique, mutuelle).

La démarche empirique n'a pas d'ambition exhaustive, tous les types de services en ligne ou de relations inter-entreprises ne sont pas couverts. Toutefois, de même que dans le choix des entreprises, les activités ciblées devaient pouvoir apporter des informations extrapolables à d'autres activités. Concrètement, les activités visées sont :

- Les activités liées à des relations avec un consommateur final (vente, conseil, gestion administrative, télémarketing, enseignement, assistance, réservation, maintenance, etc.) ;
- Les activités liées à des relations inter-entreprises (gestion, approvisionnement, réparation, inspection, etc.).

D'une manière transversale, trois grandes familles d'activités sont couvertes :

- les activités préexistantes à la télémediation mais qui sont transformées ;
- les nouveaux services qui n'existaient pas auparavant et qui ont été créés ;
- les activités qui évoluent vers le self-service.

Ces trois catégories sont importantes car elles ont des impacts très différents sur les perspectives d'emploi et les besoins en formation.

1.3 Méthode

Une série d'entretiens qualitatifs conduits sur base d'un guide d'entretien ont été réalisés auprès de trois types de publics différents permettant chacun d'approfondir certains aspects de la problématique étudiée.

- Pour les perspectives de développement de la télémediation dans les services, des entretiens ont été réalisés auprès : des responsables commerciaux ou de développement de services dans des entreprises ou des administrations ; des membres de fédérations professionnelles ; des responsables d'entreprises de télécommunication (pour leur offre de produits et services aux autres entreprises).
- Pour les aspects qualification, formation, des entretiens ont été réalisés auprès : des responsables du personnel en entreprise ; des responsables de recrutement hors entreprise (intérim) ; des responsables d'organismes de formation.
- Pour les aspects conditions de travail, des entretiens ont été réalisés auprès : des travailleurs occupés dans les services visés ; des représentants syndicaux.

2. Les centres d'appel

Les centres d'appel sont des entreprises dont le *core business* est justement de proposer des services basés sur la télémediation. Dans le cadre de cette étude, et pour compléter des informations déjà disponibles à travers d'autres travaux existants, nous avons réalisé des entretiens auprès d'une

société d'intérim spécialisée dans le travail en centres d'appel et auprès de centres d'appel en tant que tels.

2.1 Des perspectives d'avenir

Travailler dans un centre d'appel devient un métier à part entière, même si la probabilité d'y faire une carrière complète est très faible. Le travail dans les centres d'appel est devenu un métier qui peut être valorisant à court terme même si les conditions de travail peuvent être assez difficiles.

Avec le couplage de la téléphonie et de l'informatique ainsi que les développements de l'Internet, la fonction de téléphoniste est en voie d'extinction au profit de fonctions d'opérateurs amenés à gérer des communications sous des formes variées et de plus en plus intégrées.

De plus, les consommateurs sont sensibles à l'accessibilité des services (réelle ou virtuelle), leur personnalisation et leur rapidité. Les centres d'appel proposent une offre de services pour répondre à ces attentes et pour supporter des stratégies commerciales orientées clientèle, qu'il s'agisse de servir la clientèle ou de mettre en place une vitrine commerciale. L'offre d'emploi est donc permanente, et en croissance, pour les métiers des centres d'appel, du superviseur à l'opérateur. Toutefois, certains spécialistes pensent que le développement du commerce électronique freinera l'expansion des centres d'appel.

Divers travaux ont déjà mis en évidence les conditions de travail différentes qui caractérisent les postes consacrés aux appels sortants ou les postes consacrés aux appels entrants. Ces derniers sont plus attractifs, tant en termes de conditions de travail, que de qualifications ou de perspectives professionnelles. Toutefois, dans le domaine du support technique, une nuance doit être introduite dans la mesure où elle concerne indirectement les qualifications des opérateurs.

2.2 Une démarche commerciale qui prime

Ainsi, l'expérience d'une société de téléphonie mobile démontre que l'assistance technique peut ressembler davantage à du marketing indirect qu'à un support technique proprement dit. Les compétences attendues du téléopérateur sont alors sensiblement différentes. Il lui sera demandé davantage de compétences commerciales que de connaissances techniques relatives aux produits, aux fonctionnalités des appareils. Dans l'exemple cité, on attend surtout de l'opérateur qu'il puisse calmer le client, détendre l'atmosphère, et « envoyer la balle » dans un autre camp. L'objectif poursuivi est de donner l'impression au client qu'il a accès à un service complet et l'inciter à rester fidèle à la société lors de prochains achats. Résoudre le problème technique est un objectif secondaire. Sans diaboliser l'entreprise en question, l'objectif prioritaire est de fournir « l'image » d'un service de qualité, qui prend en charge tous les appels, et tous les problèmes. L'opérateur de helpdesk n'est pas d'abord un agent chargé de trouver des solutions aux problèmes techniques des clients. Il

est d'abord un agent commercial qui doit vendre des produits et des accessoires, les plus coûteux si l'on suit la logique commerciale.

Certains observateurs considèrent que les services en ligne sous-traités aux centres d'appel sont des services non stratégiques mais qui relèvent plus de la vitrine commerciale. Des compétences communicationnelles et commerciales importeront davantage qu'une connaissance éventuelle des produits ou d'une branche d'activité particulière.

2.3 Les compétences principales

Travailler dans un centre d'appel devient de plus en plus un métier, une spécialisation. Le profil de l'opérateur dépendra notamment du type de communication qu'il sera amené à gérer (appels entrants ou sortants). Toutefois, des compétences transversales seront attendues de tous mais elles interpellent la formation d'une manière différente.

Certaines caractéristiques ou qualités attendues relèvent davantage de la personnalité de l'individu, notamment tout ce qui est lié à la voix et à la parole, et qui est central dans ce type d'emploi :

- La qualité de la voix : prononciation (pas d'accent, prononciation claire) ; le choix des mots (vocabulaire riche) ; l'intonation (enthousiasme, assurance) ; le débit (ni trop lent, ni trop rapide) ; le volume (ni trop faible, ni trop fort).
- La coloration de la voix : chaude ou froide ; timbre (agréable, monotone, nasal).
- La personnalité : la conversation du candidat est intéressante ; le candidat arrive à se vendre ; le candidat pose des questions pertinentes sur la fonction ; le candidat inspire confiance ; le candidat est positif, enthousiaste.

En ce qui concerne la voix et la parole, un travail de formation peut être fait en termes de diction, de capacité d'élocution. Toutefois, le timbre de la voix ou la richesse du vocabulaire, par exemple, sont des aspects moins abordables par la formation.

La deuxième compétence clé concerne les connaissances linguistiques. La connaissance des langues est un critère nécessaire et suffisant. Certaines langues, comme le polonais ou le russe, sont très demandées. Les personnes qui connaissent ces langues sont directement engagées. La personne qui maîtrise plusieurs langues doit répondre à plus d'appels que les autres, pour le même salaire. La langue la plus demandée est l'anglais.

Dans le centre d'appel étudié (téléphonie mobile), le diplôme n'est pas nécessaire. Les travailleurs sont souvent peu qualifiés.

Les critères de personnalité et de qualité de voix sont pris en compte uniquement pour les profils qui ne sont pas rares sur le marché, comme les candidats s'exprimant en français.

2.4 Des conditions de travail très exigeantes

Malgré les perspectives en termes d'emploi, le travail est souvent ardu dans un centre d'appel.

La rotation du personnel est très élevée. Des jeunes sans emploi sont engagés mais ils considèrent cet emploi comme un emploi transitoire. Il y a beaucoup de personnes seules ou divorcées dans un centre d'appel. Il n'y a pas de vie sociale dans un centre d'appel. Les conditions de travail sont difficiles : l'espace réservé au poste de travail est très restreint et le niveau de stress est très élevé. Au début, les opérateurs sont motivés parce qu'ils ont trouvé un emploi mais au bout de quelques mois, la motivation diminue et ils cherchent un autre poste. Dans une logique de « client roi », le téléopérateur doit tout accepter, même si le client à tort.

La pression psychologique est grande car les opérateurs sont surveillés en permanence : tout est enregistré, minuté, calculé et contrôlé. La mesure des performances et la définition d'objectifs conduit à une méfiance et une concurrence entre collègues. Le responsable d'équipe est intéressé par les performances de son équipe. Il est donc amené à augmenter la « pression » sur son équipe.

L'étude de cas a mis en évidence un problème de relations de travail peu mis en évidence dans les travaux relatifs aux centres d'appel. L'éventail linguistique caractéristique des centres d'appel se traduit également par une mixité culturelle beaucoup plus importante que dans d'autres milieux de travail. Dans un contexte de stress et de pression psychologique intense, des attitudes racistes apparaissent.

Ce compte rendu ne concerne pas les centres d'appel internes aux entreprises qui sont organisés en vertu des conventions collectives applicables à l'ensemble des travailleurs de l'entreprise. Dans les centres d'appel internes aux entreprises, les opérateurs commencent généralement dans des activités de front-office avant de travailler en back-office. Dans les centres d'appel internes, une spécialisation professionnelle est plus facilement envisageable, de même qu'une mobilité interne et des perspectives de carrière.

Dans le centre d'appel externe étudié, les opérateurs qui travaillent pour un projet particulier, lié à une société, peuvent espérer rejoindre le personnel de cette même société. Toutefois, ils ne peuvent pas être engagés par cette société directement. Ils doivent pour cela attendre trois mois durant lesquels ils peuvent travailler en temps qu'intérimaire ou être au chômage.

2.5 La formation

Selon l'avis de responsables de l'entreprise d'intérim spécialisée sur le travail en centre d'appel, la formation manque sur le marché. Une formation efficace devrait durer plusieurs semaines, souvent les formations durent quelques jours. Leur contenu devrait inclure des cours d'informatique, des cours de communication, de technique de vente, de techniques de gestion des plaintes, d'accueil par téléphone. Elles devraient être théoriques mais aussi comprendre des jeux de rôle et des mises en situation. Si le secteur est neuf pour l'intérimaire engagé, la société d'intérim l'oriente vers une formation spécialisée.

Le point de vue développé par les personnes interrogées qui travaillaient dans des centres d'appel est un peu différent. Ils considèrent que les activités en centre d'appel ne sont pas hautement qualifiées, qu'elles ne nécessitent pas de connaissances particulières. Les opérateurs ne doivent pas avoir de connaissances techniques pointues. Un centre d'appel étudié (téléphonie mobile) organise une semaine et demi de formation. La formation est très basique, elle concerne le produit et la gestion des appels. Ensuite, après un mois d'expérience, l'opérateur maîtrise parfaitement sa fonction. Quand les produits de la société évoluent, une formation est assurée. Des formations ponctuelles concernent également la relation avec le client (comment gérer l'agressivité, comment s'excuser au nom de la société, etc.).

3. Le secteur des télécommunications

Nous nous sommes intéressés particulièrement à ce secteur car en tant qu'offreur d'infrastructure et de services, les entreprises de ce secteur testent elles-mêmes des solutions techniques qu'elles commercialiseront par la suite. Les nouveaux services en ligne mis en œuvre par ces entreprises permettent d'anticiper l'évolution de la gestion des communications et des services en ligne dans d'autres entreprises appartenant à d'autres secteurs. Des entretiens ont été effectués auprès d'entreprises de téléphonie mobile et de télécommunication.

3.1 Une télémediation omniprésente

Les études de cas réalisées dans ce secteur illustrent plusieurs types de recours à la télémediation.

Les entreprises de téléphonie mobile proposent plusieurs types de services intégrant la télémediation et concernant des professions différentes.

Les services en ligne

Le service à la clientèle (après vente) est pris en charge par un centre d'appel (helpdesk, conseils, information sur les produits). L'activité concerne essentiellement des profils de téléopérateurs.

Dans les centres d'appel, la personnalité du candidat et son savoir-être sont des éléments qui supplantent son savoir et son savoir-faire. Les connaissances linguistiques sont très importantes. Les opérateurs doivent avoir un attrait pour les télécommunications, pas nécessairement une expérience ou une formation préalable. Dans ces emplois, les procédures sont fortement automatisées et documentées. L'opérateur doit surtout être capable d'utiliser adéquatement et systématiquement les systèmes. Les personnes engagées sont peu qualifiées au départ (niveau humanités ou secondaire technique) car l'emploi est peu motivant pour des gradués ou des universitaires. Dans les cas étudiés, on préfère engager des personnes moins qualifiées sinon le turn-over est trop important.

Toutefois, certains centres d'appel sont plus exigeants au départ et demandent aux candidats de présenter un package de compétences : des connaissances linguistiques et techniques (informatique, etc.), des aptitudes à la négociation, à l'organisation et à l'adaptabilité, des aptitudes commerciales, relationnelles et un potentiel de développement.

Les pratiques en matière de formation varient d'un centre d'appel à l'autre. Toutefois, dans les grandes lignes, la formation suit le scénario suivant. À l'engagement, les opérateurs reçoivent une formation élémentaire qui consiste à les familiariser avec les produits de l'entreprise et à les préparer à répondre aux appels. La formation porte sur des informations relatives aux produits et aux services ainsi que sur l'écoute, l'expression orale et la maîtrise d'une conversation téléphonique. La méthode utilisée s'appelle le « coaching ». Le futur opérateur observe d'abord le travail d'un autre opérateur expérimenté. Ensuite, c'est l'inverse, le « coach » observe le débutant et le conseille (une méthode qui ressemble fort aux stages des candidats instituteurs des écoles normales). Par la suite, des formations sont données pour actualiser les connaissances sur les produits. La gestion du stress fait également partie des formations. Certains centres d'appel mettent à la disposition des opérateurs des formations interactives sur PC.

Les agents commerciaux

La vente est organisée à partir d'un groupe de vendeurs mobiles : des représentants commerciaux. Le métier d'agent commercial se transforme. L'organisation du travail est différente. Le temps consacré au métier de base augmente : les journées sont essentiellement réservées aux visites à la clientèle alors que les soirées sont consacrées aux tâches administratives (effectuées à domicile). Dans l'avenir, les agents commerciaux feront davantage de la gestion de portefeuilles clientèle plutôt que de la prospection. Ils devront également connaître une gamme de produits de plus en plus étendue.

Les agents commerciaux doivent répondre aux conditions suivantes : faire preuve d'autonomie, de capacité d'organisation, avoir la fibre commerciale (soutenue par une formation commerciale de type graduat), disposer de connaissances de base en informatique et surtout avoir des aptitudes relationnelles. L'expérience n'est pas recherchée (la moyenne

d'âge des agents commerciaux est de 25 ans), la formation en entreprise est organisée (et préférée).

Pour les agents commerciaux, une formation est organisée par l'entreprise à l'engagement ; elle dure environ un mois et demi. La formation porte sur la structure et le fonctionnement de la société et sur l'informatique de base. Une formation commerciale est aussi donnée et comprend trois étapes : formation sur les produits, sur les techniques de vente et première expérience sur le terrain (d'abord observation puis travail sous surveillance).

La maintenance

La télémaintenance a transformé le travail des techniciens. Dans l'entreprise de téléphonie étudiée, aujourd'hui 60% des interventions se font à distance, anciennement, 90% des interventions se faisaient chez le client. Dans l'entreprise étudiée l'équipe de maintenance comprend deux types de technicien (tous ingénieurs) : une équipe mobile qui intervient chez les clients et une équipe chargée de la maintenance à distance. La mission du technicien « mobile » est surtout d'effectuer un diagnostic sur place, ensuite il contactera un autre technicien spécialisé en ligne sur le type de panne diagnostiqué et celui-ci donnera les instructions pour la réparation.

La polyvalence est un problème réel. Les produits évoluent constamment et sont de plus en plus complexes. Par exemple, l'infrastructure des centres d'appel est très sophistiquée. De plus, elle est récente et les techniciens ont encore peu d'expérience dans ce domaine. Ils doivent se référer à l'équipe de techniciens fixes qui sont plus spécialisés.

Toutefois, le changement vient aussi de la quantité de clients à prendre en charge par technicien. Il y a quelques années encore, chaque technicien avait la charge d'une vingtaine de clients. Aujourd'hui, ce nombre a fortement augmenté, il est proche d'une centaine de clients par technicien. Pour faire face à ce marché croissant, l'entreprise de téléphonie étudiée recourt à des sous-traitants. Le personnel des sous-traitants prend en charge les interventions plus simples, requérant un personnel moins qualifié : livraison du matériel réparé en usine, interventions sur les pannes mineures, etc. Le recours à la sous-traitance pose cependant des problèmes, notamment la rotation importante du personnel. Celui-ci est aussi souvent détourné de ses fonctions initiales. Des sous-traitants peuvent être utilisés pour combler le manque de personnel même dans le cas de dépannages plus complexes. Il n'est pas rare de trouver des techniciens inexpérimentés sur des dépannages complexes quand les techniciens chevronnés ne sont pas disponibles. L'objectif est d'abord d'honorer des contrats qui prévoient une assistance sur place dans des délais très courts. Il s'agit de « faire patienter » le client en attendant qu'un technicien plus expérimenté soit disponible.

Les techniciens de maintenance sont tous des ingénieurs. Avant, ils devaient être expérimentés mais aujourd'hui, compte tenu d'une pénurie

de main-d'œuvre, ce n'est plus nécessaire, les entreprises font appel à de jeunes diplômés sortant de l'enseignement supérieur.

Dans le domaine de la maintenance, le métier évolue car les domaines techniques sont plus vastes et plus complexes. La polyvalence et l'adaptabilité aux changements techniques sont primordiales. Certains ingénieurs se spécialisent ; d'autres travaillent sur le terrain et sont guidés par les spécialistes. Ils n'ont plus réellement la maîtrise de leurs interventions. Ils doivent être polyvalents pour pouvoir suivre les directives des spécialistes. En plus des compétences techniques, les compétences « relationnelles » ont pris plus d'importance dans ces professions, or cet aspect du métier est peu abordé dans la formation initiale.

Deux profils de techniciens se dessinent pour le futur : ceux dont les activités seront uniquement techniques et ceux dont les activités seront davantage « relationnelles ». Les spécialistes consacreront moins de temps aux aspects relationnels et devront continuellement actualiser leurs connaissances techniques. Les techniciens de maintenance doivent aussi être ouverts à la flexibilité horaire.

3.2 Vers des systèmes intégrés de gestion des communications

Les tendances en matière d'évolution des services en ligne apparaissent dans les entretiens réalisés auprès d'entreprises de télécommunication. L'évolution du travail caractéristique des centres d'appel (internes ou externes) pourrait prendre deux formes nouvelles : le développement de centres de contact (contact centre) et les systèmes multisites.

Le centre de contact

Le principe du centre de contact consiste à ajouter des fonctionnalités aux services classiques gérés par les centres d'appel. La mise en place d'un centre de contact se compte en nombre de semaines.

Le *traitement des courriers électroniques* est une de ces fonctionnalités supplémentaires. Elle est déjà utilisée notamment pour gérer, par exemple, les e-mails envoyés à des hommes politiques ou des institutions publiques dans le cas de consultations élargies. Certains centres d'appel proposent déjà ce type de service. Les e-mails sont gérés et routés de la même façon qu'un appel entrant avec possibilité de mixage de l'appel.

La *web collaboration* est une autre perspective de développement. Elle signifie l'intégration de la gestion des appels avec l'Internet. En effet, plus de 85% des gens quittent l'Internet quand ils doivent remplir un écran. Pour augmenter la productivité de cette intégration, l'idée est d'intégrer une option « consulter un agent en direct » via un bouton « call me ». L'agent en ligne peut « voir » ce que fait le client potentiel. La conversation est possible via le web entre l'agent et le client potentiel. Si la ligne n'est pas assez rapide, le client peut aussi demander par exemple « Rappelez-moi à 17h15 ». L'agent rappelle à ce moment-là. L'image de

l'interlocuteur peut également être associée pour « humaniser » la communication. Le télémarketing est perçu comme étant trop agressif alors que la web collaboration semble mieux acceptée. Ce développement est opérationnel dans des activités marketing, il n'est pas encore en production plus large.

L'utilisation du WAP (l'Internet sans fil) est un autre développement dans le domaine de la gestion des communications. Par exemple, une institution financière qui vend des actions a recours à cette technique. Beaucoup de clients de cette institution financière font des transactions sur le web entre 7h et 8h, ensuite ils partent travailler. Vers 9h, ils téléphonent à la banque pour savoir si la transaction a été faite. Entre 9h et 9h30, la banque reçoit beaucoup d'appels. A terme, elle envisage d'envoyer des messages sur les GSM pour confirmer les transactions.

Les systèmes multisites

Le principe des systèmes multisites est de faire fonctionner des centres d'appel virtuels qui sont en fait de grands réseaux qui intègrent les travailleurs de plusieurs sites, voir aussi des travailleurs à domicile. La mise en place d'un système multisite se compte en nombre de mois.

Les entreprises multisites rendent virtuellement accessibles les back-offices de leurs divers sites à partir d'un grand réseau. Cette configuration est utilisée, par exemple, par une compagnie d'assurance qui a un site à Bruxelles occupant 800 agents. La compagnie dispose de plates-formes téléphoniques occupant une centaine d'agents mais elle envisage de rendre accessibles, en cas de nécessité, les back-offices de ses sites d'Anvers et de Namur. Un centre d'appel virtuel est mis en place. A terme, des agents travaillant à domicile seront également intégrés au réseau.

Perspective : vers la création de centres de communication

La gestion des communications est un élément stratégique et commercial important. Les développements des technologies de gestion des communications se développent et les usages se multiplient. La création de « centres de communication » est une tendance. Dans le futur, de tels centres gèreraient la communication de clientèles par de multiples moyens (web assistance, courrier électronique, fax, lettre, téléphone, vidéophone). Dans ce contexte, des travailleurs plus polyvalents et multi-compétents pourraient être nécessaires. Les activités les plus ciblées sont les services à la clientèle et les activités commerciales, les deux devenant souvent relativement intégrées.

4. Le secteur de la logistique et du courrier express

La logistique et la gestion du courrier express sont des branches d'activités en croissance. De grandes entreprises se sont spécialisées sur

ce créneau et travaillent pour de nombreuses autres entreprises clientes. Les relations commerciales sont essentiellement inter-entreprises. De nombreuses transactions doivent être gérées et la télémédiation est largement utilisée, à l'échelle internationale.

4.1 Une gestion des communications totalement informatisée

Nous avons effectué des entretiens dans une entreprise internationale de courrier express. Cette entreprise gère essentiellement des relations B to B et travaille très peu avec des particuliers. Elle travaille avec des grandes entreprises internationales de tous les secteurs. L'entreprise fonctionne avec un centre d'appel interne qui envoie l'information vers les voitures des coursiers. Les technologies de pointe sont mises au service des objectifs stratégiques et commerciaux de l'entreprise : rapidité, fiabilité (notamment tenir les délais promis), service orienté client, envergure internationale, réseau étendu, qualité et service.

Pratiquement, lorsque le centre d'appel envoie l'information vers les voitures des coursiers, le coursier va chez le client, le colis est mis sous enveloppe, un code-barre est appliqué. Quand le coursier l'a scanné, il envoie l'information sur le réseau. Grâce à ce système de scanning, le client peut suivre son envoi à la trace sur Internet, par e-mail avec le service E-Mail Tracking, ou via le centre d'appel. Le colis est scanné régulièrement, il est possible de suivre son parcours. Si un envoi est arrêté à la douane, il est repéré. Les clients peuvent eux-mêmes faire usage de l'informatique de l'entreprise lors de l'envoi d'un colis. Ils peuvent encoder leurs données sur Internet. Ils peuvent aussi donner une disquette avec le colis contenant l'adresse de départ, le contenu, le poids, l'adresse de la personne de contact, etc.

4.2 Les métiers et les profils professionnels

Dans l'entreprise observée, la moyenne d'âge des employés est de 28 ans. Les contrats sont des contrats d'employé à durée indéterminée (71% de temps plein et 29% de temps partiel). Plus de 70% des employés ont un diplôme d'humanités ou de niveau A2. Les gradués et les universitaires représentent 10 à 15% des employés. Il y a un turn-over de 20%. Tous les 5 ans, le personnel est entièrement renouvelé. Beaucoup de jeunes engagés à temps partiel, sans l'avoir choisi, quittent lorsqu'ils trouvent un emploi à temps plein. Le profil professionnel recherché est simple. Quatre compétences sont demandées à tout le monde : la « passion » pour le service à la clientèle, le travail en équipe, vouloir aller de l'avant, de l'initiative.

Le centre d'appel est le service qui pose le plus de problèmes. Il y a 10 ans, c'était un service assez calme qui occupait 10 personnes. Actuellement, il occupe 90 personnes (60 équivalents temps plein). Le travail est très stressant et le turn-over très important. Anciennement, les opérateurs restaient assez longtemps. Actuellement, le travail (et les

conditions de travail) est devenu trop stressant. Les gens ne restent pas, ils vont ailleurs ou dans un autre service.

Le personnel du centre d'appel compte 3/4 de femmes et 1/4 d'hommes. Les hommes sont assez jeunes, avec ou sans diplôme, ils sont de passage. Les femmes sont partagées en deux groupes :

- les femmes assez jeunes qui sont de passage et qui quittent l'entreprise dès que possible ;
- les femmes âgées de 30 à 45 ans, qui ont des enfants et qui veulent limiter leur travail ; elles sont moins ambitieuses et restent longtemps dans l'entreprise.

4.3 Une sécurité d'emploi mais des conditions de travail peu attractives

L'entreprise offre des salaires corrects. Les conditions financières sont plus intéressantes que dans les centres d'appel externes. Il existe également des perspectives de carrière. Pour les fonctions extérieures au centre d'appel, il est possible de progresser au sein de l'entreprise : de coursier, on peut devenir junior supervisor, supervisor, area manager, customer service agent, etc. Dans le centre d'appel, la carrière est plus limitée : on est opérateur junior, puis opérateur senior, ensuite superviseur. Dans l'entreprise, il existe 130 titres de fonction.

Le centre d'appel connaît cependant des problèmes de turn-over et de recrutement. Le service manque constamment de personnel. Les opérateurs quittent avant que l'on ait pu les remplacer. L'entreprise trouve difficilement des candidats. Le contenu du travail est intéressant mais le rythme n'est pas attractif, même si la sécurité d'emploi est assez satisfaisante (il y a peu de licenciements).

Les femmes plus âgées, qui travaillaient dans l'entreprise avant 1995, constituent le noyau stable. Elles ont un contrat stable, peu flexible. Les nouvelles engagées ne souhaitent pas non plus d'horaires flexibles et cela pose problème car le service nécessite des horaires flexibles. La direction trouve difficilement des candidats. Elle est amenée à faire des concessions. Les deux dernières personnes engagées ont obtenu un horaire fixe de 14h à 18h. Toutefois, la direction accorde difficilement des horaires fixes car tout le personnel réclame alors des horaires fixes.

Des conditions de travail plutôt stressantes

Les mesures de contrôle du travail contribuent au caractère stressant du travail. Tout est mesuré et la règle est : « pas trop longtemps », que ce soit au téléphone, dans les dossiers, aux toilettes, durant le temps du repas.

Dans le centre d'appel, un grand tableau affiche l'état des communications : les appels en attente, les opérateurs non disponibles. Constamment, on sait ce que chacun fait. Le contrôle est permanent. Il y a des normes à respecter. Par exemple, le client doit avoir quelqu'un en

ligne dans les 12 secondes. Les clients raccrochent de plus en plus vite. Le superviseur est un peu « l'agent de police » qui surveille en permanence. La fonction est ingrate et elle n'est pas facile à pourvoir.

Avant de se mettre au travail, les opérateurs ont toujours une série de documents à lire (des mémos d'information). Souvent, ils n'ont pas le temps de les lire et il arrive qu'ils commettent des erreurs.

Dans cette entreprise, le syndicat demande un travail moins intense, moins de contrôles, moins de chiffres, des pauses plus longues.

Il y a beaucoup d'absentéisme pour des raisons de santé, certains de longue durée (un mois, deux mois). Dans le centre d'appel, il y a plus d'absences pour cause de maladie que dans les autres services.

La formation

Pour les nouveaux engagés, quelle que soit la fonction, il y a un mois de formation (sur le métier de l'entreprise en général et sur la fonction spécifique des personnes engagées). Les coursiers ont une formation « sur le tas ».

Il y a un formateur interne spécialement pour le centre d'appel. Des formations sur les produits sont prévues mais souvent elles ne peuvent pas être suivies à cause du manque de personnel. Depuis peu, des formations en langues sont organisées pour attirer de nouveaux candidats.

5. Le secteur bancaire

Le secteur bancaire en Belgique a toujours été à la pointe en termes de modernisation technologique, particulièrement en ce qui concerne la médiation technologique dans le service au consommateur final. Les effets structurants des technologies de l'information et de la communication dans ce secteur sont étudiés de manière approfondie depuis une dizaine d'années. Les effets sur l'emploi, les qualifications, la structure et la densité des réseaux d'agences, de même que sur la segmentation de la clientèle ont été mis en évidence. Dans le cadre de cette étude, nous avons observé, dans ces transformations structurelles, les tendances actuelles en matière de télémédiation. Des entretiens ont été réalisés auprès de la fédération professionnelle des banques ainsi qu'auprès de deux institutions bancaires disposant chacune de services en ligne, mais ciblés auprès de clientèles différentes.

5.1 Les tendances : self-service et services en ligne

Une première tendance, qui n'est pas neuve mais qui s'accroît, concerne le développement du self-service et la diminution des back-offices. Par le jeu de la tarification diversifiée des opérations en fonction du mode de réalisation (par le client, en agence, requérant ou non un

travail en back-office), les institutions bancaires encouragent (et dans une certaine mesure contraignent) les consommateurs à recourir au self-service. Après les banques vestibules et le phone banking, l'augmentation du taux d'équipement des ménages en PC domestiques tend à accroître l'utilisation du PC banking, et plus tard la banque par Internet. Le PC domestique devient par intermittence un guichet de banque et le consommateur, un employé de banque bénévole. Le travail en back-office dans les institutions bancaires continue à se raréfier au profit de services commerciaux, plus nombreux en ligne. Les relations directes avec la clientèle sont réservées à une petite fraction de la clientèle, la plus rentable pour la banque. Le self-service bancaire apporte certaines complémentarités aux services en agence (accessibilité étendue) mais il se substitue surtout aux services traditionnels en agence. Au rayon des nouveautés, on notera l'utilisation des GSM de dernière génération. Le WAP (Internet sans fil) est utilisé pour effectuer des transactions ou recevoir des confirmations de transactions.

L'employé de banque n'est toutefois pas une espèce en voie d'extinction, mais plutôt en mutation. Les fonctions commerciales deviennent les fonctions clés et des gestionnaires sont toujours accessibles pour des conseils ou des démarches complexes. Néanmoins, les services en ligne prennent une place croissante, d'une part, parce que certains segments rentables de la clientèle recourent à ce type d'outil et, d'autre part, parce que les « zones de chalandise » des banques sont de plus en plus étendues.

Les services en ligne

Deux plates-formes téléphoniques ou centres d'appel ont été étudiés, toutes deux illustrent les deux grandes catégories de télé-services mis en place par les banques. Le centre d'appel n°1 est un centre d'appel plus « généraliste » qui gère deux types d'appels :

- d'une part, des appels entrants : conseils en placement, service d'information sur les produits financiers, service d'information sur l'euro, service « jeunes », appels déviés provenant du réseau d'agences en dehors des heures normales d'ouverture ;
- d'autre part, des appels sortants : la télé-vente ou le télé-marketing, le télérecouvrement, les enquêtes de satisfaction auprès de la clientèle ou des évaluations de la performance des services ou des départements de la banque.

Le centre d'appel n°1 est accessible de 7h à 22h en semaine et de 9h à 17h le samedi.

Le centre d'appel n°2 est un centre d'appel interne. Il propose des services axés sur les marchés boursiers, des informations et des conseils en matière d'épargne et de placement. C'est un service à haute valeur ajoutée et relativement neuf. Il a été créé pour retenir une clientèle recherchant des placements plus risqués mais plus rémunérateurs que

l'épargne. Cette clientèle est très intéressante pour une banque. Les transactions en ligne sont sûres et personnalisées, dans la mesure où le conseiller qui reçoit l'appel « connaît » le client grâce aux renseignements dont il dispose en ligne. Ce centre d'appel n°2 est amené à se développer. Le projet est de créer un centre d'appel constitué de plusieurs plateformes en fonction des domaines de compétence. Le centre d'appel n°2 est accessible de 8h à 22h.

La banque par Internet concerne surtout les clients rentables : 5% des clients qui rapportent 80% à 90% des revenus de la banque.

5.2 La connaissance du métier reste prioritaire

Dans les deux types de téléservices observés, la connaissance du métier de la banque reste prioritaire par rapport aux autres compétences. Les services les plus standardisés fonctionnent en self-service avec un back-office minimum.

Pour travailler dans le centre d'appel n°1, il faut être gradué (en marketing et assimilé) ou universitaire (sans formation bancaire spécifique). Les universitaires qui « passent » par le centre d'appel recherchent une première expérience professionnelle pouvant être valorisée pour la suite. Les téléopérateurs peuvent accéder à d'autres postes commerciaux au sein de la banque ou dans d'autres banques.

Le niveau des qualifications dans le centre d'appel n°1 est différent selon les activités effectuées :

- Les services entrants demandent un niveau de qualification plus élevé. Les opérateurs doivent avoir une bonne connaissance des produits de la banque et une expertise assez importante pour réagir rapidement à toutes les demandes. Le personnel de ces services est plus expérimenté : gradués en marketing, anciens membres du personnel des agences, certains universitaires. Il n'y a pas d'étudiants ni d'intérimaires dans ce service.
- Les qualifications dans les services sortants sont d'un niveau moins élevé car le travail y est beaucoup plus standardisé. Les opérateurs en télémarketing utilisent des scripts indiquant la marche à suivre en fonction des produits et les argumentaires à utiliser en fonction des caractéristiques du client. On retrouve des intérimaires dans ce service.

Dans le centre d'appel n°2, le personnel vient en majeure partie des agences. Il a pour partie participé à la création du service. Ce service ouvre de nouvelles perspectives de carrière pour des commerciaux venant des agences (mais en nombre limité). Les conseillers doivent constamment s'informer sur les marchés financiers, via la presse spécialisée. Les conseils aux clients doivent être rapides. Ces conseils sont très exigeants, assez pointus et spécialisés. Les conseillers doivent aussi avoir une bonne connaissance des produits financiers, des aptitudes en

matière de recherche d'information, et une rapidité d'action. L'organisation du service encourage l'esprit d'équipe et l'échange de connaissances. Les conseillers n'ont pas de clientèle propre ; les objectifs à atteindre sont définis pour l'ensemble du service.

Dans les deux centres d'appel les horaires de travail sont flexibles. Dans le centre d'appel n°2, le travail est réparti sur trois équipes : deux équipes travaillent avec des horaires décalés et une équipe travaille avec un horaire classique.

Dans le centre d'appel n°1, les futurs téléopérateurs ont une formation initiale d'un mois. Cette formation comprend : un cours intensif d'une semaine sur les produits financiers, deux semaines en agence pour se familiariser avec la vente des produits, une semaine dans le centre d'appel aux côtés d'un téléopérateur expérimenté. L'usage des outils informatiques s'apprend sur le tas car l'utilisation des applications est relativement simple. Il s'agit essentiellement d'apprendre à retrouver l'information mise à disposition. Des formations régulières sur les nouveaux produits financiers sont données aux téléopérateurs. Ils doivent également continuer une auto-formation à leur domicile.

Pour les conseillers du centre d'appel n°2, une formation continue serait nécessaire mais le manque de personnel empêche les conseillers de participer à des formations. Toutefois, l'actualisation continue de la connaissance des marchés financiers se fait davantage par auto-formation (et information) que dans le cadre de formations proprement dites. Les conseillers doivent tenir à jour leurs connaissances en s'informant via les revues spécialisées (le plus souvent en dehors des heures de travail). Les connaissances dans le domaine financier sont extrêmement périssables et complexes et le conseiller en ligne doit faire face, seul, à des clients très informés.

6. Le secteur des assurances

L'approche des tendances en matière de télémediation dans le secteur des assurances est basée sur des entretiens effectués dans des compagnies d'assurance, des entreprises d'assistance et auprès de l'union professionnelle, l'UPEA.

6.1 Vers un environnement plus technique

Le secteur des assurances regroupe deux types d'activités principales : l'assurance et l'assistance. Les entreprises du secteur proposent les deux services, assurance et assistance, ou se spécialisent sur l'un d'entre eux. Très souvent, les compagnies d'assurance vendent des packages de produits comprenant un volet « assistance », qu'elles confient à une entreprise spécialisée dans ce domaine. Ces entreprises spécialisées vendent uniquement de l'assistance, soit pour leurs propres produits, soit pour les produits d'entreprises clientes.

Afin de multiplier leurs canaux de distribution et de se rapprocher des clients, les compagnies d'assurance empruntent peu à peu les techniques de l'assistance. Elles développent des services directs. Il s'agit souvent de nouveaux services, dans un premier temps complémentaires aux services existants, et mis en œuvre bien souvent dans le cadre de filiales externalisées (pour différentes raisons liées à des critères économiques et des contraintes concernant la gestion des ressources humaines).

Si les évolutions technologiques ne modifient pas l'essence même des métiers de l'assistance et de l'assurance, elles changent cependant les manières de travailler. Les outils technologiques actuels accélèrent les interventions et augmentent leur efficacité. L'assistance se fait quasi en temps réel, en Belgique comme à l'étranger. Internet fait son entrée dans l'assurance. L'organisation centrée sur les produits évolue vers une organisation centrée sur les clients.

En matière de télémédiation, le modèle d'organisation le plus répandu est celui des plates-formes téléphoniques, mais avec de nombreuses variantes par rapport au modèle classique du centre d'appel. Les plates-formes peuvent être hiérarchisées en fonction des types d'intervention ou des seuils de complexité. Dans d'autres cas, des opérateurs polyvalents géreront toutes les interventions relatives à un dossier.

Ainsi, dans le centre d'appel d'une compagnie d'assurance, le front-office et le back-office sont en phase d'intégration. Deux départements vont être intégrés : le « *service centre* » chargé des contacts avec la clientèle (ce service se charge de tous les aspects administratifs), et le « *technical centre* » qui s'occupe de la gestion des sinistres. Dans l'avenir, ces deux activités ne seront plus scindées. Tout le personnel devra pouvoir assumer les différentes tâches du service et être polyvalent. Seuls les gestionnaires de sinistres spécialisés resteront dans le « *technical centre* » qui a été rebaptisé « *competence centre* ». Front-office et back-office sont réunis. Ces modifications visent à accélérer les procédures mais également : à répartir les tâches et le stress entre les employés ; offrir des tâches plus variées à chacun ; rendre les personnes plus polyvalentes. L'organisation a complètement changé puisque d'une organisation orientée produit, l'entreprise est passée à une organisation orientée processus. Avant, chaque personne connaissait un produit. Selon la demande, le client était mis en contact avec le collaborateur adéquat. Maintenant, chaque personne doit être capable de répondre, quelle que soit la demande.

Dans le secteur des assurances, les plates-formes téléphoniques sont le plus souvent internes ; pour les services d'information, elles peuvent être externes. Le choix d'externaliser (entièrement ou pendant certaines heures) est souvent lié à des questions relatives à la flexibilité. L'extension des heures d'accessibilité pour les services en ligne n'est pas compatible avec les dispositions des conventions collectives qui encadrent la flexibilité horaire et contractuelle.

Pour les services standard destinés aux particuliers, le self-service prend un nouvel essor avec le développement de l'Internet. D'une manière générale, les métiers de l'assurance évoluent vers un environnement plus technique.

6.2 Activités commerciales et services à la clientèle

Concrètement, les activités concernées par le développement de la télémediation sont de deux types : les activités commerciales et les services à la clientèle.

Les activités commerciales concernées sont le télémarketing et la télévente. Il s'agit des activités de vente directe et de prospection : vente d'assurances diverses, prospection de nouveaux clients par téléphone, proposition d'offres, relance de clientèle. D'autres activités complémentaires sont également concernées comme la gestion des rendez-vous des représentants commerciaux ou le suivi de campagnes marketing.

Les activités de service direct à la clientèle concernées par la télémediation sont multiples. Elles concernent principalement le conseil et la gestion de première ligne, c'est-à-dire la prise en charge des demandes émanant des clients (information, documents administratifs, solutions à un problème, réclamations, gestion de dossier, conseils, etc.). Ces activités concernent des services de relation directe avec la clientèle et des services qui relèvent du back-office. Un gestionnaire de sinistres en matière d'assurance auto, par exemple, organise le remorquage du véhicule de l'assuré si celui-ci est immobilisé, vérifie la garantie et définit la responsabilité pendant qu'il encode les informations clés dont il a besoin pour gérer son dossier. Il agit à la fois en back-office et en front-office. Le chargé d'assistance, quant à lui, prend en charge les contacts avec les assurés, avec les prestataires d'aide en Belgique ou à l'étranger et coordonne l'intervention. Ces nouveaux modes de prestation des services entraînent des réorganisations dans les départements concernés : les départements « vente » et les départements « services à la clientèle ». Dans les départements « services à la clientèle », les nouveaux modes de prestation de services visent, entre autres, à réduire la durée de vie d'un dossier sinistre. Dans la plupart des cas, les activités concernées appartiennent au *core business* même de l'entreprise.

6.3 Vers des « télé-acteurs »

Les métiers de l'assurance et de l'assistance ont fortement évolué. Les principes de l'assurance et de l'assistance restent identiques, mais la manière de travailler a changé. Aujourd'hui, les assureurs et les assistants sont des « télé-acteurs ». Ils agissent directement, en temps réel.

Les métiers de base sont confrontés à des adaptations plus ou moins importantes, qui modifient considérablement la nature du travail. Il s'agit notamment des gestionnaires de sinistres et du personnel du service

administratif. Des nouveaux métiers apparaissent également et sont directement liés à la nouvelle organisation du travail. Ce sont les informaticiens qui prennent une place importante, ainsi que les métiers plus spécifiques aux centres d'appel.

Le profil du *gestionnaire de sinistre* a profondément changé depuis quelques temps. La gestion des sinistres en temps réel, rendue possible par les moyens de télécommunications et l'informatique, transforme ce métier qui hier encore était confiné dans des activités de back-office. Le gestionnaire d'aujourd'hui est directement confronté au client. Il existe deux types de gestionnaires de sinistres : les gestionnaires opérateurs dans les centres d'appel et les gestionnaires « traditionnels » qui restent en back-office et qui sont spécialisés dans les sinistres plus complexes.

Outre l'aspect technique de la tâche, l'accent doit être mis sur la capacité relationnelle dont le gestionnaire doit faire preuve dans son travail.

L'adaptation au profil est plutôt compliquée pour la plupart des employés. Le choc culturel est difficile à surmonter pour les plus âgés. Si auparavant, le mot d'ordre était de ne pas payer trop vite, aujourd'hui, il est d'être entièrement à la disposition des clients et de clôturer un dossier le plus rapidement possible.

Dès lors, les entreprises engagent de jeunes diplômés, formés à cette nouvelle organisation et aux technologies. En effet, de manière générale, le personnel occupé dans les plates-formes téléphoniques est relativement jeune (autour de 30 ans). Ce personnel est principalement féminin, unilingue et a une formation de niveau secondaire ou graduat.

Le métier d'*employé au service administratif* se modifie également dans la même logique que celui de gestionnaire de sinistre. Il doit être plus polyvalent car les tâches sont multiples et plus complexes. Il est également en contact direct avec les clients. Cet aspect relationnel de la fonction modifie complètement la nature du travail, ce que certains ne supportent pas.

L'importance des technologies de l'information et de la communication dans les métiers de l'assurance et l'assistance se concrétise par une part croissante des professionnels de l'informatique parmi le personnel.

Le profil de l'informaticien révèle qu'il s'agit surtout d'hommes (75 %), ayant généralement un diplôme universitaire ou de l'enseignement supérieur, dont l'âge varie entre 30 et 45 ans.

Les nouvelles fonctions liées à l'organisation en plates-formes téléphoniques sont la fonction de *teamleader*, qui consiste à animer et superviser les équipes, et la fonction *planning* qui s'occupe du fonctionnement organisationnel des plates-formes téléphoniques. Les aspects relationnels et humains sont importants dans les deux métiers.

6.4 Qualifications techniques et compétences personnelles

En termes de qualification les exigences sont assez élevées. Les candidats doivent avoir, à la fois, des qualifications techniques et des compétences personnelles qui tiennent davantage au savoir-être.

Dans le domaine technique, les candidats doivent au moins connaître la législation relative au domaine d'assurance concerné (auto, incendie, etc.) ainsi que les opérations courantes relatives à la gestion d'un dossier. Dans le domaine des compétences personnelles, les candidats doivent avoir trois compétences essentielles :

- Les capacités relationnelles et humaines : les opérateurs sont en contact avec des personnes angoissées, avec des collègues, avec d'autres entreprises, avec des prestataires d'aide qui sont à l'étranger. La communication et les relations sont centrales. Dans l'assistance, les assurés sont souvent dans des situations difficiles. Si l'aide est primordiale, le réconfort et le conseil le sont tout autant. Les opérateurs doivent cependant garder une distance par rapport à la situation traitée pour ne pas s'engager affectivement. Leurs capacités doivent également être l'écoute, la communication par téléphone, le profil orienté client, etc.
- La polyvalence : les connaissances doivent être variées afin de répondre aux clients. Les opérateurs doivent être également capables de prendre en charge toute une série de tâches différentes : commerciales, techniques, etc.
- La capacité d'adaptation aux changements technologiques, organisationnels, juridiques, etc.

À côté de ces compétences principales, d'autres connaissances sont prises en compte même si leur niveau d'importance est moindre. C'est le cas notamment des connaissances linguistiques et informatiques. Les candidats doivent aussi pouvoir travailler en équipe, avoir une certaine confiance et une maîtrise de soi, avoir une capacité d'anticipation et d'aptitude à gérer son stress.

En ce qui concerne les diplômes, ils varient selon que l'on est dans l'assurance ou dans l'assistance. Dans les assurances, le diplôme requis est généralement le graduat en assurances ou l'expérience professionnelle mais aussi, de plus en plus, le diplôme universitaire. Le niveau de formation de base a augmenté ces dernières années et près de la moitié des travailleurs ont un diplôme universitaire ou supérieur. Dans l'assistance, il n'y a pas de diplôme particulier. Ils peuvent être tous retenus, surtout les traducteurs. Des personnes n'ayant que le diplôme secondaire ont déjà été engagées car elles étaient polyglottes. Les chargés d'assistance doivent avant tout avoir une forte personnalité c'est-à-dire le sens de l'initiative, la curiosité (avoir été jobiste, avoir voyagé, etc.). Ils doivent également être flexibles.

Il semble que la personnalité du candidat soit importante dans les exigences actuelles lors des recrutements. Dans certaines activités, les compétences « personnelles » sont jugées au même titre que les qualifications proprement dites, bien que celles-ci aient une place évidente selon les types d'activités. Par exemple, les chargés d'assistance ne doivent pas avoir de qualifications particulières, ils doivent surtout être multilingues et avoir de bonnes aptitudes relationnelles et humaines. Par contre, dans certaines activités à forte valeur ajoutée, les compétences requises doivent être plus élevées. C'est le cas notamment des gestionnaires de sinistres.

La flexibilité horaire est une donnée importante dans les nouveaux services : horaires atypiques, extension des heures d'ouverture, etc. La majorité des employés du secteur sont confrontés à ce type d'horaire. Toutefois, certaines entreprises ont choisi de recourir à des horaires plus ou moins fixes afin de limiter la rotation élevée du personnel qui est souvent une réponse à des conditions de travail trop flexibles.

Dans les services en ligne, le travail est souvent stressant, pour des raisons liées à l'organisation ainsi qu'au contenu du travail. Le nombre d'appels à gérer est élevé et la surcharge de travail est fréquente. Le taux de rotation élevé, l'absentéisme et la pénurie de personnel expliquent cette surcharge fréquente de travail. D'autre part, la nature des interventions fait que, bien souvent, les employés sont confrontés à des situations urgentes ou de détresse.

Une des compagnies observées met en place un plan de formation. Il s'agit d'un projet à long terme dont le but est de certifier le travail afin d'attirer, mais aussi de retenir, les candidats. Ces formations porteront sur la confiance en soi, l'assurance, les techniques d'accueil, la gestion du temps, les langues, etc., tout ce qui est au centre de ce type de service.

Pour les chargés d'assistance, les perspectives de carrière sont assez limitées, ils sont peu spécialisés. Les agents commerciaux ont davantage de perspectives. Il est possible pour un chargé d'assistance d'embrancher vers une carrière commerciale.

6.5 Une tradition d'investissement dans la formation

Il est de tradition dans le secteur des assurances, comme dans le secteur financier en général, d'investir dans la formation. Généralement, les formations offertes par les entreprises portent sur : les modifications dans le métier de base de l'assurance ; la connaissance des produits et des nouveaux clients ; l'utilisation des technologies ; la gestion du stress, la communication orale, l'écoute, la gestion de situations délicates ou conflictuelles avec les clients et la maîtrise d'une conversation téléphonique à but professionnel.

La fédération professionnelle dispose également de deux centres de formation : le Centre de Formation de l'Assurance qui offre des

formations complètes sur les techniques de l'assurance et le management ; le FOPAS qui est destiné à la réorientation des « groupes à risques ».

Malgré une offre de formation importante, les travailleurs pensent néanmoins qu'elle reste insuffisante et souvent très spécifique à l'entreprise et peu valorisable en dehors.

7. Les administrations communales

7.1 Complémentarité, réorganisation, self-service

Dans le secteur des administrations publiques et, plus particulièrement, des administrations communales, en matière de télémediation, deux scénarios apparaissent dans les études de cas : un scénario de complémentarité et un scénario de réorganisation.

Une des communes étudiées a développé des services à distance par le biais du téléphone et d'Internet. Il s'agit d'abord d'un serveur vocal qui permet à la population d'obtenir des informations sur les services communaux et de commander des documents par téléphone. Le site Internet offre des informations plus détaillées sur la commune, sur les événements culturels, etc. La demande de documents administratifs peut également se faire par ce canal. Le développement de services en ligne a pour but d'offrir des possibilités supplémentaires à la population, dans une logique de complémentarité et pas de substitution. Ce sont de nouveaux services dont le but n'est pas de remplacer les guichets mais bien de les soutenir. Il s'agit d'abord de multiplier et diversifier les canaux d'échange avec la population. Les changements dans les pratiques internes sont quasi inexistantes. Le changement est plus important pour les utilisateurs. Toutefois, les transformations potentielles sont difficiles à évaluer dans la mesure où ces nouveaux services sont encore peu utilisés dans la commune en question. Le cheminement d'une demande semble trop long et sinueux et n'est pas suffisamment attractif par rapport aux canaux traditionnels.

L'autre administration communale observée a mis en place des guichets uniques. Le principe du guichet unique est de mettre à la disposition du citoyen la possibilité d'avoir accès à tous les services de l'administration en un seul point de contact. Quinze implantations réparties sur l'ensemble du territoire de la commune se sont vues dotées de guichets uniques.

Le guichet unique

Le guichet unique propose une entrée vers une panoplie de services à partir d'un point d'accès à distance. Il suppose trois types de changements :

LA TÉLÉMÉDIATION DANS LES SERVICES

- une modification de l'organisation des structures des services, distinguant désormais les centres opérateurs de la commune et les centres d'accueil de la population ;
- un changement de la mentalité des agents d'accueil ;
- une transformation physique des locaux pour organiser l'accueil du citoyen (le citoyen est accueilli dans une salle d'attente conviviale, il connaît son ordre de passage, il s'assied devant le poste de travail durant le traitement de sa demande, etc.). Des bornes tactiles sont ajoutées pour gérer les files d'attente. Elles ont pour objectif de : conforter le citoyen dans le choix du bureau en lui octroyant un numéro de passage ; donner de l'information et orienter vers le bon service ; gérer le stress et l'attente.

La nouvelle organisation mise en place se base sur deux types de structure : les centres opérateurs (back-offices) et les centres d'accueil de la population (front-offices). Ceux-ci ont des responsabilités partagées et bien définies.

- Les centres opérateurs sont des services de traitement des dossiers, appartenant au même département ou à des départements différents. Ils sont responsables de matières spécifiques et de la tenue des dossiers relatifs à leurs domaines d'intervention. Ils sont les gardiens de l'encodage des données.
- Les centres d'accueil correspondent aux services population/accueil, points de contact privilégiés, répartis sur le territoire de la commune. Ils deviennent les services de liaison entre la population et les centres opérateurs.

Environ 52 personnes sont occupées dans les centres opérateurs et 49 personnes sont réparties dans les services d'accueil ; 27 personnes travaillent au service courrier.

Ces services fonctionnent à distance ; ils se basent sur le modèle des guichets de nouvelle génération (PC en réseau), c'est-à-dire des bureaux individuels où l'on reçoit directement l'utilisateur et où il est possible d'avoir accès à tous les services à distance. Avant cette mise en réseau, les implantations existaient déjà mais la circulation des documents s'effectuait via une navette, en temps différé. De plus, tous les services n'étaient pas accessibles à partir d'un même bureau. L'objectif pour cette administration communale est, dans un premier temps, de réorganiser l'ensemble du service population et, dans un second temps, d'étendre ces changements à d'autres services communaux. Une nouvelle organisation devrait progressivement être mise en place.

Une percée timide du self-service

La notion de self-service est présente dans les deux scénarios avec des succès différents. Dans le premier cas, le service offert est encore peu utilisé, dans le deuxième cas, par contre, les services en ligne connaissent

un succès croissant. Une borne interactive dans les bureaux décentralisés permet d'effectuer diverses formalités.

Le recours au self-service génère peu de bouleversements en back-office. Dans le premier cas, les demandes par téléphone ou Internet sont enregistrées, imprimées chaque matin et distribuées aux services compétents. Les demandes sont alors prises en charge par les agents. Elles suivent la voie normale, celle que prend l'ensemble des demandes émanant des guichets. Il n'y a donc pas de réels changements. Dans le second cas, il en est de même. Les demandes introduites par Internet ou via la borne nécessitent un travail en back-office.

Le travail en back-office en réponse aux démarches effectuées en ligne (via le serveur vocal, le site Internet ou la borne interactive) ne demande pas de compétences nouvelles ou différentes ni de modes d'organisation spécifiques.

Dans les deux cas, la perspective à terme est d'étendre les services à distance à d'autres matières communales.

Les motivations, dans les deux cas, sont la qualité du service, l'accessibilité, la rapidité, la diversification des canaux d'accès, la saturation des guichets physiques.

7.2 Des services de première ligne

Dans les deux cas envisagés, le premier département modernisé est le service « population ». Il concerne les demandes de renseignements qu'offrent généralement les guichets ainsi que les demandes de documents administratifs (décès et sépultures, naissance, mariage, certificat de BVM, étrangers, pension, délivrance de passeports et de permis de conduire). Il s'agit des services de « première ligne » qui donnent une première idée du service fourni par la commune aux citoyens.

Ce service a été choisi parce que spontanément, les personnes s'orientent vers le service population lorsqu'elles ne savent pas où aller. Dès lors, ce service est le plus fréquenté et le plus encombré par toute une série de demandes auxquelles il ne peut en principe pas répondre. Le service population devient ainsi un portail d'entrée vers d'autres services communaux. Ce portail a pour fonction d'informer les citoyens, de les aiguiller et de les mettre en relation avec le service adéquat.

7.3 Peu de changements dans le travail des agents communaux

Ces changements dans les services « population » et dans les échanges avec les usagers ont des impacts mineurs sur les métiers proprement dits ou les fonctions des agents communaux. Toutefois, dans le cas du guichet unique, les services de contact avec la population sont revalorisés alors qu'auparavant, ils étaient périphériques. L'aménagement des lieux

de travail et d'accueil des citoyens sont des éléments qui améliorent considérablement les conditions de travail.

Dans le deuxième cas observé (réorganisation géographique), si le contenu du travail a peu varié, l'organisation a néanmoins été réaménagée. Concrètement, l'aménagement des espaces a également été modifié. Une redéfinition des fonctions a été réalisée, des tâches ont été redistribuées et l'organigramme a été restructuré. Les fonctions actuelles sont davantage orientées vers les usagers. C'est à ce niveau que l'on trouve les principaux changements. Le travail des employés doit être davantage orienté vers l'utilisateur, dans la mesure où l'administration se veut plus conviviale et plus ouverte aux citoyens. Il est attendu davantage de polyvalence de ces agents communaux. Dans l'avenir, l'ensemble des demandes émanant des usagers risque de transiter par ce service de première ligne. Les employés devront être capables de répondre à ces nouvelles demandes.

L'organisation en guichet de nouvelle génération rend l'intervention de l'agent communal plus rapide et plus efficace. Dès lors, les conditions de travail sont plus agréables dans la mesure où les usagers attendent dans un environnement convivial. Ils sont plus calmes et moins agressifs. Les agents sont aussi plus détendus.

Il n'y a pas eu de formations spécifiques suite à l'adoption de ces nouveaux outils. Les formations existantes, portant sur les matières communales, les outils informatiques et les techniques d'accueil, sont suffisantes pour prendre en charge les besoins en compétences.

Les formations sur le terrain sont nombreuses et concernent tant les matières administratives que l'utilisation des technologies. Les formations sont organisées « en cascade », c'est-à-dire que les agents qui semblent bien maîtriser la matière enseignée vont devenir à leur tour des formateurs. Il s'agit d'un programme appelé « grand frère, petite sœur ».

8. Le secteur des mutuelles

Des entretiens ont été réalisés auprès d'une mutuelle qui a connu plusieurs vagues de modernisation technologique portant notamment sur la relation avec la clientèle. Les mutualités remplissent d'une part, une mission de service public, la perception de cotisations et le remboursement des soins de santé dans le cadre de l'assurance obligatoire maladie invalidité. D'autre part, elles offrent un service social (gestion de services sociaux et sanitaires) et elles vendent des produits à caractère commercial (assurances libres et complémentaires).

8.1 Développer l'autonomie du front-office

Les usages observés dans le cadre de l'étude de cas montrent que la télémédiation vise à développer l'autonomie des front-offices, chargés

des relations avec la clientèle, par rapport aux back-offices, dont les fonctions sont principalement administratives. Cette séparation permet également une meilleure productivité dans les activités de back-office.

La médiation de l'informatique et de la téléphonie dans la gestion des relations avec la clientèle est une pratique installée depuis plusieurs années déjà et qui connaît des développements permanents. Les transactions par téléphone se développent, les clients ne recourent plus à l'écrit comme auparavant, le téléphone est plus simple et plus rapide. Les ordinateurs de guichet « de troisième génération » (des PC en réseau qui remplacent les terminaux) permettent d'élargir les compétences des guichetiers qui ont désormais, par voie électronique, une réelle capacité d'intervention sur les dossiers. Parallèlement, certaines opérations, notamment les affiliations, peuvent être traitées au niveau des bureaux locaux sans transiter nécessairement par le niveau régional. Les applications mises en œuvre poursuivent un double objectif d'amélioration et de formalisation des services.

Des systèmes de gestion intégrée des communications permettent d'intégrer la gestion des dossiers individuels et les contacts avec les affiliés (courrier, conversations téléphoniques, échange de formulaires). Ils permettent de visualiser les dernières communications relatives aux dossiers afin de juger de l'état d'avancement de ceux-ci.

Des guichets de quatrième génération sont à l'étude. Il s'agirait de bornes électroniques qui devraient permettre de réaliser une série d'opérations : le dépôt des attestations de soins, la mise à jour des cartes SIS, l'obtention de listes de remboursements, la liste des remboursements de la dernière année, etc.

Certaines opérations sont réalisables via Internet : des demandes d'information sur les produits de la mutuelle, des commandes de vignettes. La commande de documents peut également se faire via un serveur vocal. Les employés en back-office assurent le suivi de ces demandes.

En fonction des besoins, des plates-formes téléphoniques sont mises en place, soit par sous-traitance vers des centres d'appel, soit en interne de manière temporaire. Ainsi, une augmentation de cotisation concernant l'assurance complémentaire (pour l'assurance hospitalisation solidaire) a suscité de nombreuses réactions. Un centre d'appel externe a traité les appels. Toutefois, compte tenu de l'affluence des appels, cette initiative n'a pas été suffisante. Le centre d'appel a vite été débordé par le nombre d'appels. Certains bureaux régionaux ont dû mettre en place une plate-forme téléphonique interne. Des plates-formes téléphoniques existaient déjà pour gérer les systèmes de télévigilance, elles prennent en charge ces surcroûts ponctuels, ce qui permet, par ailleurs, de les rentabiliser.

8.2 Des motivations diverses : efficience, qualité de service, accessibilité

Des objectifs économiques, de qualité de service et d'accessibilité motivent ces vagues successives de modernisation technologique.

Parmi les facteurs de pression externes, on relève : la modification du rôle d'intermédiaire que jouent les mutualités dans le système de sécurité sociale et le développement prévisible de procédures automatisées liées à la carte de sécurité sociale ; la concurrence avec les assurances privées ; la volonté de développer une stratégie commerciale offensive ; la concurrence entre mutuelles.

Parmi les facteurs organisationnels internes on a pu relever : la nécessité de rentabiliser et de moderniser l'infrastructure informatique existante ; des dysfonctionnements dans la circulation de l'information ; le besoin de maîtriser la qualité de la communication avec les affiliés ; le besoin de diminuer le temps consacré à des tâches plus administratives et d'augmenter le temps consacré à la gestion individualisée des dossiers.

Ces nouveaux outils permettent également de répondre à des problèmes spécifiques comme les problèmes de braquages des bureaux locaux. Depuis une dizaine d'années, le passage se fait vers le guichet sans argent à cause de ces braquages.

En matière de self-service (bornes automatiques, Internet, etc.), les mutuelles sont plutôt prudentes car dans un scénario qui privilégierait le self-service, elles risqueraient de perdre leur justification. Dans un tel scénario, quel serait encore leur rôle ? Elles deviendraient un intermédiaire superflu.

Le recours à de nouvelles technologies suscite des débats sur la question de l'accessibilité. Deux tendances existent : celle qui privilégie une accessibilité multiforme « à distance » (Internet, centre d'appel, serveurs vocaux, etc.), et celle qui privilégie une accessibilité « physique » (proche du domicile) et un recours au bénévolat pour assurer cette proximité géographique.

8.3 Un besoin d'anticiper l'évolution des qualifications

Avec le développement des nouvelles technologies, des problèmes de qualification sont apparus. Le personnel, habitué à un mode de travail, avait, dans l'ensemble, une ancienneté importante et était plutôt polyvalent mais des problèmes d'adaptation sont apparus. La requalification de tout le personnel est le défi des prochaines années. Les employés qui ont le plus d'ancienneté sont ceux qui coûtent le plus cher mais aussi ceux qui ont le plus de problèmes d'adaptation. Ce n'est pas l'âge en tant que tel qui est un problème, c'est le niveau de qualification au départ. Il y a un manque de personnel de niveau de qualification élevé et il y a trop de personnel peu qualifié. Lors des recrutements, on n'engage plus de personnes en dessous du niveau A1 ou qui en ont le

potentiel (on le voit à travers les tests). Ceci conduit à une dualisation du travail entre les personnes très qualifiées et peu qualifiées.

En matière de formation, deux grands groupes de formations sont organisés : une formation aux métiers et aux produits de la mutuelle ; une formation à la gestion des communications et des relations humaines. Il existe une formation interne pour le « core business » : les règlements d'assurance sociale, le remboursement des soins, les produits complémentaires différents d'une région à l'autre. Il y a également une formation externe à la gestion des communications par téléphone, à l'accueil, la gestion du stress, pour les personnes en ligne comme pour celles qui travaillent au guichet. Ce type de formation à la gestion des relations et des communications se développe de manière importante. Toutefois, tous les employés ne parviennent pas à suivre cette évolution dans le travail, dans ce cas, ils sont mutés de leur fonction au guichet vers des fonctions internes, moins stratégiques.

L'offre de formation en rapport avec la télémédiation

Ce chapitre rend compte d'entretiens effectués auprès de divers organismes de formation, publics ou privés, qui ont pour trait commun d'avoir mis en œuvre des dispositifs de formation spécifiques aux fonctions ou aux métiers concernés par la télémédiation. Les interviews ont porté sur l'offre de formation, c'est-à-dire sur les contenus des programmes et les publics visés.

1. Un essai de typologie des offres de formation

Il faut expliquer d'emblée un paradoxe : alors que le développement de la télémédiation concerne un nombre croissant d'emplois, il est rare que la télémédiation (ou toute autre expression synonyme ou apparentée) apparaisse de manière explicite dans les intitulés et les contenus des programmes de formation professionnelle, sauf dans le cas particulier des métiers des centres d'appel.

On peut avancer provisoirement un élément d'explication de ce paradoxe. Le développement de la télémédiation est en premier lieu un changement organisationnel, mis en œuvre dans et par les entreprises. Les besoins en termes de qualifications et de compétences sont identifiés et gérés sous l'angle de l'adaptation des employés aux mutations de la technologie et de l'organisation du travail. Ces besoins ne sont pas nécessairement labellisés « télémédiation », ils peuvent recouvrir une large palette de compétences. Les organismes offreurs de formation tiennent compte de ce paramètre et conçoivent souvent leurs programmes après avoir observé les transformations en cours, soit dans les entreprises les plus avancées (notamment celles du secteur des télécommunications), soit dans des cas emblématiques comme les centres d'appel.

A partir des entretiens qui ont été réalisés, il est possible de distinguer trois grandes catégories dans l'offre de formations :

- des formations qui se rapportent directement à des fonctions ou à des métiers qui sont structurés sur la base de la télémediation (exemple : les formations aux métiers des centres d'appel) ;
- des formations destinées à de nouveaux types d'emplois, qui comportent à la fois une composante technique et une composante communicationnelle importante (exemple : la formation « cybersecrétaire ») ;
- des formations organisées par des fédérations professionnelles sectorielles ou par des grandes entreprises, qui sont davantage orientées vers les contenus concrets des fonctions en transformation ou vers des fonctions à pourvoir au sein des entreprises ; elles ont une forte connotation « maison ».

Comme l'échantillon d'interviews n'a pas la prétention de couvrir l'ensemble du champ des formations professionnelles qui comportent une dimension « télémediation », la classification ci-dessus doit être considérée avec prudence. Elle ne reprend pas les offres de formation génériques en bureautique ou à Internet, qui concernent une population beaucoup plus large que le champ de cette étude.

Dans les deux premières catégories, l'offre de formation des organismes publics et parapublics s'adresse en priorité à des demandeurs d'emplois ou à des travailleurs en situation de reconversion ou de réinsertion. Par contre, dans la troisième catégorie, l'offre de formation concerne le personnel employé dans les entreprises. Le tableau ci-dessous reprend, à titre indicatif, différentes initiatives appartenant aux deux premières catégories.

Tableau 8
Exemples d'offres publiques de formation en rapport avec la télémediation

Formations aux fonctions basées sur la télémediation			
<i>Opérateur</i>	<i>Intitulé</i>	<i>Caractéristiques</i>	<i>Public visé</i>
FOREM	Centre d'appel de formation	Formation par le travail, dans un centre d'appel pilote	Principalement des demandeurs d'emploi, mais ouvert à d'autres
	Formation d'opérateurs de centre d'appel	Formation théorique et pratique en communication et informatique. Durée : deux semaines	Priorité aux personnes en décrochage professionnel ou en réinsertion, mais ouvert à d'autres
Bruxelles Formation	Formation d'opérateurs de centre d'appel	Formation de 20 semaines, avec 4 semaines de stage. Partenariat avec le CEFORA	Demandeurs d'emploi, avec connaissance de base en néerlandais
	Formation de superviseur de centres d'appel	Formation de 6 mois. Partenariat avec le CEFORA	Demandeurs d'emploi, avec connaissances de base en anglais et néerlandais
	Formation au helpdesk en informatique	Formation de 6 mois avec stage de 6 semaines en entreprise	Priorité aux femmes demandeuses d'emploi depuis au moins 6 mois
CEFORA	Formation de télé-consultant en centre d'appel	Formation intersectorielle : inbound, outbound, web call centre	Employés relevant de la commission paritaire 218 (CPNAE)

Formations à de nouvelles fonctions « technico-communicationnelles »			
<i>Opérateur</i>	<i>Intitulé</i>	<i>Caractéristiques</i>	<i>Public visé</i>
FOREM	Formation au travail collaboratif à distance	Formation par projet, module de 4 à 6 semaines	Ouvert à tous, sélection sur dossiers selon des critères établis par le FOREM
	Formation cyber-secrétaire	Formation de 6 mois, dont 1 mois de stage. Partenariat avec Technifutur, CFPE et CEFORA	Demandeurs d'emploi et travailleurs. Priorité aux personnes en situation de réinsertion ou de reconversion.
Bruxelles Formation	Formations de designer web et développeur web	Formation de 3 mois	Demandeurs d'emploi avec diplôme de l'enseignement secondaire technique ou artistique
	Formation web-marketing et e-commerce	Formation de 45 jours	Demandeur d'emploi avec diplôme de l'enseignement supérieur
Technofutur 3	Formation Internet et travail en réseau	Formation de 6 mois avec 1 mois de stage en entreprise	Demandeurs d'emploi ou travailleurs
FOPAS (Fonds paritaire des assurances)	Module « communication » et module « clientèle »	Formation à la relation commerciale par téléphone	Groupes à risques parmi les employés des assurances

2. Quelques exemples d'initiatives de formation

On trouvera dans cette section une description plus détaillée d'initiatives de formation, qui ont fait l'objet d'interviews soit dans des organismes publics ou parapublics de formation, soit dans les entreprises mentionnées dans le chapitre II.

2.1 Formations aux fonctions basées sur la télémédiation

FOREM : un centre d'appel formatif

Un centre d'appel « de formation » a été créé par le FOREM à Mouscron. Il s'agit d'une région où sont implantées plusieurs sociétés de vente par correspondance, comme Les Trois Suisses et La Redoute. Ces sociétés évoluent vers la vente par téléphone et via Internet.

Le dispositif mis en place par le FOREM comporte une véritable plateforme téléphonique, utilisée comme outil de formation par le travail. Le centre offre aux stagiaires une mise en situation réelle. En effet, des campagnes d'information, réalisées en partenariat avec d'autres organismes, sont prises en charge par ce centre d'appel. C'est le cas notamment d'émissions à thèmes proposées par la RTBF en partenariat avec le FOREM, qui proposent un numéro vert où obtenir des informations plus complètes. Le centre de Mouscron reçoit les appels et les dispatche vers des personnes plus compétentes. Il peut accueillir 16 stagiaires. Le centre d'appel travaille également pour le FOREM lui-même. Il gère le numéro vert concernant les offres d'emplois de

quasiment toute la Wallonie, ainsi que les numéros verts pour le Plan Jeunes+ et le service T- intérim. Les stagiaires se font parfois engager par le FOREM lui-même au terme de leur formation.

La formation FOREM pour les opérateurs de centres d'appel

Le FOREM ne forme pas les stagiaires uniquement pour travailler dans un centre d'appel, mais également aux méthodes et techniques de communication par téléphone et de marketing direct. La formation concerne aussi la gestion de la relation au client (*CRM: Customer Relationship Management*). L'approche du client ne se fait pas uniquement par téléphone mais aussi par Internet.

▪ **Objectifs et contenu de la formation**

Le contenu de la formation d'opérateurs de centres d'appel a été défini au terme de visites d'installations, de rencontres avec des professionnels et des entreprises utilisatrices. Des études, comme celles du CEFORA, ont également permis la mise en oeuvre de ces programmes.

Cette formation est assez flexible dans la mesure où les stagiaires n'ont pas le même niveau au départ. Elle dure en général 60 heures durant deux semaines, à temps plein. Toutefois, elle peut prendre plus de temps quand des compléments de formation sont nécessaires. Le programme offre également la possibilité d'effectuer des stages en entreprise. Toutefois, les stagiaires ont rarement le temps de se former en entreprise car la demande est tellement forte qu'ils sont rapidement engagés. Environ 75 % d'entre eux trouvent un emploi à l'issue de la formation. Pour d'autres, cette formation est un tremplin vers d'autres métiers que celui d'opérateur.

A Mouscron, l'infrastructure décrite plus haut permet un réel apprentissage en alternance. La formation est composée de modules de mise en situation réelle et de modules théoriques. Le contenu répond à la fois à des besoins techniques et à des besoins en communication. Plusieurs thèmes sont abordés :

- le cadre professionnel : description du poste, valorisation de la fonction, profil, etc. ;
- l'informatique : manipulation du clavier et de la souris, travail en réseau, logiciels d'application, etc. ;
- le téléphone : formulation, réalisation de scripts, etc.

L'aspect commercial inhérent à certains postes dans les centres d'appel sera introduit progressivement. Toutefois, la formation se limitera à des activités de vente « soft », c'est-à-dire pouvoir déceler des besoins non exprimés et proposer des solutions aux clients. Le vente proprement dite ne fait pas partie des objectifs.

Néanmoins, la formation du FOREM offre un aperçu global de la fonction d'opérateur. Par exemple, elle apprend à créer des scripts afin

d'aider à comprendre la logique de ces procédés. Dans la réalité, les opérateurs utilisent les scripts mais ne les réalisent pas.

La formation les prépare également à la gestion des plaintes. Les plaintes sont très nombreuses dans cette profession. Le stagiaire y est confronté tous les jours, il est donc impératif de gérer ce problème d'une manière réfléchie. C'est pourquoi la plainte doit être considérée comme l'expression d'un besoin non satisfait. Un module spécifique « gestion des plaintes » sera intégré prochainement intégré au programme.

Une autre difficulté rencontrée par les stagiaires est de coordonner simultanément des tâches d'écoute, de lecture et de manipulation des logiciels. Toutefois, la mise en situation réelle permet aux gestes professionnels de s'installer très rapidement.

Les formateurs, quant à eux, sont des volontaires. Au départ, ils sont formateurs en communication. Il ne s'agit pas de professionnels de centres d'appel.

▪ *Le public visé*

Le public des formations est constitué à plus de 90% de demandeurs d'emploi, ayant un niveau de formation de fin d'études secondaires et possédant un « potentiel ». Par potentiel, on entend une capacité relationnelle, c'est-à-dire avoir le sens des contacts, communiquer facilement. Si le candidat prouve qu'il a de bonnes aptitudes à la relation, il peut accéder à la formation même sans diplôme. La sélection des candidats est réalisée en partie par téléphone. Cette manière de procéder permet de voir comment le candidat se comporte au téléphone.

La formation est gratuite pour les demandeurs d'emploi et les longs déplacements sont remboursés. Le public cible est celui des personnes en décrochage professionnel. L'objectif est la réinsertion de ces travailleurs. A l'issue de la formation, environ 75% des stagiaires trouvent du travail dans des services orientés vers l'utilisation de la communication téléphonique au sens large, pas seulement dans les centres d'appel. Il n'y a pas de certificat de formation, mais les stagiaires reçoivent un compte-rendu des compétences acquises.

▪ *Les perspectives*

Aujourd'hui, le centre de Mouscron tourne à plein régime. Cependant, les nouveaux métiers évoluent rapidement. Il en est de même pour les formations qui s'y rapportent. Un travail d'adaptation est effectué en permanence par les formateurs et les autres responsables.

A cette fin, le FOREM a mis en place un dispositif de veille et de suivi. Il a pour mission de répertorier la littérature et les nouveautés dans le domaine des centres d'appel, de se rendre aux salons de télécommunication, de synthétiser les informations et de remettre des rapports aux responsables des formations. Il réalise également un suivi des stagiaires dans toute la Wallonie.

Depuis mi-2000, un autre centre d'appel formatif est ouvert à Liège et un projet est en cours de réalisation à Charleroi. L'objectif est de disposer en 2001 de trois centres de formation quasiment équivalents à Mouscron, Charleroi et Liège. Ces centres peuvent également répondre à des demandes spécifiques des entreprises. Les entreprises engagent les stagiaires formés mais peuvent également demander une formation particulière pour du personnel interne. Une des difficultés actuelles est la formation d'opérateurs dans d'autres langues.

2.2 Formations à de nouvelles fonctions techniques et communicationnelles

La formation de « cyber-secrétaire » du FOREM

L'objectif est de former des secrétaires avec un savoir-faire et un savoir-être correspondant à l'apport des nouvelles technologies. Il s'agit d'une formation en partenariat, avec Technifutur NTIC (Centre de compétences des nouvelles technologies de l'information et de la communication, partenariat entre organisations d'employeurs, syndicats et Université de Liège), CFPE (Centre de formation et de perfectionnement pour employés des fabrications métalliques des provinces de Liège et du Luxembourg, organisme paritaire), CEFORA (Centre de formation de la CPNAE, organisme paritaire) et le Centre CORAIL du FOREM.

La formation est gratuite. Elle dure 6 mois : 5 mois de formation et un mois de stage. Chaque groupe est composé de 12 personnes. La majorité des participants sont des femmes. Leur âge varie de 20 à 40 ans. Ces personnes ont souvent déjà une expérience professionnelle mais dans un autre domaine et elles se trouvent bloquées dans leur recherche d'un emploi. Les profils les plus fréquents sont les femmes « rentrantes » et les demandeurs d'emplois qui cherchent un complément de formation ou qui ont peu d'expérience. La motivation essentielle est d'avoir le goût du secrétariat et un attrait pour l'ordinateur. Quant à l'équipe de formateurs, elle comprend à la fois des agents du FOREM et des intervenants extérieurs.

Le contenu de la formation s'articule autour de trois axes : le savoir-faire des secrétaires ; le savoir-être (gestion du temps, gestion des conflits, contacts clientèle, etc.) ; le savoir-faire technologique (suites bureautiques, utilisation d'Internet, création d'images).

Les stagiaires doivent en outre chercher elles-mêmes un endroit de stage, sous la supervision des formateurs. Elles apprennent à faire un c.v., à rechercher un emploi sur Internet, à postuler dans une entreprise qui les intéresse. La collaboration avec Technifutur et le CPFE, dans lesquels le monde industriel est partenaire, permet une bonne circulation de l'information sur les offres et demandes de stages.

Après la formation, le taux de placement en entreprise approche les 90% pour l'ensemble des personnes qui l'ont suivie. Cette formation a

beaucoup de succès, car elle donne un bagage technique et social qui permet une réinsertion plus facile. Elle constitue une réelle plus-value dans la recherche d'un emploi.

La formation au travail coopératif à distance (FOREM)

La formation consiste à réaliser un projet collectivement, en travaillant à distance et en utilisant des logiciels de travail en groupe. Le projet à réaliser peut être soit déterminé à l'avance, soit laissé au choix des stagiaires. La durée du module varie de 4 à 6 semaines mais ne correspond pas toujours à un temps plein.

Ce programme offre une formation en bureautique et en communication à distance, mais il est surtout axé sur les comportements. Il met en avant la relation avec les clients et les fournisseurs.

La première expérience a eu lieu dans les centres de Libramont, Huy et Tournai. Le projet a consisté à créer un clip Powerpoint portant sur les villes, les entreprises et les activités touristiques de la région. Le principe est que chaque équipe travaille pour les autres régions et non pas pour la sienne. Les stagiaires collaborent entre eux par messagerie électronique et lors de conférences virtuelles. De nombreuses recherches de documentation se font par Internet. D'autres expériences ont eu lieu notamment dans les centres de Charleroi, Tubize, Mouscron et Eupen.

Les critères de sélection des stagiaires sont la motivation, les connaissances en bureautique, les aptitudes à la communication, la capacité à travailler en équipe. Ils doivent également être capables de négocier avec des entreprises ou d'autres organismes. Les aptitudes relationnelles sont plus importantes que les capacités techniques. Il n'y a pas de condition d'âge ou de diplôme.

Ces critères de sélection donnent des groupes de stagiaires venant d'horizons différents. Leurs expériences sont particulières et impliquent des réajustements dans les modules de formation. Les stagiaires, en plus de la formation de base, doivent apprendre à gérer leurs conflits, à gérer leur temps et à s'organiser.

Le fonds sectoriel paritaire FOPAS dans les assurances

La fédération professionnelle des assurances (UPEA) a mis en place deux centres de formation. Le Centre de Formation de l'Assurance (CFA) offre des formations complètes concernant les techniques d'assurance et de management. Le deuxième centre, le Fonds pour la promotion de l'emploi et de la formation (FOPAS), est destiné à la réorientation des « groupes à risques », c'est-à-dire le personnel administratif faiblement qualifié et âgé de plus de 40 ans. Le FOPAS est géré de manière paritaire par l'UPEA et les syndicats. Le but du FOPAS est de « promouvoir des activités de formation et d'emploi en faveur des travailleurs faiblement qualifiés ou des futurs travailleurs du secteur, ainsi que de financer des projets d'encouragement aux actions positives pour le personnel féminin occupé dans le secteur » (art. 10 de la convention collective de travail du

21 juin 1999). Selon l'article 11 de cette même convention collective, le groupe cible du FOPAS est constitué par les « travailleurs qui risquent de perdre leur emploi par manque de connaissance de base, à la suite des évolutions technologiques ou des changements dans l'organisation du travail ». Dans la pratique, employeurs et syndicats se sont mis d'accord pour élargir l'accès aux formations du FOPAS à l'ensemble du personnel administratif des compagnies d'assurance.

Le programme du FOPAS est subdivisé en sept domaines de formation : communication, développement personnel, clientèle, travailler ensemble, langue, informatique et techniques d'assurance. Chaque domaine se compose d'une série de modules, élaborés sur mesure. Trois types de modules sont proposés, dans un ordre croissant de spécialisation : *basic*, *focus* et *special*. Il y a un test facultatif dont les résultats sont considérés comme confidentiels. Chaque formation fait l'objet d'un follow-up : travaux à domicile, service d'assistance et journées de suivi.

Deux domaines comportent des modules qui concernent plus particulièrement les qualifications et compétences à mettre en œuvre dans des situations de télémediation :

- dans le domaine « communication », on trouve trois modules (*basic*, *focus*, *special*) consacrés à la communication par téléphone et par écrit ;
- dans le domaine « clientèle », on trouve également trois modules consacrés à l'approche des clients : optimiser la relation de service, aborder les clients difficiles et les réclamations, aborder les situations de conflit et de crise, notamment dans les relations téléphoniques avec la clientèle.

2.3 Formations en entreprise

Pour compléter les descriptions qui précèdent, il est utile de reprendre et de commenter ici certaines informations relatives à la formation dans les entreprises qui ont fait l'objet des études de cas présentées dans le chapitre II.

Des pratiques variables d'un secteur à l'autre

Dans les centres d'appel, les dispositifs de formation donnent une priorité à la capacité à communiquer vis-à-vis de la qualification technique. Les formations mises en place dans les centres d'appel sont le plus souvent de courte durée, dans tous les cas nettement plus courtes que les formations offertes par le FOREM, Bruxelles Formation et le CEFORA. Alors que les employés des centres d'appel semblent privilégier la formation sur le tas, les sociétés d'intérim qui recrutent pour les centres d'appel considèrent qu'une formation préalable est préférable.

Dans les entreprises de télécommunication, le scénario de formation des téléopérateurs et des agents commerciaux comprend deux étapes : une

formation initiale de base, relativement courte, et une formation sur le terrain. Celle-ci prend le plus souvent la forme du tutorat (*coaching*, dans le vocabulaire français en vigueur) : dans un premier temps, le nouveau travailleur est appelé à observer et à seconder un employé plus expérimenté ; dans un deuxième temps, celui-ci s'efface et joue un rôle d'observateur et de conseiller. Le coaching semble assez répandu dans la maintenance et les services après-vente, pas seulement dans le secteur des télécommunications. Il l'est également dans la formation des opérateurs moins spécialisés.

Dans le secteur bancaire, la connaissance du métier et des produits bancaires reste prioritaire par rapport aux compétences purement communicationnelles. Elle s'acquiert dans une formation lors de l'engagement mais elle doit être mise à jour de manière fréquente. C'est là que le bât blesse : les rythmes de travail et les contraintes de productivité ont à ce point augmenté qu'il devient difficile de caser les moments de formation continuée dans les horaires de travail. Les banques essaient alors de promouvoir la téléformation, notamment à domicile.

Une observation semblable – rythmes de travail et contraintes de productivité qui restreignent le temps disponible pour la formation continuée – a été formulée dans le secteur de la logistique et du courrier express.

Le problème de la certification

La plupart des formations en entreprise ne sont pas validées par une forme de certification qui a une valeur en dehors de l'entreprise. Les qualifications ou compétences acquises lors de ces formations sont donc difficilement « portables » du point de vue d'un travailleur qui changerait d'entreprise ou de secteur. Il y a cependant des exceptions notoires.

Les organismes de formation sectoriels, comme le CFA et le FOPAS dans l'assurance, délivrent une certification qui est reconnue par l'ensemble des entreprises du secteur. Ceci résout au moins le problème de la « portabilité » au sein du secteur.

Du côté des centres d'appel, il existe plusieurs tentatives de certification des formations suivies par les opérateurs. Un organisme privé, appelé Forum 187, qui regroupe bon nombre de centres d'appel, tente de promouvoir une certification des formations d'opérateur, de superviseur et de gestionnaire de centre d'appel mise au point par la société Call Metrics. Cette certification, dénommée T-bin, est déjà utilisée aux Pays-Bas. On doit cependant s'interroger sur l'opportunité de confier uniquement à des organismes privés la mission de certifier les compétences acquises dans un domaine qui connaît un tel développement.

Tendances et perspectives

Dans ce dernier chapitre, à caractère moins descriptif et plus synthétique, nous reprenons un certain nombre d'idées et d'hypothèses formulées dans le chapitre I à propos des caractéristiques et des tendances de développement de la télémediation et nous les commentons à la lumière des études de cas présentées dans les chapitres II et III.

1. La télémediation : plus q'un concept

Les différentes formes de télémediation décrites dans le chapitre I se retrouvent dans les entreprises observées dans le chapitre II. Certaines formes de télémediation sont plus répandues que d'autres, et des modèles hybrides apparaissent également. Concrètement, nous retrouvons :

- diverses stratégies de gestion des relations entre front-office et back-office ;
- des plates-formes téléphoniques dans la plupart des secteurs ;
- des guichets de nouvelle génération, surtout dans les services non marchands ;
- des services mobiles fonctionnant autour du principe d'intervention à distance ;
- un recours au self-service, souvent dans une logique de substitution plutôt que de complémentarité.

1.1 Des plates-formes téléphoniques omniprésentes

Le recours aux plates-formes téléphoniques est commun aux entreprises étudiées, quelles que soient leurs activités, à l'exception des administrations communales. On en retrouve dans les compagnies d'assurance et d'assistance, dans les banques, dans les entreprises de télécommunication, dans les mutuelles et dans l'entreprise de logistique. Malgré de grandes convergences, ces plates-formes téléphoniques ou centres d'appel, sont organisées en fonction de l'entreprise et du type d'activités pris en charge.

Certaines plates-formes ont une mission qui ne couvre qu'un seul type de compétences (accueil des clients, télévente, télémarketing, information, conseil, gestion des sinistres) avec une division claire entre le rôle du front-office et du back-office. D'autres plates-formes ont des missions plus polyvalentes ; elles intègrent davantage les tâches du front-office et du back-office. Dans chacun des scénarios, les attentes en termes de qualification seront différentes.

Le caractère interne ou externe à l'entreprise des services en ligne est lié à la nature centrale ou périphérique de l'activité concernée. Généralement, les centres d'appel internes concernent des activités appartenant au core business de l'entreprise. A l'inverse, les activités sous-traitées à des centres d'appel externes sont plus souvent secondaires. Dans le premier cas les qualifications attendues seront davantage liées aux métiers spécifiques de l'entreprise en question ; dans le second cas, les compétences sont moins spécifiques et concerneront le métier de téléopérateur en tant que tel.

1.2 Guichet de nouvelle génération ou self-service : deux logiques de service

Le guichet de nouvelle génération est également un principe omniprésent, bien que davantage implanté dans les entreprises non marchandes étudiées (mutuelles, administrations communales) que dans les entreprises marchandes (banques, compagnies d'assurance, entreprises de télécommunication). Le guichet de nouvelle génération suppose également une redéfinition des tâches de front-office et de back-office ainsi qu'une nouvelle polyvalence pour les employés de guichet, notamment dans la logique du guichet unique. L'accent est mis ici sur l'accessibilité du service mais aussi sur la relation de service. Le contact avec le client ou l'utilisateur reste un moment « privilégié ». Dans les entreprises marchandes étudiées, ces relations privilégiées sont réservées à certains segments de clientèle.

Le recours au self-service, omniprésent également mais avec des intensités diverses selon les secteurs, répond à une autre logique. Le self-service touche davantage les services standardisables et peu qualifiés. Ainsi, par exemple, le centre d'appel de l'entreprise de logistique étudiée propose à ses clients d'encoder eux-mêmes les données relatives à leurs envois. Le self-service privilégie l'accessibilité mais moins la relation de service, le client effectue lui-même les opérations requises pour le service attendu, avec une accessibilité totale. Si certaines habitudes, notamment en termes de services bancaires, sont largement adoptées, il n'en est pas de même pour d'autres services en ligne. Les services via Internet ne sont pas massivement adoptés. Le taux d'équipement des ménages et l'acculturation technique ne sont pas les seuls obstacles. Beaucoup de clients potentiels quittent l'écran dès qu'ils doivent encoder des données. Les entreprises de télécommunication proposent des systèmes (web assistance) qui permettent de faire appel à un opérateur pour aider le client dans ses opérations en ligne.

Le self-service peut être mis en œuvre dans une logique de substitution, c'est-à-dire remplacer l'intervention humaine par une prothèse technologique. Dans ce cas, la motivation est avant tout guidée par la rationalisation et la maîtrise des coûts plutôt que par une volonté d'améliorer la qualité d'un service. Ce scénario est sans appel pour la main-d'œuvre. Le self-service peut également être mis en œuvre dans un souci de complémentarité, en vue de diversifier les modes d'accès au service, comme par exemple, les services en ligne des administrations communales et des mutuelles. Il n'a, dans ce cas, pas le même impact sur l'emploi.

1.3 Services mobiles et maintenance en ligne

La maintenance à distance est une variante de la télémediation qui est également en croissance. Travailler à distance n'est pas réservé aux métiers informationnels. La télémaintenance modifie l'organisation du travail des techniciens mais aussi leurs compétences et le type de spécialisation. Divers scénarios sont possibles mais des constantes sont observées. Les travailleurs mobiles (commerciaux et techniciens), équipés en technologies mobiles, sont responsables de zones géographiques élargies et de groupes de clientèle plus importants. La maintenance à distance semble prédisposer à différentes logiques en matière de spécialisation. Dans l'entreprise observée, les techniciens (fixes) en ligne développent des spécialisations plus pointues tandis que les techniciens mobiles, intervenant chez les clients, effectuent des diagnostics et ensuite suivent en ligne les instructions des autres techniciens pour les réparations proprement dites.

Les compétences relationnelles, peu présentes dans la formation des ingénieurs et des techniciens, deviennent également plus importantes dans l'exercice du métier. Effectuer une réparation, c'est aussi contribuer à l'image d'une marque et chercher à vendre d'autres produits.

1.4 Back-office / front-office : différents scénarios

Le recours à la télémediation ne prédétermine pas l'organisation des activités entre back-office et front-office. Des configurations organisationnelles privilégieront une distinction franche entre les tâches de front-office (information, conseil, etc.) et les tâches de back-office (traitement des dossiers, etc.). D'autres choix organisationnels viseront à intégrer les activités de back-office et de front-office, le travail en réseau permettant d'effectuer en front-office le suivi d'une demande ou le traitement d'un dossier en temps réel. En termes de qualifications et compétences, les deux options ont des implications différentes.

2. Complémentarité, substitution et innovation de services

En principe, le recours à la télémediation conduit soit à la transformation d'un service existant, soit à la création de nouveaux services. Dans un scénario de transformation, l'objectif est de modifier l'accessibilité d'un service. La transformation la plus radicale en termes d'emploi conduit au self-service, concrètement à l'encodage par le client. Dans ce cas de figure, il convient de distinguer les situations qui requièrent encore un travail en back-office et celles qui organisent un traitement automatisé des demandes. Le self-service peut également conduire à la délocalisation, sur base, entre autres, de déviateurs d'appels qui rendent la circulation des communications « transparente » pour le consommateur.

Dans le cas de services radicalement neufs, de nouveaux profils professionnels émergent. Ainsi, la création de « centres de communication » est une innovation de services potentielle. Ces centres gèreraient la communication de clientèles par de multiples moyens (web assistance, e-mail, fax, lettre, téléphone, vidéophone). Dans ce contexte, de nouveaux profils de travailleurs pourraient être nécessaires. Plus répandue, la vente directe d'assurances constitue un autre exemple.

Mettre en place des services en ligne (plus ou moins automatisés ou requérant des opérateurs) peut se faire selon deux logiques :

- Une logique de complémentarité, c'est-à-dire que le recours à la télémediation propose une offre de service qui vient s'ajouter aux services préexistants, en offrant de nouveaux canaux d'accès aux services. Les administrations en ligne, la mutuelle en ligne, les bornes interactives des mutuelles proposent ce type de complémentarité. En termes de qualifications et compétences, cela signifie soit, la création de nouveaux postes (plates-formes téléphoniques internes par exemple) soit, une prise en charge en back-office, par les travailleurs en place, des demandes arrivant via ces nouveaux canaux, souvent sans modification significative du travail.
- La logique de substitution vise à remplacer des services existants par des services en ligne. L'histoire récente du secteur bancaire illustre cette substitution de la technologie aux bureaux locaux, aux passages en agence et aux contacts directs avec le personnel des banques. Les banques ne sont pas les seules à développer cette stratégie, même si elles sont peut-être les seules à l'avoir fait de manière aussi radicale.

D'une manière générale, la télémediation investit surtout des services qui s'adressent au consommateur final. Plus le contenu informationnel du service sera important, plus il sera ouvert à ce type de transformation. La télémediation entraînera des changements plus significatifs dans le domaine du voyage, par exemple, que dans celui de la santé. L'essence même des métiers de la santé peut difficilement faire l'économie d'un contact réel avec le patient. Les applications de médecine à distance

risquent de rester très marginales par rapport à l'ensemble des services dans le domaine de la santé.

3. Des motivations diverses : rationalisation, clientèle, qualité du service

Dans le cadre des études de cas, divers facteurs ont été avancés pour expliquer l'intérêt des entreprises pour la télémediation. Malgré la variété des motivations, des convergences apparaissent qui tournent en fait autour de trois mots clés : rationalisation, clientèle, service. Les motivations avancées sont les suivantes :

- Se rapprocher du client, multiplier les moyens d'accès, étendre les périodes d'accessibilité sont des objectifs importants. La concurrence dans le domaine des services ne porte pas exclusivement sur le coût. L'accessibilité et la rapidité sont également des critères importants, sensibles à la télémediation.
- D'une manière plus fondamentale, les entreprises, comme les administrations, développent des stratégies centrées sur la clientèle plutôt que des modes d'organisation centrés sur les produits (matériels et immatériels). La valeur ajoutée et la discrimination par rapport à la concurrence passent par les services offerts autour des produits. Dans de telles stratégies, les services en ligne et la mise en réseau jouent un rôle important.
- La pression de la demande est un autre critère important. Dans le domaine des services, les changements dans les habitudes de consommation conduisent à des exigences nouvelles en termes d'accessibilité, de disponibilité horaire étendue, de personnalisation du service, de rapidité, de qualité. La télémediation procède à la fois d'une logique de l'offre mais elle est également une réponse à la demande de consommateurs habitués à des nouveaux rapports de services.
- La télémediation peut aussi être mise au service d'une image de marque, et finalement contribuer plus à construire une image moderniste qu'à offrir un réel service en plus.
- Le développement de la télémediation résulte également d'une logique de l'offre technologique. Ainsi, aujourd'hui, selon les dires d'un responsable d'une entreprise de télécommunication, « tout le monde veut son centre d'appel, y compris les petites entreprises, même si ce n'est pas forcément la meilleure solution ».
- Parmi les arguments de poids, la maîtrise des coûts (ou moins pudiquement la rationalisation d'activités) est une motivation importante dans le développement de services en ligne.

- Enfin, les services en ligne et l'accès aux réseaux ne permettent pas seulement de gérer la distance, ils permettent également de gérer la complexité.
- La flexibilité est également un paramètre souvent associé au développement de la télémediation.

4. Activités commerciales et services à la clientèle

Dans les études de cas effectuées, deux grands groupes d'activités sont principalement concernés par la télémediation ; il s'agit des activités commerciales et des activités liées aux services à la clientèle. Quelle que soit la forme de télémediation mise en place, elle concerne les activités des départements commerciaux et/ou des services clientèle.

Les activités commerciales consistent surtout en télémarketing, télévente, vente directe, prospection, études de marché, enquêtes de satisfaction. Il s'agira davantage d'activités outbound (appels sortants), souvent faiblement ou moyennement qualifiées et très dissociées du back-office.

Les activités du service clientèle sont très variées et constituent la première cible dans le développement de services à distance. Il pourra s'agir de services après-vente, d'activités de conseil et d'information, de gestion de dossiers, de support technique, de maintenance, etc. Il s'agira ici davantage d'activités inbound (appels entrants), de niveaux de qualification plus élevés voire très élevés.

Le type et le niveau de compétences dépendront du caractère « générique » (information, réservation) ou spécialisé du service en question (gestion de sinistre, helpdesk), de la complexité du produit ou du service, du niveau de standardisation de l'intervention, du degré d'intégration du front-office et du back-office, des dispositifs technologiques privilégiés (plates-formes téléphoniques, guichet de nouvelle génération, etc.).

Un autre facteur déterminera les profils professionnels attendus des travailleurs, il s'agit du caractère central ou périphérique des activités concernées. Tant dans les activités commerciales que dans les activités de service à la clientèle, on retrouvera des activités davantage centrales ou périphériques pour l'entreprise, avec, en conséquence, un recours diversifié à la sous-traitance.

5. Les grandes catégories professionnelles concernées

5.1 Les téléopérateurs sans spécialisation

Le terme téléopérateur sans spécialisation désigne les travailleurs occupés dans des plates-formes téléphoniques, internes ou externes, sans spécialisation particulière dans une branche d'activité ou un métier et dont l'essence même du métier est de gérer des communications. On retrouvera dans cette catégorie de nombreux travailleurs de centres d'appel et certains travailleurs occupés dans des plates-formes téléphoniques internes aux entreprises.

Il s'agit d'emplois où l'on automatise au maximum les procédures et où l'on structure l'accès à la documentation. Le travailleur doit être systématique dans l'utilisation des procédures et apprendre à utiliser la documentation. Très souvent, le savoir et le savoir-faire du téléopérateur sont secondaires tandis que la personnalité, le savoir-être et la qualité de la voix (prononciation, débit, intonation, volume, choix des mots, timbre) sont importants.

Les connaissances linguistiques peuvent être une compétence clé, mais elles ne sont pas requises dans tous les cas. La connaissance de certaines langues (russe, polonais, etc.) est plus rare sur le marché. Pour les postes qui requièrent la connaissance de telles langues, il n'y a quasi pas d'autres exigences lors des recrutements.

Certains responsables de centres d'appel ou de plates-formes téléphoniques sont plus exigeants et recherchent des candidats disposant, au préalable, d'un ensemble de compétences plus larges, bien que non spécialisées : des connaissances linguistiques et informatiques, des aptitudes à la négociation et à l'organisation, une attitude commerciale, un sens des relations, un potentiel de développement.

Toutefois, d'une manière générale, les directions préfèrent engager des candidats pas trop qualifiés (humanités, études techniques, etc.), voire sans aucun diplôme dans certains cas, sinon le turn-over est trop important. L'emploi n'est pas motivant pour des personnes plus qualifiées. Les perspectives de carrière sont très limitées. Elles consistent à organiser et superviser le travail d'autres téléopérateurs. Toutefois, dans le cas de plates-formes téléphoniques internes, une spécialisation professionnelle est plus facilement envisageable, de même qu'une mobilité interne et des perspectives de carrière.

5.2 Les téléopérateurs spécialisés

Les téléopérateurs spécialisés sont des travailleurs occupés dans des plates-formes téléphoniques, internes ou externes, dont le cœur du métier est basé sur une spécialisation (connaissance technique particulière,

connaissance d'un domaine de la législation sociale, métiers de la banque, des assurances, connaissance dans le domaine de la santé, etc.). La proximité avec le profil des téléopérateurs non spécialisés réside dans la manière de mettre en œuvre la prestation du service. Toutefois, dans le cas des téléopérateurs spécialisés, il s'agit d'exercer un métier « connu » mais d'une manière différente, médiatisée par la technologie. Au niveau de la formation professionnelle, cette différence est importante ; les qualifications exigées seront différentes également.

Ainsi, dans les centres d'appel bancaires observés, on engage des diplômés en marketing ou des universitaires (sans formation bancaire spécifique). Ces universitaires recherchent une première expérience professionnelle qui pourra être valorisée pour la suite de leur carrière dans le secteur. A l'intérieur de ces plates-formes téléphoniques internes, on retrouve les deux profils de téléopérateur, spécialisé ou sans spécialisation. Les appels entrants sont gérés par les téléopérateurs spécialisés et plus qualifiés (diplômés ou universitaires). La spécialisation de l'opérateur peut être très pointue, comme dans le cas de la plate-forme téléphonique spécialisée en conseil en placement. Les appels sortants relèvent des téléopérateurs non spécialisés, il s'agit essentiellement de télémarketing. Le travail est très standardisé (scripts) et les qualifications peu élevées.

Dans le secteur des assurances, on retrouve l'importance de la connaissance du métier et de la spécialisation de l'agent (connaissance de la législation, capacité de faire le suivi d'un dossier). Sa capacité à travailler en ligne, à communiquer, à gérer une relation sera évaluée dans un deuxième temps.

Pour les travailleurs ayant déjà une ancienneté dans un métier, ou peu familiers aux relations de front-office, l'évolution vers des services en ligne peut constituer une étape difficile.

Dans les centres d'appel externes, les opérateurs spécialisés pourront envisager un transfert et une carrière dans l'entreprise cliente.

5.3 Les employés de guichet de nouvelle génération

Les guichets de nouvelle génération sont des terminaux qui permettent le travail en réseau, le travail en temps réel, la décentralisation des services et un accès unique à l'ensemble des services d'une entreprise ou d'une administration (principe du guichet unique). De nouvelles configurations organisationnelles sont mises en place à partir de ces guichets de nouvelle génération. Le but est de se rapprocher du destinataire du service, de lui offrir un point d'accès unique et de soigner la relation de service. Cette forme de télémediation est davantage mise en œuvre dans les services non marchands, qui ne privilégient pas d'emblée la logique du self-service propice à une économie sur les coûts de main-d'œuvre.

Les nouvelles configurations organisationnelles mises en place transforment le travail des employés. Des tâches de back-office sont

réintégrées dans le front-office. Le dossier est traité en temps réel au guichet. Ceci introduit de nouveaux rythmes dans la gestion des demandes et des dossiers individuels. L'employé devra avoir une connaissance étendue des produits et services proposés ou gérés par son entreprise ou son administration. Il devra aussi connaître les opérations requises pour la gestion des demandes traitées en temps réel. Il devra savoir comment utiliser les ressources du système (accéder aux sources documentaires, faire circuler les dossiers, etc.). La nature du métier ne change pas fondamentalement dans ce genre d'organisation, mais elle déplace la logique de l'organisation vers le client ou l'utilisateur plutôt que vers les produits ou les services. Dans ce recentrage sur le client ou l'utilisateur, les compétences communicationnelles et la capacité de gérer des relations (accueil, stress, conflit, etc.) s'ajoutent à la connaissance du métier.

Cela concerne potentiellement tous les travailleurs des services marchands et non marchands occupés dans des postes ouverts à la clientèle ou aux usagers.

5.4 Les travailleurs à distance

Les technologies de réseaux et les technologies mobiles ont également transformé les métiers des travailleurs mobiles (employés commerciaux et techniciens de maintenance). Les commerciaux, comme les techniciens, couvrent des zones géographiques plus étendues, travaillent chez un nombre de clients plus important. Le domicile devient le bureau d'atterrissage.

De plus en plus, le travail est organisé à distance, ce qui requiert de nouvelles compétences et aptitudes au-delà du métier de base, qu'il soit technique ou commercial. L'autonomie, le sens de l'organisation et des responsabilités sont essentiels, mais pas vraiment neufs. Les nouvelles aptitudes concernent surtout : la capacité d'utiliser efficacement à distance des bases de données et des ressources d'information et d'assistance ; la capacité d'intégrer son activité dans un ensemble plus vaste, malgré la distance ; la capacité de fonctionner avec de nouvelles formes de contrôle et de supervision ; la capacité d'organiser temps professionnel et temps privé ; l'adoption de nouveaux modes de coordination entre techniciens sur site et techniciens à distance, etc. De nouveaux profils de spécialisation se dessinent entre intervenants à distance ou chez le client.

5.5 Compétences communes et compétences spécifiques

Dans le domaine des qualifications et des compétences, les situations de travail caractérisées par la télémediation sont emblématiques de tendances lourdes dans l'évolution des qualifications et des compétences, à savoir, l'émergence de compétences communicationnelles et la montée en puissance de compétences comportementales ou d'attitudes. D'une manière plus générale, les situations de travail caractérisées par la

télémediation confortent l'importance prise par la notion de compétence par rapport à celle de qualification (voir chapitre I).

Les compétences communicationnelles et comportementales sont communes aux téléopérateurs, spécialisés ou non spécialisés, ainsi qu'aux employés de guichet de troisième génération, et dans une certaine mesure aussi aux travailleurs à distance. Ce qui change, c'est la priorité accordée à ces caractéristiques dans chacun des groupes. Pour les téléopérateurs spécialisés, par exemple, ces compétences seront évaluées mais elles seront complémentaires à la connaissance d'un domaine technique ou d'un métier particulier. Pour les opérateurs non spécialisés, l'évaluation portera essentiellement sur ces compétences.

L'importance donnée à la relation de service conduit aussi à développer des aptitudes liées à l'accueil, l'écoute, la gestion du stress, la gestion des imprévus, etc. Polyvalence, adaptabilité et flexibilité sont également des traits communs à ces différentes activités.

5.6 Les conditions de travail

La relation avec la clientèle, omniprésente dans les activités concernées par la télémediation, est génératrice d'un stress important, particulièrement dans les environnements de travail qui standardisent non seulement le travail, mais également les conditions de travail en réintroduisant le taylorisme dans les activités de service (contrôle, minutage, prescription stricte, évaluation permanente, mesure de productivité).

Les téléopérateurs non spécialisés connaissent les conditions de travail les plus difficiles. Au caractère stressant de l'activité s'ajoute généralement une flexibilité horaire et contractuelle importante. Il en résulte dès lors une grande instabilité de la main-d'œuvre et un épuisement rapide des candidats. Certains centres d'appel confrontés à une pénurie de main-d'œuvre permanente envisagent certaines améliorations des conditions de travail : une offre de formation attractive (en langues notamment) ; des compromis au niveau de la flexibilité (par exemple, des horaires fixes pour limiter la rotation du personnel et l'absentéisme).

Quand les centres d'appel sont internes aux entreprises (banque, assurance, mutuelle, entreprise de télécommunication), les conditions applicables au reste du personnel sont applicables aux travailleurs des plates-formes téléphoniques, les accords concernant la flexibilité, notamment. Dans certains cas, c'est ce qui motive la décision d'externaliser ou de filialiser les services en ligne.

6. La formation

En matière de formation, des tendances convergences sont relevées dans les différentes entreprises marchandes et non marchandes observées.

Pour les téléopérateurs non spécialisés un schéma commun est suivi. Le profil commun est celui d'une formation de départ suivie d'une période de « coaching ». A l'engagement, les opérateurs reçoivent une formation élémentaire qui consiste à les familiariser avec les produits de l'entreprise et à les préparer à gérer les appels. Elle porte sur des informations relatives aux produits et aux services et sur l'écoute, l'expression orale et la maîtrise d'une conversation téléphonique. Après cette formation de départ, la personne en formation se place à côté d'un « coach » et observe sa manière de travailler. Ensuite, c'est l'inverse. Le coach observe le débutant et le conseille. La formation technique est généralement assez « légère » car les systèmes utilisés sont très standardisés et relativement simples à utiliser.

Si le profil de formation est commun, la durée peut être très variable : de deux à trois jours dans certains cas à un mois dans d'autres. Des formateurs pensent que, pour être efficaces, ces formations devraient durer trois mois. Elles devraient comprendre des cours d'informatique, des cours de communication, de technique de vente, de technique de gestion des plaintes, de l'accueil par téléphone. Les formations devraient être théoriques mais elles devraient aussi comprendre des jeux de rôle et des mises en situation.

Des formations complémentaires ponctuelles (sur les produits et sur la gestion des communications) viennent compléter cette formation de base. Toutefois, dans de nombreux cas, le temps et personnel manquent pour pouvoir dégager les opérateurs de leur poste pour suivre ces formations. Certaines plates-formes téléphoniques observées manquent constamment de personnel et ne peuvent pas dégager du temps pour la formation.

L'auto-formation prend la relève, de diverses manières : nombreux mémos à lire avant de commencer le travail, formation interactive sur PC, auto-formation à domicile.

Pour répondre à la pénurie de personnel et au manque d'attractivité des postes de téléopérateurs non spécialisés, des responsables de plates-formes téléphoniques organisent (par nécessité) des cours de langues pour attirer des candidats. Ils envisagent également des formes de validation des compétences acquises.

Plus l'opérateur sera spécialisé, plus la formation sera longue. Pour les plates-formes des services financiers, les téléopérateurs ont une formation de départ qui dure au minimum un mois au cours duquel ils recevront un cours intensif sur les produits financiers. Ils passeront ensuite deux semaines en agence pour se familiariser avec la vente des

produits. Ils passeront également une semaine dans le centre d'appel au côté d'un téléopérateur expérimenté pour apprendre leur métier proprement dit. L'usage des outils informatiques s'apprend sur le tas car l'utilisation des applications est relativement simple. Il s'agit essentiellement d'utiliser des programmes contenant de l'information spécialisée. Des formations régulières sur les nouveaux produits financiers sont données aux téléopérateurs. Ceux-ci doivent également continuer une auto-formation à leur domicile.

Dans le domaine des assurances ou dans le travail de la mutuelle, le scénario est le même. La formation de départ porte sur le « cœur » de l'activité (métiers de l'assurance, produits d'assurance, législation sociale pour les mutuelles, etc.). Elle est ensuite complétée par une formation à l'utilisation des technologies, la gestion du stress, la communication orale, l'écoute, la gestion de situations délicates ou conflictuelles avec les clients et la maîtrise d'une conversation téléphonique à but professionnel.

Bien souvent, ces formations sont d'abord théoriques, suivie d'une phase d'observation et enfin, l'opérateur débutant est parrainé par un opérateur expérimenté. La formation d'employé de guichet de nouvelle génération dure environ trois semaines. La formation à la fonction de conseiller est plus longue.

La formation aux compétences communicationnelles est commune aux activités concernées par la télémediation. Dans certains cas, ces compétences seront centrales, dans d'autres elles accompagneront une formation spécifique à un métier particulier ou à une branche d'activité. Ces formations aux compétences communicationnelles se distinguent des autres dans le sens où elles font rarement l'objet de certification. Elles sont pourtant transférables d'une entreprise ou d'une branche d'activité à l'autre, dans la mesure où elles sont transversales à beaucoup d'activités et de secteurs.



Bibliographie

- Bancel-Charensol L., *Nouvelles technologies de l'information et de la communication et systèmes de production dans les services*, dans *Economies et Sociétés*, série Economie et Gestion des Services, EGS, n°1, 5/1999.
- Benghozi P.-J., *De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client*, dans *Réseaux*, CNET, Paris, n° 91, octobre 1998.
- Brousseau E., *The governance of transactions by commercial intermediaries : an analysis of the re-engineering of intermediation by electronic commerce*, in the *Proceedings of the Third Conference of the International Society for Institutional Economics*, Washington, September 1999.
- CEFORA, *Perspectives d'emploi dans les centres d'appel et profils professionnels*, Bruxelles, mai 1999.
- CREIS, *Téléservices publics : usages et citoyenneté*, Actes du 12^{ème} colloque Informatique et Société (Paris, 28-30 mars 2001), Université de Paris Nord, 2001.
- Combès M.-C. & al., *Qualifications et fonctions : une lecture transversale des contrats d'études prospectives industriels*, Commissariat Général au Plan, La Documentation Française, Paris, 1999.
- Dang Nguyen G., *Du commerce électronique à l'intermédiation électronique*, dans Brousseau E. & Rallet A. (Eds.), *Technologies de l'information, organisation et performances économiques*, Commissariat Général au Plan, Paris, mai 1999.
- Dugué E., *La logique de la compétence : le retour du passé*, dans *Education Permanente*, dossier « La logique de la compétence I », n° 140, 1999.
- Foray D., Mairesse J. (sous la direction), *Innovations et performances*, Éditions de l'école des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris, 1999.
- Gallouj C., *L'innovation dans les services et ses mythes*, dans *Education permanente*, n°134, 1998.
- INRA, *Les Européens et la société de l'information*, Eurobaromètre 50.1, mars 1999, enquête décembre 1998.
- Lemaire L., Valenduc G., Vendramin P., *TIC et nouvelles formes de travail dans la presse et l'édition*, Rapport pour le Conseil wallon de Politique Scientifique (CPS/CESRW), Liège, avril 2001.
- Lobjois G., Messaoudi E., Coussot A., Depret N., *Les métiers de l'indemnisation et du règlement des sinistres : de la rédaction à la télégestion*, Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, Paris, 2001.

- Lowette T., Minon M., *The electronic information services industry in Belgium 1997-1999*, Report GRID-LENTIC, SSTC, Brussels, 1999.
- Lundvall B-A., *The globalising learning economy : implications for innovation policy*, European Commission, DG Research (EUR 18307), Brussels, 1997.
- Moiroud R., *Etude de métier : le télé-acteur dans l'assurance*, Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, Paris, février 1998.
- OCDE, *Perspectives des communications 2001*, OCDE, Paris, 2001.
- Roche J., *La dialectique qualification / compétence : état de la question*, dans *Education Permanente*, dossier « La logique de la compétence II », n° 141, 1999.
- Richardson R., *Travail flexible et adaptation des compétences*, dans Vendramin P. & Valenduc G. (Eds.) *Le travail flexible à l'aube du XXIème siècle*, Actes de la conférence FLEXCOT, Bruxelles, décembre 1999.
- Stroobants M., *Savoir-faire et compétences au travail – Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Editions de l'ULB, Bruxelles, 1993.
- Sulzer E., *Objectiver les compétences d'interaction – Critique sociale du savoir-être*, dans *Education Permanente*, dossier « La logique de la compétence I », n° 140, 1999.
- Téboul J., *Le temps des services, une nouvelle approche du management*, Ed. d'Organisation, Paris, 1999.
- Valenduc G., *Les progiciels de gestion intégrée, une technologie structurante ?*, dans *Réseaux*, n° 104, Editions Hermès, Paris, 2000.
- Valenduc G., Vendramin P., *Les tendances structurantes dans l'évolution des métiers administratifs*, FTU et Bruxelles Formation, mars 2000.
- Vendramin P., *Les employés de l'industrie*, enquête réalisée à la demande et en collaboration avec la CNE, Fondation Travail-Université, Namur, mai 2000.
- Vendramin P., Valenduc G., *L'avenir du travail dans la société de l'information*, Ed. L'Harmattan, Paris, 2000.
- Vendramin P., Valenduc G., Rolland I., Richardson R., Gillespie A., Belt V., Carré D., Maugéri S., Combès Y., Ponzellini A., Pedersini R., Neri S., *FLEXCOT : Flexible work practices and communication technology*, Report for the European Commission, SOE1-CT97-1064, Brussels, February 2000.
- Warrant F., *Favoriser l'innovation dans les services – Un rôle pour les pouvoirs publics*, Editions L'Harmattan, Paris, 2001.
- Zarifian Ph., *Objectif compétence : pour une nouvelle logique*, Editions Liaisons, Paris, 1999.



Table des matières

PRÉSENTATION.....	5
--------------------------	----------

CHAPITRE I

LE CONCEPT DE TÉLÉMÉDIATION DANS LA RELATION DE SERVICE.....	7
---	----------

1. UNE TRANSFORMATION DE LA RELATION DE SERVICE.....	7
1.1 <i>Le principe de la télémédiation.....</i>	7
1.2 <i>Front-office et back-office</i>	8
1.3 <i>Télémédiation et téléservices.....</i>	9
Font-office / back-office : dissociation ou recomposition ?.....	9
Distanciation entre le prestataire et le client	10
2. UNE CARACTÉRISATION DES DIFFÉRENTES FORMES DE TÉLÉMÉDIATION	10
2.1 <i>Les services avec interaction directe</i>	11
Le « guichet à trois » ou guichet de nouvelle génération.....	11
Le service mobile.....	12
2.2 <i>Les services avec interaction indirecte</i>	13
Les services codifiés et simplifiés.....	13
Les services automatisés.....	14
Les services en ligne personnalisés.....	14
3. LES ENJEUX DE LA TÉLÉMÉDIATION	15
3.1 <i>Une pratique qui concerne de nombreux emplois</i>	15
Une pratique qui s'étend à la plupart des branches d'activité.....	15
Un facteur de développement du travail flexible.....	17
3.2 <i>Une inscription dans des changements organisationnels plus vastes.....</i>	18
Une nouvelle répartition des rôles entre front-office et back-office.....	18
De nouveaux équilibres entre connaissance codifiée et connaissance tacite	19
La dialectique de la polyvalence et de la spécialisation.....	21
3.3 <i>Une bonne illustration de l'évolution des qualifications et des compétences. 22</i>	22
L'émergence des compétences communicationnelles	22
Compétences et qualifications.....	23
3.4 <i>Les spécificités respectives des services marchands et non marchands</i>	24
4. QUELQUES INDICATEURS DE DÉVELOPPEMENT DE LA TÉLÉMÉDIATION	26
4.1 <i>Le développement d'Internet</i>	26
4.2 <i>L'intérêt pour les téléservices.....</i>	28
4.3 <i>Le développement des centres d'appel.....</i>	30
5. LES FACTEURS FAVORABLES AU DÉVELOPPEMENT DE LA TÉLÉMÉDIATION	32
5.1 <i>Facteurs économiques.....</i>	32
Les stratégies commerciales orientées vers la clientèle.....	32
Les stratégies d'externalisation	32

L'industrialisation des services	32
Les perspectives de développement du commerce électronique.....	33
5.2 <i>Facteurs sociaux, culturels et institutionnels</i>	34
L'accélération des rythmes de vie et de travail.....	34
Une nouvelle culture du service public.....	35
5.3 <i>Facteurs technologiques</i>	35

CHAPITRE II

ILLUSTRATION DES TENDANCES À TRAVERS DIVERSES BRANCHES

D'ACTIVITÉ.....	37
-----------------	----

1. PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE EMPIRIQUE	37
1.1 <i>Objectifs</i>	37
1.2 <i>Activités ciblées</i>	37
1.3 <i>Méthode</i>	38
2. LES CENTRES D'APPEL.....	38
2.1 <i>Des perspectives d'avenir</i>	39
2.2 <i>Une démarche commerciale qui prime</i>	39
2.3 <i>Les compétences principales</i>	40
2.4 <i>Des conditions de travail très exigeantes</i>	41
2.5 <i>La formation</i>	42
3. LE SECTEUR DES TÉLÉCOMMUNICATIONS.....	42
3.1 <i>Une télémediation omniprésente</i>	42
Les services en ligne.....	42
Les agents commerciaux	43
La maintenance	44
3.2 <i>Vers des systèmes intégrés de gestion des communications</i>	45
Le centre de contact.....	45
Les systèmes multisites.....	46
Perspective : vers la création de centres de communication	46
4. LE SECTEUR DE LA LOGISTIQUE ET DU COURRIER EXPRESS.....	46
4.1 <i>Une gestion des communications totalement informatisée</i>	47
4.2 <i>Les métiers et les profils professionnels</i>	47
4.3 <i>Une sécurité d'emploi mais des conditions de travail peu attractives</i>	48
Des conditions de travail plutôt stressantes.....	48
La formation.....	49
5. LE SECTEUR BANCAIRE.....	49
5.1 <i>Les tendances : self-service et services en ligne</i>	49
5.2 <i>La connaissance du métier reste prioritaire</i>	51
6. LE SECTEUR DES ASSURANCES.....	52
6.1 <i>Vers un environnement plus technique</i>	52
6.2 <i>Activités commerciales et services à la clientèle</i>	54
6.3 <i>Vers des « télé-acteurs »</i>	54
6.4 <i>Qualifications techniques et compétences personnelles</i>	56
6.5 <i>Une tradition d'investissement dans la formation</i>	57

7. LES ADMINISTRATIONS COMMUNALES	58
7.1 Complémentarité, réorganisation, self-service.....	58
Le guichet unique	58
Une percée timide du self-service	59
7.2 Des services de première ligne	60
7.3 Peu de changements dans le travail des agents communaux	60
8. LE SECTEUR DES MUTUELLES	61
8.1 Développer l'autonomie du front-office	61
8.2 Des motivations diverses : efficience, qualité de service, accessibilité	63
8.3 Un besoin d'anticiper l'évolution des qualifications	63
CHAPITRE III	
L'OFFRE DE FORMATION EN RAPPORT AVEC LA TÉLÉMÉDIATION	65
1. UN ESSAI DE TYPOLOGIE DES OFFRES DE FORMATION	65
2. QUELQUES EXEMPLES D'INITIATIVES DE FORMATION	67
2.1 Formations aux fonctions basées sur la télémediation	67
2.2 Formations à de nouvelles fonctions techniques et communicationnelles.....	70
La formation de « cyber-secrétaire » du FOREM	70
La formation au travail coopératif à distance (FOREM).....	71
Le fonds sectoriel paritaire FOPAS dans les assurances.....	71
2.3 Formations en entreprise.....	72
Des pratiques variables d'un secteur à l'autre	72
Le problème de la certification.....	73
CHAPITRE IV	
TENDANCES ET PERSPECTIVES	75
1. LA TÉLÉMÉDIATION : PLUS Q'UN CONCEPT	75
1.1 Des plates-formes téléphoniques omniprésentes	75
1.2 Guichet de nouvelle génération ou self-service : deux logiques de service	76
1.3 Services mobiles et maintenance en ligne	77
1.4 Back-office / front-office : différents scénarios	77
2. COMPLÉMENTARITÉ, SUBSTITUTION ET INNOVATION DE SERVICES.....	78
3. DES MOTIVATIONS DIVERSES : RATIONALISATION, CLIENTÈLE, SERVICE.....	79
4. ACTIVITÉS COMMERCIALES ET SERVICES À LA CLIENTÈLE.....	80
5. LES GRANDES CATÉGORIES PROFESSIONNELLES CONCERNÉES.....	81
5.1 Les téléopérateurs sans spécialisation	81
5.2 Les téléopérateurs spécialisés	81
5.3 Les employés de guichet de nouvelle génération.....	82
5.4 Les travailleurs à distance.....	83
5.5 Compétences communes et compétences spécifiques.....	83
5.6 Les conditions de travail	84
6. LA FORMATION	85
BIBLIOGRAPHIE	87
TABLE DES MATIÈRES	89



Le Centre de recherche Travail & Technologies de la Fondation Travail - Université

Le Centre de recherche Travail & Technologies de la FTU a pour objectif principal de développer une capacité de recherche, d'anticipation et d'intervention sur les aspects sociaux des changements technologiques. Depuis plus de quinze ans, il réalise des projets de recherche, insérés dans des programmes régionaux, nationaux ou européens. Il participe à des réseaux internationaux de chercheurs. Il favorise une approche pluridisciplinaire. Ses activités actuelles s'articulent autour de trois axes de recherche :

- Société de l'information, travail et emploi.
- Evaluation des choix technologiques – technologie et société.
- Innovation, environnement et développement durable.

Dans ses domaines de compétences, le Centre de recherche développe également des prestations de services en réponse à des demandes de formation ou d'expertise, formulées par des organisations appartenant au monde du travail. Ces prestations de services peuvent prendre diverses formes : réalisation d'enquêtes, conception de séminaires de formation, préparation de supports de formation ou d'outils méthodologiques, apport d'expertise à des groupes de travail syndicaux, etc.

Le Centre de recherche Travail & Technologies fait partie de l'ASBL Fondation Travail-Université, qui a été créée en 1967 dans le but d'établir un trait d'union entre le monde du travail et les milieux universitaires en Belgique francophone. Aujourd'hui, la FTU est une institution de recherche para-académique, agréée par le Ministère de la Communauté Française comme service général d'éducation permanente. Outre le Centre de recherche Travail & Technologies, la FTU comprend aussi une unité située à Bruxelles et entretient des contacts avec diverses universités en Belgique francophone.

Outre des rapports de recherche et des articles, le Centre de recherche Travail & Technologies publie un périodique trimestriel sur l'évaluation des choix technologiques, intitulé « La lettre EMERIT », ainsi qu'une série de livres en collaboration avec divers éditeurs. Des informations plus détaillées sur les recherches et les publications se trouvent sur le site

<http://www.ftu-namur.org>

où de nombreuses publications peuvent être téléchargées ou commandées par courrier électronique.

