

# La lettre EMERIT

*Expériences de Médiation et d'Evaluation dans la Recherche et l'Innovation Technologique*

La Fondation Travail-Université organise le 10 décembre à Bruxelles (Palais des Congrès) une conférence européenne, intitulée "Le travail flexible à l'aube du XXIème siècle".

Cette conférence présentera les résultats d'un projet de recherche réalisé pour le quatrième programme cadre européen de R&D de l'Union européenne. Elle abordera aussi d'autres questions clés liées au travail flexible: les rythmes de travail, l'avenir du droit du travail, l'évolution des relations collectives de travail et l'adaptation des qualifications.

Les lecteurs de la Lettre EMERIT recevront prochainement le programme de la conférence.

## La croissance du travail atypique : un défi pour les politiques publiques

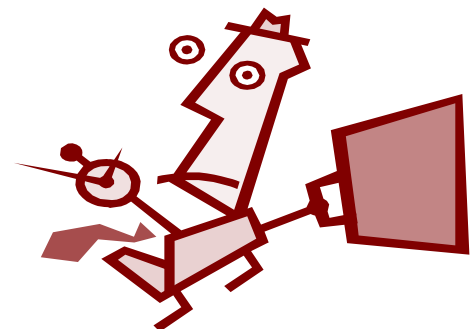
L'emploi à temps plein, à vie chez le même employeur et dans la même implantation, caractéristique de l'entreprise fordienne, n'est plus la figure dominante dans le monde du travail, même s'il reste toujours majoritaire. A côté de cet emploi typique, ce sont actuellement d'autres formes de travail et d'emploi qui s'imaginent, s'expérimentent et se développent ... pour le meilleur et pour le pire. C'est dans cette zone effervescente du marché du travail que l'emploi est en croissance. C'est là que des possibilités d'insertion, parfois très momentanées, s'offrent aux jeunes et aux travailleurs sans emploi. C'est le travail à temps partiel, à durée déterminée, indépendant, flexible, mobile, qui tend à devenir la figure dominante du marché du travail.

Bien sûr, le nombre de travailleurs concernés par ces formes de travail atypiques reste minime par rapport à l'ensemble de la population active. Ces nouvelles formes de travail restent atypiques, mais se répandent de manière significative. Quoique ceci soit surtout vrai pour la population active masculine car, en ce qui concerne les femmes, les emplois créés ces dernières années ont été plus souvent atypiques que typiques.

A la demande de l'Office d'évaluation des choix technologiques du Parlement européen (STOA), la Fondation Travail-Université a réalisé, en collaboration avec des collègues de

l'université de Newcastle upon Tyne, une étude sur ce thème du travail atypique. L'étude s'intéresse au rôle de la technologie dans le développement de ces formes de travail, aux conséquences sociales qui en découlent et aux défis qu'elles représentent pour les politiques publiques (1).

Avant toute chose, il convient d'éviter un



raccourci trop simpliste qui associerait d'emblée emploi typique avec bon emploi et emploi atypique avec mauvais emploi. La réalité est beaucoup plus nuancée.

### Travail atypique et technologie

Dans l'étude réalisée pour STOA, une classification des formes d'emploi atypiques est proposée (voir tableau en page 2). Elle regroupe certains modèles de travail atypiques qui semblent devenir de plus en plus répandus, en fonction de quatre catégories (non

### Sommaire

<i>La croissance du travail atypique : un défi pour les politiques publiques</i>	1
<i>Les perspectives de développement des centres d'appel</i>	5
<i>Plaidoyer pour des universités citoyennes et responsables</i>	7

exclusives):

- les temps de travail atypiques;
- les contrats atypiques;
- les localisations atypiques;
- le travail en détachement.

La perspective prise ici est celle du travailleur, à savoir ses conditions d'engagement et de travail.

Beaucoup de ces formes de travail atypiques sont utilisées indépendamment des technologies *mais* ces dernières sont cependant clairement impliquées dans le développement de certaines pratiques et elles jouent un rôle dans l'extension de certaines autres.

### Les temps de travail atypiques

Les technologies permettent de prévoir avec précision le nombre de travailleurs nécessaires en fonction des horaires. Ces procédures augmentent la productivité du travail et intensifient aussi le travail. Tout le temps de travail est du temps occupé, ceci a un impact sur le niveau de stress au travail ainsi que sur le travail en tant que lieu de socialisation et d'expérience

### *L'emploi atypique tend à devenir la figure dominante du marché du travail.*

sociale.

L'intensification du travail peut, par ailleurs, conduire à un plus grand recours au temps partiel afin d'éviter l'épuisement des employés. Ainsi, certains gestionnaires de centres d'appel considèrent qu'une rotation toutes les quatre heures est optimale pour garantir la productivité du travailleur; par conséquent, ils n'engagent qu'à

### Une classification des différentes formes de travail atypiques

Temps de travail atypiques	Localisations atypiques du travail
Temps partiel Travail de week-end Temps de travail flexible Travail à pause Travail de nuit ou en soirée Heures supplémentaires Travail sur appel	Bureaux satellites délocalisés Travail mobile Bureaux hôtels Travail à domicile Télétravail alterné Télécentres Groupes de travail à distance
Contrats atypiques	Travail en détachement
Contrat à durée déterminée Partage du poste de travail Annualisation du temps de travail Contrat "zéro heure" Contrat d'intermédiaire PRC, contrats d'insertion	Travail pour une agence Statut d'indépendant Travail pour un pourvoyeur de main-d'œuvre Contrat de travail avec prestation chez un tiers

Source: STOA Report, FTU-CURDS, 1999

mi-temps.

Les conséquences des phénomènes de déqualification / requalification liés aux technologies ont également un impact sur le temps de travail. Ces phénomènes facilitent en effet le recours aux temps partiels ou au travail temporaire. Si la connaissance liée au poste de travail est intégrée dans la technologie, la qualification et l'expérience de travail requises pour les travailleurs deviennent moins contraignantes. Ce phénomène, associé au coût plus faible qui accompagne traditionnellement le recours aux travailleurs à temps partiel ou intérimaires, peut conduire les employeurs à se tourner vers ces formes de travail.

### Les contrats atypiques

La pression de la flexibilité favorise une plus grande variété de rapports contractuels entre employeurs et employés, qui échappent de plus en plus à la négociation collective.

Le travail temporaire est la forme de travail qui connaît la plus grande expansion dans beaucoup de pays d'Europe.

Les contrats à durée déterminée sont utilisés dans la plupart des branches d'activités. Il existe toutefois de grandes différences parmi tous les types de contrats temporaires ou à durée déter-

minée.

Le rôle principal des technologies dans le développement de contrats atypiques est un rôle de "facilitateur":

- elles diminuent les besoins en connaissances spécifiques liées à l'entreprise (connaissance des produits, des procédures);
- elles augmentent les besoins en qualifications génériques (compétences de base en informatique et en contact avec la clientèle).

Les technologies facilitent aussi le recours aux contrats à durée déterminée, dans la mesure où elles enregistrent et centralisent les informations et les interventions dans des bases de données. Les travailleurs peuvent donc se succéder sans que le client ne perçoive la rotation éventuelle dans le personnel.

### Les localisations atypiques du travail

Le travail à distance est le domaine dans lequel il est le plus facile de faire un lien entre formes de travail atypiques et technologies. Ainsi, les communications mobiles et l'informatique portable sont clairement impliquées dans la délocalisation du travail. Le travail mobile concerne surtout le personnel en relation avec la clientèle: les

cadres, techniciens de maintenance, employés commerciaux. Ces employés sont censés passer très peu de temps dans leur entreprise mais plutôt chez les clients, sur la route ou chez eux. Leurs rapports peuvent être transmis automatiquement, les bases de données sont consultées à distance et beaucoup d'autres problèmes sont résolus par téléphone.

Quand il est nécessaire pour ces travailleurs mobiles de venir dans l'entreprise, des "bureaux d'atterrissage" équipés de téléphones et d'ordinateurs sont à leur disposition. Certaines grandes entreprises offrent des "bureaux d'atterrissage" dans plusieurs sites, ce qui permet une plus grande flexibilité. Ce phénomène, appelé en anglais *hotelling* (on loue un bureau comme une chambre d'hôtel) est en expansion dans les grandes villes et dans certaines zones industrielles.

Ce type d'arrangement permet à l'entreprise d'économiser de l'espace bureau et aux travailleurs de voyager moins et de gagner du temps.

Toutefois, le travail mobile peut aussi s'accompagner d'une intensification du travail, avec une augmentation du nombre d'heures passées chez les clients, ou une extension de la zone à couvrir. Le principe selon lequel le travailleur doit toujours être joignable augmente aussi la charge de travail.

### Le travail en détachement

L'utilisation du terme "travail en détachement" désigne la situation des travailleurs, travaillant dans ou pour une entreprise dont ils ne sont pas salariés. Ces travailleurs sont directement concernés par l'expansion de la sous-traitance et la tendance à remplacer des contrats salariés par des arrangements commerciaux. Plusieurs formes de travail peuvent être concernées:

- Les nouveaux indépendants dont le statut est lié aux stratégies de réduction de taille et de personnel de leur entreprise. Ces travailleurs doivent vendre, sur des bases commerciales, leur travail et leurs compétences, parfois à leur ancien employeur ou à plusieurs employeurs.

- Les travailleurs engagés par des firmes spécialisées dans la prestation de services à d'autres entreprises, qui ont recours à ces firmes sous-traitantes pour assurer leur propre flexibilité (par exemple: les informaticiens, les consultants).
- Les travailleurs qui, faute de trouver un emploi classique, s'inscrivent dans des agences intermédiaires sur le marché du travail (agences de travail intérimaire) et qui travaillent de manière temporaire chez des employeurs différents.
- Les travailleurs recrutés par une firme qui a pour activité de prêter du personnel à des tiers. Dans la plupart des pays européens, cette forme de détachement temporaire est sinon interdite (Belgique), au moins sévèrement réglementée (France); elle est assimilée aux pratiques illégales des pourvoyeurs de main-d'œuvre. Là où elle est permise, comme en Grande-Bretagne, elle se développe.

Sans affirmer qu'il existe une relation de cause à effet, les technologies sont impliquées de plusieurs manières dans l'expansion du travail en détachement. Toutefois, de nombreuses études empiriques démontrent que d'autres raisons que la technologie amènent les entreprises à recourir à un staff de travail temporaire, principalement: gérer la flexibilité dans les charges de travail; réduire les coûts du travail; couvrir les absences; augmenter artificiellement le montant des "ratios par employé".

### L'impact sur les conditions de travail : deux visions opposées

Deux visions sont développées en ce qui concerne les impacts de la flexibilité et des technologies sur le travail et sur l'emploi: une vision optimiste et une vision pessimiste.

La vision optimiste insiste sur les aspects positifs des nouveaux modes de travail: autonomie, qualification plus élevée, meilleure possibilité de concilier engagements professionnels, sociaux et personnels.

La vision pessimiste considère d'une autre manière toutes les caractéristiques relevées comme étant positives dans la vision optimiste: l'autonomie devient la dépendance, la flexibilité du

---

*Deux scénarios sont possibles en matière de conditions de travail: l'un optimiste, et l'autre pessimiste ... qui semble aujourd'hui dominant.*

---

temps de travail fait empiéter les heures de travail sur les horaires familiaux, empêchant ainsi de développer les relations sociales. La vision pessimiste est celle d'une société duale dans laquelle hormis une main-d'œuvre "centrale", les autres travailleurs constituent une main-d'œuvre d'appoint qui peut être automatisée, louée, renvoyée, sous-traitée en fonction des besoins du marché et du coût du travail. Force est de constater qu'actuellement, c'est cette vision qui concerne le plus grand nombre de travailleurs.

### Des défis pour les politiques publiques

Ces nouvelles caractéristiques du monde du travail posent des défis aux autorités publiques et aux partenaires sociaux. Dans cet article, nous repreneons deux de ces défis: un premier qui concerne la perte d'efficacité de la législation du travail existante, et un second qui concerne les problématiques de l'employabilité et de l'apprentissage dans un contexte professionnel caractérisé par l'instabilité.

### Adapter le droit du travail aux nouvelles formes de travail

Un premier point crucial concerne l'efficacité de la législation du travail existante pour encadrer les nouvelles formes de travail. La "lente extinction" du travail traditionnel érode les bases fondamentales des lois du travail. Ces lois ont été construites à par-

tir du concept d'emploi à temps plein, pendant toute la vie, dans des entreprises fordiennes.

Un autre thème majeur concerne le futur de l'Etat providence. Si l'emploi traditionnel diminue, de nouveaux systèmes de financement seront nécessaires, qui ne seront plus centrés exclusivement sur les contributions des travailleurs et des employeurs.

### Déliier statut professionnel et droits sociaux

Une des raisons pour lesquelles l'emploi atypique peut conduire à l'exclusion sociale est que les droits sociaux et la protection sociale sont intimement liés au statut professionnel.

Dans la mesure où la diversité des formes de travail continuera à s'accroître, il devient nécessaire d'imaginer des systèmes permettant une déconnexion entre les statuts professionnels, qui sont changeants et instables, et la protection sociale qui devrait être garantie.

Des propositions récentes ont été établies par un groupe international d'experts à la demande de la Commission européenne (2). Ils proposent des idées intéressantes dont l'objectif est justement de délier statut professionnel et protection sociale.

- Le concept d'état professionnel des personnes, plutôt que celui de statut professionnel, est proposé car il élargit la notion d'emploi à la notion de vie de travail, qui n'est pas limitée au travail salarié. Ce concept est basé sur l'idée d'une continuité des droits sociaux tout au long de la vie de travail, quel que soit le statut professionnel de la personne. Cette approche permet d'inclure différentes situations dans l'espace d'une vie professionnelle (travail salarié ou indépendant, for-

mation, congés personnels, travail d'intérêt général, etc.).

- A cet état professionnel des personnes, les membres du groupe d'experts proposent de faire correspondre *des droits de tirage sociaux* de divers ordres. Le terme *tirage* signifie que la réalisation du droit dépend d'une double condition: la constitution d'une "provision" suffisante et la décision de son titulaire d'utiliser cette provision. Le terme *social* signifie que ces droits sont sociaux, à la fois dans leur constitution ainsi que dans leur objectif. L'utilisation de ces droits concerne des activités qui ont une utilité sociale (élever des enfants, se former, s'engager dans la vie publique, assurer la charge d'autrui).

Dans le même contexte, l'évolution du concept de "subordination", caractéristique du contrat de travail, est également discutée. Des voies sont explorées entre le statut de salarié et celui d'indépendant. En effet, la distinction entre salarié et indépendant devient



véritablement floue dans certaines situations de travail qui tendent à devenir plus fréquentes.

### Employabilité et apprentissage : préciser le rôle de chacun

Si l'employabilité et son corollaire, l'apprentissage tout au long de la vie, sont amenés à devenir autre chose que des slogans, de nombreuses instances devront prendre des initiatives concrètes dans ce domaine.

Comme responsables de formation, les *pouvoirs publics* doivent s'assurer que l'éducation de base sera garantie pour chacun. Cette éducation de base doit

comprendre, outre des connaissances classiques, des compétences de moins en moins mesurables, comme l'autonomie, l'adaptabilité, la capacité à travailler en groupe. Il s'agit d'un ensemble de compétences qui seront de plus en plus souvent attendues des individus, s'ils sont effectivement amenés à devoir prendre en charge, de

### *Elargir la notion d'emploi à la notion de vie de travail pour garantir la continuité des droits sociaux.*

manière individuelle, des parcours professionnels dans un contexte où l'emploi n'est plus garanti.

L'Etat doit également mettre en place les dispositifs nécessaires pour que chacune des parties prenantes dans ce processus soit à même de remplir son rôle.

Les *entreprises* ont de toute évidence un rôle à jouer, mais leurs attitudes sont très variables en matière de formation. Les employeurs peuvent être tentés de limiter leur effort de formation à leur main-d'œuvre "centrale", une minorité de travailleurs déjà qualifiés, engagés à durée indéterminée et constituant "le noyau dur" en termes d'effectif. Les entreprises doivent garantir du temps et des moyens financiers pour la formation de leur main-d'œuvre centrale mais aussi de leur main-d'œuvre "non centrale".

Les *organisations syndicales* cherchent actuellement à redéfinir leurs rôles et leurs missions afin de pouvoir mieux intégrer la flexibilisation croissante du marché du travail et de l'emploi. Elles doivent prendre leur place dans une approche concertée et négociée de l'employabilité et de la formation continuée.

Dans la mesure où les *agences d'intérim* jouent un rôle grandissant sur le marché du travail, celles-ci doivent prendre en charge certaines obligations sociales, soit seules, soit en par-

tenariat avec d'autres acteurs. Elles ont certainement des obligations à assumer dans le domaine de la formation et par rapport à la portabilité des qualifications, c'est-à-dire la possibilité pour un travailleur intérimaire de se constituer une expérience professionnelle valorisable au terme d'une succession d'emplois intérimaires.

Finalement, *les individus* sont les acteurs centraux de ce processus de changement. Il est clair que si on attend des travailleurs qu'ils assument seuls l'entière responsabilité de leur cursus professionnel, seuls ceux qui sont déjà bien placés continueront à progresser, créant ainsi des fossés de plus en plus grands. Les formes d'organisation de la formation doivent d'adapter à la nouvelle flexibilité horaire et contractuelle.

Des innovations seront nécessaires dans de nombreux domaines pour rencontrer les défis du travail atypique.

- (1) Gillespie A., Richardson R., Valenduc G., Vendramin P., *Technology-induced atypical work forms*, report for the Office of technology assessment of the European Parliament (STOA), Luxembourg, April 1999 [PE.167.794].
- (2) Supiot A. (éd.), *Au-delà de l'emploi: transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission européenne, Flammarion, Paris, 1999.

#### Fondation Travail - Université ASBL

Unité de recherche *Travail & Technologies*  
Rue de l'Arsenal 5, B-5000 Namur  
Tél. 081-725122 - fax : 081-725128  
E-mail : pvendramin@compuserve.com

Conception, rédaction et mise en pages :  
Patricia Vendramin, Gérard Valenduc,  
Françoise Warrant  
Editeur responsable : G. Valenduc

**Avec le soutien du Ministère de la Région  
Wallonne pour la Recherche et le  
Développement Technologique**

Imprimé par Deneff SPRL sur papier recyclé

## Les perspectives de développement des centres d'appel

Quand on cherche aujourd'hui à entrer en relation avec une banque, une compagnie d'assurances, un service de réservation, un service de renseignements téléphoniques, une mutuelle ou une administration, il y a de fortes chances que la communication soit traitée par un centre d'appel, qui n'est pas toujours situé là où le client croit téléphoner. C'est également d'un centre d'appel que proviennent les appels à domicile à des fins d'enquête ou de prospection commerciale. Peu répandus il y a quelques années, les centres d'appel deviennent petit à petit des intermédiaires obligés dans de nombreuses relations de service.

Les centres d'appel constituent un exemple presque emblématique du développement d'une activité économique qui résulte de la convergence d'innovations technologiques et d'innovations dans l'organisation des entreprises et des marchés. Si les centres d'appel créent des emplois, ils induisent aussi des transformations plus profondes dans l'ensemble des activités de service: nouvelle organisation des relations avec la clientèle, développement de la médiation téléphonique, expansion de la sous-traitance.

### Une technologie en pleine évolution

L'infrastructure d'un centre d'appel est caractérisée par l'intégration de la téléphonie et de l'informatique. Concrètement, un centre d'appel dispose d'un système programmable de distribution des appels entrants vers les opérateurs adéquats, d'un système de bases de données intégrées et couplées aux numéros d'appel, ainsi que de postes de travail informatisés, où chaque opérateur peut à la fois manipuler les données des clients et suivre sur l'écran un "script" qui le guide pas à pas dans la conversation téléphonique. Au-delà de ce seuil d'équipement technologique, qui distingue un centre d'appel d'un simple standard télépho-

nique, de nombreuses possibilités d'automatisation sont encore possibles.

Par exemple, des serveurs vocaux peuvent accueillir et aiguiller les appels entrants, éventuellement vers d'autres plates-formes téléphoniques ou d'autres centres d'appel. Des systèmes de réponse vocale interactive peuvent traiter des questions simples et



prévisibles des clients, en y répondant par des messages préenregistrés et programmables. Des logiciels peuvent opérer des tris dans les bases de données en fonction de certains profils de clients, puis générer automatiquement les appels téléphoniques.

Le développement des services en ligne sur Internet offre également des opportunités pour les centres d'appel. Un site Internet peut contenir des "boutons" qui permettent, d'un seul clic, d'entrer en communication avec un opérateur qualifié qui répondra à des questions précises ou fournira des informations complémentaires à celles de la page web qui est en cours de consultation.

Mais la technologie ne sert pas seulement à étoffer l'offre de services. Elle fournit également des instruments sophistiqués pour le contrôle des performances des employés. L'intégration de la téléphonie et de l'informatique permet de mesurer la durée de chaque communication et les temps morts, de manière à programmer et imposer un rythme de travail soutenu aux opérateurs. Des systèmes de reconnaissance

vocale peuvent échantillonner les communications pour en évaluer le contenu, ou encore analyser le ton sur lequel se déroule la communication, aussi bien de la part de l'opérateur que de la part du client. On incorpore alors dans la programmation des "scripts", des algorithmes qui permettent de condenser les dialogues, de couper court à une conversation qui tourne mal ou de mettre en valeur une relation clientèle prometteuse. La presse technique spécialisée considère que la "modélisation" mathématique et linguistique du rythme et du contenu des conversations connaîtra à court terme des perfectionnements significatifs.

Ces développements technologiques ne relèvent pas de la science-fiction: ils font d'ores et déjà partie de l'offre des firmes qui conçoivent et vendent des systèmes de téléphonie intégrée sur ordinateur – un segment particulièrement dynamique du marché des télécommunications.

### Une nouvelle organisation de la prestation des services

Mais une telle technologie n'aurait pas trouvé preneur si elle n'avait pas répondu à une tendance lourde dans l'évolution des produits et des services: la personnalisation de la relation clientèle, traduction difficile du néologisme anglais "customisation". Qu'il s'agisse de services marchands, comme la banque, l'assurance, le voyage, les télécommunications, ou de services non marchands, comme les mutuelles, les agences pour l'emploi, les services de santé, la prestation des services est de plus en plus diversifiée et personnalisée en fonction des attentes de chaque catégorie de clientèle. Le télémarketing est un des instruments qui permettent de "cibler" des segments de clientèle et les centres d'appel y jouent un rôle

actif. L'accessibilité des services 24 heures sur 24 est un autre atout des centres d'appel. Cette évolution ne concerne pas seulement les services "purs" évoqués ci-dessus, mais aussi les services associés aux produits. Qui dit service après-vente ou contrat d'entretien dit aujourd'hui centre d'appel, qu'il s'agisse d'équipements domestiques ou d'équipements industriels.

Le développement de la sous-traitance (*outsourcing*) est une autre tendance dans laquelle s'inscrit le développement des centres d'appel. On trouve en effet deux grandes catégories de centres d'appel: les centres d'appel internes et externes. Les centres d'appel internes sont des départements d'une entreprise ou des filiales spécialisées dans la gestion de la communication pour les entreprises d'un même groupe industriel ou financier. Les centres



d'appel externes sont des entreprises autonomes, dont l'activité consiste à gérer la communication des entreprises clientes, qui leur sous-traitent cette tâche. Certaines entreprises recourent à la fois à des centres d'appel internes et externes, comme par exemple Proximus ou Gesa Assistance. Plusieurs banques recourent aux centres d'appel externes en dehors des heures de bureau de leur centre d'appel interne. De plus, en donnant à certains centres d'appel internes un statut de filiales, elles pratiquent une forme d'externalisation, puisque le personnel change de commission paritaire et donc de conditions salariales.

Selon une enquête réalisée en 1999 à l'initiative de Belgacom et Interlabor, 85% des centres d'appel situés en Belgique sont des centres d'appel inter-

nes, 10% sont externes et 5% remplissent les deux fonctions. Parmi les centres d'appel internes, 88% ont moins de 20 opérateurs et les horaires normaux de bureau sont la règle, les horaires atypiques étant l'exception. Par contre, les centres d'appel externes

### *Personnalisation, accessibilité, sous-traitance : trois mots clés pour les services.*

ont une taille moyenne beaucoup plus importante (environ 100 à 120 opérateurs), ils sont le plus souvent accessibles 24 heures sur 24 et les horaires de travail atypiques y sont très fréquents. Le travail intérimaire y représente environ 10% du personnel.

### Des perspectives de croissance

Dans une étude récente sur les perspectives d'emploi dans les centres d'appel, le CEFORA (centre d'étude et de formation de la commission paritaire auxiliaire des employés CPNAE) a construit lui-même sa propre estimation de l'emploi, à partir de l'enquête Belgacom déjà citée et des études de marché du consultant anglais Datamonitor. L'effectif des centres d'appel en Belgique serait de 13872 personnes en 1998 et les perspectives "raisonnablement optimistes" annoncent près de 22000 emplois en 2001, ce qui correspond à environ 2000 emplois nouveaux par an. Comme le taux de rotation du personnel est très élevé dans les centres d'appel externes, notamment à cause des horaires atypiques et des conditions de travail difficiles, le recrutement sera certainement encore plus important.

Selon l'étude du CEFORA, la croissance des centres d'appel concernera davantage les activités "business to business" que "business to consumer", ce qui va entraîner une élévation du niveau de qualification requis des opérateurs. En effet, les centres d'appel qui traitent des services aux

entreprises emploient un personnel plus spécialisé que ceux qui font de la vente par correspondance ou du renseignement téléphonique. Les services de base requièrent essentiellement des qualités comportementales, en termes d'aptitude à la communication, et souvent des compétences linguistiques.

### *Le développement des centres d'appel pose la question de la localisation des services.*

Les qualifications attendues dans les services aux entreprises comportent en plus une dimension technique, informatique, commerciale, juridique ou financière. Le personnel des centres d'appel est jeune (76% se situe dans la tranche 25-35 ans) et polyglotte (41% des employés connaissent deux langues et 35% au moins trois langues).

Les conditions de travail et d'emploi dans les centres d'appel reflètent un renouveau des méthodes tayloriennes d'organisation du travail et beaucoup de choses ont déjà été écrites à ce sujet. Les centres d'appel représentent une forme d'intensification du travail qui cumule de nombreuses caractéristiques des situations de stress : rythme de travail élevé, temps morts rares, exigence de réactivité, sollicitations externes permanentes, supervision continue, etc. Ceci dit, il reste un écart important entre la manière dont un informaticien qui fait du help desk et un employé qui fait de la vente par téléphone vivent cette intensification du travail.

#### **Un enjeu pour la localisation des services**

L'enquête de Belgacom fournit des données intéressantes sur la localisation des centres d'appel, internes et externes confondus. 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 (Gand: 5% des centres d'appel et du personnel). L'ensemble des zones téléphoniques situées en Région wallonne représente moins de 13%.

Ce constat de localisation prioritaire des centres d'appel à Bruxelles et dans le Brabant flamand est à la fois compréhensible et inquiétant. Compréhensible, parce que Bruxelles est indiscutablement une métropole européenne de services et les environs de l'aéroport de Zaventem recèlent une concentration élevée d'entreprises high-tech. Inquiétant, parce que l'économie wallonne est elle aussi basée essentiellement sur les services, qui y représentent 74% de l'emploi et 72% de la valeur ajoutée.

## **Plaidoyer pour des universités citoyennes et responsables**



L'origine du plaidoyer, il y a une question simple. Comment rendre les étudiants, chercheurs, enseignants capables de faire des choix individuels et collectifs, de participer aux débats, de contribuer aux projets qui les concernent dans leur environnement immédiat, dans leur région, ou à l'échelle mondiale ? De quelle manière l'université peut-elle contribuer au développement durable, sachant que le développement durable soulève à la fois des questions d'ordre écologique, des questions de solidarité Nord/Sud et de solidarité entre les générations actuelles et futures et met en cause nos modes de production, de consommation et de régulation ?

Georges Thill et Françoise Warrant apportent dans un ouvrage récent des réponses nettes à ces questions. Il faut revoir au sein des universités l'offre de formation et le dispositif pédagogique, le choix des priorités de recherches et la conduite des recherches, ain-

si il est vrai que les centres d'appel constituent une forme émergente d'organisation de la prestation de services aux entreprises et aux particuliers, alors la question de leur localisation acquiert de l'importance. Comme l'accessibilité et le coût des télécommunications n'est pas discriminante à l'intérieur de la Belgique, d'autres facteurs interviennent, liés aux caractéristiques de la main-d'œuvre et à la capacité d'innovation dans les services.

- CEFORA, *Perspectives d'emploi dans les centres d'appel et profils professionnels*, Bruxelles, mai 1999.
- MIS Project, *Survey of the call centre market in Belgium*, Belgacom, Interlabor, Teleport, Brucall, Ascom, 1999.

si que le service à la collectivité. En effet, si l'on prend acte des turbulences qui affectent la planète et qui mettent les universités au défi, si l'on met la recherche et la formation à l'épreuve du terrain et si l'on désenclave l'université en établissant des liens de partenariat, les missions de recherche, de formation et de service à la collectivité – les trois piliers de nos institutions universitaires – s'en trouvent forcément ébranlées.

#### **Un environnement fait de turbulences**

Il n'est pas imaginable que l'université ne s'interroge pas radicalement sur les lames de fond qui ébranlent la planète et qui modifient nécessairement la donne universitaire, soit parce que cela oblige à revoir l'ordre des priorités dans l'agenda des scientifiques, soit parce que cela affecte directement la gestion et le fonctionnement des universités. Parmi ces lames de fond, il y a notamment la *globalisation de*

*l'économie, de la finance et de la technologie.* Ce passage d'une économie de marché à une société de marché est lourd de conséquences pour l'université et on le souligne trop peu souvent: la formation devient un marché parmi d'autres; l'étudiant est traité comme un client; il est partout fait mention du capital humain, l'expertise scientifique devient de plus en plus inféodée aux lois du marché; les droits de la propriété intellectuelle revus et corrigés par l'Organisation Mondiale du Commerce viennent ébranler la règle de la circulation des idées et de l'évaluation par les pairs dans la communauté universitaire.

La vague de la qualité qui a pris naissance dans l'industrie manufacturière déferle aujourd'hui sur les universités, posant la question de la validité des critères de qualité et plus fondamentalement de l'excellence.

La dynamique transfrontière qui est à l'œuvre soulève avec acuité le problème de l'émigration intellectuelle, du transfert de technologie. Par ailleurs, les découpages sectoriels s'essompent, les branches scientifiques s'interpénètrent, rendant les grands groupes industriels transnationaux mieux à même de capitaliser de larges socles de compétence du fait que les coûts de la recherche ont considérablement augmenté, mettant parfois hors jeu l'acteur universitaire.

Les auteurs consacrent la première partie de l'ouvrage à l'examen de ces turbulences qui conditionnent l'avenir des universités. Dans la suite de l'ouvrage, ils affirment que l'autonomie et l'excellence universitaires ne peuvent plus se concevoir sans un sens aigu de l'*enracinement* et du *partenariat*. Cette affirmation n'est pas à confondre avec une thèse préétablie, une pétition de principe, car elle est le fruit d'une expertise et d'une évaluation

capitalisées depuis 1985 par le réseau international PRELUDE (Programme de recherche et de liaison universitaires pour le développement) constitué de chercheurs volontaires, soutenus par leur institution. Une vingtaine d'expériences en cours, impliquant des universités implantées dans les différents continents, sont amplement présentées, elles permettent d'explorer justement ces deux dimensions cruciales et d'en démonter les ressorts.

### Retrouver un sens de l'enracinement

Sur le sens de l'enracinement, on s'aperçoit au travers des cas qu'il est essentiel que les curricula de formation et les projets de recherche soient *en lien avec les milieux de vie*. Qu'est-ce que cela signifie ? Le centre de gravité de l'activité universitaire a tout à gagner à se déplacer bien davantage vers le terrain, vers la résolution de problèmes. L'analyse de terrain peut se situer au cœur de l'activité intellectuelle, et cela ne concerne pas seulement les sciences humaines ou les troisièmes cycles. Etre en lien avec les milieux de vie signifie aussi que l'expérience peut devenir le creuset de la réflexion universitaire. Se référer à sa propre expérience défie toujours l'étudiant, l'enseignant, le chercheur car l'expérience personnelle est toujours mouvante et somme l'intéressé de revoir ses questions, de les reformuler, de rechercher. Prendre en compte l'expérience de l'autre amène l'universitaire à rentrer en dialogue avec les autres acteurs de la société et à mobiliser les ressources locales pour contribuer au développement durable.

### Cultiver un sens du partenariat

Quant au sens du *partenariat*, les auteurs ont identifié au travers de ces cas diverses façons dont l'université peut s'y engager. Tout d'abord en son sein, en développant un partenariat interdisciplinaire, afin d'enrichir la formulation des questions et l'élaboration des concepts. Ensuite, en développant un partenariat avec toutes les instances de la vie en société, les acteurs culturels, sociaux, économiques, les informels, les officiels, les reconnus, les mis-à-

l'index, et ce, pas seulement comme faire-valoir, mais de façon plus substantielle, pour la mise au point et la conduite des formations, pour la négociation et la conduite des projets de recherche. Enfin, en développant un

### *Redéployer l'activité universitaire vers la résolution de problèmes et privilégier les partenariats.*

partenariat dans la coopération interuniversitaire transfrontière, celle-ci n'étant pas conçue comme un transfert unilatéral de savoir, comme une diffusion de standards technologiques mais comme un détour fécond et réciproque par un autre milieu de vie.

Se basant sur les expériences relatées, les auteurs proposent aux universités ce qu'ils appellent des voies de citoyenneté pour assumer leurs missions de recherche, de formation et de service à la collectivité tout en contribuant au développement. Ces voies de citoyenneté consistent à:

- mêler davantage que de coutume recherche, formation et service à la collectivité;
- amplifier la mission de service à la collectivité en ne la réduisant ni à un service interne à l'université, ni à un service aux seuls partenaires économiques de l'université;
- reconnaître à la coopération le statut plein et entier de quatrième mission de l'université.

C'est en s'engageant sur ces voies que l'université deviendra davantage citoyenne et responsable.

■ Thill G. et Warrant F., *Plaidoyer pour des universités citoyennes et responsables*, Presses universitaires de Namur en coédition avec la Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme, Paris/Namur, 1998, ISBN: 2-87037-247-7.