

**Enquête sur le Secteur des Teleactivités  
en France et en Europe  
réalisée dans le cadre du Projet INnova<sup>(1)</sup>**

## **Introduction**

L'objectif de cette enquête est de disposer, sous forme **synthétique**, d'informations concrètes (notamment de données chiffrées) sur le secteur des téléactivités en France et en Europe. Ces informations ont été recueillies au travers de:

- la lecture de la presse spécialisée (notamment Télétravail Magazine et Horizon Téléservices)
- mailing et contacts auprès d'entreprises du secteur
- visites d'entreprises.

Le secteur des téléactivités se caractérisant à la fois par son potentiel de développement - apparition de nouveaux marchés - et ses évolutions rapides (organisationnelles, technologiques, juridiques) l'intérêt d'une telle enquête passe par une **mise à jour régulière**.

Le plan retenu a pour objectif de permettre cette mise à jour (compléments d'informations sur les parties et sous-parties existantes, ajout de sous-parties et/ou d'annexes, tableaux à compléter, etc..). La structure générale de cette première version est la suivante :

- 1. Les entreprises de téléservices en France**
- 2. Le marché des centres d'appels en France et en Europe**
- 3. Vers le métier de téléopérateur ?**

### **1. LES ENTREPRISES DE TELESERVICES EN FRANCE**

#### **1.1 Définition**

Les téléservices sont des **activités externalisées** dont le traitement se fait à distance, à l'aide des technologies de l'information et de la communication, par des sociétés spécialisées. Leur développement s'effectue dans le contexte de la

tertiarisation de l'économie (70% des actifs travaillent dans le tertiaire) et la recherche de gains de productivité grâce à l'achat de prestations extérieures à forte valeur-ajoutée.

Les téléservices administratifs (également appelés téléservices fonctionnels) se sont considérablement diversifiés au fil des années. Aujourd'hui, ce secteur d'activités décline toute une palette de prestations qui vont de la « relève de standard (permanence téléphonique) à la « télé-comptabilité » en passant par la « télé-PAO » ou l'assistance informatique en ligne.

L'essor des téléservices fonctionnels a commencé à la fin des années 80 avec le développement de la permanence téléphonique née dans le sillage du *transfert d'appel* <sup>(2)</sup>, fonction qui permet de basculer une ligne vers un tiers chargé de recevoir et de traiter les communications. L'apparition de standards avec *Sélection Directe à l'Arrivée* (SDA) va conforter cet essor. Le numéro de téléphone de chaque client s'affiche sur l'écran du poste téléphonique qui réceptionne l'appel ce qui permet immédiatement d'apporter une réponse personnalisée. Parallèlement, le couplage avec la télématique va apporter à ce service une véritable valeur-ajoutée puisqu'il permet d'y associer, avec la manipulation des fichiers informatiques, une offre diversifiée de télésecrétariat (mise à jour de fichiers, opérations comptables, gestion de bases de données, etc..).

## **1.2 Recensement : quelques chiffres ... parfois contradictoires**

Le recensement est difficile. Il n'existe pas de nomenclature INSEE spécifique pour le secteur des téléservices. Issues d'un besoin d'externalisation et de sous-traitance de certains services on retrouve les entreprises du secteur sous différents codes NAF.

**Plus de 2000** entreprises de téléservices proposent des prestations de sous-traitance administrative. **Un quart** de ces entreprises sont situées en **Ile de France**. Elles emploient environ **15 000 salariés**. *Source : Eurotechnopolis Institut.*

Si l'on exclut les TPE et autres SOHOS <sup>(3)</sup> on tombe sous la barre de cent. Le marché compterait seulement une **quarantaine d'entreprises de plus de 10 salariés**.

Selon une autre source, il y aurait **plus de 150** entreprises de téléservices (de 10 à plus de 300 téléopérateurs) dans le seul domaine du marketing téléphonique. *Source : Syndicat du Marketing Téléphonique.*

## **1.3 Vers une convention collective des prestataires du tertiaire ?**

Il existe plusieurs organisations patronales, représentant sept secteurs d'activité de téléservices pour lesquels il n'existe, pour le moment, **aucune convention collective appropriée** :

- le **SIST**: Chambre professionnelle nationale des téléservices (*Marie-Pierre CALVAYRAC, présidente*)
  - le **SMT** : Syndicat du marketing téléphonique et des médias électroniques (*Jean THOMAS, président*)
  - la **FIGEC**: Fédération de l'information commerciale et de la gestion de créance
  - la **CNET** : Chambre nationale des entreprises de traduction
  - l'**ANPCC** : Association nationale des palais et centres de congrès
- le **SNCAED** : Syndicat national des centres d'affaires et des entreprises de domiciliation
- l'**ANCR**: Association nationale des cabinets de recouvrement

Ces syndicats participent depuis 1992, avec les organisations salariales, à la négociation **d'une convention collective des prestataires du tertiaire**. Cette convention devrait être finalisée très prochainement (en cours de relecture)<sup>(4)</sup>.

Bien que large (puisqu'étant pour le secteur des services du tertiaire), cette convention va apporter à tous les téléservices un cadre légal permettant de fixer les rapports entre employeurs et salariés mais aussi donner une reconnaissance de fait à ce secteur.

En attendant ce cadre conventionnel, les entreprises de téléservices gèrent leur ressources humaines dans un flou juridique préjudiciable aux salariés et ne respectent pas les critères et règles essentielles de recrutement et de formation. La Convention obligera les entreprises à des **minima tarifaires** sur un **plan salarial** et permettra la définition **d'emplois repères**, branche par branche.

L'application de la convention collective ne sera obligatoire que pour les entreprises qui réalisent **une majeure partie de leur activité** dans une des branches concernées.

Conformément au Code du Travail, la Convention collective prévoira des mesures en matière de formation professionnelle.

#### 1.4 Liste non exhaustive d'entreprises françaises présentes sur le marché des téléactivités

NOM	Secteur d'activité	Personnel
<b>TELERGOS</b>	Télésecrétariat (notamment juridique)	110 salariés répartis dans 5 télécentres situés dans des villages de 500 à 1000 habitants + 1 télécentre en Grande-Bretagne (Barnarcastle).
	Création et gestion de bases de données documentaires	
	Back office	
	Transcription de réunions/ conférences	
<b>THELEM</b>	Permanence téléphonique pour le corps médical.	20 téléopératrices
<b>Groupe CERITEX</b>	Ingénierie Conseil en Télécommunications	600 personnes en permanence/ 2 200 personnes rémunérées en 96 (téléenquêteurs vacataires)
	Télémarketing/ études et enquêtes téléphoniques/ études et sondages politiques	
	Formation à l'utilisation du téléphone	
	Accueil téléphonique	
<b>TELPRO</b>	Centre d'appels	20 salariés
	Télésecrétariat	
	Délocalisation d'activités du Groupe d'outplacement Francis Vidal :	
	Téléprospection de l'emploi (6 postes)	
	Télécomptabilité (1 poste)	
	back Office commercial (1 poste)	
	Recherche de « niches » :	

télésecrétariat technique

traduction

télérecouvrement de créances

développement et hébergement  
de sites WEB

NOM	Secteur d'activité	Personnel
<b>EOS TELERELATIONS</b>	Aide à la conception et à la mise en place de centres d'appels chez les annonceurs	14 téléopérateurs encadrés par 2 superviseurs.
	Télém marketing (prospection commerciale, réalisation d'enquêtes téléphoniques).	
<b>MAYDAY TELESERVICES</b>	Assistance téléphonique informatique	Regroupe 5 sociétés fédérées par la Compagnie Financière des Métiers de Services (CFMS). Clients : Gec, Aérospatiale, Dassault, Good year, Coca Cola, etc. Création en 1993 d'un institut interne qui forme aux « méthodes de la téléphonie » = cf. profils présents sur le marché peu satisfaisants.
devenu en novembre 1996		
<b>SUPPORTER</b>		
<b>Allium Services</b>	Assistance téléphonique informatique	x 4 en 1996 la structure de help desk. Allium centralise les help desks de sociétés comme la caisse nationale du Crédit Agricole.

<b>NCR</b>	Assistance téléphonique informatique	Constructeur informatique devenu prestataire de services.
<b>France</b>		
<b>CONTACTEL</b>	Permanence téléphonique	20 personnes, 400 clients
		Un des pionniers du service rendu 24 h/ 24.
<b>ASSONANCE</b>	Permanence téléphonique	Emploie 200 télétravailleurs répartis dans toute la France. La télésaisie représente 3 % du chiffre d'affaires avec 5 employés. Essentiel de l'activité : permanence téléphonique
<b>TELOG</b>	Télémarketing	Emploie de 200 à 250 télé-opérateurs par an. 10 % de l'activité de l'entreprise est consacrée à la formation en émission et réception d'appels pour divers corps de métiers. Croissance de 15% du chiffre d'affaires prévue pour 1997 .

<b>NOM</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Personnel</b>
<b>DIACOM</b>	Télémarketing	Emploie 50 permanents et 1000 personnes sur l'année
<b>PGS</b>	Télémarketing	Embauche de 4 personnes prévue en 1997.
<b>filiale de Téléperformance</b>		

<b>Groupe ENVERGURE</b>	Hôtels Campanile et Premiers/ Restaurants Côte à Côte	La réservation centrale nécessite la maîtrise de l'anglais et si possible d'une autre langue. Proposition jugée néanmoins intéressante.
<b>Crédit Agricole de la Brie</b>	Banque	Projet de mise en place d'un centre d'appels à Meaux.
<b>H2A</b>	Marketing direct	Recrute des téléacteurs sur produits bruns pour d'autres entreprises.

## 2. LE MARCHE DES CENTRES D'APPELS

### 2.1 Définition

Les centres d'appels sont des points de contact téléphonique qui fournissent des informations aux clients, entreprises et usagers. Ils permettent d'offrir sur de larges plages horaires, un **service de proximité à distance**. Les centres d'appels peuvent être de deux ordres:

- un **service intégré** au sein d'une entreprise  
Ce type de service concerne les entreprises qui reçoivent **peu d'appels** ou qui ont au contraire un **flux important** d'appels à gérer.
- un **service externalisé** auprès d'un prestataire spécialisé (entreprise de téléservices)  
Une entreprise qui gère des flux d'appels moyens aura intérêt à les externaliser.

### 2.2 Le marché européen : quelques chiffres

La demande d'assistance et de services par téléphone est en plein essor.

Il **existe plus de 6 000** centres d'appels en Europe de l'Ouest dont **plus de la moitié** (4000) au Royaume-Uni. Ces centres emploient déjà **plus de 130 000 européens** et devraient créer **100 000 emplois supplémentaires** d'ici à

**l'an 2000.**

***Tendances par pays***

<b>Pays</b>	<b>Nb d'emplois dans le secteur en % (en 95)</b>	<b>Observations</b>
Irlande	32	42 sociétés étrangères y ont implanté leur plate-forme téléphonique. 35 000 personnes y travaillent/ 60 000 d'ici à la fin du siècle. Coûts salariaux 25 % moins chers qu'en France. L'un des plus faibles taux d'imposition sur les sociétés de l'Union européenne: 10 % soit 4 fois moins qu'en France. Dégressivité des tarifs téléphoniques en fonction du volume d'appels. Qualité du réseau télécom (autocommutateurs numériques, île reliée au continent par fibres optiques).
Grande-Bretagne	24	
Hollande	24	
France	6	
Allemagne	6	
Luxembourg	6	

***Secteur informatique***

Activités dites de « **help desk** » (assistance téléphonique uniquement auprès des entreprises utilisatrices de réseaux informatiques) :

croissance annuelle du marché **professionnel** estimée à 30 % d'ici à 2001

croissance annuelle du marché **grand public** estimée à 60 % d'ici à 2001 <sup>(5)</sup>



La mise en place progressive d'un help desk au sein des entreprises devrait constituer une source de revenus importante pour les prestataires au cours des prochaines années. D'autant que cette mise en place revêt une dimension stratégique essentielle :

rôle fédérateur en interne si tous les salariés y font appel à un moment ou à un autre

évolution progressive : passage d'une structure rattachée au service informatique à un service client intervenant en complément de la force de vente.

### ***Secteur bancaire***

On note un changement d'attitude des clients qui continuent à fréquenter les agences tout en les contactant plus fréquemment par téléphone. En France, les centres d'appels permettent de contourner les décrets de 1937 qui réglementent les horaires d'ouverture des guichets.

Exemples:

#### **Crédit Lyonnais/ Service « Crédit Lyonnais à l'écoute »**

Conseillers disponibles de 7 heures à 22 heures + serveur vocal 24 h/24 pour la consultation de comptes

#### **Société Générale/ Service Vocalia**

Idem

### ***Secteurs de la grande consommation (alimentaire et non alimentaire), de la grande distribution et des services publics et privés***

Depuis le début des années 1990, les **services consommateurs**, structures entièrement vouées à la relation avec le client, connaissent un développement rapide. On recense **plus de deux cents** services consommateurs aujourd'hui contre moins d'une centaine il y a cinq ans. Il ne concernent plus seulement le secteur de l'industrie alimentaire mais également la grande consommation non

alimentaire (automobile, électroménager, parapharmacie) et diverses activités de service (transport aérien, banques, assurances, hôtellerie, agences de voyage, location de voitures, etc...).

Les consommateurs français n'hésitent plus à **solliciter directement** l'entreprise sans qu'il s'agisse obligatoirement de réclamations. Certains analystes y voient l'apparition d'un **consommateur plus acteur**, érigé en partenaire par les entreprises de grande distribution, et qui entend désormais avoir son mot à dire dans l'évolution des produits ou, qui a besoin, tout simplement, de communiquer.

### **2.3 Du service après vente à l'amélioration globale du service client**

Autrefois les centres d'appels répondaient à des **logiques de service après vente** pour satisfaire rapidement et à moindre coût une clientèle déjà captive. Les objectifs se mesuraient en nombre d'appels pris par heure. L'impact de cette approche productiviste sur l'image de marque de l'entreprise n'était pas mesuré.

L'offre des centres d'appels (qu'il s'agisse de permanence téléphonique ou de hot line) s'intègre désormais dans une démarche globale **d'amélioration du service client**. La logique d'organisation des centres d'appels est en train de passer d'une vision productiviste à une véritable vision commerciale. Dans ce nouveau contexte, les profils et modes de rémunération des téléopérateurs sont remis en question (cf. point 3.)

La tendance à la mise en place de grands plateaux centralisés avec du personnel multilingue serait également révolue. La mondialisation n'affecte pas les différences nationales qui restent fortes en Europe. Il faut donc être sur place pour bien répondre aux besoins de la clientèle.

Les raisons principales de mise en place ou de recours aux services d'un centre d'appels sont les suivantes :

#### **Accroissement de la productivité**

Ex : Coût d'une opération bancaire courante :

1 FF via un serveur vocal

5 à 10 FF. via un Centre d'appels

50 à 100 FF. au guichet

### **Fidélisation de la clientèle**

Accueil personnalisé : via Numeris, le dossier de chaque client apparaît avant même que l'opérateur ait décroché. Il n'est plus possible de perdre un client pour une insatisfaction mineure. Il s'agit au contraire de préserver coûte que coûte son « capital clients » par une proximité et une écoute accrues. On parle désormais de « gestion des contacts ».

### **Enrichissement en information des fichiers clients**

Le service consommateur constitue pour les entreprises une mine de renseignements qui, soigneusement analysés, peuvent aboutir à des évolutions de produits ou à la commercialisation de nouvelles prestations.

### **Elargissement de la clientèle**

Coûts d'acquisition de nouveaux clients à la baisse : inférieurs à 600 FF au lieu de 1 800 FF avec le modèle productiviste ou « hard selling ».

## **3. Vers le Métier de Téléopérateur ?**

### **3.1 Constats**

La structure de l'emploi bouge, vers une demande de meilleure qualification, plus coûteuse et qui se fait au détriment des emplois les moins qualifiés.

Schématiquement on pourrait dire que le monde du travail est en train de passer d'une **logique de l'emploi** à une **logique d'offres de services**. C'est dans ce contexte que se situe le développement des téléactivités.

Les clients et les utilisateurs demandent un service de plus en plus irréprochable. Dès lors, qualité et savoir-faire et leurs corollaires : « bon » recrutement, formation, motivation et responsabilisation deviennent indispensables.

On assiste dès lors au passage du **téléservice d'exécution** au **téléservice à matière grise** (qui exigerait des bacs + 4 et si possible la maîtrise de langues étrangères).

Enfin, les négociations en vue de l'adoption d'une **convention collective des prestataires du tertiaire** relèvent de la même logique. Il s'agit de légitimer et de valoriser les métiers de téléservices afin d'en faire des **emplois qualifiés** et non plus de simples « petits jobs » pour étudiants.

### 3.2 Du téléopérateur au téléconseiller

Depuis le début des années 90 le passage à une logique de service client se répercute sur le profil des téléopérateurs notamment dans le domaine du télémarketing. On ne parle plus de « hard-selling » mais de **vente concertée** basée sur un véritable échange et une réelle argumentation (et non plus un script qu'il faut suivre à la virgule près). On passe d'un **management par objectifs** (au moins X appels par jour) à une logique de **management aux résultats**. A la réception massive d'appels viennent se substituer des logiques de gestion par portefeuilles de clients.

Le téléopérateur devient un **commercial par téléphone** rebaptisé **téléconseiller**, terme illustrant la plus grande marge de manoeuvre dont il dispose. Cette autonomie accrue se situe à plusieurs niveaux :

réalisation d'actions de marketing opérationnel (mailing, mobilisation des réseaux de relations)

proposition d'argumentaires et de prix (en fonction de la marge de négociation) adaptés à chaque client.

Ce nouveau système rend le travail moins répétitif et le turn over moins fréquent. Cependant les compétences requises sont d'un niveau assez élevé :

**sens de l'initiative** et **imagination** pour réaliser des actions de marketing opérationnel

certaine « **agressivité** » **commerciale** : savoir convaincre et vendre

**entregent** : savoir rassurer et fidéliser les clients.

Selon un consultant, la conséquence - positive - est la mise en place « d'un système de sélection naturelle encourageant les meilleurs éléments et décourageant les moins bons » (...).

En matière d'assistance téléphonique informatique, le métier draine bien sûr de nombreux techniciens en informatique mais il offre également une chance de reconversion à des personnes dont les compétences initiales n'étaient pas liées directement - ou uniquement - aux techniques informatiques. L'importance de la relation avec la clientèle et la connaissance des techniques de conduites d'appels sont indispensables. Selon François LAMBERT, P.D.G. de Supporter, entreprise spécialisée dans l'assistance téléphonique logicielle, l'acquisition de compétences en matière de communication téléphonique est indispensable. Ainsi, être à même de rassurer le client, savoir employer les bons mots, apprendre à poser les bonnes questions selon un débit adapté représente **50% de la satisfaction** du client.

### **3.3 Quelle formation ?**

La formation à l'activité de téléopérateur est **duale** :

#### ***3.3.1 Formation produits ou entreprise***

Présentation des différents produits et des avantages que chaque client peut en tirer. Cette formation porte avant tout sur la **relation client** (identification des différents types de clients, des besoins des entreprises, des critères permettant d'évaluer le résultat/ la satisfaction client, l'élaboration d'un plan d'action commercial) et **l'organisation du travail** (le suivi de l'activité, tableaux de bord, indicateurs, les objectifs généraux de l'entreprise de téléservice ainsi que les objectifs individuels de chaque téléopérateur).

un complément de formation-produit est recommandé après quelques jours d'actions.

#### ***3.3.2 Formation aux techniques de vente et à l'utilisation du téléphone***

La première étape d'une procédure de recrutement pour un centre d'appels passe souvent, après sélection des CVs, par un **rendez-vous téléphonique**. Selon un prestataire cette phase permet déjà une première évaluation : celle de **l'aisance au téléphone** et de la **qualité de la voix**. L'entretien est donc mené sous forme de questions ouvertes afin d'encourager le candidat à parler. Différents points sont évalués : utilisation de mots tabous, formulation d'interro-négatives, présence et directivité au téléphone.

La formation en elle-même a pour objectif **d'optimiser la communication par téléphone** en formant le téléopérateur à un certain nombre de techniques :

les principes de base de la communication verbale (les mots, l'attitude, la voix)

les avantages/ inconvénients de la communication par téléphone

les éléments du dialogue téléphonique (forme, écoute, formulation)

la structure d'un appel

les règles d'or du dialogue au téléphone (style, choix des mots, temps, etc.)

Le groupe CERITEX a développé une procédure d'évaluation interne de ses téléopérateurs qui porte sur les **critères qualité** suivants:

- temps de réponse
- annonce et présentation
- qualité de l'accueil, amabilité
- nature du dialogue
- prise en charge de l'appel
- analyse de la situation
- traitement de la demande
- prise de congé
- efficacité globale

Il est également important de former le téléopérateur à son **environnement matériel** à savoir :

les outils de communication mis à sa disposition (téléphone, planning, Internet, messagerie, etc..)

l'organisation spatiale du centre d'appels

l'utilisation du poste de travail (identifier les différents éléments, les faire fonctionner, les connecter entre eux, assurer un premier niveau de maintenance)

l'utilisation des outils de travail : les logiciels de base.

Enfin, il est à noter que deux agences d'intérim s'intéressent au développement des centres d'appels :

ADECCO qui a créé une agence spécialisée dans le télémarketing

MANPOWER qui propose un outil multimédia d'évaluation des téléopérateurs (CD-Rom qui comprend une vidéo et un entretien interactif).

### **Annexe 1 :**

## **LEXIQUE technique DU SECTEUR DES TELE-ACTIVITES**

### **Autocommutateur ou PABX (Private Automatic Branch Exchange)**

Système informatique qui assure l'interconnexion entre les lignes téléphoniques d'entrée et les postes internes à l'entreprise.

### **Serveur CTI (couplage Téléphonie/Informatique)**

Il s'agit du fonctionnement associé d'un ordinateur et d'un téléphone dans un environnement complètement intégré. Ses applications les plus communes sont :

l'affichage instantané des informations à l'écran (numéro de l'appelant, nom, etc..)

la recherche des données déjà stockées

le passage de l'appel à un collègue en même temps que l'ensemble du dossier informatique concernant le client

L'affichage de ces informations peut se faire dès la première sonnerie si la provenance de l'appel a été repérée.

## **ACD (Automatic Call Distribution)**

En **appels entrants** ce système permet :

la réponse immédiate à tous les appels par un message d'accueil

si tous les téléopérateurs sont en ligne il diffuse un message d'attente et stocke l'appel

de gérer plusieurs numéros d'appels différents et de distribuer différemment les appels en fonction du numéro demandé

de compiler des données et de fournir des statistiques sur le trafic, les attentes, les téléopérateurs.

## **Predictive Dialer**

En **appels sortants** ce système permet de :

composer seul et par anticipation les numéros de téléphone affichés

s'appuyer sur une surnumérotation pour que le téléopérateur soit toujours en argumentation

de détecter les faux numéros et de rappeler les sonneries occupées

D'autres options sont possibles en fonction des objectifs : la numérotation progressive (Progressive Dialer) et la numérotation assistée (Preview Dialing).

## **Echange de données**

Le centre d'appels et l'entreprise peuvent alimenter leurs fichiers respectifs en temps réel. Ces liaisons sont possibles également s'il s'agit d'un prestataire extérieur.

## **Transfert d'appels**



En cas de surcharge d'un centre d'appels il est possible de passer les appels en surplus à une autre plate-forme, en France ou en Europe. Ce transfert est également utilisé pour passer le relais à un niveau plus élevé d'assistance.

## **Annexe 2**

### **Exemples d'entreprises françaises mettant en place des centres d'appels**

<b>Secteur d'activité</b>	<b>Entreprise</b>	<b>Nature du projet et perspectives</b>
<b>Informatique</b>	BULL S.A.	S'est vue confié la hot line de Microsoft France.
<b>Bancaire</b>	Crédit Lyonnais	Mise en place en octobre 1996 d'une plate-forme téléphonique à Saint Maur (Val de Marne). 18 millions d'appels prévus qui seront traités par 600 conseillers à l'horizon 2000.
<b>Assurance</b>	Nexx Assurance	Filiale de la MAAF (Mutuelle d'Assurance des Artisans) . plate-forme téléphonique installée à Rouen et qui emploie 104 personnes. Prévoit de commercialiser 500 000 produits d'assurance automobile d'ici 5 à 6 ans.

Le personnel doit suivre **2 mois de formation** avant de répondre à son premier appel.

---

#### **Note:**

<sup>1</sup> Le **projet INnova** s'inscrit dans le cadre du Volet Horizon-Handicapés de l'Initiative communautaire EMPLOI et Développement des Ressources Humaines, programme géré par la Direction Générale V (Emploi, Relations Industrielles et Affaires Sociales) de la Commission de l'Union européenne. Les partenaires sont : en Espagne, la Confederación Galega de MInusvalidos, (COGAMI - Saint Jacques de Compostelle), en France, le Centre de Réadaptation Professionnelle et Fonctionnelle (CRPF, Nanteau-sur-Lunain), en Italie, BTE Formazione Professionale (Cagliari), au Portugal, Centro De Inovação para

Deficientes (CIDEF, Lisbonne) et le Secretariado Nacional de Reabilitação - Centro de Maria Cândida da Cunha (SNR-CMCC, Lisbonne), au Royaume-Uni, OUTSET(Londres).

<sup>2</sup> Cf. lexique en annexe 1

<sup>3</sup> Small Office Home Offices qui ont seulement 1 ou 2 salariés.

<sup>4</sup> Le texte devrait être disponible auprès du SIST.

<sup>5</sup> Cf. Etude réalisée par une société de conseil Input-France : « Les enjeux du help desk : 1996-2001 ».