

**Profil de la main-d'œuvre dans
les centres de contact clients
de l'industrie des TIC**

TECHNO*Compétences*

Comité sectoriel de main-d'œuvre
en technologies de l'information
et des communications

Avril 2002

Responsabilité et coordination de l'étude

TECHNOCompétences

Sylvie Gagnon, directrice général

Jean-François Dumais, directeur développement organisationnel et projets

Élaboration et réalisation

OR Optimisation des relations, Alexandina Delage

Comité de l'industrie

Daniel Milot, Rogers AT&T - Président du comité

France Wagner, Avantage Link et Help Desk Institute (HDI)

Marie Daigneault, Emploi-Québec

Chantal Thériault, Emploi-Québec

Diane Jeanotte, Vision Québec

Caroline Savoy, Vision Québec

Remerciements

TECHNOCompétences remercie les entreprises et organismes qui ont aimablement contribué à l'étude. Voir la liste des entreprises sondées en Annexe A.

TECHNOCompétences

550, rue Sherbrooke Ouest, bureau 100

Montréal (Québec) H3A 1B9

Téléphone : (514) 840-1237

Télécopieur : (514) 840-1244

Info@technocompetences.qc.ca

www.technocompetences.qc.ca

TECHNOCompétences est financé par Emploi-Québec et ses partenaires de l'industrie.



L'emploi du masculin a été privilégié uniquement à titre épique.

© TECHNOCompétences

ISBN 2-922902-07-2

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2002

Dépôt légal – Bibliothèque nationale du Canada, 2002

Table des matières

1	
1. Raisonement motivant l'étude.....	5
2. Mandat de l'étude	6
3. Méthodologie	7
3.1 Démarche.....	7
3.2 Thèmes abordés	7
4. Échantillon	8
4.1 Entreprises rencontrées :.....	8
4.2 Nombre d'employés représenté par l'échantillon.....	8
5. Statistiques	8
6.1 Typologie des Centres de Contact Clients (CCC) / <i>Help Desks</i> (HD).....	9
6.1.1 Le secteur dans son ensemble.....	9
6.1.2 Typologie spécifique à cette étude	9
6.1.2 Typologie spécifique à cette étude	10
6.2 Recrutement	11
6.2.1 Caractéristiques diminuant l'attraction du poste.....	12
6.2.2 Enjeux	12
6.2.3 Stratégies de recrutement.....	12
6.2.4 Statistiques.....	13
6.3 Compétences et caractéristiques recherchées chez les candidats.....	14
6.3.1 Compétences.....	14
6.3.2 Caractéristiques.....	15
6.3.3 Enjeux	15
6.4 Formation.....	16
6.4.1 Contenu offert par les entreprises	16
6.4.2 Durée de la formation	16
6.4.3 Enjeux	16
6.4.4 Stratégies de formation.....	16
6.4.5 Établissements d'enseignement:.....	17
6.5 Taux de roulement.....	19
6.5.1 Taux de roulement dans les centres de contact clients	19
6.5.2 Causes liées au taux de roulement dans les CCC	19
6.5.3 Taux de roulement dans les <i>Help Desks</i> et les causes respectives	20
6.5.4 Enjeux	20

6.5.5	Stratégies de rétention:	20
6.5.6	Stratégies de rétention essentielles	21
6.5.7	Statistiques.....	21
6.6	Tendances	22
6.7	Pistes de réflexion.....	23
6.8	Image du métier	24
6.8.1	Perceptions de l'agent dans la société:	24
6.8.2	Activités promotionnelles en cours:	24
7.	Recommandations.....	26
7.1	Comité(s) permanent(s)	26
7.2	Initiatives en gestion des ressources humaines.....	26
Annexe A		27

1. Raisonnement motivant l'étude

Portrait global du secteur des centres de contact clients (CCC)

- ♦ La croissance dans le secteur des CCC est estimée à 20%
Cette statistique est souvent prononcée sans pour autant qu'une source officielle soit citée
- ♦ Or, la main d'œuvre est insuffisante pour combler les besoins des entreprises
La plupart des individus rencontrés expriment des difficultés à trouver la main-d'œuvre qualifiée et disponible. De plus, le taux de chômage tend à la baisse, diminuant ainsi la main-d'œuvre disponible (Statistiques Canada, avril 2002)
- ♦ Les entreprises éprouvent des difficultés quant au recrutement
- ♦ Et connaissent des taux de roulement importants

Ainsi, le secteur des CCC mérite une attention particulière.

Afin de cerner la réalité de ce secteur, plusieurs études ont été faites procurant statistiques et informations pertinentes de type :

- ♦ Taux de roulement
- ♦ Salaire moyen
- ♦ Difficultés de recrutement
- ♦ Critères d'embauche, compétences recherchées
- ♦ Formation transmise (temps consacré, sujets, ...)
- ♦ Taux de syndicalisation
- ♦ Etc.

Toutefois, les résultats obtenus concernent toutes les industries confondues et, alors que certaines études se concentrent sur les entreprises au Québec, d'autres sont pancanadiennes. La question devient alors:

Qu'en est-il des CCC dans l'industrie des technologies de l'information et des communications (TIC) au Québec?

2. Mandat de l'étude

Cette étude se veut plus qualitative que statistique. Sa raison d'être est de:

Dresser le portrait global du secteur des centres de contact clients et des bureaux de support technique, mieux connus sous le nom *Help Desks* (HD) dans l'industrie des TIC au Québec afin de:

- ♦ Déterminer les enjeux liés à la main-d'œuvre, des CCC et des HD
- ♦ Élaborer des stratégies d'intervention conséquentes et pertinentes

3. Méthodologie

3.1 Démarche

- ♦ Recherche de balisage (lectures et premières entrevues)
- ♦ Identification et sélection des entreprises de l'échantillon de recherche
- ♦ Entrevues auprès d'individus clés permettant une définition juste du secteur

3.2 Thèmes abordés

- ♦ Recrutement
 - Difficultés rencontrées et les causes associées
 - Stratégies de recrutement
- ♦ Compétences et caractéristiques recherchées chez les candidats
- ♦ Formation
 - Sources de formation
 - Type de formation offerte en entreprise
 - Besoins de formation
 - Établissements d'enseignement offrant des formations liées aux CCC
- ♦ Taux de roulement
 - Causes
 - Stratégies de rétention

Ont été identifiées, suite aux lectures et entrevues :

- ♦ Tendances évolutives dans le secteur des CCC et des HD
- ♦ Pistes de réflexion permettant une remise en question de certaines pratiques
- ♦ Initiatives concrètes à être implantées à court terme
- ♦ Recommandations propres à chaque acteur du secteur

4. Échantillon

Quatorze organisations, réparties comme suit, ont participé à cette étude:

- ♦ 10 organisations de l'industrie des TIC. 2 d'entre elles sont impartiteurs et offrent le service de centre de contact clients
- ♦ 4 organisations particulièrement connaisseuses du milieu des centres de contact clients

4.1 Entreprises rencontrées :

Adecco	HDI	Médiagrif	Transcontinental -
Advantage Link	IBM	Microcell	Sodema
Bell Mobilité	Joncas Telexperts	Rogers AT&T	Services Triad Inc.
BellCanada	Look		Vision Québec

4.2 Nombre d'employés représenté par l'échantillon

6700 employés sont représentés par cette étude. Il est à noter que pour deux des entreprises rencontrées, un seul CCC est représenté alors qu'il y en a plusieurs au sein de l'organisation. Le nombre indiqué tient compte de ce facteur (ajout de 2525 employés). Le nombre d'employés changeant continuellement, ce nombre demeure une approximation.

5. Statistiques

Les statistiques sont présentées à chacune des sections pertinentes. Il est à noter que ces données proviennent d'informations transmises par les entreprises et n'ont en aucun cas été traitées statistiquement. Ces informations servent strictement à titre de référence.

6. Résultats de la recherche

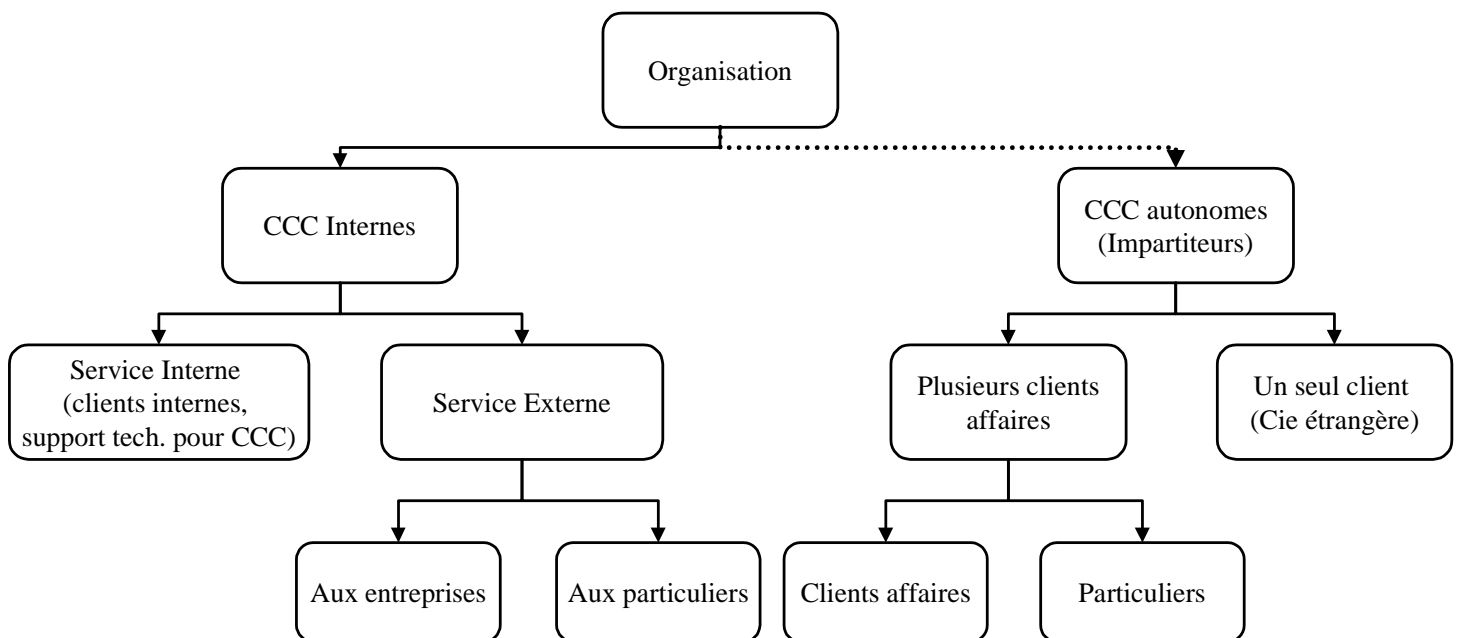
6.1 Typologie des Centres de Contact Clients (CCC) / Help Desks (HD)

6.1.1 Le secteur dans son ensemble

Certaines organisations gèrent leur(s) propres CCC / HD qui offrent plusieurs types de services auprès de clients externes :

- ♦Service à la clientèle
- ♦Vente et/ou Télémarketing
- ♦Activation de service
- ♦Facturation
- ♦Support technique de base à avancé
- ♦Recouvrement

Ou auprès de clients internes :



- ♦Support technique de base à avancé

D'autres organisations préfèrent que la gestion de leur CCC soit faite par des impartiteurs, spécialisés en ce domaine.

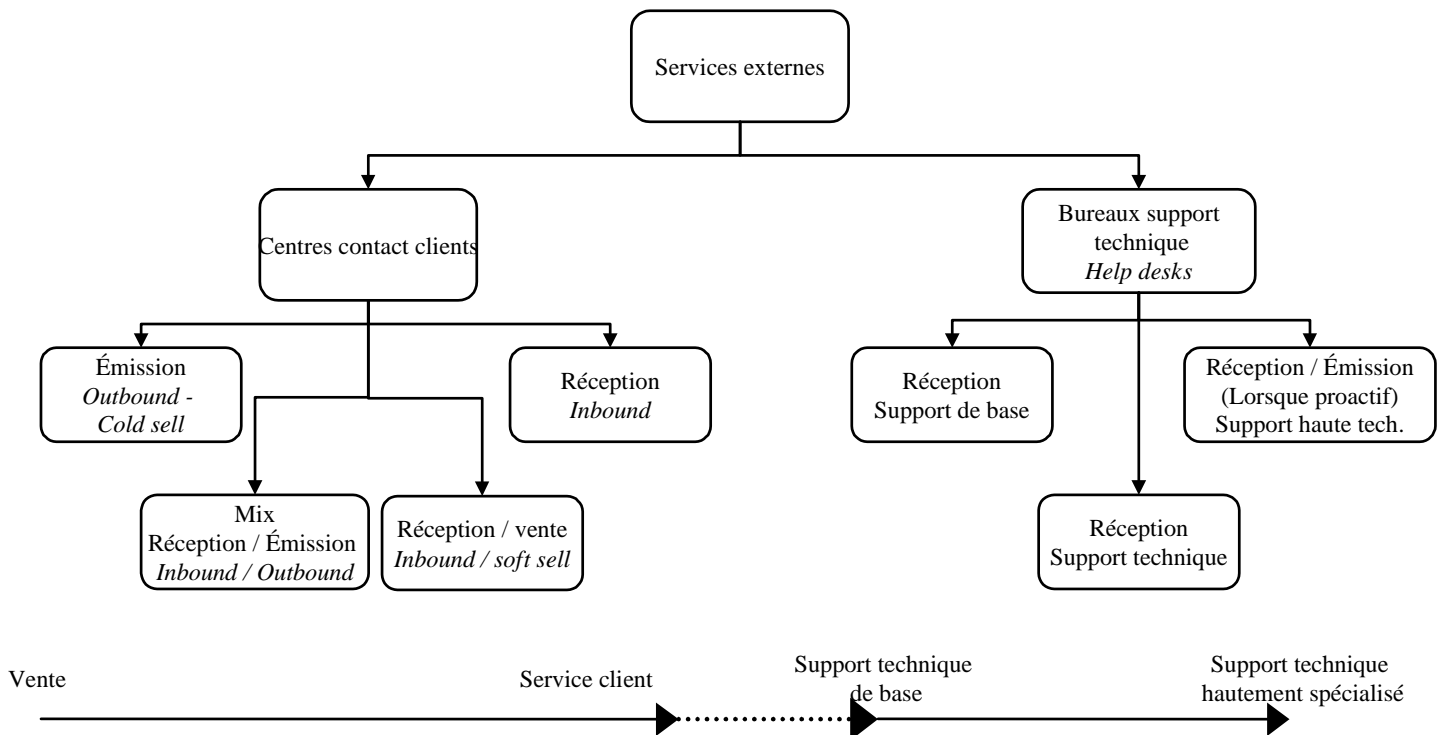
6.1.2 Typologie spécifique à cette étude

Dans le cadre de cette étude, les efforts ont été concentrés sur les CCC offrant des services externes.

Une caractéristique spécifique à l'industrie des TIC est qu'en plus des CCC, plusieurs entreprises ont des *Help Desks* (HD). Ainsi, les besoins et enjeux en matière de main-d'œuvre sont sensiblement les mêmes mais certaines variations s'appliquent. Ces dernières sont identifiées tout au long de ce document. Cependant, les besoins spécifiques aux HD mériteraient une attention particulière afin de mieux les définir.

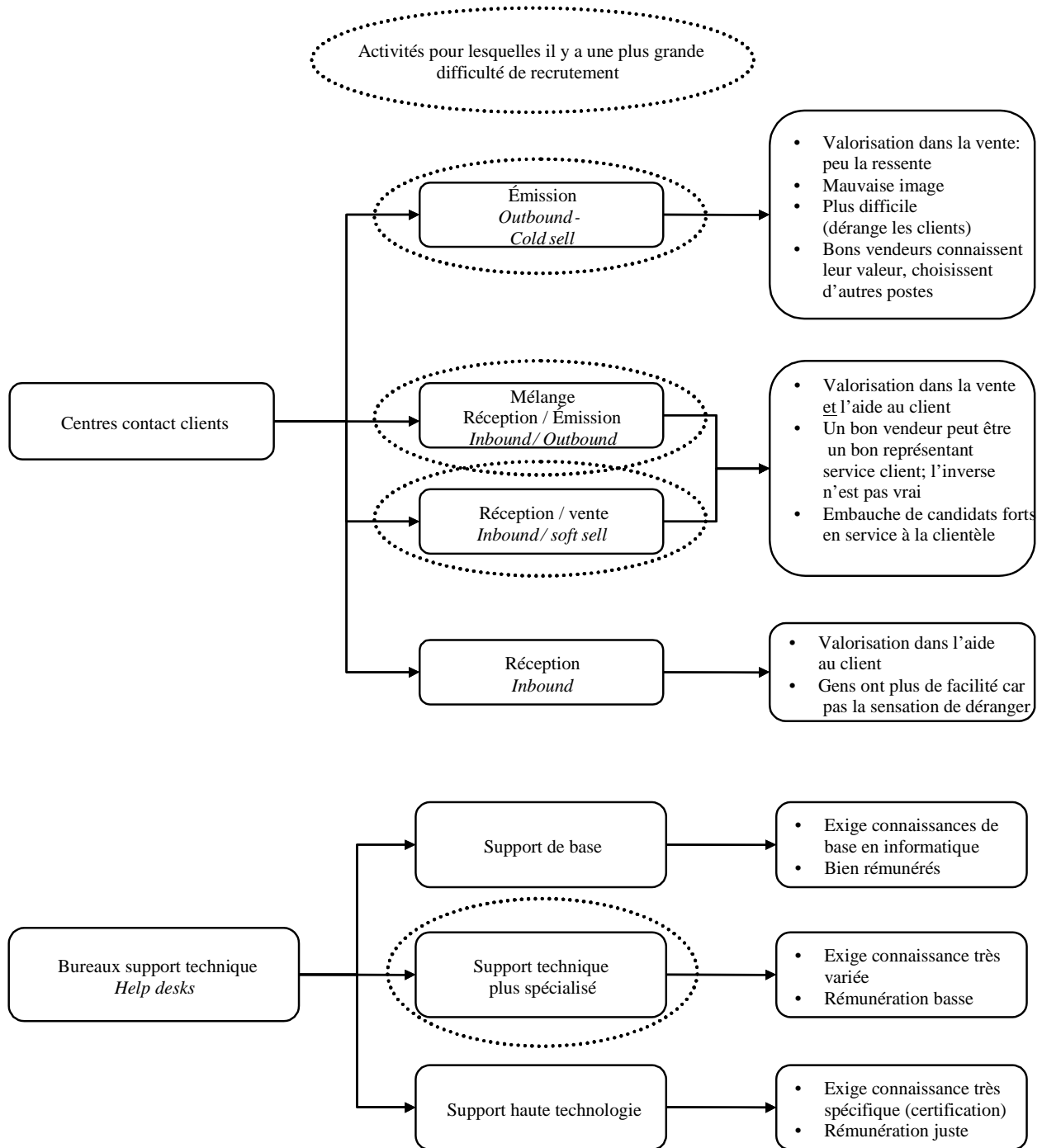
Dans un centre il y a :

- ♦ L'émission d'appels : l'appel est instigué par le centre vers le client
- ♦ La réception d'appels : le client appelle le centre



6.2 Recrutement

À l'exception de deux organisations, toutes expriment des difficultés de recrutement.



6.2.1 Caractéristiques diminuant l'attraction du poste

- ♦ Horaires - Certains centres sont ouverts 24 heures, 7 jours sur 7
- ♦ Horaires instables pouvant changer d'une semaine à l'autre
- ♦ Salaires pas nécessairement compétitifs - Dépend du centre, dépend des connaissances exigées
- ♦ Lieu géographique - À l'extérieur de Montréal, il devient difficile d'attirer des candidats
- ♦ Stress lié au travail et à l'environnement
- ♦ L'image péjorative que les candidats potentiels ont du métier

6.2.2 Enjeux

- ♦ Croissance des centres stables (contrairement à la croyance qui parle d'un taux de 20% de croissance) mais, le taux de roulement élevé exige l'activité de recrutement perpétuelle. Ainsi, la forte demande de main-d'œuvre vient en grande partie de l'attrition et moins de l'expansion des entreprises
- ♦ Taux de chômage diminue donc moins de gens disponibles
- ♦ Exigence quant au bilinguisme réduit le bassin de candidats potentiels
- ♦ Candidats ayant à la fois le profil technique et l'entregent sont difficiles à repérer
- ♦ CCC:
 - Peu de candidats souhaitent ou aiment vendre (image télémarketing péjorative)
- ♦ *Help desk*:
 - Peu ont à la fois le profil technique et l'entregent
 - Main-d'œuvre très en demande, les candidats connaissent leur valeur

6.2.3 Stratégies de recrutement

- ♦ Internet - site Web de l'organisation et les sites d'emplois tels Jobboom.com, Monster.ca
- ♦ Journaux (de moins en moins)
- ♦ Journaux de quartier (selon la localisation du centre)
- ♦ Bouche à oreille (système de compensation lorsque les employés en réfèrent d'autres)
- ♦ Firmes de recrutement (Adecco, Drake, Kelley,...)

- ♦ Établissements d'enseignement - Journées carrière
- ♦ Salons (résultats peu probants)

Les stratégies de recrutement doivent être de plus en plus novatrices compte tenu de la forte demande en main-d'œuvre dans le secteur des CCC, toutes industries confondues. Nombre de candidats s'orientent dans ce métier sans pour autant préférer une industrie à une autre.

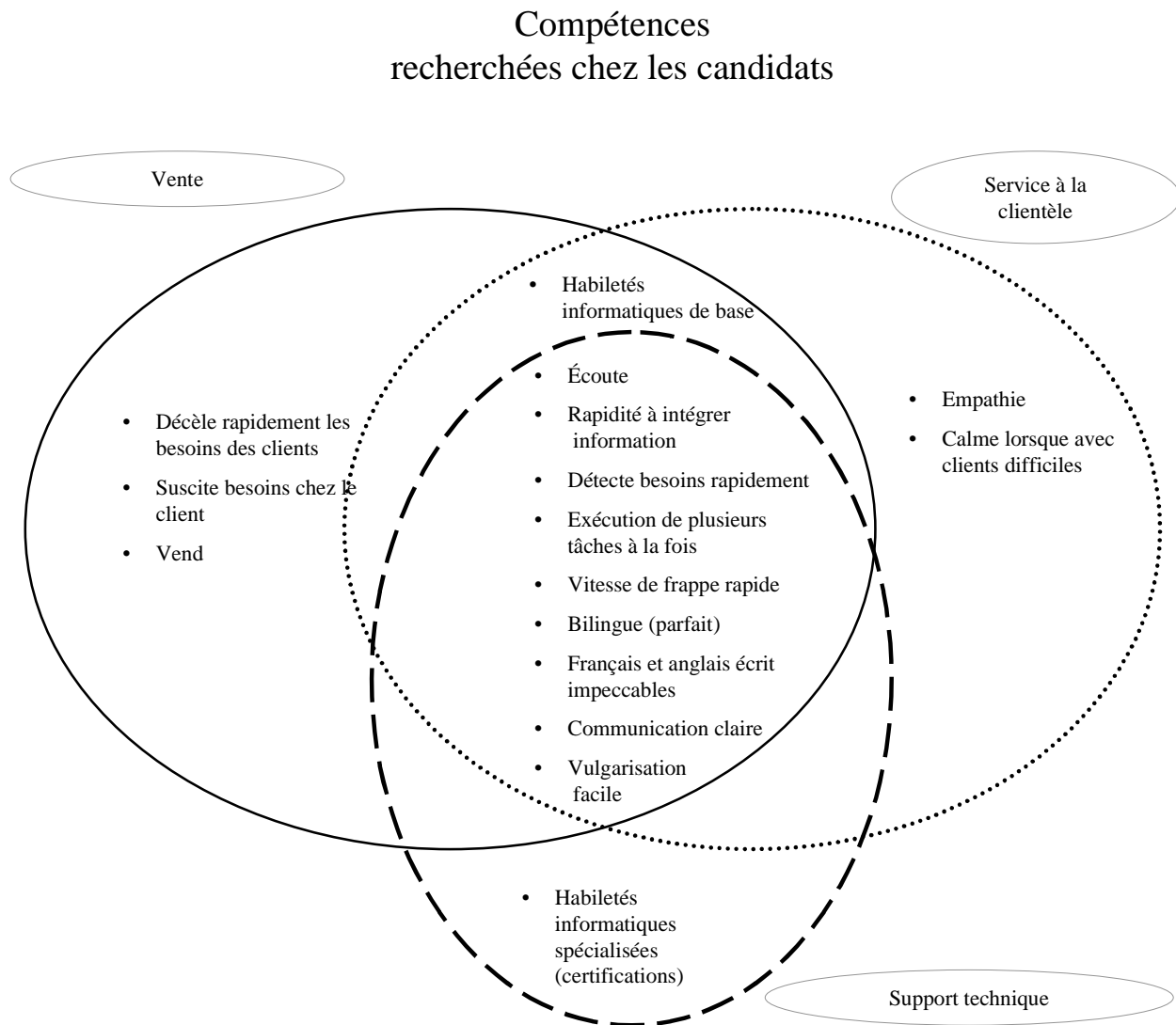
6.2.4 Statistiques

En général, l'embauche est forte en raison du taux de roulement élevé. Ainsi, le nombre d'embauches n'est pas nécessairement lié à l'expansion du secteur des CCC dans l'industrie des TIC. Toutefois, alors que deux entreprises ne prévoient aucune embauche liée à l'expansion, les autres assurent une croissance stable. Le taux d'expansion de celles qui ont soumis des chiffres (2 entreprises) est d'environ 20%.

6.3 Compétences et caractéristiques recherchées

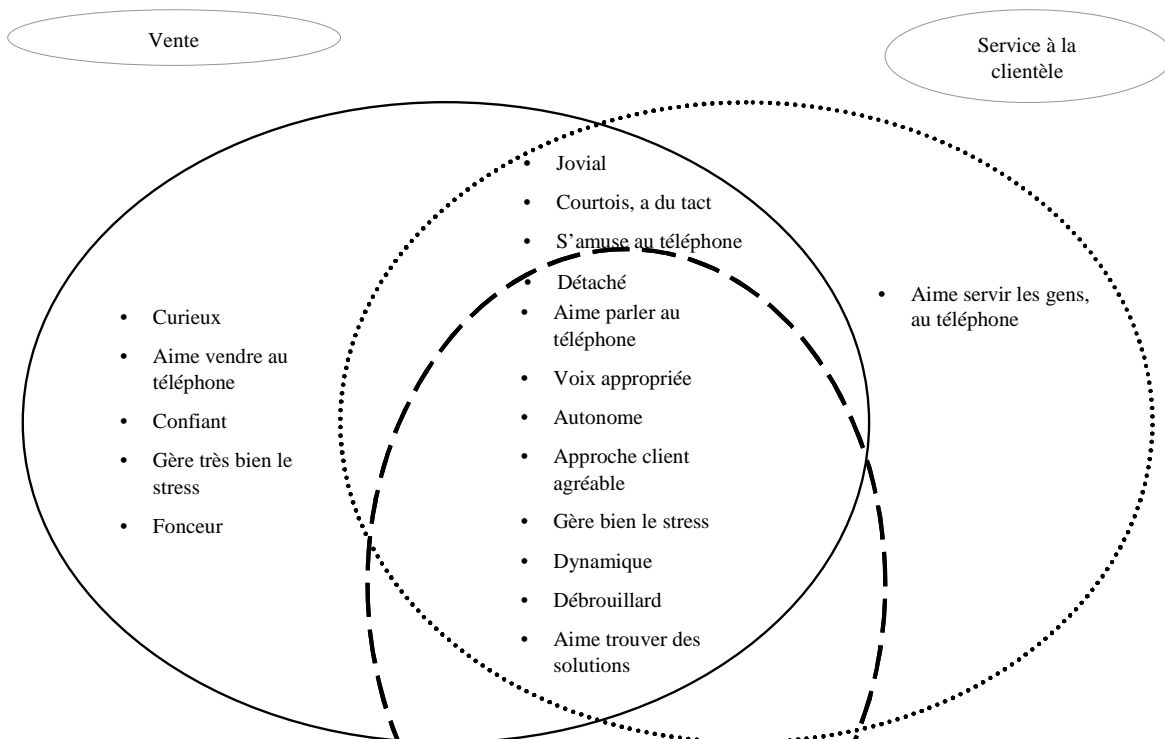
Certaines distinctions s'appliquent entre les fonctions liées à la vente, au service à la clientèle et au support technique surtout en ce qui a trait à la spécialisation technique recherchée et à l'aisance avec l'informatique.

6.3.1 Compétences



6.3.2 Caractéristiques

Caractéristiques recherchées chez les candidats



6.3.3 Enjeux

Trouver des candidats qui:

- ♦ Ont à la fois le bagage technique et l'entregent
- ♦ Sont parfaitement bilingues - Pour plusieurs entreprises étrangères, il doit y avoir totale transparence, le client devrait avoir l'impression d'appeler la maison-mère et non un CCC à l'étranger
- ♦ Ont une très grande capacité d'intégration - Tant au niveau de la quantité que de la rapidité

6.4 Formation

6.4.1 Contenu offert par les entreprises

- ♦ Tronc commun (toutes les entreprises)
 - Approche client
 - Techniques de vente
 - Fonctionnement du poste de travail
- ♦ Spécifique (à chaque entreprise)
 - Technologie de leur système de gestion de contacts et des dossiers
 - Leurs produits

6.4.2 Durée de la formation

- ♦ Plus le travail demandé est technique, plus la formation est de longue durée
- ♦ Plus il y a de produits à connaître, plus la formation est de longue durée
- ♦ Elle varie de 1 à 8 semaines

6.4.3 Enjeux

- ♦ La technologie en constante évolution exige formation et information continues
- ♦ Éducation de base des jeunes agents (pour la majorité des agents)
(*vouvoyer les gens, éviter la familiarité, respecter les horaires*)

6.4.4 Stratégies de formation

- ♦ Formation traditionnelle
- ♦ Formation sur le plancher - Avant d'accéder à son propre poste, le candidat observe d'abord un agent, ensuite il est accompagné lorsqu'il communique avec des clients et reçoit de la rétroaction

- ♦ Formation et « quiz » par Intranet permettant une vérification de la compréhension
- ♦ Information par Intranet
- ♦ Rencontres de groupe
- ♦ *Coaching*
- ♦ Mentorat
- ♦ Évaluation du rendement par enregistrement et rétroaction

6.4.5 Établissements d'enseignement:

Il existe plusieurs établissements d'enseignement spécialisés dans le développement des compétences liées aux fonctions des centres de contact clients.

Alors que les participants au sondage recruteraient volontiers des candidats provenant de ces programmes de formation, pour le moment, les candidats n'ont pas les compétences recherchées et, surtout, ils ne sont pas habitués à la réalité d'un CCC, faisant d'eux des candidats qui quittent rapidement l'entreprise.

- ♦ Avantages des écoles spécialisées
 - Amène des candidats avec une connaissance de l'environnement de travail, évitant donc les démissions précoces et donc des pertes importantes pour l'entreprise (si le diplômé a fait un stage en entreprise ce qui est plutôt rare)
 - Amène de nouveaux candidats potentiels
 - Fait connaître le métier
- ♦ Inconvénients des écoles spécialisées
 - Plusieurs des écoles ouvrent leur programme seulement aux gens bénéficiant de l'assurance-emploi ou de l'aide sociale. Ces derniers ne sont pas toujours intéressés par le travail d'agent mais font les cours afin d'obtenir leurs prestations
 - Ces candidats hésitent entre travailler et conserver leurs prestations (si travaillent trop d'heures, perdent leurs prestations)

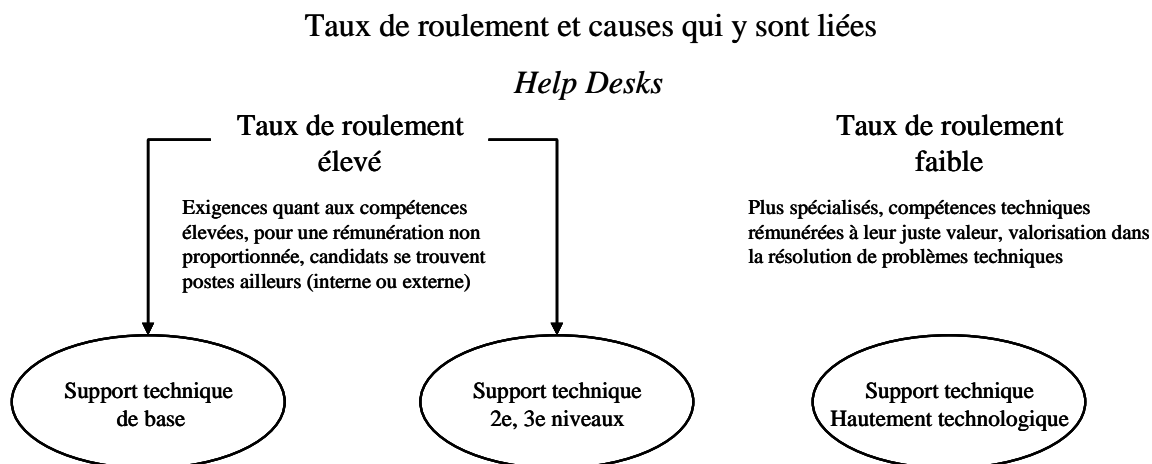
-En offrant les cours sur une période de 6 à 12 mois, les candidats potentiels apprennent à un rythme très lent en comparaison à ce qui leur est demandé en entreprise. (Dans certaines entreprises, cette compétence est évaluée et si l'individu ne passe pas, il est exclu du processus de sélection pouvant avoir un impact important sur son estime de soi)

-Les individus qui pourraient être intéressés n'y ont pas accès (ceux qui n'ont pas l'assurance-emploi, ceux qui souhaitent changer de carrière mais ne veulent pas laisser leur emploi pendant leur transition)

-L'aspect « réinsertion sociale » ne tient pas compte de la réalité organisationnelle

-Les candidats n'ont aucune idée de ce qu'est la réalité d'un CCC et donc démissionnent rapidement

6.5.3 Taux de roulement dans les *Help Desks* et les causes respectives



6.5.4 Enjeux

- ♦ Coûts importants associés à la perte et à l'embauche d'un agent
- ♦ Plusieurs candidats quittent avant que leur embauche ait été rentabilisée

6.5.5 Stratégies de rétention:

- ♦ Plan de carrière
- Plus difficile à offrir quand:
 - Siège social à l'extérieur de la province/ville
 - C'est uniquement un CCC qui n'est plus en croissance donc les promotions sont plus rares
- ♦ Possibilités de développement
- ♦ Stabilité dans les horaires
- ♦ Salaires, avantages sociaux, lieux de travail, salle d'exercice, garderie,...
- ♦ Support nécessaire à leur travail (information au bon moment, accessible rapidement, support technique accessible rapidement)
- ♦ Infrastructure assurant un haut niveau de productivité
- ♦ *Coaching* / mentorat
- ♦ Situation géographique

6.5.6 Stratégies de rétention essentielles

Ce qui incite les agents à demeurer au sein de l'organisation:

- ♦ Atmosphère de travail agréable
- ♦ Respect et estime des individus par la gestion
- ♦ Rétroaction juste permettant l'amélioration des compétences
- ♦ *Coaching* juste et continu
- ♦ Support nécessaire à l'accomplissement du travail

6.5.7 Statistiques

Deux types de roulement existent:

- ♦ Roulement interne:
 - Lorsque les employés changent de poste au sein du centre ou de l'entreprise
- ♦ Roulement externe:
 - Lorsque les employés quittent l'entreprise

Toutes les entreprises apprécient la différence cependant, peu en font la distinction dans leurs calculs. Trois entreprises sont à instaurer des systèmes leur permettant de cerner la différence. Deux la font déjà.

Compte tenu de la diversité des activités des CCC et des HD, il est difficile d'émettre une moyenne quant au taux de roulement car elle ne serait aucunement représentative de la situation vécue. De plus, chaque entreprise calcule son taux de roulement différemment, rendant les chiffres incomparables pour le moment.

Ainsi, deux entreprises vivent un roulement de moins de 5%, principalement dû au haut degré de spécialisation en partie responsable de la motivation des gens à demeurer dans l'entreprise. Les autres vivent des taux de roulement variant de 9% à 90% qui, quoique nécessaires lorsque des candidats ne satisfont pas aux exigences, demeurent très élevés dans la plupart des cas.

À titre de référence supplémentaire, selon l'étude rendue par SSA Services Conseils (*Étude sur les centres de contact clients au Québec - mai 2001*): Le taux de roulement, que ce soit vers des postes à l'interne ou à l'externe serait de 165% dans le secteur de l'informatique et de la technologie (*Les Affaires*, 9 mars 2002).

6.6 Tendances

- ♦ Les modes de contact agents/clients vont au-delà du téléphone :
 - Télécopieur, courriel, clavardage
 - Nécessite que les agents aient un français et anglais écrits impeccables (aspect légal - les écrits demeurent), ce qui représente une grande lacune présentement

- ♦ Les centres de contact peuvent être virtuels - Tout se fait par Internet-intranet
 - Les agents travaillent alors de leur résidence
 - Avantages:
 - Diminue les coûts d'exploitation (bureaux)
 - Diminue temps de transport des employés
 - Inconvénients:
 - L'aspect travail d'équipe existe moins
 - Coaching* moins présent
 - Pourrait avoir un impact sur la main-d'œuvre disponible

- ♦ Robotisation des tâches répétitives:
 - Permet une meilleure utilisation des compétences humaines
 - Rend le travail plus intéressant pour les agents
 - Permet l'accroissement de la productivité
 - Offre un service plus efficient au client
 - Certification des bureaux de support technique (ITIL)

Industrie/ Roulement	Roulement Interne	Roulement Externe
Télécom.	15%	19%
Informatique /Technologie	15%	150%

Roulement dans les Centres de contact clients par type d'industrie

6.7 Pistes de réflexion

- ♦ Quelle est la valeur du CCC aux yeux de la direction: Centre de profits ou centre de coûts?

Faire valoir la nécessité du centre

- ♦ Les CCC deviennent des centres de profits aux yeux de la direction lorsqu'il y a du « soft sell » à même le service à la clientèle. Peu de candidats aiment la vente et pourraient décliner de tels postes réduisant ainsi le bassin de main-d'œuvre disponible. Comment y remédier?
- ♦ Comment vendre la carrière d'agent à sa juste valeur?

En quoi est-ce que ce métier est d'une valeur ajoutée dans l'employabilité du candidat?

-Élaborer profil réel du poste

- Aspects attirants

- Aspects repoussants

-Transformer les aspects repoussants en défis

- (ne fonctionnera que dans la mesure où la gestion en est une de *coaching* et de respect)

- ♦ Un défi majeur:

Repérer candidats qui ont à la fois le profil technique et de l'entregent

-Où et comment les repérer?

-Comment les inciter à travailler dans les centres de support technique?

- ♦ Est-ce que les établissements d'enseignement desservent bien l'industrie?
- ♦ Le sentiment de réalisation et de valorisation des agents provient de la capacité à aider les clients:
 - Comment établir l'équilibre de productivité entre la qualité et la quantité?
- ♦ Perception que ce métier sert de porte d'entrée pour une *vraie* carrière ailleurs
 - Puisque les deux s'appliquent selon les entreprises, s'assurer d'énoncer les deux perceptions lors de la campagne d'information

6.8 Image du métier

Il est clair que le principal enjeu, partagé par chacune des 14 entreprises est l'image du métier. L'image de l'agent est rapidement associée à celle du « télémarketeur » qui, disons-le, est particulièrement ternie par les accusations de fraude et par le simple fait que plusieurs de ces centres de vente utilisent des techniques qui dérangent la plupart du temps les citoyens.

6.8.1 Perceptions de l'agent dans la société:

- ♦ Mal payé
- ♦ Environnement stressant
- ♦ Évaluation constante par enregistrement ou autre
- ♦ Pression quant à l'atteinte de résultats
- ♦ Peu de marge de manœuvre (horaire strict, assis au poste de travail toute la journée)
- ♦ Gestion de clients difficiles
- ♦ Perception de la vente comme étant un métier « croche » (image ternie par les firmes de télémarketing)

Ainsi, l'amélioration de l'image est un élément clé dans toutes les recommandations qui sont proposées.

6.8.2 Activités promotionnelles en cours:

- ♦ Journées carrière:
 - En cours
- ♦ Salon RecrutAppel:
 - Organisations reçoivent énormément de c.v.
 - Peu de candidats réellement intéressants et intéressés (gens qui doivent démontrer leurs démarches de recherche d'emploi)
- ♦ Vidéocassette d'information produite par Emploi-Québec:
 - Intéressant mais peu utilisé
- ♦ Service d'orientation CLE:
 - Certains agents qui y sont ont une attitude négative face à ce genre de travail et transmettent cette attitude aux candidats potentiels.

Ces activités assurent l'amélioration de l'image du métier dans la mesure où elles sont bien orchestrées avant, pendant et après leur mise en place. **TECHNOCompétences** recommande que les organismes responsables de ces activités promotionnelles poursuivent leurs efforts.

7. Recommandations

7.1 Comité(s) permanent(s)

Établir un comité permanent de l'industrie pour assurer la mise en place d'activités visant le développement des ressources humaines et pour coordonner les efforts dans le secteur. Puisque certaines variations, quant aux besoins, existent entre les CCC et les HD, il sera opportun de déterminer la validité d'implanter deux comités permanents plutôt qu'un seul.

- Renforcer l'arrimage entre les cours offerts et les besoins réels de l'industrie en organisant des rencontres entre les représentants de l'industrie et des établissements de formation
- S'assurer qu'Emploi-Québec fournisse une formation appropriée auprès des agents qui vendent le métier, leur donner une meilleure information sur les compétences recherchées et le milieu de travail (orienteurs dans les écoles - tous les niveaux académiques; Agents dans les CLE)

7.2 Initiatives en Gestion des ressources humaines

Promouvoir et favoriser la mise en oeuvre d'initiatives en gestion des ressources humaines des entreprises (centre d'exercice, horaire flexible, etc.)

- ♦ Contribuer à l'élargissement du bassin de candidats potentiels :
 - Gens à la pré-retraite, à la retraite
 - Femmes-mères/hommes-pères qui souhaitent revenir sur le marché du travail
 - Personnes handicapées visuelles (Service de Développement de l'Employabilité de la Montérégie, SDEM)
 - Personnes à mobilité réduite
- ♦ Aider à la promotion des programmes de certification (similaire à ISO, ITIL) des centres de contact clients basés sur des critères de qualité (incluant critère de qualité de vie au travail).
- ♦ Favoriser l'accessibilité des candidats souhaitant œuvrer en TIC à des programmes de certification en informatique (subventions, prêts, aide à trouver stages en entreprise, etc).
- ♦ Favoriser et poursuivre le développement d'entreprises d'entraînement telles Cryptag International, Novitek International

Annexe A

Liste des entreprises ayant participé au sondage

Adecco (Charles Fortier)

Avantage Link (Pierre Charron)

Avantage Link et Help Desk Institute (HDI) France Wagner

Bell Canada (Louis Vachon)

Bell Mobilité (Caroline Brousseau)

IBM Danièle Gadoury (Micheline Ricci)

Joncas Telexperts (Francine Bérubé)

Look Communications Inc. (Christine Oliver)

Médiagrif (Lynda Rodier)

Microcell (Nathalie Tessier)

Rogers AT&T (Daniel Milot)

Services Triad Inc. (Pierre Marc Jasmin)

Transcontinental - Sodema Inc. (Hélène Bélanger)

Vision Québec (Diane Jeanotte)