

# **Analyse de la main-d'œuvre des téléservices dans la municipalité régionale du Cap-Breton**

**Préparé pour :**

**La Société d'expansion du Cap-Breton**

**Par :**

**Gardner Pinfold Consulting Economists Limited**

**Le 21 février 2003**

# Table des matières

---

---

	<i>page</i>
Sommaire .....	i
Introduction	
Contexte .....	1
Objectif de l'étude .....	2
Étendue des travaux .....	2
Approche .....	3
Tendances de la population en général et de la population active .....	4
Estimation de l'offre potentielle de main-d'œuvre pour les téléservices .....	7
Entrevues avec des représentants de centres d'appels .....	9
Préposés au service à la clientèle/agents/vendeurs-associés .....	12
Superviseurs .....	13
Spécialistes des opérations et spécialistes techniques/TI .....	14
Gestionnaires .....	14
Formateurs .....	15
Personnel administratif et personnel de soutien .....	16
Taux de roulement .....	17
Bassin de main-d'œuvre .....	18
Analyse de la main-d'œuvre disponible .....	20
Inventaire des compétences professionnelles .....	21
Données sur les prestations d'assurance-emploi .....	27
Formation et études .....	31
Résumé .....	34

# Sommaire

---

## INTRODUCTION

Dans la MRCB, l'industrie des téléservices enregistre une croissance depuis 1998 et elle comprend maintenant six grands centres d'appels :

- Groupe ICT, à Sydney, ouvert en 1998;
- Ron Weber and Associates, à Sydney River, ouvert en 1999;
- EDS, à Sydney, août 2000;
- Upsource, à North Sydney, septembre 2001;
- Stream International, à Glace Bay, octobre 2001;
- Spiegel, à Sydney (au campus Marconi du NSCC), octobre 2002.

## PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'ÉTUDE

La conclusion générale de l'étude est que la population active de la municipalité régionale du Cap-Breton sera en mesure de répondre à la demande de main-d'œuvre probable, en ce qui a trait aux exploitants actuels, et qu'il continuera d'y avoir un excédent de chômeurs ayant des jeux de compétences liés aux téléservices, au cours des cinq prochaines années. L'industrie, le gouvernement et les établissements d'enseignement doivent continuer de travailler ensemble pour s'assurer que les candidats potentiels ont les qualités fondamentales qui conviennent au type d'emplois que l'on retrouve dans l'industrie des téléservices. Des programmes devraient également être axés sur les gens qui ne font actuellement pas partie de la population active.

### Marché de l'emploi

Dans la MRCB, la main-d'œuvre potentielle est composée des sans-emploi, des sous-employés et des travailleurs occupés. Les centres de téléservices continuent également d'attirer les personnes qui travaillent à temps partiel involontairement.

Les données de 2002 sur les prestataires d'assurance-emploi indiquent un peu de chômage dans les secteurs liés aux téléservices. L'inventaire des compétences du Cap-Breton renferme tout un éventail de compétences polyvalentes dans des professions non reliées aux téléservices.

Les taux de chômage en baisse légère et de nouvelles perspectives d'emploi pourraient encourager les gens à réintégrer le marché du travail.

### **Emploi dans les téléservices**

L'industrie des téléservices emploie actuellement environ 3 700 personnes (à temps partiel et à temps plein). Les PSC/agents représentent la majorité des employés (environ 3 000). Les plans d'agrandissement des entreprises de téléservices actuelles, pour les deux prochaines années, devraient porter les niveaux d'emploi à environ 4 500 personnes, et à 4 800 d'ici cinq ans. Les besoins axés sur la clientèle de l'industrie peuvent influencer rapidement la demande de main-d'œuvre et l'agrandissement des entreprises.

La préférence est accordée aux employés qui ont de l'expérience dans le domaine du service à la clientèle et qui ont des aptitudes pour les ordinateurs, bien qu'une formation interne puisse aider ceux qui n'ont pas les compétences informatiques de base.

### **Taux de roulement**

L'effectif de l'industrie des téléservices de la MRCB affiche un taux de roulement moyen d'environ 23 %, soit un taux inférieur à ceux enregistrés dans cette industrie, aux États-Unis et ailleurs au Canada. Les taux de roulement vont se stabiliser à mesure que le secteur des téléservices sera bien établi dans la collectivité.

Environ 40 % du taux de roulement est attribuable aux déplacements entre les centres de téléservices. On s'attend à ce que ces déplacements se poursuivent, comme c'est le cas sur les plus gros marchés de l'Amérique du Nord.

### **Main-d'œuvre principale – PSC/agents/représentants**

Il faut habituellement une 12<sup>e</sup> année, ou l'équivalent, pour occuper la plupart des postes de PSC. Une formation interne et en cours d'emploi est donnée dans tous les centres. La rémunération initiale varie entre 9 \$ et 10,25 \$ l'heure, plus des bonis et des primes au rendement. Des avantages sociaux sont offerts dans tous les centres.

Les progrès technologiques relatifs à l'interface avec les clients exigeront de certains titulaires de postes de PSC/agents qu'ils aient des compétences intermédiaires et avancées en informatique. Certaines de ces compétences peuvent s'acquérir en suivant une formation interne ou des cours dispensés dans les établissements d'enseignement et de formation locaux.

### **Études et formation**

En ce qui concerne la plupart des professions, une formation interne est dispensée dans tous les centres de téléservices.

Le University College of Cape Breton, le Nova Scotia Community College (campus Marconi) et le Cape Breton Business College offrent tous des programmes qui permettent aux gens d'acquérir les compétences nécessaires pour s'intégrer au marché du travail.

Les efforts de collaboration entre l'industrie, le gouvernement et les établissements d'enseignement se multiplient pour créer des possibilités de formation particulières et générales. L'industrie des téléservices et les établissements d'enseignement ont fait part de leur intérêt à collaborer, pour procurer à la main-d'œuvre les compétences fondamentales dont elle a besoin.

## OFFRE DE MAIN-D'OEUVRE

- Nombre total de personnes actuellement en chômage qui pourraient travailler dans l'industrie des téléservices : 2 900.

## DEMANDE DE MAIN-D'ŒUVRE

- Demande actuellement comblée : 3 700
- Agrandissement prévu au cours des deux prochaines années : 800
- Agrandissement prévu au cours des cinq prochaines années : 1 100
- Besoin de remplacement annuel attribuable au roulement du personnel : 510-665

L'industrie des téléservices aura accès à environ 3 000 employés potentiels, d'après les taux de chômage actuels. D'ici deux ans, les agrandissements prévus et le taux courant de roulement de personnel vont créer un besoin d'environ 2 000 nouveaux employés. La moitié de cette demande sera comblée par l'embauche de personnes en chômage dont la profession est liée aux téléservices. On suppose que l'autre moitié sera comblée à même l'actuelle population active occupée qui sera attirée par les emplois dans les téléservices. Le tableau ci-dessous indique qu'au bout de cinq ans, le nombre de chômeurs ayant une profession liée aux téléservices sera encore au-dessus de 1 200 personnes.

### **Demande de main-d'œuvre des téléservices comblée avec les chômeurs, et chômeurs qui restent -MRCB**

<b>Année</b>	<b>Agrandissements et roulement de personnel - demande comblée avec les chômeurs*</b>	<b>Offre de main-d'œuvre en chômage révisée**</b>	<b>Total des chômeurs qui restent ayant une profession liée aux téléservices</b>
2003	255	2 900	2 645
2004	500	2 745	2 245
2005	530	2 345	1 815
2006	385	1 915	1 530

Analyse de la main-d'œuvre des téléservices dans la MRCB

---

---

2007	395	1 630	1 235
------	-----	-------	-------

\* qu'on suppose correspondre à environ 50 % de la demande totale

\*\* augmentations annuelles attribuables à la hausse du taux de participation

## CONTEXTE

Au cours des dernières années, il est évident que les centres de téléservices ont considéré que le Cap-Breton était un endroit stratégique où s'installer en raison de la capacité du marché du travail. En 2000, la Société d'expansion du Cap-Breton (SECB) a entrepris de faire une étude sur le marché de l'emploi dans la municipalité régionale du Cap-Breton (MRCB) afin de déterminer dans quelle mesure elle peut répondre à la demande de l'industrie des téléservices. L'étude en est arrivée à la conclusion que pour les huit prochaines années à tout le moins, la main-d'œuvre sera suffisante au Cap-Breton pour soutenir la croissance prévue dans cette industrie.

Depuis la fin de cette étude, l'emploi a plus que doublé dans l'industrie des téléservices, à l'île du Cap-Breton.

Compte tenu de cette croissance qu'enregistre l'industrie au Cap-Breton, il convient d'analyser le marché de l'emploi, soit d'examiner l'offre de main-d'œuvre en regard des besoins créés par les agrandissements, les nouveaux centres et le roulement des travailleurs. Bien que la capacité actuelle du marché du travail de la municipalité régionale du Cap-Breton ait jusqu'ici été suffisante pour absorber les nouveaux emplois, il faut examiner jusqu'à quel point s'étend sa capacité potentielle, en ce qui concerne les besoins en matière d'emploi dans les téléservices.

Dans la MRCB, l'industrie enregistre une croissance depuis 1998, moment où l'ICT Group a lancé ses activités à Sydney. Depuis ce temps, cinq autres importants centres d'appels ont vu le jour, notamment :

- Ron Weber and Associates, à Sydney River, ouvert en 1999;
- EDS, à Sydney, août 2000;
- Upsource, à North Sydney, septembre 2001;
- Stream International, à Glace Bay, octobre 2001;
- Spiegel, à Sydney (au campus Marconi du NSCC), octobre 2002.



---

## OBJECTIF DE L'ÉTUDE

La présente étude a pour objet d'établir la capacité actuelle du marché de l'emploi dans la municipalité régionale du Cap-Breton, en ce qui concerne divers types de possibilités d'emploi dans le domaine des téléservices.

## ÉTENDUE DES TRAVAUX

Pour atteindre ses objectifs, l'étude doit :

- Mettre en contexte la situation du marché du travail au Cap-Breton (l'île et la municipalité régionale) en fournissant des données historiques et actuelles sur la population active.
- Établir un profil des exigences en matière de formation et de compétences, relativement aux diverses catégories d'emploi de l'industrie des téléservices, notamment faire une distinction entre les centres d'appels d'arrivée et de départ et entre le personnel du service à la clientèle, le personnel technique et le personnel de supervision.
- Fournir des détails (en se basant sur l'expérience de l'industrie) sur les bassins de main-d'œuvre dans lesquels puisent normalement les entreprises des téléservices pour y trouver de nouveaux employés (p. ex. chômeurs, services de vente au détail peu rémunérés, travailleurs saisonniers, sous-employés, étudiants, personnes âgées, les gens qui reviennent dans leur région et les deuxièmes soutiens économiques qui intègrent ou réintègrent le marché du travail).
- Fournir une évaluation de la main-d'œuvre actuellement disponible (employée et sans emploi), dans la municipalité du Cap-Breton, qui a la formation et l'expérience nécessaires pour travailler dans les diverses catégories d'emploi de l'industrie des téléservices. Dans la mesure du possible, les estimations de main-d'œuvre devraient porter sur diverses catégories d'emploi en particulier et elles devraient établir une distinction entre le personnel des centres d'appels doté de compétences de niveau débutant et le personnel ayant de l'expérience.
- Établir des prévisions quinquennales sur la main-d'œuvre disponible dans la municipalité régionale du Cap-Breton.

---

## APPROCHE

L'approche fondamentale adoptée pour la réalisation de cette analyse était la suivante :

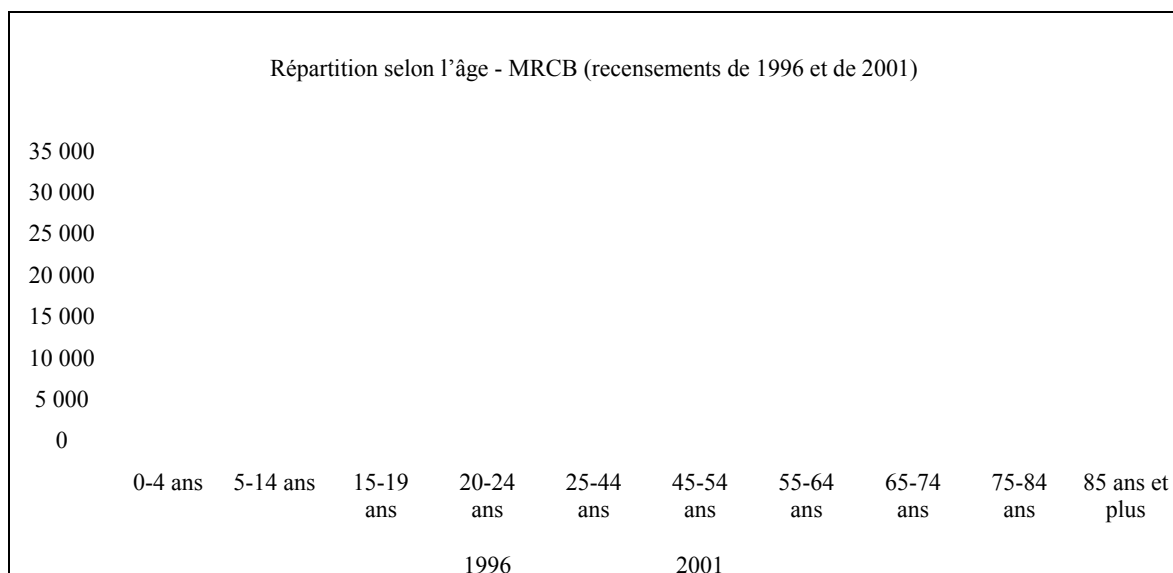
- Examiner l'analyse de la main-d'œuvre des téléservices effectuée en 2000;
- Rassembler et examiner l'information sur la population en général et sur la population active de la municipalité régionale du Cap-Breton (MRCB).
- Faire des entrevues approfondies avec les entreprises des téléservices qui exercent leurs activités dans la MRCB afin de connaître leur expérience de fonctionnement des deux dernières années.
- Analyser les données de l'inventaire des compétences du comté du Cap-Breton.
- Se servir des données sur les prestations d'assurance-emploi et des données fournies par DRHC pour évaluer l'offre potentielle de main-d'œuvre.
- Comparer la méthodologie utilisée dans l'étude précédente avec les autres sources d'information disponibles pour la présente analyse.
- Établir des prévisions sur cinq ans concernant la disponibilité de main-d'œuvre pour l'industrie des téléservices.

## TENDANCES DE LA POPULATION EN GÉNÉRAL ET DE LA POPULATION ACTIVE

---

Comme on l'a bien documenté, le Cap-Breton s'est heurté à de graves problèmes économiques qui ont eu d'importantes répercussions sur sa démographie et sa population active. L'économie a fait l'objet d'une importante transition au cours des dernières années surtout. Dans la MRCB, les principaux employeurs traditionnels des industries du charbon et de l'acier ont mis un terme à leurs opérations. Au cours de cette même période, de nouvelles industries ont fait leur apparition et s'imposent comme des piliers dans l'économie.

La fermeture des aciéries et des mines de charbon a eu un impact perceptible dans la MRCB. Selon le recensement de 2001, la population de la MRCB a diminué de 8 % depuis 1996, passant de 114 700 à 106 000 personnes. Comme on peut le voir dans le tableau suivant, la baisse de population s'est surtout fait sentir dans les groupes d'âge inférieurs.



Tous les groupes d'âge de moins de 45 ans ont enregistré des diminutions au cours de cette période quinquennale. Au cours de cette même période, la population plus âgée a généralement augmenté. Des tendances semblables se manifestent dans les autres régions rurales de la Nouvelle-Écosse comme des autres provinces. Cette évolution démographique s'explique en grande partie par l'émigration nette des personnes qui font partie des catégories d'âge inférieures, ainsi que par le vieillissement général de la population. Une grande partie de l'émigration se serait vraisemblablement produite entre 1996 et 2000. Aucune donnée ne nous permet de confirmer cette affirmation.

Le tableau 1 présente une analyse de l'activité estimative sur le marché du travail dans la MRCB. Il montre que les niveaux d'emploi globaux ont été relativement stables entre 1997 et 2000. Au cours de cette même période, le chômage s'y rapportant est passé de près de 20 % à environ 17,5 %. Entre 2000 et 2002, les niveaux d'emploi nets ont augmenté d'environ 1 500 postes. Le taux de chômage a chuté pour atteindre un taux annuel moyen de 15,1 % en 2002 et de fait, les données mensuelles indiquent que le taux a chuté encore davantage au cours des trois derniers mois de 2002, alors qu'il s'est établi en moyenne à 13,1 %. On peut attribuer une grande partie de la croissance de l'emploi dans la MRCB à l'émergence de l'industrie des téléservices. Cette croissance a un impact sur les niveaux de chômage globaux.

**Tableau 1**  
**Statistiques estimatives<sup>1</sup> sur la population active dans la MRCB**  
**1997-2002**

	<b>Population active (en milliers)</b>	<b>Emplois (en milliers)</b>	<b>Taux de chômage (en %)</b>	<b>Taux d'activité (en %)</b>
1997	46,6	37,5	19,6	52,0
1998	47,2	38,7	18,0	53,0
1999	45,9	37,9	17,4	51,8
2000	45,7	37,7	17,5	51,7
2001	47,3	39,3	17,0	54,0
2002	46,1	39,0	15,1	53,0

<sup>1</sup> - Tirées, en ce qui concerne la MRCB, des statistiques sur la population active publiées pour l'île du Cap-Breton.

Un examen des données sur les professions - basées sur le recensement - publiées par Statistique Canada révèle un changement de cap dans l'économie qui s'éloigne des industries traditionnelles pour se tourner vers les industries de services. En 1996, les

métiers, les industries primaires, la fabrication et les services publics représentaient 28,2 % de l'ensemble des professions. En 2001, ce pourcentage était passé à 24,3 %, une diminution de près de 2 200 personnes. Les professions axées sur les services ont accru leur part de l'ensemble, passant de 71,8 % en 1996 à 75,6 % en 2001.

**Tableau 2**  
**Nombre de personnes dans la MRCB, par profession, 1996-2001**

Gestion	1996		2001	
		2 470	5,7 %	2 895
Affaires, finance et administration	6 130	14,1 %	6 100	14,6 %
Sciences naturelles et appliquées et professions apparentées	990	2,3 %	1 290	3,1 %
Secteur de la santé	3 165	7,3 %	3 540	8,5 %
Sciences sociales, enseignement, administration publique et religion	3 435	7,9 %	3 590	8,6 %
Arts, culture, sports et loisirs	900	2,1 %	790	1,9 %
Ventes et services	14 125	32,4 %	13 375	32,0 %
Métiers, transport et machinerie	7 635	17,5 %	6 960	16,7 %
Professions propres au secteur primaire	2 850	6,5 %	1 785	4,3 %
Transformation, fabrication et services d'utilité publique	1 835	4,2 %	1 380	3,3 %
	43 535	100 %	41 705	100 %

Source : Recensement de 2001

L'émergence d'emplois que procure l'industrie des téléservices explique en partie ce changement de cap. La fermeture des aciéries et des mines de charbon explique la diminution du pourcentage correspondant aux industries du secteur primaire et du secteur de la fabrication.

## ESTIMATION DE L'OFFRE POTENTIELLE DE MAIN-D'ŒUVRE POUR LES TÉLÉSERVICES

Pour cette analyse, nous avons commencé par analyser l'approche et les sources de données utilisées au moment de l'étude de 2000. Depuis la fin de cette étude, comme nous l'avons indiqué dans l'introduction, l'industrie des téléservices a enregistré une hausse, tant en ce qui concerne le nombre d'opérateurs, l'échelle des activités que le nombre de personnes employées. La différence fondamentale entre l'information disponible pour l'analyse actuelle, comparativement à la précédente, est que nous avons pu tirer profit de l'expérience réelle des entreprises qui exercent leurs activités sur le marché du travail du Cap-Breton. Cette expérience de fonctionnement a été documentée au moyen d'entrevues approfondies avec cinq des six intervenants majeurs dans cette industrie.

Le tableau récapitulatif qui suit établit une comparaison entre les sources de données et les approches utilisées dans les deux études.

**Tableau 3**  
**Comparaison entre les sources de données des études**

	Étude de 2000	Étude de 2002
Chômeurs	En se basant sur l'activité sur le marché du travail, ils ont estimé qu'il y avait 8 400 chômeurs dans la MRCB à l'automne 2000. C'est à partir de cette donnée qu'ils ont estimé le nombre de personnes disponibles.	Une estimation semblable pour la fin de 2002 donne 8 300 personnes.
Temps partiel involontaire	Ils ont estimé que 3 700 autres personnes actives sur le marché du travail préféreraient travailler à temps plein, mais n'ont pu trouver qu'un travail à temps partiel. Cette information provenait de l'Enquête sur la population active.	Nous croyons comprendre que ces données sur le temps partiel involontaire ne sont plus recueillies dans le cadre de l'Enquête sur la population active. La meilleure hypothèse que nous puissions avancer est que ce ratio s'est modifié au profit du travail à temps plein.
Données de l'enquête auprès des prestataires d'assurance-emploi	Au printemps 2000, une enquête auprès des prestataires d'assurance-emploi a été faite; on en a établi le profil par profession. On a ainsi pu obtenir une estimation de la proportion de chômeurs qui, par leurs antécédents professionnels, pourraient	L'enquête auprès des prestataires d'assurance-emploi n'a pas été répétée. Certaines informations utilisées dans l'étude précédente sont toujours valides comme approximations pour l'analyse actuelle. Notre examen des données

	être des candidats pour les emplois dans l'industrie des téléseices. D'après l'enquête auprès des prestataires, 3 305 personnes pourraient convenir à l'industrie des téléseices.	sur les prestataires d'assurance-emploi semble indiquer que parmi les 10 000 prestataires environ, en 2002, près de 2 900 entraient dans les catégories susceptibles d'intéresser l'industrie des téléseices.
Inventaire des compétences professionnelles	L'enquête auprès des prestataires dont il est question précédemment a servi d'enquête pilote à cet inventaire plus général. Les résultats de cet inventaire général n'étaient pas disponibles pour l'étude de 2000.	Les données de l'inventaire des compétences professionnelles sont disponibles pour la présente analyse. Ces données permettent d'estimer le nombre de personnes qui occupent actuellement des emplois dont les exigences de scolarité laissent supposer qu'ils sont surqualifiés et qu'ils pourraient être recrutés pour l'industrie des téléseices.
Données du recensement	Aucune donnée pertinente, tirée du recensement, n'était disponible pour l'étude de 2000.	Les données du recensement de 2001 sont disponibles et révèlent une baisse de population dans les groupes d'âge que vise l'industrie des téléseices. En outre, on constate les répercussions de la fermeture des mines et des aciéries.

---

---

## ENTREVUES AVEC DES REPRÉSENTANTS DE CENTRES D'APPELS

---

---

Comme nous l'avons indiqué, nous avons réalisé des entrevues approfondies avec cinq des six entreprises de téléservices de la MRCB. Ces entrevues ont surtout été axées sur des discussions concernant les professions que l'on retrouve dans l'industrie.

La ventilation des professions exercées dans les centres de téléservices varie, mais dans la plupart des cas, les professions suivantes y sont représentées :

- Préposés au service à la clientèle (PSC), agents et vendeurs-associés;
- Superviseurs;
- Spécialistes du soutien technique, spécialistes des opérations;
- Chefs de groupe/directeurs;
- Formateurs;
- Personnel administratif et personnel de soutien.

Les **préposés au service à la clientèle** sont les points de contact avec l'industrie et ils traitent directement avec le public dans les centres d'appels d'arrivée et de départ. Les centres d'appels d'arrivée offrent un soutien aux clients à un certain nombre d'égards, notamment un support technique pour les industries du matériel et des logiciels informatiques. Les centres d'appels de départ se spécialisent dans le marketing, les ventes et la sollicitation. Selon le centre et le client, la plupart des PSC auront de l'expérience dans le service à la clientèle, des aptitudes à communiquer et une habileté en informatique.

Les **superviseurs** surveillent le travail des PSC dans les centres. Les centres de téléservices ont chacun un ratio superviseurs/agents recommandé et ils dotent les postes en conséquence. Les superviseurs sont souvent recrutés à même le bassin d'agents



d'expérience; ainsi, ils ont les mêmes jeux de compétences que ceux exigés des agents. Ils ont la responsabilité du rendement et de la qualité du service des agents qui relèvent d'eux.

Les **spécialistes du soutien technique** sont des PSC ayant des compétences informatiques spéciales, une grande expérience ou une excellente maîtrise des fonctions des PSC. Les personnes qui occupent ces postes sont habiles lorsqu'il s'agit d'aider le client à régler ses problèmes de matériel et d'applications logicielles. Elles ont des compétences en informatique de niveau intermédiaire à avancé et sont capables d'accomplir plusieurs tâches en parallèle (notamment d'avoir des interfaces multiples avec les clients).

Le nombre et l'étendue du travail des **chefs de groupe** varient. Ils peuvent être responsables d'un seul client, ou d'un service fourni par le centre. De façon générale, les chefs de groupe ont de l'expérience en gestion; ils connaissent bien le milieu des centres d'appels et ils ont des compétences en matière de service à la clientèle, d'organisation et de communications. Les chefs de groupe sont parfois recrutés à même le bassin de PSC ou d'agents et proviennent parfois d'autres centres, dans la région ou de l'extérieur de celle-ci.

Les **formateurs** sont responsables de la formation initiale et continue des PSC, à mesure qu'évoluent les besoins des clients ou la clientèle elle-même. Les formateurs suivent les programmes de « formation des formateurs » donnés à l'extérieur du centre (ou à un niveau plus élevé de l'organisation). Les formateurs donnent également des cours d'appoint aux PSC pour que ces derniers conservent un haut niveau de compétences dans les tâches reliées à leur emploi. Les formateurs reçoivent habituellement une formation interne et leurs compétences sont régulièrement actualisées.

Le **personnel administratif et le personnel de soutien du centre** exerce un large éventail de professions reliées, notamment, à l'accueil, à la paye, à la comptabilité et au réseau local (RL). Selon la profession concernée, les travailleurs peuvent être recrutés à

même le personnel interne ou doivent provenir de l'extérieur (dans le cas des administrateurs de RL très qualifiés). Les jeux de compétences associés à ces professions vont des compétences de base en informatique et en communication à une formation avancée ou personnalisée relatives aux applications logicielles et de l'expérience en ce qui concerne le matériel, les programmes, les bases de données et les réseaux.

### **Emplois dans les entreprises de téléservices**

La répartition par profession dans les entreprises que nous avons sondées indique une distribution de préposés au service à la clientèle (PSC, agents) dans les postes de niveau d'entrée, suivie du personnel administratif, des techniciens en TI et des superviseurs. Les emplois de niveau supérieur incluent les formateurs, les chefs d'équipe et gestionnaires, de même que les directeurs des centres. On a remarqué une mobilité ascendante au sein des organisations, selon les besoins de l'entreprise et les jeux de compétences et l'expérience des employés. Par exemple, les superviseurs et gestionnaires sont souvent recrutés à l'intérieur même de l'entreprise, s'il y a lieu, et si des personnes sont disponibles.

L'information recueillie est rapportée sous forme de synthèse. Vous trouverez ci-après des analyses plus détaillées, profession par profession. Pour chacune des professions, nous abordons la question des niveaux de rémunération, des exigences de scolarité, de l'expérience de recrutement et de maintien en poste et des caractéristiques démographiques des employés. Après ces données sur chacune des professions, nous faisons un examen général de l'expérience de roulement du personnel et formulons d'autres commentaires généraux sur le bassin de main-d'œuvre général.

---

---

## PRÉPOSÉS AU SERVICE À LA CLIENTÈLE/AGENTS/VENDEURS-ASSOCIÉS

### Rémunération, études et formation

- Les échelles de taux de rémunération vont de 9 \$ à 10,25 \$ l'heure en commençant – des bonis et des primes au rendement sont offerts dans la plupart des cas.
- Il s'agit, dans la plupart des cas, de postes à temps plein, mais certains postes à temps partiel sont disponibles; les postes à temps partiel servent normalement de stratégie de maintien en poste. Des possibilités de travail à temps partiel sont parfois offertes, ce qui plaît aux étudiants de la MRCB.
- Toutes les entreprises sondées exigent des employés potentiels qu'ils aient au moins complété une 12<sup>e</sup> année (ou l'équivalent); certains postes exigent des compétences - pouvant aller d'élémentaires à avancées - en informatique et/ou un certificat technique (p. ex. MCSE) pour pouvoir répondre aux besoins de la clientèle.
- Selon la complexité du travail, la formation est dispensée à l'interne et/ou en cours d'emploi; une formation d'appoint aide souvent les employés à mettre à jour leurs connaissances sur les pratiques, les stratégies et les besoins de la clientèle courants. La durée des cours de formation varie.

### Recrutement et maintien en poste

- Les entreprises se sont heurtées à certaines difficultés de recrutement.
- Compte tenu des exigences informatiques de l'emploi et de la nature très technique des besoins de la clientèle, certains centres de téléservices ont dû faire preuve de créativité pour trouver des solutions applicables à une main-d'œuvre en pleine évolution.
- Les défis du recrutement ont été attribués à la concurrence qui s'exerce entre les centres d'appels et au fait qu'un nombre réduit de personnes ayant les jeux de compétences requises dans l'industrie des téléservices sont rapidement accessibles dans la MRCB. La formation préalable, le recrutement à l'extérieur de la MRCB et le recours aux établissements d'enseignement de la région ont pour but de réduire les problèmes de recrutement.

### Caractéristiques démographiques des employés

- Un seul répondant a fait remarquer que la majorité des employés occupant ces postes avaient moins de 25 ans. D'autres répondants ont affirmé que les

personnes ayant beaucoup d'expérience dans le service à la clientèle et d'autres secteurs d'activité avaient des compétences importantes pour ces postes.

- Trois répondants sur cinq ont indiqué que la majorité des employés occupant ces postes étaient des femmes.

## **SUPERVISEURS**

### **Rémunération, études et formation**

- Les superviseurs et les gestionnaires surveillants sont mieux rémunérés que les PSC/repr./agents; leurs salaires varient entre 25 000 \$ et 40 000 \$ par année, à l'exclusion des avantages.
- La plupart des entreprises exigent une 12<sup>e</sup> année et un peu d'expérience; l'expérience en gestion et/ou un diplôme universitaire sont privilégiés.
- Une formation en cours d'emploi et interne est dispensée; souvent, les superviseurs obtiennent une promotion à l'interne. Au besoin, une formation particulière au client est donnée.

### **Recrutement et maintien en poste**

- La plupart des répondants ont affirmé qu'ils avaient peu de difficulté à recruter ou à maintenir en poste les superviseurs.
- Tous les problèmes temporaires de maintien en poste des employés qui occupent ces postes se règlent en désignant des remplaçants à même le bassin de PSC/agents.

### **Caractéristiques démographiques des employés**

- Les employés qui occupent des postes de superviseurs sont également représentés par des femmes et par des hommes.
- La presque totalité des superviseurs sont des employés à temps plein âgés de 25 à 34 ans.

---

---

## **SPÉCIALISTES DES OPÉRATIONS ET SPÉCIALISTES TECHNIQUES/TI**

### **Salaire, études et formation**

- Souvent, les spécialistes des opérations exercent des fonctions semblables à celles des PSC, mais la nature hautement technique des opérations exige que le salaire de départ soit plus élevé.
- La rémunération horaire des spécialistes des opérations et des spécialistes des TI commence à plus de 11 \$ l'heure.
- À l'interne, la formation propre au client est donnée par les centres. Les études et l'expérience professionnelle devraient amener des compétences informatiques intermédiaires et/ou une expérience relative au matériel et aux applications logicielles.

### **Recrutement et maintien en poste**

- Certains problèmes de recrutement de spécialistes des TI de la région de la MRCB ont été observés. Les solutions de rechange au recrutement de main-d'œuvre dans la région locale sont le recrutement dans d'autres parties de la province et à l'extérieur de la région.

### **Caractéristiques démographiques des employés**

- Exception faite des postes très avancés sur le plan technologique qu'on retrouve chez les PSC/agents, les spécialistes des opérations et les spécialistes des TI ont généralement plus de 25 ans.
- Selon les résultats du sondage effectué, plus d'hommes que de femmes occupent ces postes.
- L'évolution technologique des fonctions de base des PSC/agents permet de croire qu'il faudra davantage d'expérience en TI pour exécuter les fonctions du centre agrandi, dans l'avenir, tant en ce qui concerne ces postes que ceux des PSC/agents.

## **GESTIONNAIRES**

### **Rémunération, études et formation**

- Les gestionnaires jouent divers rôles, d'un centre de téléservices à un autre, dans la MRCB, depuis la gestion de petits groupes jusqu'aux fonctions de gestion aux niveaux plus élevés du centre.

- Les salaires des gestionnaires sont concurrentiels aux échelles de rémunération des cadres dans d'autres secteurs d'activité.
- Les niveaux de scolarité exigés vont de « certaines études collégiales » à entre 3 et 7 années d'expérience dans des postes de gestion, un diplôme en commerce et/ou des antécédents dans le domaine des finances.
- La formation est donnée à l'interne et souvent, elle est particulière au client.

### **Recrutement et maintien en poste**

- Aucun problème de recrutement ou de maintien en poste des gestionnaires n'a été signalé.

### **Caractéristiques démographiques des employés**

- La majorité des gestionnaires ont plus de 25 ans et travaillent à plein temps.
- Actuellement, un peu plus d'hommes que de femmes occupent les postes de gestion dans cette industrie.

## **FORMATEURS**

### **Rémunération, études et formation**

- La rémunération des formateurs va de 9,25 \$ l'heure à 13 \$ l'heure.
- En général, les employés ont certains antécédents ou de l'expérience en formation (ou un diplôme collégial), et une formation parrainée par l'entreprise de même qu'une formation interne (c.-à-d. « formation des formateurs ») leur sont habituellement dispensées. L'une des entreprises offre une formation en informatique que l'employé peut suivre à la maison.

### **Recrutement et maintien en poste**

- Aucun problème de recrutement ou de maintien en poste n'a été rapporté. Une entreprise compte surtout sur l'affichage des postes à l'extérieur pour recruter des formateurs, étant donné que l'expertise n'est pas toujours disponible à l'interne, à même le bassin d'employés en poste.

### **Caractéristiques démographiques des employés**

- Les formateurs de la MRCB avaient en général plus de 25 ans.
- Plus de femmes que d'hommes exercent cette profession.

---

---

## **PERSONNEL ADMINISTRATIF ET PERSONNEL DE SOUTIEN**

### **Rémunération, études et formation**

- Les postes administratifs sont rémunérés entre 25 000 \$ et 32 000 \$ par année, avant les avantages sociaux.
- On demande généralement des études secondaires générales, et quelques antécédents en comptabilité ou en commerce.
- Une formation interne, en cours d'emploi et/ou officielle est souvent dispensée à ces employés.

### **Recrutement et maintien en poste**

- Les entreprises affirment n'avoir aucun problème à recruter ou à maintenir en poste les employés qui occupent ces postes. On a souvent recours à des concours internes pour combler les postes vacants.

### **Caractéristiques démographiques des employés**

- Dans la MRCB, la majorité du personnel administratif et du personnel de soutien sont des femmes de plus de 35 ans.

Commentaires généraux applicables à tous les centres.

- Des assurances santé collectives et autres assurances sont offertes dans toutes les entreprises que nous avons sondées. Certaines offrent un programme d'avantages plus étendu, notamment un régime de pension, des indemnités d'accident du travail et des programmes d'invalidité.
- Les vacances et les congés de maladie payés varient d'un employeur à un autre; tous offrent des congés annuels payés. Certaines entreprises offrent des récompenses sous forme de temps de vacances comme prime au rendement ou mesure de reconnaissance de la qualité.
- Toutes les entreprises ont participé à une quelconque foire de l'emploi pour recruter de nouveaux employés. Le genre de participation et sa fréquence varient dans l'industrie. On dit que le bouche à oreille est le meilleur moyen de recruter de nouveaux employés. Un certain nombre d'employeurs ont également recours aux services d'emploi de DRHC et visitent les écoles et les universités.
- De façon générale, les employés vivent très près de leur lieu de travail (selon les estimations des répondants). Quatre répondants sur cinq ont affirmé que la majorité de leur effectif vivait à moins d'une demi-heure de leur lieu de

travail. On estimait généralement que dans la région, les gens cherchent habituellement du travail dans les villes et les villages les plus proches de leur lieu de résidence, plutôt que de chercher un travail qui nécessiterait, disons, des déplacements de 30 minutes.

## TAUX DE ROULEMENT

Aux É.-U. et au Canada, les taux de roulement moyens des centres d'appels varient entre 22 % et 37 %<sup>1</sup> par année, les centres d'appels de départ affichant généralement des taux de roulement supérieurs à ceux des centres d'appels d'arrivée. Le taux de roulement annuel moyen de la main-d'œuvre des cinq entreprises que nous avons sondées se situait à environ 23 %, soit à la limite inférieure des moyennes de l'industrie. Compte tenu de ce taux et de l'actuel niveau d'emploi estimatif dans les industries de la MRCB (à l'exclusion de l'entreprise EDS de Port Hawksbury), on estime qu'il faudra approximativement 850 travailleurs de remplacement pour combler les postes vacants dans les six entreprises. Environ 40 % de ce roulement s'explique par le déplacement des travailleurs d'une entreprise de téléservices à une autre.

Le tableau 4 illustre la demande actuelle et future de travailleurs attribuable au roulement du personnel. Les estimations sont basées sur les réponses aux demandes de renseignements concernant les agrandissements prévus au cours des deux prochaines années, puis des cinq prochaines années. Dans certains cas, l'agrandissement était inconnu étant donné que les opérations sont axées sur le client, ce qui peut nécessiter un accroissement du niveau d'activité à court préavis.

**Tableau 4**  
**Demande de main-d'œuvre annuelle attribuable au roulement de personnel et à l'agrandissement des industries des téléservices dans la MRCB**

Année	Roulement prévu
2003	854
2004	1 028
2005	1 028
2006	1 028
2007	1 037
Total cinq prochaines années	4 975

<sup>1</sup> Le roulement est la mesure du nombre d'employés qui quittent leur emploi en pourcentage du nombre moyen d'employés.



## BASSIN DE MAIN-D'OEUVRE

L'étude précédente affirmait que l'industrie des téléservices pouvait compter sur deux sources pour combler sa demande de main-d'œuvre : les chômeurs et les travailleurs à temps partiel involontaires. D'après les réponses des centres de téléservices interviewés :

- Un moindre nombre de chômeurs sont recrutés, comparativement à ce qui s'est passé précédemment dans l'histoire de l'industrie, dans la MRCB.
- De nombreux travailleurs à temps partiel sont des étudiants universitaires qui travaillent à temps partiel au cours de l'année, et à plein temps au cours des mois d'été. Des diplômés récents sont également recrutés immédiatement à la fin de leurs études.
- Les demandeurs actuels et les employés récents font généralement partie du bassin des sous-employés<sup>2</sup>.
- Les personnes qui comptent quelques années d'expérience dans le service de détail et le service à la clientèle sont recrutées par les centres de téléservices, ce qui contribue au pourcentage plus élevé des « plus de 25 ans » qui travaillent dans l'industrie.
- L'industrie des téléservices utilise plus fréquemment les programmes de réintégration au marché du travail. Ces programmes sont conçus pour ramener dans la population active les gens qui ont été absents du marché du travail pendant de longues périodes. De même, certains centres travaillent de concert avec les établissements d'enseignement locaux à la mise en œuvre de programmes conçus tout particulièrement pour les jeunes, les Premières nations et d'autres groupes de personnes, afin d'obtenir les jeux de compétences souvent requis comme la dactylographie et les connaissances élémentaires en informatique. Les taux de maintien en poste de ces employés varient.
- Il faudra continuer de compter sur la formation et l'enseignement locaux, ainsi que sur les programmes de formation internes de l'industrie des téléservices, pour obtenir une main-d'œuvre de travailleurs ayant de l'expérience dans le secteur du service à la clientèle et les jeux de compétences en informatique souhaités.

---

<sup>2</sup> En l'occurrence, les sous-employés sont ceux qui n'exploitent pas au maximum leur formation et/ou jeux de compétences. Par exemple, un étudiant universitaire diplômé en informatique qui travaille dans le commerce de détail pourrait mieux exploiter ses compétences informatiques dans certains postes des téléservices.

- Les centres de téléservices puisent généralement leur effectif dans le bassin de main-d'œuvre de la plus proche collectivité.

---

**ANALYSE DE LA MAIN-D'ŒUVRE DISPONIBLE**

---

À la lumière de l'analyse de l'activité sur le marché du travail, des nouvelles données du recensement et de l'expérience de fonctionnement des centres d'appels, les caractéristiques démographiques futures de la main-d'œuvre de la MRCB vont continuer d'évoluer, comme elles l'ont fait depuis le lancement de l'industrie des téléservices dans la région. Les points clés sont les suivants :

- Il y a eu émigration des adultes de moins de 45 ans. Il s'agit d'un groupe démographique ciblé, comme employés éventuels, par l'industrie des téléservices.
- Le taux de chômage annuel de la MRCB est passé de près de 20 % à environ 15 % au cours de la dernière année.
- Les entreprises de téléservices rapportent que le recrutement de certains travailleurs très qualifiés devient plus difficile.

En ce qui a trait à la demande, les entreprises de téléservices emploient actuellement environ 3 700 personnes dans la MRCB. Leur agrandissement potentiel est difficile à prédire avec certitude, étant donné que l'ampleur future des opérations dépend fortement de la mesure à laquelle les entreprises réussissent à attirer de nouveaux marchés. Nous estimons que les besoins futurs en emploi seront de l'ordre de 1 500 employés de plus au cours des deux prochaines années. Au delà de ce délai, les agrandissements sont difficiles à évaluer. Aux fins de la présente analyse, nous supposons sans exagération une augmentation de 500 emplois entre la deuxième et la cinquième année.

Les industries des téléservices enregistrent, de façon cumulative, un taux de roulement annuel de l'ordre de 23 %, soit environ 850 personnes par année. Bien que les estimations varient, nous supposons qu'environ 40 % du roulement de personnel s'explique par des déplacements vers d'autres emplois, dans d'autres entreprises des téléservices de la MRCB. Le pourcentage qui reste, soit 60 % (environ 500), est constitué de gens qui quittent définitivement l'industrie. Les raisons de ces départs varient; certains réintègrent leur emploi précédent, d'autres retournent aux études ou quittent la région.

D'après les plans d'agrandissement connus, ce taux de roulement nécessitera une offre continue de nouveaux employés, entre environ 500 et 600 par année, au cours des cinq prochaines années. Le tableau ci-dessous illustre cette tendance.

**Tableau 5**  
**Emploi et roulement de personnel dans l'industrie**  
**des téléservices - prévisions sur 5 ans<sup>3</sup>**

Année	Emplois dans l'industrie	40 % maintenus en poste	60 % quittent définitivement
2003	3 706	342	512
2004	3 706	342	512
2005	4 549	411	617
2006	4 549	411	617
2007	4 549	411	617

## INVENTAIRE DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

L'inventaire des compétences professionnelles du comté du Cap-Breton (entrepris par DRHC en 2001) a permis de constater que l'économie du comté du Cap-Breton traverse actuellement une importante étape de reconversion de la main-d'œuvre et qu'en dépit des postes qu'occupent actuellement les travailleurs du comté, on retrouve de vastes antécédents dans tout un éventail de compétences chez les travailleurs de tous les secteurs d'activités.

Nous avons traité les données basées sur l'enquête menée auprès d'un échantillon complet de résidants dans la MRCB. Cette enquête permet de documenter l'éventail complet des compétences et de la formation que possèdent les gens, peu importe leur activité sur le marché du travail. Nous avons préparé trois tableaux récapitulatifs qui présentent l'information tirée de l'inventaire. Dans tous les tableaux, nous indiquons les catégories professionnelles souvent visées par l'industrie des téléservices. En partie, les tableaux expliquent pourquoi l'industrie des téléservices a réussi à recruter des travailleurs qui occupent déjà un emploi. Il semble que de nombreux résidants de la MRCB aient suivi une formation ou aient des niveaux de scolarité qui dépassent les

<sup>3</sup> Note : Les prévisions d'emploi basées sur les plans d'agrandissement connus de cinq des six centres de téléservices actuels de la MRCB.

exigences de leurs emplois actuels. Les entreprises de téléservices rapportent maintenant qu'elles en sont arrivées au point où nombre de personnes qui répondent à cette description ont effectivement été embauchées.

Les données tirées de l'inventaire des compétences décrivent 35 catégories professionnelles, dont 22 regroupent des candidats potentiels pour l'industrie des téléservices. Approximativement 7 600 entrevues ont été réalisées au cours de l'étude et environ 5 100 de ces entrevues ont été faites avec des personnes classées dans des professions susceptibles d'intéresser l'industrie des téléservices. Ces types de professions exigent le jeu de compétences fondamentales recherché par l'industrie des téléservices et certaines dépassent les qualités fondamentales.

Le tableau 6 dresse une liste des catégories professionnelles et présente leur répartition selon l'âge et le sexe dans l'inventaire des compétences du comté du Cap-Breton (2001).

**Tableau 6**  
**Catégories professionnelles, répartition selon le sexe et autres compétences déclarées, comté du Cap-Breton**

Catégorie professionnelle	Nombre échantillonné	% déclarés		Autres compétences déclarées <sup>4</sup>	
		hommes	femmes		
Agents/agentes à la billetterie et aux services aériens	1	s/o	s/o	Agent de voyage	Gestion immobilière
Opérateurs/opératrices et préposés/préposées aux sports, aux loisirs et dans les parcs d'attractions	32	53	47	Préposé de terrain de camping Préposé au terrain de stationnement Mécanicien de machines fixes	Travailleur des usines à poisson Réparateur d'équipement Directeur adjoint
Caissiers/caissières	511	5	95	Caissier de banque Serveuse/serveur Cuisinier/boulangier Superviseur	Directeur adjoint Aide-comptable Fournisseur de soins personnels
Chefs, cuisiniers/cuisinières et boulangers-pâtisseries/boulangères-pâtisseries	332	35	65	Travailleur des foyers pour aînés Commis/commis d'étage Serveuse/barman/ serveur Caissier	Travailleur des usines à poisson Aide en diététique/ nutritionniste Commis-vendeur au

<sup>4</sup> A trait à la question 6A de l'inventaire des compétences – Outre votre profession actuelle, avez-vous exercé d'autres professions à un moment quelconque au cours des cinq dernières années? Données brutes fournies par DRHC. Souvent, de multiples réponses ont été fournies.

					détail/vendeur Gérant de magasin
Analystes de systèmes informatiques	44	83	17	Répartiteur Secrétaire Professeur/instructeur Caissier/commis – service à la clientèle Technicien en balayage Analyste de systèmes de gestion	Vendeur Directeur adjoint Préposé au service de dépannage/ Nortel/ mise à niveau/ soutien informatique Charpenterie Barman Télévendeur
Conseillers familiaux/ conseillères familiales, conseillers matrimoniaux/ conseillères matrimoniales et personnel assimilé	183	31	69	Manœuvre Agent immobilier Caissier/commis Élaboration de programmes Télémarketing Pompier Serveuse	Professeur Coordonnateur en conditionnement physique Aide judiciaire/aide juridique – jeunes Journalisme Commis – ports Président de syndicat
Réceptionnistes d'hôtel et préposés/préposées en voyage	35	29	71	Barman/serveur Caissier Charpentier/manœuvre Secrétaire	Sécurité Gestion Représentant en assurance de la qualité Commis - tourisme
Commis de travail général de bureau	1 439	11	89	Vendeur au détail Caissier/commis de magasin Secrétaire/teneur de livres Serveuse/serveur/ barman	Chef d'entreprise/ gérant de magasin Comptable/aide-comptable Tourisme et accueil
Directeurs/directrices de l'hébergement et des services alimentaires	663	24	76	Vendeur au détail Cuisinier Nettoyeur/ aide ménager/ concierge Serveuse/barman/ caissier Commis/préposé restauration rapide	Pêcheur/ travailleur d'usine Technicien de services à l'enfance Charpentier/ peintre Manœuvre
Techniciens/techniciennes dans les bibliothèques et les services d'archives	24	17	83	Commis d'épicerie Adjoint en marketing	Adjoint - laboratoire
Préposés/préposées à l'entretien ménager et au nettoyage – travaux légers et gouvernants principaux/ gouvernantes principales d'hôtel ou d'établissement	308	15	85	Commis de magasin/ caissier Serveuse/barman Cuisinier/boulangier Soins à domicile Entretien	Restauration rapide Directeur/ superviseur des services d'entretien ménager Aide-cuisinier/ aide de cuisine Travailleur de l'hôtellerie
Directeurs/directrices	299	45	55	Chauffeur de camion Construction Aide-enseignant/ professeur Directeur Supervision – sylviculture Formateur RH en dynamique de la vie Gestion immobilière	Centres d'appels/ télémarketing Directeur marketing/ ventes Gouv. fédéral Expéditeur/ réceptionnaire Directeur – vente au détail/ gestionnaire de projet Agent de police

Aides familiaux/ aides familiales, aides de maintien à domicile et personnel assimilé	267	2	98	Caissier Gardien d'enfants Commis/employé de bureau/teneur de livres	Cuisinier/serveuse/ barman Aide-ménager/ concierge Vendeur au détail
Professionnels/ professionnelles des relations publiques et des communications	12	25	75	Secrétaire Journalisme Professeur/instructeur Coordonnateur de systèmes Chasseur	Médias Coordonnateur RP Gestionnaire Agent de police communautaire Conseiller
Vendeurs/vendeuses – commerce de détail	672	21	79	Caissier/commis-vendeur – commerce de détail Serveuse/serveur Teneur de livres/employé de bureau Gardien d'enfants/aide-ménager Télévendeur/ télécommunications Chef d'entreprise/gérant de département	Aide-enseignant Cuisinier/boulangier Designer floral Propriétaire d'entreprise Réceptionniste/ commis à la réception
Superviseurs/superviseuses – commerce de détail et acheteurs/acheteuses	27	19	81	Employé de bureau/ tenue de livres/comptabilité Télémarketing Couette et café Marchandiseur de commerce de détail Spécialiste en déclarations de revenus	Nettoyage industriel Guide touristique Enseignement Travailleur – projet environnemental
Représentants/ représentantes des ventes – commerce de gros	106	68	32	Commis-vendeur Hôtel Messenger	Soins de santé Directeur d'entrepôt Entrepreneur
Gardiens/gardiennes de sécurité et personnel assimilé	63	84	16	Nettoyeur Commis/caissier/serveuse Secrétaire/commis de bureau Gestion	Chauffeur de camion Gouvernement Manœuvre
Personnel technique, designers graphiques et illustrateurs/illustratrices	32	51	49	s/o	
Travailleurs/ travailleuses des télécommunications	5	100	0	Construction/charpenterie Électricien	Entretien Commis de magasin
Agents/agentes à la billetterie et au fret	18	33	67	Sténographe Vente Réservations/tourisme Professeur/instructeur	Commis de salle de courrier Superviseur Commis au trafic/ dépanneur/caissier Aide gériatrique
Guides touristiques et guides itinérants/guides itinérantes	11	18	82	Enseignement Commis de magasin	Recherche et développement
Total	5 084				

Le tableau ci-dessus révèle qu'à l'intérieur de chaque type de profession, les travailleurs détiennent tout un éventail de compétences. Les entrevues avec des représentants de

DRHC ont permis de constater que le recyclage des employés est chose courante dans la MRCB. Les données tirées de l'inventaire des compétences du Cap-Breton appuient cette conclusion selon laquelle les types d'emplois occupés par des travailleurs qualifiés dans le passé peuvent, ou non, être reliés à leur emploi actuel.

Le tableau 7 ci-dessous illustre la répartition en fonction de l'âge dans les types de professions étudiées dans l'Inventaire des compétences du comté du Cap-Breton de 2001 effectué par DRHC.

La colonne « Degré de sous-emploi » exprime le point de vue de l'expert-conseil à savoir s'il y a sous-emploi dans la population échantillonnée, d'après les niveaux d'instruction probablement exigés pour la catégorie professionnelle et le niveau de scolarité atteint par les répondants au sondage.

Le chiffre 1 dénote un fort degré de sous-emploi; un 2 indique l'absence de données concluantes pour juger du degré de sous-emploi et un 3 dénote qu'il n'y a que peu ou pas de sous-emploi évident.

**Tableau 7**  
**Répartition en fonction de l'âge et sous-emploi par catégorie professionnelle**  
**Comté du Cap-Breton**

Catégorie professionnelle	Niveau de scolarité	% de 18-24 ans	% de 25-34 ans	% de 35 ans et plus	Degré de sous-emploi
Agents/agentes à la billetterie et aux services aériens	-	s/o	s/o	s/o	2
Préposés/préposées aux sports, aux loisirs et dans les parcs d'attraction	Études secondaires ou plus avancées – 81 %	31	34	35	1
Caissiers/caissières	Études secondaires ou plus avancées – 80 %	25	26	49	1
Chefs, cuisiniers/cuisinières et boulangers/boulangères	Études secondaires ou plus avancées – 70 %	13	24	63	3
Analystes en informatique	Au moins certaines études postsecondaires – 87 %	27	41	32	3
Conseillers familiaux/ conseillères familiales, conseillers matrimoniaux/ conseillères matrimoniales et personnel assimilé	Études postsecondaires – 90 %	6	30	64	3
Commis à la réception et	Études secondaires ou				



autres préposés/préposées aux voyages	plus avancées – 88 %	20	29	51	1
Commis de travail général de bureau	Études secondaires ou plus avancées – 94 %	5	19	76	1
Accueil et services alimentaires	Études secondaires ou plus avancées – 76 %	27	24	49	1
Techniciens/techniciennes dans les bibliothèques et les services d'archives	Études postsecondaires – 75 %	4	8	88	3
Préposés/préposées à l'entretien ménager et au nettoyage – travaux légers	Études secondaires ou plus avancées – 50 %	5	13	82	3
Directeurs/directrices	Études secondaires ou plus avancées – 90 %	3	23	74	2
Aides familiaux/aides familiales, aides de soutien à domicile et personnel assimilé	Études secondaires ou plus avancées – 66 %	14	14	72	3
Professionnels/professionnelles des relations publiques et des communications	Études secondaires ou plus avancées – 100 %; études postsecondaires – 83 %	17	25	58	3
Vendeurs/vendeuses – commerce de détail	Études secondaires ou plus avancées – 84 %	22	21	57	1
Superviseurs/superviseuses et acheteurs/acheteuses – commerce de détail	Études secondaires ou plus avancées – 89 %	0	22	78	2
Représentants/représentantes des ventes – commerce de gros	Études secondaires ou plus avancées – 94 %; études postsecondaires – 45 %	6	25	69	1
Gardiens/gardiennes de sécurité et personnel assimilé	Études secondaires ou plus avancées – 73 %	10	27	63	1
Techniciens/techniciennes, designers graphiques et illustrateurs/illustratrices	Études secondaires ou plus avancées – 94 %; études postsecondaires – 66 %	0	31	69	3
Employés/employées des télécommunications	Certaines études postsecondaires – 40 %; études postsecondaires – 40 %	20	60	20	3
Agents/agentes à la billetterie et agents/agentes de fret	Études secondaires ou plus avancées – 89 %; études postsecondaires – 28 %	11	11	78	2
Guides touristiques et guides itinérants/guides itinérantes	Études secondaires ou plus avancées – 82 %; études postsecondaires – 27 %	9	9	82	1

D'après les résultats de l'inventaire des compétences, la majorité des gens qui occupent des postes susceptibles de répondre aux critères de l'industrie des téléservices ont au moins fait certaines études secondaires. On retrouve un certain pourcentage d'études postsecondaires dans presque toutes les professions assujetties à notre enquête.

Souvent, les travailleurs sous-employés de la population active sont attirés vers l'industrie des téléservices. Le tableau qui suit montre les catégories professionnelles où l'on note du sous-emploi.

**Tableau 8**

**Sous-emploi dans les professions susceptibles d'intéresser les téléservices**

Catégorie professionnelle	Échantillonnage
Préposés/préposées aux sports, aux loisirs et dans les parcs d'attraction	32
Caissiers/caissières	511
Commis à la réception et autres préposés/préposées aux voyages	35
Commis de travail général de bureau	1 439
Accueil et services alimentaires	663
Vendeurs/vendeuses – commerce de détail	672
Représentants/représentantes des ventes – commerce de gros	106
Gardiens/gardiennes de sécurité et personnel assimilé	63
Guides touristiques et guides itinérants/guides itinérantes	11

- Données-échantillons de l'Inventaire des compétences du comté du Cap-Breton (DRHC)

**Tableau 9**

**Répartition selon l'âge et le sexe – Inventaire des compétences du comté du Cap-Breton**

	18-24 ans	25-34 ans	35 ans et plus
Hommes	3 %	5 %	13 %
Femmes	11 %	17 %	52 %

- Note : Les totaux ne correspondent pas à 100 % parce que les chiffres ont été arrondis.

**DONNÉES SUR LES PRESTATIONS D'ASSURANCE-EMPLOI**

DRHC a fourni des données sur les demandes en cours dans la MRCB, en 2002. Le tableau 10 présente un résumé des professions qui sont des cibles traditionnelles de l'industrie des téléservices. Ces données semblent indiquer qu'environ 2 900 personnes ou environ 30 % de tous les prestataires d'a.-e. (environ 10 000 personnes) ont des compétences professionnelles complémentaires à celles recherchées par l'industrie des

téléservices. Il s'agit d'une diminution d'environ 15 % depuis que l'analyse de l'étude précédente a été entreprise (2 900 contre 3 300).

**Tableau 10**

**Données sur les prestataires d'assurance-emploi de DRHC, comté du Cap-Breton – 2002**

CNP	Titre	Comté du Cap-Breton
14	Cadres supérieurs/cadres supérieures – santé, enseignement, services communautaires et sociaux et associations mutuelles	6
114	Directeurs/directrices d'autres services administratifs	7
213	Gestionnaires de systèmes informatiques	6
611	Directeurs/directrices des ventes, du marketing et de la publicité	19
621	Directeurs/directrices de la vente au détail	54
631	Directeurs/directrices de la restauration et des services alimentaires	28
632	Directeurs/directrices de services d'hébergement	14
911	Directeurs/directrices de la fabrication	13
1114	Autres agents financiers/agentes financières	3
1211	Superviseurs/superviseuses de commis de bureau et de soutien administratif	10
1221	Agents/agentes d'administration	55
1222	Adjoints/adjointes de direction	7
1231	Teneurs/teneuses de livres	41
1241	Secrétaires (sauf domaines juridique et médical)	107
1243	Secrétaires médicaux/secrétaires médicales	16
1411	Commis de travail général de bureau	260
1413	Commis à la gestion des documents	6
1414	Réceptionnistes et standardistes	54
1421	Opérateurs/opératrices d'ordinateurs	3
1422	Opérateurs/opératrices à la saisie des données	14
1424	Téléphonistes	81
1431	Commis à la comptabilité et personnel assimilé	29
1432	Commis à la paye	7
1433	Caissiers/caissières des services financiers	46
1434	Commis de banque, d'assurance et des autres services financiers	8
1441	Commis de soutien administratif	30

1442	Commis des services du personnel	6
1453	Commis aux services à la clientèle, commis aux renseignements et personnel assimilé	99
2147	Ingénieurs informaticiens/ingénieures informaticiennes (sauf ingénieurs/ingénieures en logiciel)	3
2162	Analystes, systèmes informatiques	3
2163	Programmeurs/programmeuses	-
2171	Analystes et consultants/consultantes en informatique	6
2174	Programmeurs/programmeuses et développeurs/développeuses en médias interactifs	3
2281	Opérateurs/opératrices en informatique, opérateurs/opératrices réseau et techniciens/techniciennes Web	3
4153	Conseillers familiaux/conseillères familiales, conseillers matrimoniaux/conseillères matrimoniales et personnel assimilé	15
5124	Professionnels/professionnelles des relations publiques et des communications	17
5211	Techniciens/techniciennes et assistants/assistantes dans les bibliothèques et les services d'archives	8
5212	Personnel technique des musées et des galeries d'art	61
5241	Designers graphiques et illustrateurs/illustratrices	5
6212	Superviseurs/superviseuses des services alimentaires	5
6213	Gouvernants principaux/gouvernantes principales d'hôtel ou d'établissement	18
6242	Cuisiniers/cuisinières	192
6252	Boulangers-pâtisseries/boulangères-pâtisseries	34
6411	Représentants/représentantes des ventes non techniques, vente en gros	12
6421	Vendeurs/vendeuses et commis-vendeurs/commis-vendeuses – commerce de détail	307
6433	Agents/agentes à la billetterie et aux services aériens	3
6434	Agents/agentes à la billetterie, représentants/représentantes du service en matière de fret (sauf le transport aérien) et personnel assimilé	29
6435	Réceptionnistes d'hôtel	32
6441	Guides touristiques et guides itinérants/guides itinérantes	10
6442	Guides d'activités récréatives et sportives de plein air	-
6443	Personnel préposé au jeu dans les casinos	26
6451	Maîtres d'hôtel et hôtes/hôtesse	19
6452	Barmans/barmaids	52
6453	Serveurs/serveuses d'aliments et de boissons	176
6471	Aides familiaux/aides familiales, aides de soutien à domicile et personnel assimilé	128

6611	Caissiers/caissières	176
6622	Commis d'épicerie et autres garnisseurs/garnisseuses de tablettes – commerce de détail	31
6641	Serveurs/serveuses au comptoir, aides de cuisine et personnel assimilé	74
6642	Aides-cuisiniers/aides-cuisinières et cuisiniers/cuisinières à la chaîne	5
6651	Gardiens/gardiennes de sécurité et personnel assimilé	86
6661	Préposés/préposées à l'entretien ménager et au nettoyage – travaux légers	255
6671	Opérateurs/opératrices et préposés/préposées aux sports, aux loisirs et dans les parcs d'attractions	32
6672	Agents/agentes du service à la clientèle	7
6683	Autre personnel élémentaire des services personnels	5
7245	Monteurs/monteuses de lignes et de câbles de télécommunications	6
7246	Installateurs/installatrices et réparateurs/réparatrices de matériel de télécommunications	5
<b>Total (parmi les 10 035 prestataires d'assurance-emploi)</b>		<b>2 878</b>

## FORMATION ET ÉTUDES

---

Tous les centres d'appels de la MRCB offrent une formation interne pour répondre aux besoins particuliers de la clientèle et permettre aux nouveaux employés d'acquérir des compétences fondamentales. Cette formation est généralement donnée par des formateurs internes, des experts-conseils de l'extérieur ou des formateurs de niveaux supérieurs au sein de la société (c.-à-d. du siège social). Les cours de recyclage sont un aspect clé du programme de formation.

La demande de personnel ayant les jeux de compétences nécessaires en informatique, en communication et en téléservices est satisfaite par divers moyens :

- Les diplômés d'établissements locaux comme le University College of Cape Breton, le campus Marconi du Nova Scotia Community College et le Cape Breton Business College.
- Des liens entre les entreprises et les établissements d'enseignement qui offrent des programmes de formation spécialisés au personnel. Normalement, ces programmes sont proposés par les intéressés de l'industrie des téléservices; ils prennent de l'ampleur et évoluent pour s'adapter aux demandes de l'industrie.
- Les programmes spéciaux du UCCB et du NSCC conçus pour la réintégration de la main-d'œuvre, de même que les partenariats compétences/formation qui permettent aux immigrants, aux Autochtones, aux Néo-Écossais africains, aux jeunes à risque et à d'autres groupes d'acquérir les jeux de compétences nécessaires.

Le NSCC offre un certain nombre de programmes à plein temps, d'une durée de un ou deux ans, axés sur les applications fondamentales en informatique et en travail de bureau, pouvant aller jusqu'à des programmes reconnus de réseautage et de TI. Dans le passé, le programme de centres d'appels/télémarketing a produit environ 90 diplômés par année, dont certains demeurent dans l'industrie des téléservices. Près de 90 % des gens qui détiennent un diplôme du NSCC qui ont suivi ces programmes trouvent du travail dans la région, après l'obtention de leur diplôme.

La réaction de l'industrie donne à penser qu'en augmentant l'envergure des programmes liés aux téléservices et en continuant à travailler avec l'industrie pour fournir aux élèves une véritable atmosphère de centres d'appels, on obtiendra une main-d'œuvre de qualité supérieure et plus nombreuse.

Le Cape Breton Business College a travaillé avec un certain nombre de centres de téléservices dans le passé et on semble satisfait des salaires qui peuvent être offerts une fois le programme de 12 mois terminé. Le collège décerne des diplômes à environ 150 étudiants aux programmes d'accréditation en maintenance des logiciels et du matériel. Tous les programmes comportent un volet communications en langue anglaise.

Les entrevues avec des représentants des téléservices et avec les établissements d'enseignement et de formation révèlent qu'il faut accroître la communication entre l'industrie et le secteur de l'enseignement/la formation. Dans certains cas, des liens sont établis entre l'industrie et le secteur de l'enseignement pour favoriser la participation de l'industrie à certains programmes à temps plein, pour rehausser le profil de l'industrie dans la collectivité et pour offrir une formation convenable aux étudiants.

Les représentants de l'industrie font remarquer que les programmes actuels pourraient être modifiés et/ou élargis pour accroître le nombre d'employés qualifiés pour occuper des postes dans les centres de la MRCB, et pour tenir compte des besoins changeants de l'industrie. Les employés potentiels des téléservices vont parfois travailler dans d'autres secteurs d'activité ou découvrent qu'ils ne sont pas préparés à répondre aux exigences et s'adapter au style de travail de l'industrie des téléservices (même s'ils ont les compétences de base pour occuper ces emplois).

À mesure que l'industrie évoluera sur le plan technologique, la demande de main-d'œuvre très qualifiée qui non seulement possède des compétences avancées en informatique, mais encore qui connaît bien les conditions de travail réelles dans le secteur des téléservices se fera grandissante. Les entreprises de téléservices commencent à noter

l'évolution du bassin de main-d'œuvre auquel elles doivent s'adapter pour répondre à leurs besoins de main-d'œuvre.

Une communication efficace et continue entre l'industrie et les établissements d'enseignement et de formation devrait être établie pour s'assurer que la formation dispensée dans le cadre des programmes de centres d'appels permet d'acquérir les compétences requises dans le milieu de travail réel, de sorte que les employés soient bien formés.



## RÉSUMÉ

---

**Tableau 11**  
**Offre et demande de main-d'œuvre des télésecrets dans la MRCB –**  
**Perspective sur cinq ans**

<b>Offre de main-d'œuvre</b>	<b>Demande de main-d'œuvre</b>	
Nombre total de personnes à la disposition de l'industrie des télésecrets – actuellement sans emploi. 2 900	Demande actuelle comblée	3 700
	Agrandissement prévu – deux prochaines années	800
	Agrandissement prévu – cinq prochaines années	1 100
	Besoin de remplacement annuel attribuable au roulement de personnel	500-630

L'industrie des télésecrets aura accès à environ 2 900 employés potentiels, d'après les taux de chômage actuels. D'ici deux ans, les agrandissements prévus et le roulement régulier du personnel vont créer un besoin d'environ 2 000 nouveaux employés. Cinquante pour cent de cette demande sera comblée en recrutant des personnes en chômage dans les professions liées aux télésecrets. L'autre moitié devrait être comblée par les gens qui sont attirés vers des emplois dans les télésecrets et qui font déjà partie de la population active occupée. Le tableau 12 montre qu'au bout de cinq ans, le nombre de sans-emploi ayant une profession liée aux télésecrets demeure supérieur à 1 200 personnes.

**Tableau 12**  
**Main-d'œuvre des télésecrets comblée par les chômeurs et chômeurs toujours disponibles – MRCB**

<b>Année</b>	<b>Demande attribuable à la croissance et au roulement de personnel comblée par les chômeurs *</b>	<b>Offre de chômeurs révisée**</b>	<b>Total des chômeurs ayant des compétences liées aux télésecrets toujours disponibles</b>
2003	255	2 900	2 645
2004	500	2 745	2 245
2005	530	2 345	1 815
2006	385	1 915	1 530
2007	395	1 630	1 235

\* qu'on suppose correspondre à environ 50 % de la demande totale

\*\* hausses des données de base, chaque année, attribuables à la hausse du taux de participation

Cette analyse semble indiquer que l'industrie doit continuer à s'adapter à l'évolution du marché du travail lorsqu'elle envisage d'étendre ses activités. Bien que le chômage demeure considérable dans la MRCB et que les taux de roulement du personnel soient inférieurs à la moyenne, il faut continuer à améliorer les programmes de formation et d'études. D'autres programmes complémentaires de perfectionnement de la main-d'œuvre seront nécessaires pour pouvoir fournir à l'industrie des candidats convenables et qualifiés.