

# Observatoire des Métiers des Télécommunications

## Les métiers des Télécoms à l'épreuve de la pandémie

Etude de l'impact de la COVID 19 et des crises économiques subséquentes sur les métiers clés des entreprises de télécommunications

Rapport d'étude – octobre 2021

## Avant-Propos

# Un contexte mouvant qui rend nécessaire un éclairage « à chaud »

- La crise sanitaire de la Covid 19 et les éventuelles crises subséquentes (économique, sociale...) **ne sont pas encore dénouées mi-2021.**
- Cependant, les organisations professionnelles patronales et syndicales siégeant à l'Observatoire des Métiers des Télécoms (ci-après OMT) ont souhaité **bénéficier d'un point d'étape « à chaud » sur les impacts de la crise.**
- L'objectif de cette étude est d'évaluer si la crise sanitaire et ses crises subséquentes **vont altérer de manière passagère ou durable les activités, les profils et les effectifs des métiers clés du secteur** dans un contexte où d'autres mutations stratégiques et technologiques sont déjà à l'œuvre.

1	Introduction
2	Un environnement en mutation avant la crise sanitaire
3	Une crise sanitaire inédite avec des effets complexes
4	12 métiers clés au cœur de la crise
5	Conclusion
6	Annexes

## Une crise longue

Au-delà de son coût humain et social, la profondeur et la durée de la crise de la Covid-19 et de ce que l'on peut appeler les « crises subséquentes » (économiques et sociales) est soulignée par le ministre de l'Action et des comptes publics, dans une interview d'avril 2021 : **le coût de cet épisode pour les finances publiques serait de 424 milliards d'euros sur 3 ans**. Pourtant, **le secteur des Télécoms a joué un rôle déterminant dans la « continuité de la vie de la Nation \* » en tant qu'« opérateur d'importance vitale\* »** dans cette crise majeure.

## La « digue Télécom » a tenu

**La sur-sollicitation des réseaux fixes et mobiles** en lien avec le confinement et le télétravail **s'est faite sans rupture majeure de service, malgré une hausse du trafic de l'ordre de 20 à 30%**. Ainsi, tant bien que mal, l'activité a pu se poursuivre. S'ils n'ont pas été reconnus officiellement comme tels, certains métiers de la branche ont été en **« première ligne »**, notamment les métiers de l'intervention client.

## Un horizon chargé

Pour autant, le contexte stratégique n'est pas facile pour la branche avec des investissements massifs à venir (5G notamment) et une transformation digitale déjà engagée. La présente étude inscrit donc l'analyse de l'impact spécifique de la crise sanitaire dans un contexte plus large de transformation sous tension.

\*Vocabulaire du secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN)

Une étude menée dans des délais courts (3 mois) pour répondre aux besoins de diagnostic à chaud.

### Revue de la littérature

- Analyse marché Télécoms de l'Idate
- Etudes spécifiques COVID

### Analyse en chambre








- Sélection de 12 métiers particulièrement impactés par la crise sanitaire et les crises subséquentes
- Construction des portraits métier avant/après

### Entretiens professionnels et experts

- Adaptation des portraits métiers en entretien avec 19 professionnels de la branche
- Partage des conclusions en groupe de travail paritaire de l'OMT

# Introduction

## Une étude d'impact focalisée sur 12 métiers emblématiques

	Domaine	Métier générique OMT	Autres appellations	Intérêt pour l'étude
	Relation client	<b>#1 Service client</b> <b>#2 Assistance client</b>	Chargé de gestion clients, Technicien service client, Conseiller client multicanal...	Hausse de l'activité (clients en télétravail)
	Vente et service aux entreprises	<b>#3 Commercial entreprises</b> <b>#4 Ingénierie commerciale entreprises</b>	Ingénieur commercial, d'affaire, responsable de compte, de marché Ingénieur avant-vente, technico-commercial, responsable d'affaire client	Nombreuses interactions clients, nécessité de créer de l'intimité client pour bien comprendre son besoin, proximité perturbée par le COVID
	Vente grand public	<b>#5 Vente en boutique</b>	Conseiller commercial, responsable de point de vente...	Fermeture administrative et protocoles sanitaires en boutique
	Support	<b>#6 Moyens généraux</b> <b>#7 Ressources humaines</b>	Responsable de site, Assistant des moyens généraux; Chargé de RH, Spécialiste Administration & Paie...	Mise en place du télétravail et/ou des protocoles sanitaires; Accompagnement des équipes
	Réseaux	<b>#8 Déploiement de réseaux</b> <b>#9 Exploitation, supervision et support des réseaux</b> <b>#10 Intervention clients</b>	Chef de projet déploiement Technicien d'exploitation ou de maintenance réseau, ingénieur soutien réseau Conducteur de travaux, technicien d'intervention	Fonctions cœur de métier, vitales pour la continuité de l'activité et de terrain, donc sensibles au COVID
	SI et services	<b>#11 Exploitation, supervision et support des SI et services</b>	Technicien d'exploitation, administrateur système	Activités parfois de terrain, fréquemment inconciliables avec le télétravail
	Digital	<b>#12 Marketing digital/web</b>	Traffic Manager	Augmentation de l'activité digitale



Pierre Chanceaulme  
Chargé de mission OMT  
chanceaulme@metiers-telecoms.org



Hervé Souvignet  
Director Sopra Steria Next  
herve.souvignet@soprasterianext.com

Pierre Blanc  
Président Athling  
pblanc@athling.com

Benoit Jullien  
Senior Manager Athling  
bjullien@athling.com

Mathieu Jacquart  
Senior Consultant Athling  
mjacquart@athling.com

- Ce rapport d'étude a été rédigé avec la contribution active de l'HumApp que nous remercions pour sa participation. Le rapport s'appuie sur des échanges riches et variés avec les membres de l'Observatoire des Métiers des Télécommunications.
- Nous remercions les organisations syndicales membres de l'Observatoire pour leur disponibilité et leurs contributions.
- Les entreprises membres de l'HumApp ont également activement contribué à la rédaction de ce rapport. Nous remercions en particulier les équipes de Bouygues Télécoms, Orange & Orange Business Services, SFR, La Poste Mobile, TDF et la FFT qui ont accepté de partager la vision de leur métier.



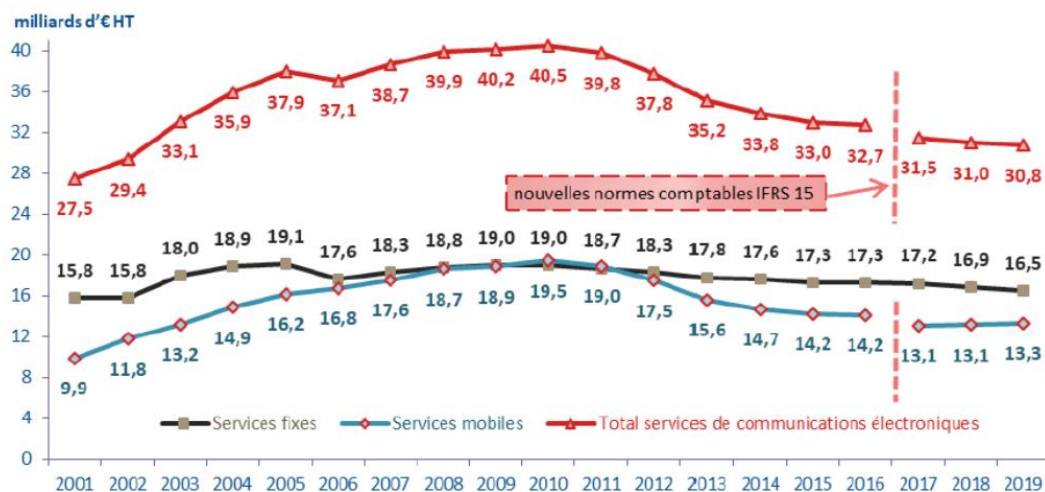
1	Introduction
2	Un environnement en mutation avant la crise sanitaire
3	Une crise sanitaire inédite avec des effets complexes
4	12 métiers clés au cœur de la crise
5	Conclusion
6	Annexes

# Un environnement en mutation

## Des revenus à un étale bas

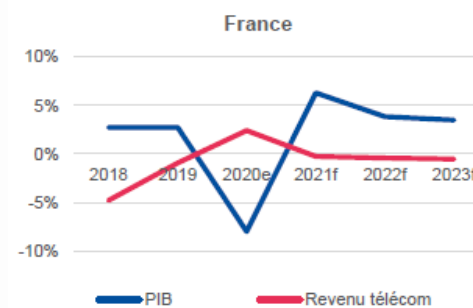
- Les revenus des opérateurs ont connus un déclin de plus de 20% en 10 ans, se stabilisant désormais autour de 30 milliards d'€ HT par an
- Les analystes ne prévoient pas d'effet à long terme de la Covid 19, malgré le caractère stratégique reconnu des infrastructures et services de télécommunication et malgré les attentes fortes des clients en termes de qualité et de sécurité des services (ex : qualité déploiement fibre)

Revenus des services de communications électroniques



(Source ARCEP)

Prévisions d'évolution du PIB et des revenus des télécoms de 2018 à 2023

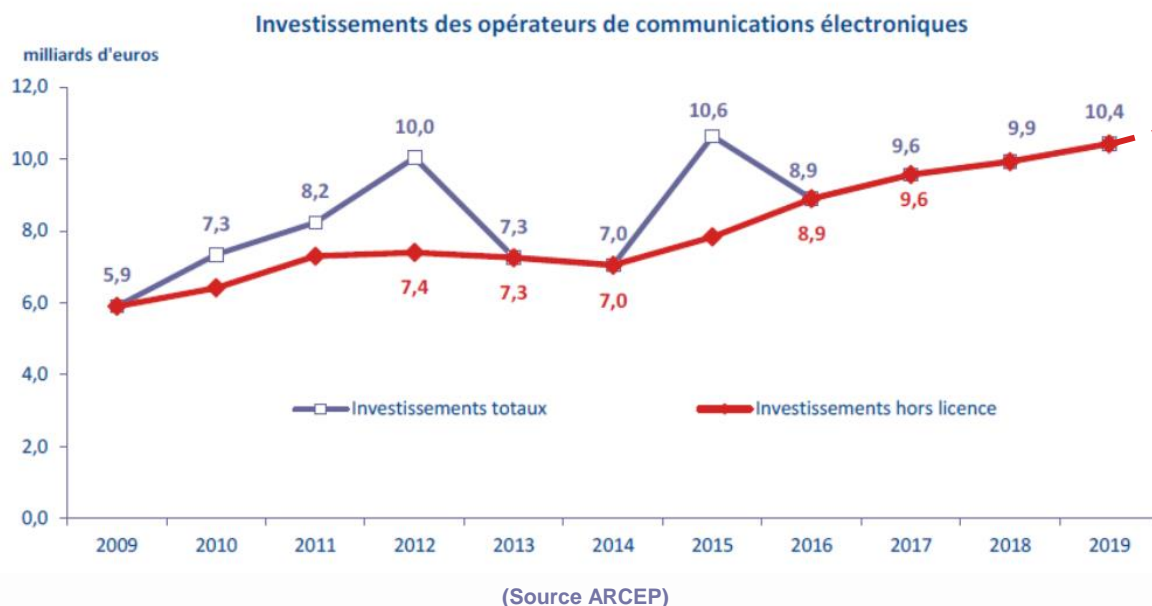


(Source IDATE DigiWorld – Impact des crises économiques et de la COVID 19 sur le secteur des services numériques Décembre 2020)

# Un environnement en mutation

## Des investissements en croissance constante

- Les opérateurs font face à une croissance des investissements constatée depuis plusieurs années avant la crise, et appelée à se poursuivre
- Le pic de déploiement FTTH en 2020 / 2021 devrait être relayé par le cycle des investissements 5G au cours des années à venir



- Fin déploiement FTTH
- Poursuite des phases de déploiement 5G
- Investissement infrastructure numérique (Cloud, câbles internet, cybersécurité...)
- Virtualisation et automatisation réseau
- ...

# Un environnement en mutation

## Des transformations pour faire face à l'effet ciseaux

### Recherche de l'efficacité opérationnelle, afin d'améliorer la capacité de financement des opérateurs

Focus sur la digitalisation des opérations permettant à la fois de répondre aux attentes des clients (parcours et expérience digitale) et d'améliorer l'efficacité des équipes :

- RPA
- Virtualisation et automatisation des opérations réseaux
- Canaux de commercialisation plus digitaux, suivant un mix propre à chaque opérateur

• ...

### Recherche de partenaires co-investisseurs du déploiement réseau, afin de partager la charge d'investissement

Cela se traduit en particulier par la constitution de filiales « towercos » accueillant des investisseurs financiers spécialisés, français ou internationaux

Concernant le déploiement de la fibre, le co-financement passe avant tout par l'action des pouvoirs publics et par le partage d'infrastructure (ex : modèles zones RIP, AMII)

### Adoption des technologies et pratiques permettant de défendre la compétitivité des acteurs du secteur

L'offre de service des opérateurs se transforme sous l'impulsion du développement du Cloud et l'adoption du modèle OTT <sup>(1)</sup> (ex : VoIP, SD-WAN...)

La défense des revenus face aux acteurs digitaux mondiaux passe par la promotion de valeurs distinctives : résilience, souveraineté, sécurité, éthique numérique, responsabilité environnementale...

<sup>(1)</sup> Modèle OTT ou 'Over The Top', service rendu indépendamment de l'accès utilisé

1	Introduction
2	Un environnement en mutation avant la crise sanitaire
<b>3</b>	<b>Une crise sanitaire inédite avec des effets complexes</b>
4	12 métiers clés au cœur de la crise
5	Conclusion
6	Annexes

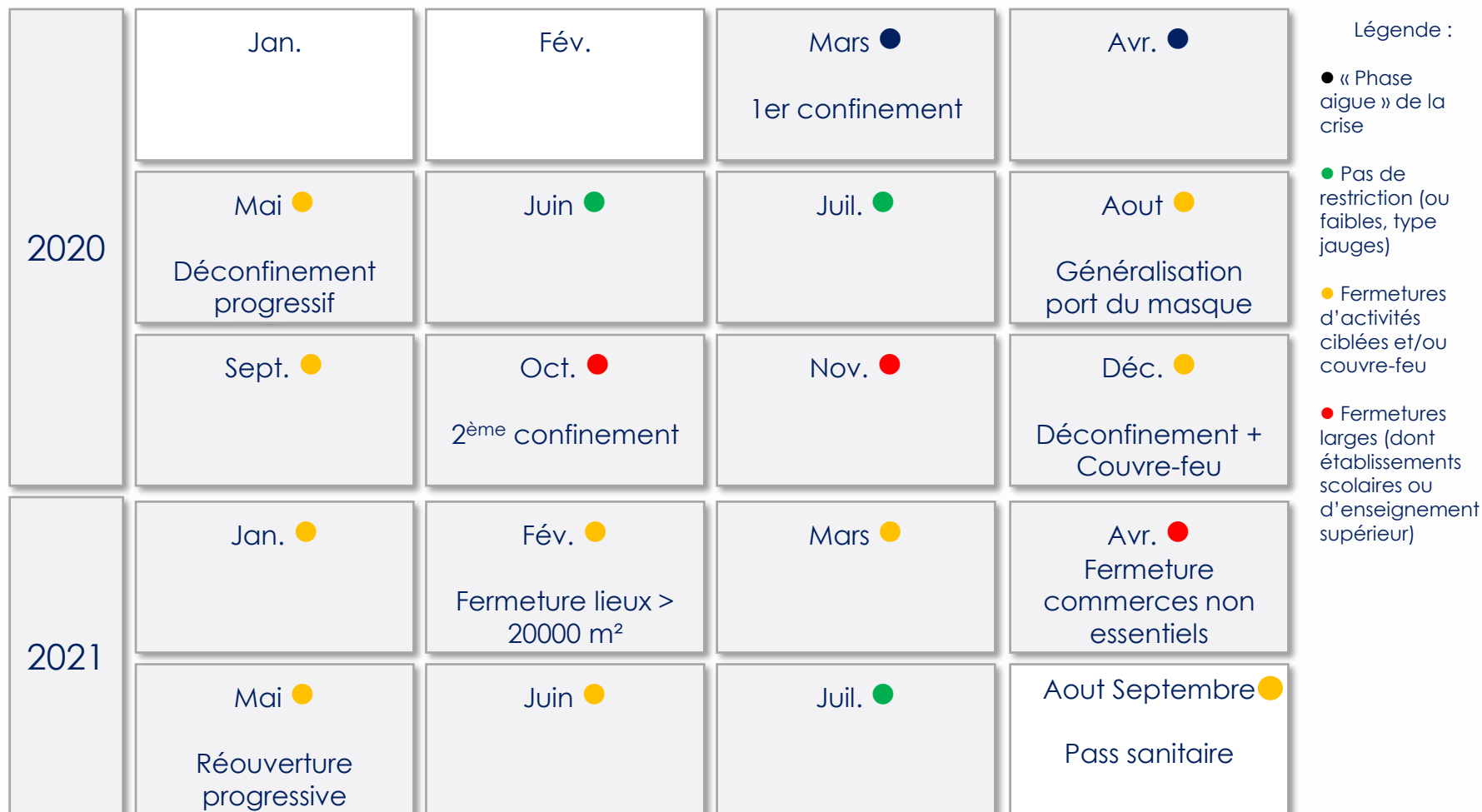
# Une crise sanitaire inédite avec des effets complexes

## Des situations contrastées au sein de la branche et un suivi statistique difficile

- La crise sanitaire n'a pas touché les entreprises de la branche de manière uniforme, et leur adaptation n'a pas été univoque :
  - Les opérateurs d'infrastructure ont eu à gérer la continuité des opérations réseaux, quand les acteurs de la commercialisation de services de télécommunication n'ont pas eu cette contrainte.
- Néanmoins, tous ont connu plusieurs phases dans la crise, avec **une phase « aigue » en mars/avril 2020** et **une phase « chronique » de mai 2020 à mai 2021**. Dans ce contexte de crise longue, l'IDATE estime que **les revenus de la branche télécoms en France ont légèrement augmenté en 2020 (+2%)** et qu'ils devraient ensuite rester stables jusqu'en 2023.
- **Les données quantitatives sur l'impact de la crise (nombre de jours de fermeture, coûts direct et indirects...) ne sont pas encore consolidées au niveau de la branche.** Cependant, certaines données au niveau national ont été publiées par l'INSEE :
  - Des coûts supplémentaires : (achats de masques, effet de jauges réduites...) : 9% du chiffre d'affaires
  - Un recours à l'Activité Partielle marginale pour les salariés ressortissant de la convention collective des Télécoms (hors boutiques).

# Une crise sanitaire inédite avec des effets complexes

## 16 mois de « stop and go » sanitaire qui ont installé dans le temps long la gestion de la crise



# Une crise sanitaire inédite avec des effets complexes

## Des situations évolutives en fonction du lieu d'exercice du métier



### Boutiques

- Fermeture administrative au premier confinement et le cas échéant activité partielle
- Ouverture sur RDV et protocoles sanitaires
- Fermeture administrative si implantation dans un centre commercial > 20000 m<sup>2</sup>



### Sites tertiaires

- Quasi-fermeture aux premières semaines du confinement
- Cellule de crise/ continuité d'activité
- Télétravail important (jusqu'à 80% des effectifs en télétravail 5j/5) et le cas échéant activité partielle
- Protocoles sanitaires renforcés



### Sites techniques et voie publique

- Travaux d'infrastructures maintenus avec en début de premier confinement des ruptures d'approvisionnement
- Maintien de l'accès aux sites techniques
- Interventions clients maintenues avec protocoles sanitaires



# Une crise sanitaire inédite avec des effets complexes

## Une branche moins touchée économiquement que d'autres du fait de la nature de ses activités

### Des revenus relativement protégés

Une branche concernée par les fermetures administratives mais...



- Un « gel » relatif du *churn*\* et un modèle d'abonnement protecteur pour les revenus
- Une demande accrue de fibre (besoins du télétravail)

Churn : désabonnement ou attrition

### Un télétravail préparé avant crise, à défaut d'être adopté

Sans être largement adopté avant crise, le télétravail était déjà souvent encadré (accords, matériel...)



- Certains accords ont dû être adaptés « à chaud »
- Jusqu'à 80% des effectifs ont pu télétravailler 5j/5 compte tenu de la nature de leurs activités

### Un rôle dans la continuité de la vie de la nation à assumer

Un maintien des « activités essentielles » pour les clients comme...



- Les interventions techniques et la maintenance
- Le déploiement de la fibre

- 1 Introduction
- 2 Un environnement en mutation avant la crise sanitaire
- 3 Une crise sanitaire inédite avec des effets complexes
- 4 12 métiers clés au cœur de la crise**
- 5 Conclusion
- 6 Annexes

# 12 métiers clés dans la crise sanitaire

## Un échantillon de métiers qui couvre les 50% des effectifs de la branche

- La crise sanitaire se cumule avec des transformations déjà engagées pour certains métiers, et percute d'autres métiers de manière plus inattendue (ex : moyens généraux).
- Pour prendre en compte ces différences, les 12 métiers clés de l'étude ont été sélectionnés sur trois critères :
  - Représentativité en termes d'effectifs (cumul des effectifs des métiers clés : 49,4%\*)
  - Métiers déjà engagés dans des transformations de fond et ayant fait l'objet de plusieurs études OMT récentes (assistance et service client)
  - Métiers spécifiquement impactés par la crise sanitaire et n'ayant pas fait l'objet d'étude OMT récente (vente en boutique, moyens généraux, déploiement et supervision de réseaux, interventions, marketing web)
- Dans le chapitre suivant, chaque métier clé fait l'objet d'une page de synthèse. Le détail sur chaque métier est disponible en annexes (annexe #1).
  - **Sur la page de synthèse**, la « fiche d'identité » du métier rappelle le poids du métier dans les effectifs des entreprises de la branche ainsi qu'un « indice de digitalisation avant crise ». Cet indice est évalué à dire d'expert et sur la base des entretiens réalisés. Dans les faits, il peut différer d'une entreprise à l'autre en fonction des choix stratégiques opérés. Il estime le nombre de processus entièrement dématérialisés et/ou confiés au client (« selfcare »).

\* Chiffres Observatoire des métiers des télécoms

# 12 métiers clés dans la crise sanitaire

## Focus sur l'évolution des compétences des métiers

### Relation client

*Evolutions  
transverses*



- La plus grande autonomie attendue de nombreux collaborateurs
  - ✓ **S'engager et agir en autonomie**
- L'acquisition et le transfert de connaissances à distance, notamment pour les formations et l'accueil de nouveaux collaborateurs
  - ✓ **Acquérir rapidement et de manière autonome des connaissances**
  - ✓ **Transférer des connaissances**
  - ✓ **Travailler en équipe et faire partager ses connaissances**
  - ✓ **Travailler en réseau et coopérer avec des profils métiers diversifiés**
- Le management à distance, sans appui sur l'analyse comportementale, via de nouveaux outils numériques et collaboratifs
  - ✓ **Communiquer / présenter avec conviction**
  - ✓ **Faire preuve de leadership**
  - ✓ **Maîtriser les techniques d'écoute individuelle**

*Evolutions métier*



- ✓ **Accompagner les usages**
- ✓ **Gérer les appels**
- ✓ **Gérer une communication écrite en temps réel**
- ✓ **Résoudre à distance le problème du client**

# 12 métiers clés dans la crise sanitaire

## Métiers du service/assistance client : un « apprentissage sur le tas » du télétravail massif

### Fiche d'identité

- Poids du métier/ effectifs des entreprises de la branche
- Indice de digitalisation avant crise

14,4%



### Difficultés rencontrées

- « Surproductivité » à distance au début de la crise puis essoufflement
- Management à distance sur la durée
- Lien social distendu
- Accès inégal au télétravail selon les situations personnelles et un décalage générationnel accru

### Impacts de la crise sanitaire

- Basculement massif des équipes en télétravail sur le long terme
- Des clients en télétravail plus exigeants : les dysfonctionnements box et wifi au domicile deviennent critiques
  - Des heures de pointe qui s'étalent différemment
  - Des clients (grand public) plus exigeants

### Perspectives 2023

- Un canal « voix » qui restera central malgré la croissance d'autres canaux et du selfcare
- Des clients durablement plus exigeants : **compétence assertivité ↗, spécialisation ↗**
- Un télétravail durablement renforcé : **compétence autonomie ↗, des accords de télétravail à compléter/revoir**

# 12 métiers clés dans la crise sanitaire

## Focus sur l'évolution des compétences des métiers de vente et service aux entreprises

*Evolutions  
transverses*



- La plus grande autonomie attendue de nombreux collaborateurs
  - ✓ **S'engager et agir en autonomie**
- L'acquisition et le transfert de connaissances à distance, notamment pour les formations et l'accueil de nouveaux collaborateurs
  - ✓ **Acquérir rapidement et de manière autonome des connaissances**
  - ✓ **Transférer des connaissances**
  - ✓ **Travailler en équipe et faire partager ses connaissances**
  - ✓ **Travailler en réseau et coopérer avec des profils métiers diversifiés**
- Le management à distance, sans appui sur l'analyse comportementale, via de nouveaux outils numériques et collaboratifs
  - ✓ **Communiquer / présenter avec conviction**
  - ✓ **Faire preuve de leadership**
  - ✓ **Maîtriser les techniques d'écoute individuelle**

*Evolutions métier*



- ✓ **Être à l'écoute du client**, et **collecter les informations client**, à distance via les outils numériques, pour les retranscrire ensuite dans les propositions faites aux clients
- ✓ **Négocier**, et notamment détecter les réticences et objections du client à distance, même si durant cette phase du cycle de vente, la proximité client sera privilégiée

# 12 métiers clés dans la crise sanitaire

## Métiers de commercial entreprises : la généralisation du télétravail se révèle bien moins perturbante que l'absence de contact direct avec les clients

### Fiche d'identité

- Poids du métier/ effectifs des entreprises de la branche
- Indice de digitalisation avant crise

4%



### Difficultés rencontrées

- Difficultés liées à l'usage des outils de réunion à distance, notamment de la part de certains clients pas toujours à l'aise avec le digital
- Plus fondamentalement, la perte d'intimité client et l'absence de langage corporel perturbent l'action commerciale, en particulier chez les commerciaux utilisant le plus ces leviers
- Le télétravail n'impact pas la productivité (ex : gain temps de transport) mais altère la cohésion des équipes et la motivation de certains

### Impacts de la crise sanitaire

- Arrêt brutal des contacts clients en mars 2020, perturbant très fortement l'activité commerciale faisant déjà face aux difficultés ou à la prudence des clients. Certaines équipes sont quasiment à l'arrêt durant 2 mois, avant une reprise progressive de l'activité sur S2 2020
- Initialement, le télétravail perturbe peu ces équipes nomades, avant que la distanciation prolongée ne provoque un délitement de la motivation et des pratiques métiers

### Perspectives 2023

- Une **part de l'action commerciale est appelée à se poursuivre à distance**, même si les acteurs souhaitent préserver au maximum le contact client. Cela implique une adaptation des pratiques métiers intégrant des compétences '**vente à distance**' et la rationalisation des outils
- Le **télétravail se poursuivra de manière flexible**, nécessitant de revoir la stratégie et les processus de recrutement, d'accueil et formation et de management motivationnel

# 12 métiers clés dans la crise sanitaire

## Métiers d'ingénierie commerciale entreprises : la crise Covid 19, un catalyseur des transformations pré existantes et de la pratique du télétravail

### Fiche d'identité

- Poids du métier/ effectifs des entreprises de la branche
- Indice de digitalisation avant crise

1,4%



### Difficultés rencontrées

- Dans un premier temps, peu de difficultés techniques rencontrées au-delà de l'assistance aux collaborateurs pour qu'ils aient un poste de travail adapté au télétravail
- Par la suite, vigilance sur les cas de collaborateurs en décrochage en raison de situations personnelles difficiles
- Dérive de l'organisation du travail, avec multiplication de réunions de pilotage au détriment du temps opérationnel

### Impacts de la crise sanitaire

- Adoption généralisée du télétravail, dès le démarrage de la crise
- Activité peu perturbée dans sa nature et son volume, même si les incertitudes et les hésitations des clients se traduisent par des arrêts et relances de projet perturbants
- Pas d'évolution structurelle des offres, l'intégration du Cloud dans celles-ci étant déjà engagée avant la crise

### Perspectives 2023

- Maintien d'une **part importante de télétravail**, typiquement de 2 à 3 jours par semaines
- Nécessité de repenser l'**organisation du travail hybride**, en privilégiant les temps courts et l'agilité lorsqu'on est à distance et les moments qualitatifs de cohésion sociale lorsqu'on est sur site
- Egalement, nécessité de développer les bonnes pratiques de **management à distance**



# 12 métiers clés dans la crise sanitaire

## Focus sur l'évolution des compétences des métiers

### Vente Grand Public

#### Evolutions transverses



- La vente Grand Public se distingue des autres métiers de la branche par rapport à la crise sanitaire du fait de la fermeture des boutiques lors du 1<sup>er</sup> confinement, et de l'impossibilité de mettre en place le télétravail pour cette activité.

- Le principal impact concerne l'évolution de la relation client, d'une activité de flux/chalandise vers une activité sur rendez-vous.
  - ✓ **Savoir prioriser ses tâches durant la journée, faire preuve de polyvalence.**
- Les clients se montrent plus exigeants, se déplaçant plus rarement en boutique et/ou pour des demandes « exceptionnelles »
  - ✓ **Communiquer / présenter avec conviction**
  - ✓ **Faire preuve de leadership**
  - ✓ **Maîtriser les techniques d'écoute individuelle**

#### Evolutions métier



- Sur le cœur de métier de la vente, la préparation des RDV client en amont doit permettre de développer les ventes croisées/ la montée en gamme
  - ✓ **Gérer la relation clientèle en face à face sur le point de vente (Faire preuve de pro-activité et élargir à d'autres univers d'usages (ne pas s'arrêter à la demande initiale du client / Garantir le respect de la charte client)).**

# 12 métiers clés dans la crise sanitaire

## Métiers de la vente Grand Public : la fermeture des boutiques accélère la transition du modèle distributif

### Fiche d'identité

- Poids du métier/ effectifs des entreprises de la branche
- Indice de digitalisation avant crise

1,4%



### Difficultés rencontrées

- Activité partielle, notamment sur la première phase de la crise (mars-mai 2020)
- Gestion des protocoles sanitaires (accueil des clients, gestion des salles de pause et de la restauration)
- Coût des protocoles sanitaires : approvisionnement en masques/ gels, recours à des agents de sécurité externes...

### Impacts de la crise sanitaire

- Fermeture administrative des boutiques puis « stop and go » avec protocoles sanitaires renforcés
- Passage à l'activité sur RDV dans les boutiques ouvertes
- Rôle renforcé pour les « store greeters », managers et agents de sécurité

### Perspectives 2023

- **Une activité sur RDV pérennisée** (satisfaction client +)
- Des RDV plus qualifiés : **compétence assertivité** ↗
- **Une concentration du format des boutiques (moins mais plus grandes)** avec une possible **réaffectation en « avant-vente » (qualification RDV...)** de certains effectifs

# 12 métiers clés dans la crise sanitaire

## Focus sur l'évolution des compétences des métiers

### Support

#### Evolutions transverses



- Au-delà de la mise en place du télétravail, commun à d'autres métiers, des impacts spécifiques aux métiers de support ont été identifiés :
  - Pour les moyens généraux, les nouvelles contraintes sanitaires (circulation, aération, nettoyage, restauration...) et la réduction des surfaces d'immobilier d'exploitation (flex office...) rendent plus cruciales la collaboration (épidémiologistes, ergonomes, ressources humaines...)
    - ✓ **Travailler en réseau et coopérer avec des profils métiers diversifiés**
  - Pour les RH, l'accompagnement du télétravail doit se faire via de nouveaux outils digitaux et collaboratifs
    - ✓ **Communiquer / présenter avec conviction**
    - ✓ **Faire preuve de leadership**
    - ✓ **Maîtriser les techniques d'écoute individuelle**

#### Evolutions métier



- Le cœur de métier des RH n'est pas remis en question par la crise. Du côté des moyens généraux, la pandémie pourrait avoir un impact durable dans la conception et l'usage de l'immobilier d'exploitation (prise en compte des risques sanitaires)
  - ✓ **Gérer les sites**
  - ✓ **Manager les risques**

# 12 métiers clés dans la crise sanitaire

## Métiers des moyens généraux : une fonction passée en première ligne durant la crise

### Fiche d'identité

- Poids du métier/ effectifs des entreprises de la branche
- Indice de digitalisation avant crise

0,5%



### Difficultés rencontrées

- Interprétation des protocoles sanitaire
  - Accès/sécurité
  - Propreté
  - Approvisionnement et gestion des EPI
- Être « mieux disant » que la norme pour Encourager/faciliter le retour sur site
  - Prise de température à l'entrée...

### Impacts de la crise sanitaire

- Rôle critique : astreintes, télétravail par rotation
- Révision « à chaud » des clauses contractuelles (ex : nettoyage)
- Approvisionnement et gestion des EPI (Equipements de Protection individuels, masques, gel...)

### Perspectives 2023

- **Intégration accrue avec les RH** dans une logique « environnement et qualité de vie au travail »
  - Développement **de SI (ou direction) « environnement de travail » dédié**
- Rééquilibrage du modèle d'externalisation en faveur d'une **maitrise d'ouvrage forte sur tous les domaines : compétence hygiène** ↗

# 12 métiers clés dans la crise sanitaire

## Métiers des ressources humaines : les accompagnants de la crise

### Fiche d'identité

- Poids du métier/ effectifs des entreprises de la branche
- Indice de digitalisation avant crise

3,6%



### Difficultés rencontrées

- Gestion du contentieux RH (procédures disciplinaires en cours avant crise...)
- Accompagnement des managers à distance (animation d'équipe, gestion de la performance...)
- Recrutement et formation à distance
- Gestion du retour au présentiel

### Impacts de la crise sanitaire

- Passage en télétravail massif
- Coordination renforcée avec les moyens généraux et les OS pour gestion des protocoles sanitaires
- Digitalisation accrue (e-signature contrat...)
- Accompagnement des équipes en télétravail (formations, communication...)

### Perspectives 2023

- **Un niveau de réactivité démontré** pendant la crise et des **attentes renforcées en sortie**
- **Des gestes barrière** (recrutement...) **ancrés durablement**
- Télétravail :
  - **compétence outils collaboratifs ↗**
  - **compétence autonomie ↗**
  - **compétence écoute ↗**

# 12 métiers clés dans la crise sanitaire

## Focus sur l'évolution des compétences des métiers réseaux

### Evolutions transverses



- L'essentiel des évolutions attendues vient de la pérennisation du télétravail. Les populations les plus impactées sont les équipes sédentaires (ex : supervision, études, pilotage, support back-office) et dans une moindre mesure, le management. Les populations nomades (ex : techniciens d'intervention), habituées à travailler à distance, sont moins concernées. Les domaines d'évolution les plus marquants sont :
  - La plus grande autonomie attendue de nombreux collaborateurs
    - ✓ **S'engager et agir en autonomie**
  - L'acquisition et le transfert de connaissances à distance, notamment pour les formations et l'accueil de nouveaux collaborateurs
    - ✓ **Acquérir rapidement et de manière autonome des connaissances**
    - ✓ **Transférer des connaissances**
    - ✓ **Travailler en équipe et faire partager ses connaissances**
    - ✓ **Travailler en réseau et coopérer avec des profils métiers diversifiés**
  - Le management à distance, sans appui sur l'analyse comportementale, via de nouveaux outils digitaux et collaboratifs
    - ✓ **Communiquer / présenter avec conviction**
    - ✓ **Faire preuve de leadership**
    - ✓ **Maîtriser les techniques d'écoute individuelle**

### Evolutions métier



- Le cœur de métier des équipes réseaux n'est pas identifié comme impacté significativement à moyen et long terme. De manière marginale, des impacts peuvent être anticipés sur les compétences suivantes :
  - ✓ **Comprendre son environnement réseaux**, afin de prendre en compte l'évolution de la demande des produits et services (plus digitaux, Cloud) et des usages clients
  - ✓ **Gérer les risques**, afin de mieux prendre en compte les risques sanitaires dans les plans de continuité d'activité

# 12 métiers clés dans la crise sanitaire

## Métiers du déploiement de réseaux : dans une période d'activité intense, une crise brutale de 2 mois ayant éprouvé la résilience des opérateurs d'infrastructure

### Fiche d'identité

- Poids du métier/ effectifs des entreprises de la branche
- Indice de digitalisation avant crise

5,9%



### Difficultés rencontrées

- Peu de difficultés liées au télétravail au-delà de l'installation de l'environnement de travail des collaborateurs concernés, une part importante de la population étant déjà nomade
- Ruptures ponctuelles d'approvisionnement (ex : EPI), difficultés logistiques (ex : fermeture restaurants pour les collaborateurs nomades), partenaires fermés (ex : syndic, mairies, BTP...)

### Impacts de la crise sanitaire

- Bascule de l'activité en mode crise, à l'instar des crises météorologiques, mais avec des plans de continuité d'activité pas toujours bien adaptés
- Recensement et priorisation des métiers suivant les critères sanitaires et de continuité d'activité
- Fragilité de l'écosystème métier qui a dû être soutenu durant cette période (sous-traitants, chaîne logistique...)

### Perspectives 2023

- Des **plans de continuité d'activités** adaptés et renforcés
- Des métiers de terrain peu impactés, alors que les **métiers de back-office** (ex : BE) ou le **management** devront s'adapter au **télétravail durable**
- **Une amélioration de l'image des activités de déploiement réseau** auprès du grand public

# 12 métiers clés dans la crise sanitaire

## Métiers de l'exploitation, supervision et support des réseaux : une transformation durable des usages et des exigences de maintien en condition opérationnelle du réseau

### Fiche d'identité

- Poids du métier/ effectifs des entreprises de la branche
- Indice de digitalisation avant crise

9,7%



### Difficultés rencontrées

- Des obstacles techniques ou organisationnels au télétravail plus importants pour le métier de la supervision (ex : accès à certains outils, par exemple de test, travail de nuit difficile à domicile, espace confiné d'un NOC...)
- Forte réactivité demandée aux sous-traitants et partenaires afin de faciliter le fonctionnement du réseau (ex : capacités d'interconnexion, niveau d'encodage vidéo des contenus internet...)

### Impacts de la crise sanitaire

- Extension massive du télétravail, déjà existant mais marginal auparavant, depuis le premier confinement
- Attention accrue portée à la résilience de l'infrastructure réseau, soumise à la transformation brutale des usages et au caractère (encore plus) vital des services de télécommunication supportant le télétravail d'une large part de la population

### Perspectives 2023

- Une **transformation durable des usages et des exigences de maintien en condition opérationnelle** du réseau. La pertinence de la segmentation B2C / B2B est questionnée pour ces métiers.
- Les métiers s'adapteront au **télétravail durable**, même si dans le cas de certaines fonctions comme la supervision réseau, la part de télétravail à long terme reste à établir.



# 12 métiers clés dans la crise sanitaire

## Métiers de l'intervention clients : un domaine en première ligne de la crise, fortement perturbé, mais qui devrait revenir progressivement à un état stable dans l'année à venir

### Fiche d'identité

- Poids du métier/ effectifs des entreprises de la branche
- Indice de digitalisation avant crise

7,3%



### Impacts de la crise sanitaire

- Phase initiale vécue en mode crise, avec inventaire des populations et activités, et re priorisation de ces activités
- Adaptation de certains gestes métiers, par exemple le fait de ne plus entrer chez le client lors d'une intervention de maintenance
- Domaine métier faisant un appel massif à la sous-traitance, et dont l'adaptation à la crise doit donc être abordée de manière globale

### Difficultés rencontrées

- Challenge de la réactivité, avec des consignes sanitaires changeant très fréquemment et à déployer auprès d'une large population interne et externe
- Besoin de mettre en place de processus de décision rapides, avec des prises de décision proches du management opérationnel de terrain. Avec du recul, ces pratiques sont souvent vues comme vertueuses, à pérenniser

### Perspectives 2023

- Le métier n'évoluera pas de manière profonde, le **retour à un état stable de pratiques métiers** devant se faire progressivement au cours de l'année à venir.
- Les impacts porteront pour l'essentiel sur l'**organisation du travail** qui devra être repensée par les équipes managériales et les instances représentatives, et toucheront plus les **populations sédentaires en télétravail**

# 12 métiers clés dans la crise sanitaire

## Focus sur l'évolution des compétences des métiers SI et services

### Evolutions transverses



- Comme pour les métiers réseaux, l'essentiel des évolutions attendues vient aussi de la pérennisation du télétravail conduisant à une organisation du travail hybride, sur site et à distance. Les activités en 3x8 comme la supervision sont les plus impactées. Les compétences sur lesquelles porter son attention sont :
  - La plus grande autonomie attendue de nombreux collaborateurs
    - ✓ **S'engager et agir en autonomie**
  - L'acquisition et le transfert de connaissances à distance, notamment pour les formations et l'accueil de nouveaux collaborateurs
    - ✓ **Acquérir rapidement et de manière autonome des connaissances**
    - ✓ **Transférer des connaissances**
    - ✓ **Travailler en équipe et faire partager ses connaissances**
    - ✓ **Travailler en réseau et coopérer avec des profils métiers diversifiés**
  - Le management à distance, sans appui sur l'analyse comportementale, via de nouveaux outils digitaux et collaboratifs
    - ✓ **Communiquer / présenter avec conviction**
    - ✓ **Faire preuve de leadership**
    - ✓ **Maîtriser les techniques d'écoute individuelle**

### Evolutions métier



- Le cœur de métier SI et service n'a pas évolué et il n'est pas attendu qu'il évolue dans le futur de manière radicale en raison de la crise Covid 19. Les impacts significatifs concernent la plus grande exigence de sécurité et de résilience des services, vus comme économiquement critiques pour la nation en raison du télétravail, et mobilisant des compétences telles que :
  - ✓ **Analyser la performance des services**, afin d'aller vers une meilleure industrialisation de la gestion des SLA et de la QoS au détriment d'un mode 'gestion de crise' des incidents de production
  - ✓ **Gérer les risques**, afin d'anticiper et prévoir la gestion des incidents

# 12 métiers clés dans la crise sanitaire

## Métiers de l'exploitation, supervision et support des SI et services : un domaine propice au télétravail mais confronté aux exigences accrues de résilience des systèmes

### Fiche d'identité

- Poids du métier/ effectifs des entreprises de la branche
- Indice de digitalisation avant crise

1,2%



### Impacts de la crise sanitaire

- Passage brutal au télétravail en mars 2020 grâce à une forte accessibilité à distance des outils métiers. Les perturbations initiales ont laissé la place à une situation quasi normale en juin 2020, et normale en septembre 2020
- La productivité individuelle et plus globalement au niveau de l'organisation est maintenue même si à partir de fin 2020, une fatigue ou lassitude est relevée du fait de la durée de la crise

### Difficultés rencontrées

- Obstacles techniques surmontés en début de crise, par la mise à disposition de PC portables, le redéploiement d'outils métiers pour accès à distance ou l'augmentation de capacité VPN
- Personnels de centres de services externes ne disposant pas tous d'un PC connecté à domicile
- Depuis fin 2020, adaptation de l'organisation du travail et des pratiques managériales (ex : réunions plus courtes et mieux préparés)

### Perspectives 2023

- **Pérennisation du télétravail** à hauteur au moins de 2 jours par semaine, pour l'ensemble des acteurs, sans que cela ne provoque de dégradation de la productivité
- Organisation du **travail hybride** avec une **transformation de la semaine de travail type**, entre présentiel et télétravail, nécessitant un **ajustement des pratiques métiers et managériales**

1	Introduction
2	Un environnement en mutation avant la crise sanitaire
3	Une crise sanitaire inédite avec des effets complexes
4	12 métiers clés au cœur de la crise
<b>5</b>	<b>Conclusion</b>
6	Annexes

- Du point de vue économique, de l'organisation du travail ou de la technologie, la branche des Télécoms a prouvé qu'elle était résiliente :
  - Des produits et services essentiels dans le contexte de crise sanitaire
  - Une préparation en amont au télétravail même si son passage à l'échelle n'avait pas été anticipé
  - Une adaptation à l'économie digitale déjà largement engagée
- Cependant, l'installation de « l'exceptionnel » de la crise sanitaire dans la durée crée des défis d'adaptation :
  - Modèle économique : quel rôle futur pour le réseau de distribution physique B2C? Quel impact de la digitalisation de la relation client B2B?
  - Modèle d'organisation du travail : comment favoriser l'autonomie des salariés sans les isoler? Comment manager et faire évoluer les salariés?
  - Modèle technologique : des applications métiers accessibles à distance qui ont permis le télétravail. Au-delà, quel impact des technologies de pointe dans la mesure où les technologies clés de la crise ont été des technologies « basiques » ou « lowtech » (visio...)?

# Conclusion

## Défis sur le modèle économique : comment gérer « l'effet ciseau »?



### Faits marquants de la crise pérennisés

- Activité sur RDV en boutique B2C
- Vente à distance B2B
- Des revenus stables mais à un niveau bas
- Investissements à poursuivre

### Opportunités

- Service client B2C amélioré avec l'activité sur RDV (pas d'attente, meilleure qualification du besoin...)
- Rationalisation de l'immobilier d'exploitation avec la pérennisation du télétravail

### Menaces

- Désaffection du public pour les boutiques, activité en ligne priorisée
- Relation client B2B plus difficile, churn accéléré
- Dégradation de l'environnement de travail (flex-office, lien social...)

### Perspectives 2023

- Les nouveaux coûts (hygiène, sécurité, aide à l'équipement au télétravail des salariés) pourraient être compensés par la rationalisation de l'immobilier d'exploitation. Le coût purement économique de la crise pourrait donc être neutre.
- Cependant, les revenus durablement bas et les besoins d'investissement en hausse pourraient mettre la pression sur le modèle économique du secteur.

# Conclusion

## Défis de l'organisation du travail : vers un environnement de travail hybride domicile/entreprise



### Faits marquants de la crise pérennisés

- Télétravail
- Management à distance
- Adaptation immobilier d'exploitation (jauges, circulations...)

### Opportunités

- Flexibilité
- Autonomie
- Communication plus directe de la direction générale vers les salariés
- Rationalisation des dépenses d'immobilier d'exploitation

### Menaces

- Isolement, charge mentale, burnout, gestion du mode hybride
- Difficultés d'intégration pour les nouveaux entrants et les jeunes (étudiants, apprentis)
- Ruptures générationnelles et/ou sociales en termes d'équipement informatique
- « Peur » du retour en présentiel

### Perspectives 2023

- Le télétravail partiel (1 à 3 jours par semaine) : un mode de fonctionnement collectif à part entière et plus une option individuelle.
- Le télétravail s'insère dans une nouvelle politique de gestion de l'immobilier d'exploitation avec réduction des surfaces, flexibilisation des espaces et réévaluation de la politique d'externalisation de certaines fonctions (ménage, accès, restauration...) pour raison sanitaires

# Conclusion

## Défis de technologique : quel rôle pour les technologies de pointe alors que les technologies « basiques » ont permis de surmonter la crise?



### Faits marquants de la crise pérennisés

- Visio
- Collaboratif
- Cloud, VPN

### Opportunités

- Accès à distance aux principales applications métier
- Collaboration élargie
- Hybridation possible (réunions mixtes présentiel/distanciel)
- Réactivité

### Menaces

- Collaboration sur projets d'innovation ou grands projets plus difficile
- Souveraineté et sécurité face à des fournisseurs de logiciels souvent étrangers
- Automatisation accrue ou externalisation (notion **de « Pandemic Induced Automation »** qui s'est développée dans le contexte de marché du travail américain)

### Perspectives 2023

- Globalement, ce sont des technologies « basiques » (cloud, visio...) peu adoptées avant crise qui ont permis la continuité du travail. Les technologies de pointe n'ont pas eu de rôle significatif
- Aux Etats-Unis, tous secteurs confondus, on a observé un mouvement d'automatisation assez fort de certaines tâches en lien direct avec la pandémie (encaissement aux péages routiers, abattage de bovins...). Le cas n'a pas été rencontré dans le cadre de cette étude mais reste à surveiller.



# Conclusion

## Les Télécoms : un impact relativement neutre de la crise comparé à d'autres secteurs



### Télécoms

- Des revenus relativement protégés
- Un télétravail facilité
- Un rôle assumé dans la continuité de la vie de la nation
- Des évolutions de profil métier par « petites touches »



### Commerce à prédominante alimentaire

- Des revenus « boostés » par la crise
- **Un télétravail marginal**
- Un rôle assumé dans la continuité de la vie de la nation
- **Un glissement plus massif et brutal des métiers**
  - ✓ Accélération brutale du digital
  - ✓ Nouveaux produits (masques, gel...)
  - ✓ Gestion des protocoles sanitaires
  - ✓ Hybridation vente et logistique



### Commerce et réparation d'automobiles

- **Des revenus très dégradés (-25% sur le marché du véhicule neuf)**
- **Un télétravail impossible ou très marginal**
- **Une transformation rapide des offres et des process**
  - ✓ Essai 15J gratuits
  - ✓ Visites virtuelles
  - ✓ Nettoyage entre chaque essai

# Conclusion

## Des ruptures à accompagner dans un contexte de pression sur le modèle économique hors pandémie

	Un « choc » de digitalisation des produits et des processus	De nouvelles organisations de travail qui autonomisent les salariés	Les technologies de pointe (IA...) ont joué un rôle marginal
Accélération	<ul style="list-style-type: none"><li>Relation client B2C</li><li>Demande Fibre, Cloud, Cybersécurité</li><li>Processus internes (recrutement...)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Télétravail</li><li>Redimensionnement de l'immobilier d'exploitation et « flex office »</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Visio et outils « hybrides » (mix de présentiel et distanciel)</li><li>Cloud, VPN</li></ul>
Ruptures	<ul style="list-style-type: none"><li>Relation client B2B à distance, avec une recomposition des métiers (rôle de l'administration des ventes?)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>« Management à distance »</li><li>« Mise sur pause » de certaines tendances à l'externalisation pour raison sanitaire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>N/A : un « plateau » de performance des technologies</li></ul>
Défis 2023	<b>Adapter le modèle de distribution avec moins de flux non qualifiés et plus de RDV</b>	<b>Repenser le télétravail, du « plus » vers le « plus flexible », dans une logique globale « environnement de travail »</b>	<b>Accompagner la démocratisation des outils « lowtech ». Surveiller l'automatisation, qui n'a pas été « boostée » par la crise</b>

1	Introduction
2	Un environnement en mutation avant la crise sanitaire
3	Une crise sanitaire inédite avec des effets complexes
4	12 métiers clés au cœur de la crise
5	Conclusion
6	Annexes

# Annexe 1 : tableau détaillé de l'impact métier Métiers du service/assistance client Un « apprentissage sur le tas » du télétravail massif

Variables descriptives	Situation 2019	Situation mars-décembre 2020	Tendances d'évolution 2021-2023
Produits / services/ clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baisse relative des flux « voix »</li> <li>Hausse des flux mails / tchat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Report sur SVI en tout début de crise puis hausse modérée du volume de contacts</li> <li>Décalage des motifs vers la data/wifi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilisation des flux voix</li> <li>Hausse des flux mails / tchat</li> <li>Demandes wifi, fibre et 5G en hausse</li> </ul>
Activités et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activité subie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Passage en télétravail</li> <li>Montée en compétences et gestion du turnover à distance</li> <li>Confort de travail, contraintes d'horaires...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualification des RDV en amont pour les visites en boutique</li> </ul>
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Téléphone, tchat, mails</li> <li>Système expert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Téléphone, tchat, mails</li> <li>Système expert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Téléphone, tchat, mails</li> <li>Système expert</li> <li>Pré-analyse des demandes (chat ou mailbot)</li> </ul>
Profils et effectifs du métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profil recherché : adaptabilité</li> <li>Effectif : stable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profil recherché : polyvalence + autonomie</li> <li>Effectif : stable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profil recherché : adaptabilité + autonomie</li> <li>Compétence : Assertivité</li> <li>Effectif : stable</li> </ul>

# Annexe 1 : tableau détaillé de l'impact métier

## Métiers de commercial entreprises : la généralisation du télétravail se révèle bien moins perturbante que l'absence de contact direct avec les clients

Variables descriptives	Situation 2019	Situation mars-décembre 2020	Tendances d'évolution 2021-2023
Produits / services/ clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolution régulière des produits / services commercialisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptation à la marge du portefeuille de produits et services, avec par exemple un focus sur les solutions de bureau virtuel et de sécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'est pas envisagé d'évolution radicale de la nature de l'offre commercialisée</li> </ul>
Activités et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Population nomade avec temps de travail partagé entre client et bureau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pratique commerciale se rapprochant de la vente à distance</li> <li>Télétravail massif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintien d'une part d'action commerciale à distance, à rationaliser en termes de pratiques / outils</li> <li>Retour au bureau partiel, privilégiant l'efficacité et le temps qualitatif (ex : cohésion et motivation d'équipe, montée en compétence...)</li> </ul>
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usage limité des outils digitaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multiplicité des outils digitaux de contact client (ex : Zoom)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outils digitaux de contact client à rationaliser</li> </ul>
Profils et effectifs du métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profils sachant créer de l'intimité client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intérêt de la maîtrise des techniques de vente à distance et téléprospection</li> <li>Sociabilité et autonomie sont des clefs d'adaptation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profils plus à l'aise avec les outils digitaux et le contact clients à distance</li> </ul>

# Annexe 1 : tableau détaillé de l'impact métier Métiers d'ingénierie commerciale entreprises : la crise Covid 19, un catalyseur des transformations pré existantes et de la pratique du télétravail

Variables descriptives	Situation 2019	Situation mars-décembre 2020	Tendances d'évolution 2021-2023
Produits / services/ clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolution engagée vers des offres intégrant le Cloud, sécurité...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peu d'évolution structurelle, plutôt une accélération des tendances pré existantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidation des évolutions déjà initiées (ex : Cloud, sécurité...)</li> </ul>
Activités et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Télétravail déjà souvent pratiqué, typiquement à 1 jours par semaine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Télétravail à 5 jours par semaine, du jour au lendemain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintien du télétravail à 2 ou 3 jours par semaine</li> <li>Nécessité d'adapter l'organisation du travail et le management à distance en conséquence</li> </ul>
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Domaine métier fortement digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bascule en télétravail sans difficulté technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuite de la maturation des pratiques et outils digitaux</li> </ul>
Profils et effectifs du métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profils mixtes, à compétences techniques et commerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importance de profils autonomes, agiles pour intervenir à distance et enthousiastes, bon communicants pour maintenir la cohésion d'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confirmation des tendances de la crise</li> </ul>

# Annexe 1 : tableau détaillé de l'impact métier

## Métiers de la vente Grand Public : la fermeture des boutiques accélère la transition du modèle distributif

Variables descriptives	Situation 2019	Situation mars-décembre 2020	Tendances d'évolution 2021-2023
Produits / services/ clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flux clients stables ou en baisse légère</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crainces sanitaires</li> <li>Fermeture ou ouverture sur RDV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La boutique devient l'exception</li> <li>Actes « importants »</li> <li>Problèmes complexes</li> </ul>
Activités et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Démarche commerciale subie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouvelle activité : désinfection/protocole sanitaire</li> <li>Nouvelle approche: prise de rendez-vous</li> <li>Sécurité/gestion de file</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualification des RDV</li> <li>Eventuellement télétravail pour des activités ciblées (formation, administratif)</li> </ul>
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Système expert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prise de RDV en ligne</li> <li>Système expert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prise de RDV en ligne</li> <li>Système expert</li> </ul>
Profils et effectifs du métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profil recherché : spécialiste</li> <li>Effectifs : stables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profil recherché : généraliste</li> <li>Effectifs : hausse ponctuelle mais hors convention collective (agents de sécurité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profil recherché : généraliste</li> <li>Effectifs : stable</li> </ul>

# Annexe 1 : tableau détaillé de l'impact métier

## Métiers des moyens généraux : une fonction passée en première ligne durant la crise

Variables descriptives	Situation 2019	Situation mars-décembre 2020	Tendances d'évolution 2021-2023
Produits / services/ clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rythme régulier (cycle de rénovation de sites, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rythme de crise</li> <li>Fermeture de sites commerciaux et administratifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retour à un rythme régulier</li> </ul>
Activités et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion des sites (entretien courant, rénovations)</li> <li>Gestion des accès</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fermeture ou aménagement des sites (signalétique, plexiglass)</li> <li>Contrôles d'accès</li> <li>Astreintes</li> <li>Gestion de la restauration plus difficile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi des nouveaux protocoles mis en place (gestion des sites)</li> <li>Adaptation des sites à la sécurité sanitaire dans la durée</li> </ul>
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Téléphone, mails</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Téléphone, mails</li> <li>Applications mobiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Téléphone, mail</li> <li>Matériel de désinfection</li> <li>Applications</li> </ul>
Profils et effectifs du métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectif : stable</li> <li>Profil : gestionnaire de prestataires/ maîtrise d'ouvrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectif : stable</li> <li>Profil : intervenant direct, gestion de projet voire de crise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectif : en hausse</li> <li>Profil : compétences hygiène</li> <li>Communication</li> </ul>



# Annexe 1 : tableau détaillé de l'impact métier

## Métiers des ressources humaines : les accompagnants de la crise

Variables descriptives	Situation 2019	Situation mars-décembre 2020	Tendances d'évolution 2021-2023
Produits / services/ clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rythme plutôt régulier (NAO, calendrier social...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rythme de crise, forte augmentation de charge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crainces sanitaires des collaborateurs</li> <li>Adaptation de la politique RH de l'entreprise</li> </ul>
Activités et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation du travail cloisonnée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de l'activité partielle</li> <li>Collaboration renforcée avec moyens généraux pour contrôle accès</li> <li>Accompagnement RH du télétravail (formation, écoute...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pérennisation du nouveau cadre de télétravail</li> <li>Organisation du retour au travail sur site</li> </ul>
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Téléphone, mails</li> <li>Système expert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Téléphone, mails</li> <li>Système expert</li> <li>Visio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Téléphone, mails, visio</li> <li>Système expert</li> <li>Parcours digitalisés (signature contrat...)</li> </ul>
Profils et effectifs du métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectif : stable</li> <li>Profil : autonomie, dimension juridique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectif : stable</li> <li>Profil : autonomie, dimension juridique, dimension psychologique (écoute)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectif : stable</li> <li>Profil : autonomie, dimension juridique, dimension psychologique (écoute), relations sociales, hybridation avec les moyens généraux</li> </ul>

# Annexe 1 : tableau détaillé de l'impact métier Métiers du déploiement de réseaux : dans une période d'activité intense, une crise brutale de 2 mois ayant éprouvé la résilience des opérateurs d'infrastructure

Variables descriptives	Situation 2019	Situation mars-décembre 2020	Tendances d'évolution 2021-2023
Produits / services/ clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Croissance forte de l'activité de déploiement FTTH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction activité à 20% du nominal fin mars 2020</li> <li>• Retour à la normale après 2 mois pour le FTTH</li> <li>• Plus lent pour le reste (sept.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accélération déploiement THD (FTTH &amp; 5G)</li> <li>• Focus sur la qualité et la résilience réseau nécessaire à la vie de la nation</li> </ul>
Activités et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 types de population, nomade terrain, back office sédentaire, management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place des gestes barrières pour les nomades</li> <li>• Mise en place télétravail pour les sédentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu d'évolution pour les nomades</li> <li>• Organisation du travail hybride pour les équipes sédentaires et managériales</li> </ul>
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils nomades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Généralisation des outils digitaux, collaboratifs</li> <li>• Pas d'impact outils métiers au-delà du renfort des VPN</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rationalisation de l'usage des outils digitaux, collaboratifs</li> </ul>
Profils et effectifs du métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalisation sur l'expertise métier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profils autonomes, sachant travailler en réseau plus à l'aise</li> <li>• Ecoute et proactivité requises du management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En plus de l'expertise métier, recherche de profils appétant au travail collaboratif, à l'aise avec les outils digitaux et avec une bonne écoute (mngt)</li> </ul>

# Annexe 1 : tableau détaillé de l'impact métier Métiers de l'exploitation, supervision et support des réseaux : une transformation durable des usages et des exigences de maintien en condition opérationnelle du réseau

Variables descriptives	Situation 2019	Situation mars-décembre 2020	Tendances d'évolution 2021-2023
Produits / services/ clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modèle d'usage évoluant, mais prédictible (ex : croissance du trafic data)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remise en cause des modèles avec le télétravail et aussi l'école à distance</li> <li>Adaptation réactive aux phases de la crise Covid 19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retour des modèles d'usage à un état stable</li> <li>Adaptation des pratiques métier en conséquence (ex : moins de distinction B2C / B2B pour les services)</li> </ul>
Activités et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation propre à chaque métier, stable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptation de l'organisation pour chacun des métiers (télétravail, gestes barrières...) avec une remise en cause plus lourde dans le cas de la supervision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retard progressif à un état d'équilibre propre à chaque métier, intégrant en particulier une part de télétravail</li> </ul>
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certains outils métiers non accessibles à distance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptation des outils métiers</li> <li>Prise en compte plus forte des exigences et contraintes de sécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Confirmation de l'attention plus forte, plus large portée aux questions de sécurité, même pour le B2C</li> </ul>
Profils et effectifs du métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difficultés de recrutement pour certains métiers, peu attractifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maitrise des outils collaboratifs exigée</li> <li>Recherche de profils ouverts, proactifs dans la remontée des informations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La résilience et l'image renforcée du secteur laissent espérer un recrutement plus aisé des profils, malgré les contraintes (ex : travail 3x8)</li> </ul>

# Annexe 1 : tableau détaillé de l'impact métier

## Métiers de l'intervention clients : un domaine en première ligne de la crise, fortement perturbé, mais qui devrait revenir progressivement à un état stable dans l'année à venir

Variables descriptives	Situation 2019	Situation mars-décembre 2020	Tendances d'évolution 2021-2023
Produits / services/ clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformations de fond, complexes : migration cuivre vers fibre, séparation OI / OC <sup>(1)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accélération des transformations pré crise</li> <li>A ces transformations structurelles, ajout d'une exigence forte de qualité, sécurité et résilience des activités d'intervention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bascule quasi complète des activités dans le THD (fibre, 5G)</li> <li>Ecosystème métier OI encore plus ouvert que ce qu'il était auparavant</li> </ul>
Activités et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distinction classique entre sédentaires (yc management) et nomades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priorisation des activités en fonctions des contraintes sanitaires et enjeux nationaux</li> <li>Adaptation de gestes métiers</li> <li>Bascule massive des sédentaires en télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retour à un état stable de pratiques métiers</li> <li>Organisation du travail et pratiques managériales à adapter au télétravail</li> </ul>
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuivre et fibre</li> <li>4G</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accélération vers le THD</li> <li>Développement tout azimut de l'usage des outils digitaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fibre et 5G</li> <li>Rationalisation de l'usage des outils collaboratifs</li> </ul>
Profils et effectifs du métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>Focus sur les gestes métiers et la technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacité d'adaptation</li> <li>Maitrise des outils digitaux</li> <li>Capacité à manager à distance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin de plus d'autonomie et d'écoute client</li> <li>Capacité à maitriser des situations plus complexes</li> </ul>

# Annexe 1 : tableau détaillé de l'impact métier Métiers de l'exploitation, supervision et support des SI et services : un domaine propice au télétravail mais confronté aux exigences accrues de résilience des systèmes

Variables descriptives	Situation 2019	Situation mars-décembre 2020	Tendances d'évolution 2021-2023
Produits / services/ clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformation permanente des technologies et pratiques IT et services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion pic de charge lié à l'augmentation d'usage de services (ex : mail, DNS, VPN)</li> <li>Plus grande attention portée à la sécurité et la résilience des systèmes et des services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolution de la gestion sécurité et résilience des systèmes critiques, d'un mode exception / crise à un mode SLA / QoS</li> </ul>
Activités et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pratique du télétravail marginale, en fonction des activités (ex : astreintes support / exploitation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Passage en télétravail généralisé du jour au lendemain</li> <li>Quelques difficultés à traiter (ex : organisation en 3x8 de la supervision)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pérennisation du modèle de télétravail existant à hauteur de 2 ou 3 j/sem</li> <li>Disparition progressive de la culture de co-localisation, par exemple en exploitation</li> <li>Adaptation des pratiques métiers et managériales au mode de travail hybride</li> </ul>
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outils digitaux, accessibles à distance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résolution des problèmes techniques et logistiques liés au télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RAS</li> </ul>
Profils et effectifs du métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>Culture de l'expertise technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maitrise des outils collaboratifs exigée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin de compétences comportementales, proactivité et communication notamment</li> </ul>

# Annexe 1 : tableau détaillé de l'impact métier

## Métiers marketing digital/web : analyse à dire d'expert, pas d'entretien réalisé sur ce métier

Variables descriptives	Situation 2019	Situation mars-décembre 2020	Tendances d'évolution 2021-2022
Produits / services/ clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activité structurellement croissante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Craintes sanitaires</li> <li>• Pic d'activité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Craintes sanitaires</li> <li>• Accélération de la croissance de l'activité</li> </ul>
Activités et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercice présentiel du métier et en télétravail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de nouvelles fonctionnalités (ex. calendrier agences)</li> <li>• Mise en place du télétravail</li> <li>• Dépriorisation de certains projets en cours au profit d'interventions en urgence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercice présentiel du métier et généralisation du télétravail</li> </ul>
Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téléphone, mails</li> <li>• Système expert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téléphone, mails</li> <li>• Système expert</li> <li>• Visio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téléphone, mails</li> <li>• Système expert</li> <li>• Visio</li> </ul>
Profils et effectifs du métier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectif : en hausse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectif : en hausse</li> <li>• Compétence : réactivité</li> <li>• Profil : agilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectif : en hausse</li> <li>• Compétence : 5G ?</li> <li>• Profil : agilité</li> </ul>

## Annexe 2

# Une bibliographie restreinte sur le sujet avant la publication de la présente étude

- APEC, « Le télétravail des cadres en temps de crise », décembre 2020
- INSEE, « L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés », décembre 2020
- The Economist & Allianz, « The future of work and digital wellbeing », décembre 2020
- DARES, « Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 », mai 2021
- Les effets de la crise Covid-19 sur la productivité et la compétitivité - Deuxième rapport du Conseil national de productivité, janvier 2021
- SFDP-le-Monde-après-la-Covid-Traces-scénarios-questions, janvier 2021
- McKinsey Global Institute, « The post pandemic economy / The future of work after COVID-19 », February 2021