

La transition numérique dans les centres d'appel :

Quelles perceptions des salariés ?

Novembre 2019



MINISTÈRE DU TRAVAIL



Ce projet est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national 2014-2020 « Accompagner les branches et les filières dans la réussite de la transition numérique de leurs entreprises et de leurs salariés »

Table des matières

Introduction.....	3
Rappel de la demande.....	3
Le profil des salariés dans les centres d’appel	4
Données statistiques SP2C	7
Méthodologie résultats de l’enquête.....	8
Analyses.....	10
Un usage des outils du numérique différencié selon les profils	10
Dans le cadre professionnel	10
L’usage personnel des outils numériques : quand la vie personnelle sert la vie professionnelle	11
Des difficultés persistantes dans la mise en œuvre des outils.....	14
Les enjeux de la formation	15
Une majorité de salariés formés aux nouveaux outils, mais sur des formats courts	15
Alors même que les évolutions légales et technologiques demandent un accompagnement renforcé	16
Dans un secteur en pleine recomposition et au cœur du chantier de la transformation du numérique	18
Vers une évolution des conditions de travail : des risques d’adaptation au poste de travail selon les profils.....	20
Au niveau des conseillers en Relation Client.....	20
Concernant le Management.....	22
Risques selon âge	23
Risques selon l’ancienneté dans l’entreprise	25
Risques selon niveau de diplôme	27
Un enjeu dans le cadre de l’égalité Hommes/Femmes et de la conciliation vie privée/vie professionnelle	30
Des difficultés d’adaptation aux nouveaux outils numériques amplifiée par la recomposition du secteur	32
En dépit de la montée en gamme exigée sur les métiers des centres d’appel, un travail non revalorisé dans le cadre de la transition numérique.....	33
Une revalorisation du travail notamment à travers le système d’évaluation.....	33
... qui passe également pas une revalorisation salariale	36
Conclusion	37

Introduction

Rappel de la demande

Dans le cadre de l'accompagnement des branches et des filières dans la réussite de la transition numérique de leurs entreprises et de leurs salariés, la fédération CGT des Sociétés d'Etudes a répondu à un appel à projets « *transition numérique* » avec pour axe « *anticiper les mutations et sécuriser les parcours et les transitions professionnelles* ». Il s'agit d'« *améliorer la gestion de l'emploi et des compétences en appuyant les démarches d'anticipation et de gestion des mutations* ».

Deux professions ont été ciblées : celle des experts comptables traitée en 2018 et celle des centres d'appels prestataires pour 2019. C'est sur cette dernière que porte la présente demande.

Le projet a pour objectif de sensibiliser les acteurs du dialogue social aux mutations en cours, et à venir, au sein de leur filière et d'aboutir autant que possible à un diagnostic commun pour fédérer les représentants syndicaux et patronaux autour de propositions communes visant à accompagner le changement auprès des salarié.e.s. La démarche proposée repose sur une analyse prospective de l'évolution des emplois et des compétences au sein des filières. Cette analyse vise à définir les orientations de formation spécifiques propres à anticiper les impacts sociaux de ces mutations.

Le choix de la filière étudiée est lié au fait que l'emploi est potentiellement plus fragilisé par l'extension du champ d'automatisation des tâches. Les métiers de ce secteur sont particulièrement touchés. En outre, ce secteur fait face à une situation économique dégradée et se trouve au carrefour de choix stratégiques dont le cœur constitue la prise en compte des enjeux de la transition numérique.

Cette demande comprend un questionnaire publié en ligne afin d'établir un diagnostic, tant sur l'impact du numérique à ce jour dans la profession que sur le degré d'utilisation du numérique par les salarié.e.s.

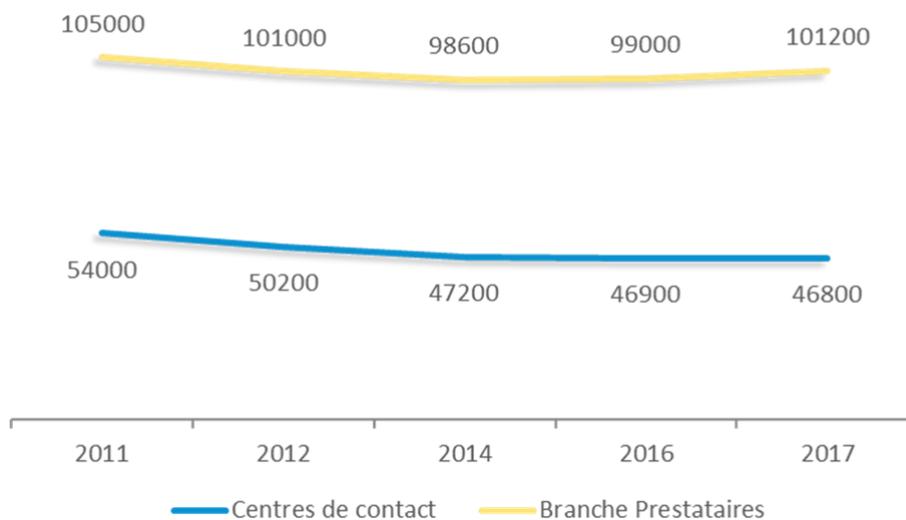
Le profil des salariés dans les centres d'appel

Sources :

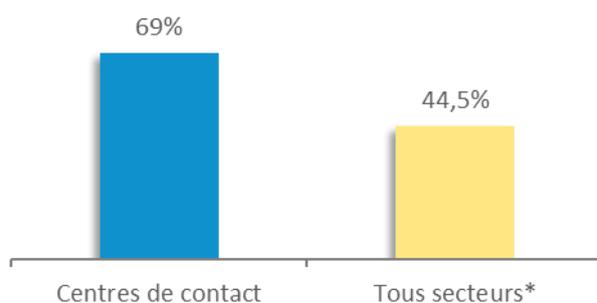
- Cereq : Portraits statistiques de branches dont Services opérationnels aux entreprises (1994-2015)
- Rapport de branche des entreprises prestataires de services dans le domaine du secteur tertiaire 2018
- SP2C : Centres de contact : en croissance et en mutation- Baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact en France. Edition 2019

La fin des années 1990 a été marquée par une forte croissance des effectifs salariés au sein des services opérationnels aux entreprises, comparé aux autres secteurs dont les activités tertiaires. Alors que l'ensemble des secteurs voit leur croissance se stabiliser depuis le début des années 2000 avec la démocratisation d'Internet, celui de la branche des entreprises prestataires a vu une décroissance de ses actifs de 4% entre 2011 et 2017, alors que les centres de contact voyaient leur nombre d'actifs reculer de 13% sur la même période.

► Evolution du nombre d'actifs (Source Portrait de branche des entreprises Prestataires 2018)



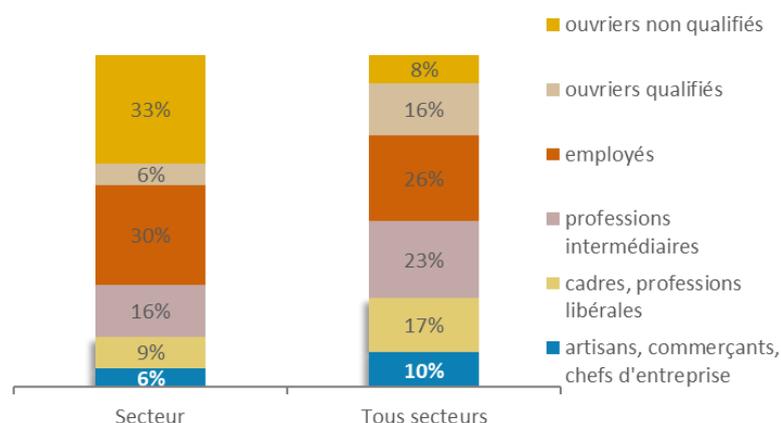
► Taux de féminisation



Le secteur des centres de contact se distingue de l'ensemble des secteurs par une proportion plus importante de femmes, mais aussi par une plus forte proportion d'ouvriers non qualifiés et d'employés.

Sources : Tous secteurs : Cereq (données 2012-2014), Centres de contact : Rapport de Branche Prestataires 2018

► Répartition de l'emploi par CSP



A contrario, une plus faible part de cadres est observée. La particularité des profils des salariés dans ce secteur, tant au niveau de la part des femmes que des catégories socioprofessionnelles représentées, influe sur la perception des conditions de travail, et d'autant plus dans le cadre de la transition numérique dont les centres

d'appel font l'objet.

Si les profils recherchés par les employeurs sont de plus en plus qualifiés, il s'agira d'accompagner en particulier les salariés les moins qualifiés, dont les changements de conditions de travail pourraient davantage les fragiliser.

► Mouvements de personnel en 2017 (tous contrats)

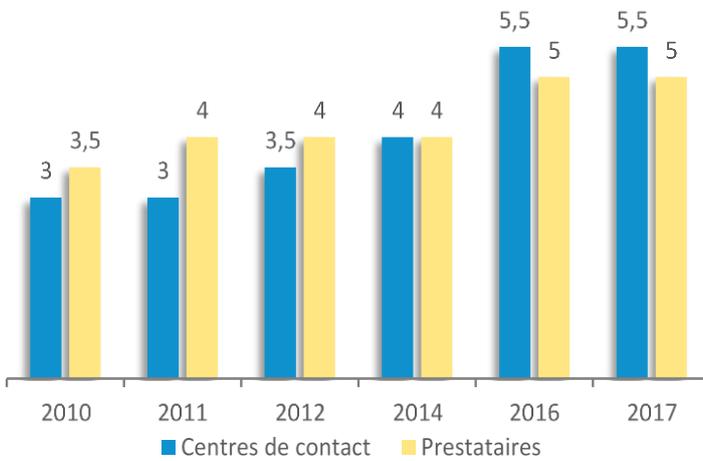
Ratios d'entrées / sorties	Centres de contact	Prestataires
Taux d'embauches	57%	288%
Taux de sorties	58,5%	287,5%
Solde	-1,5%	0,5%

Source : Rapport de Branche Prestataires 2018

Le facteur qui distingue le plus le secteur des services opérationnels aux entreprises de l'ensemble des secteurs est manifestement le taux de rotation observé entre 2012 et 2014 (tableau ci-contre). Il s'agit du rapport entre le nombre de départs (*personnel standard*) et l'effectif moyen employé par l'établissement pendant un exercice comptable (*année civile*).

Alors qu'il est de moins de 60% sur l'ensemble des secteurs, il est proche des 300% pour la branche, CDD inclus, mais est désormais proche des normes nationales pour les centres de contacts.

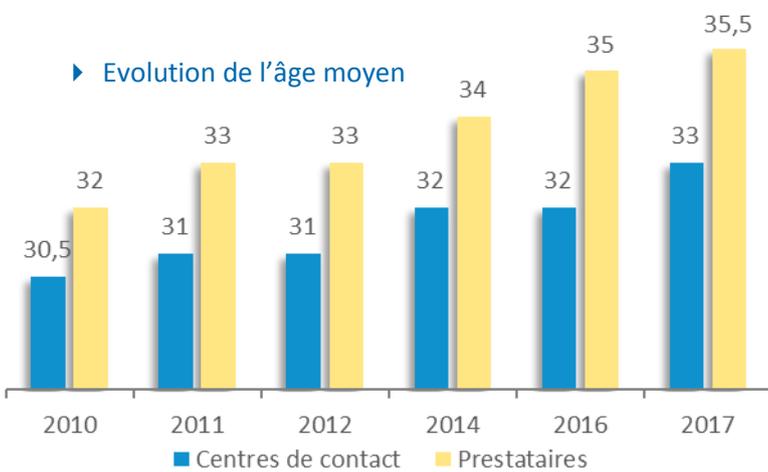
► Evolution de l'ancienneté moyenne



Un tel taux de rotation peut entrainer d'autres problèmes d'intégration des salariés, un manque d'organisation et une mauvaise gestion des compétences. La progression des anciennetés semble indiquer un recul de la part des jeunes recrues.

Cependant les moyennes d'âge observées, si elles progressent, restent inférieures à celle de la branche, et leur croissance moins rapide.

► Evolution de l'âge moyen

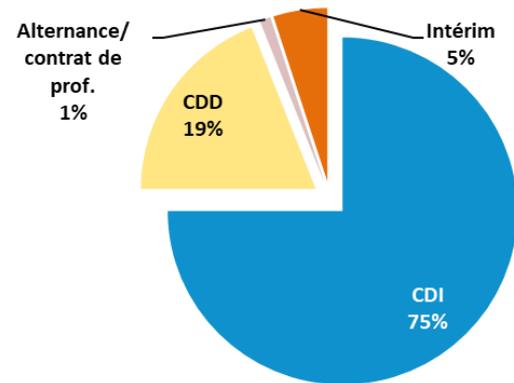


La part des CDI dans les embauches et la répartition des effectifs par tranche d'âge entre 2012 et 2014 sont en revanche similaires à celles observées sur l'ensemble des secteurs.

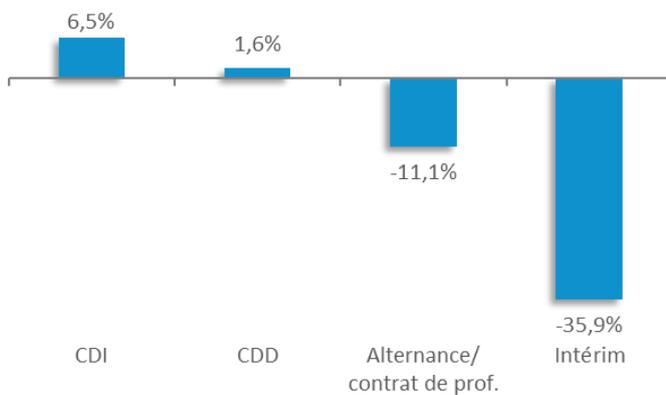
Données statistiques SP2C

D'avantage ciblées sur le secteur des centres de contact, les données du SP2C publiées en 2019 indiquent qu'en 2018, les ¾ des effectifs dans les centres de contact étaient en CDI. Seuls les CDI (et dans une moindre mesure les CDD) ont vu leur nombre progresser depuis 2017, bien que les CDD continuent à représenter 95% des embauches du secteur.

► Répartition des effectifs par type de contrat en 2018



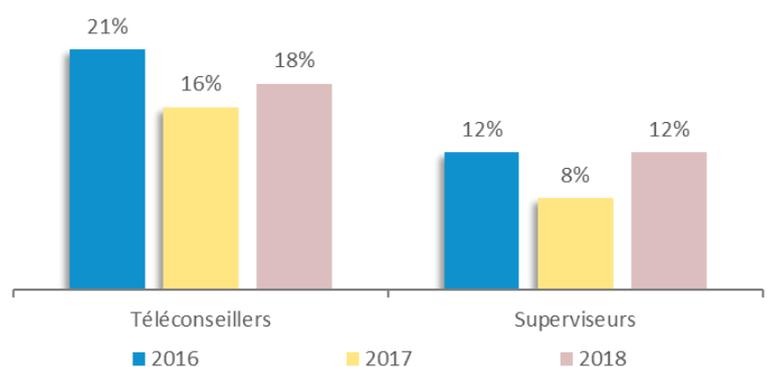
► Evolution du nombre de contrats entre 2017 et 2018



En effet, le nombre de CDI a augmenté de plus de 6 points depuis 2017 alors que les autres contrats voient leur nombre stagner pour les CDD, voire diminuer. Cela est particulièrement le cas pour les emplois en intérim, qui représentent 5% des postes en 2018, mais dont le nombre a baissé de près de 36% depuis 2017.

Depuis 2016, les taux de turnover (*renouvellement des effectifs d'une entreprise suite à des départs et des recrutements de salariés*) restent plus élevés chez les téléconseillers qu'au niveau des superviseurs, pouvant traduire des problématiques liées au travail différentes entre ces catégories.

► Evolution du taux de turnover des effectifs opérationnels CDI

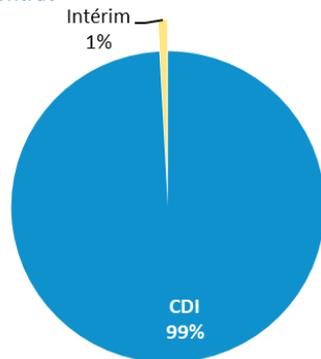


Méthodologie résultats de l'enquête

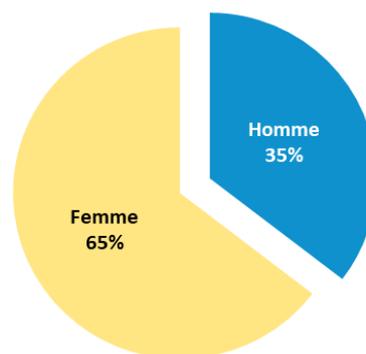
L'enquête a été diffusée entre juin 2019 et septembre 2019 et a obtenu un total de 114 répondants.

L'échantillon est majoritairement composé de salariés en CDI et de téléconseillers. 2/3 des répondants sont des femmes.

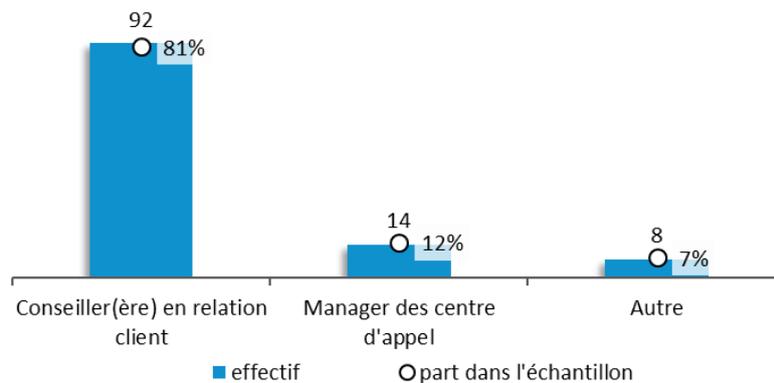
► Répartition des effectifs par type de contrat



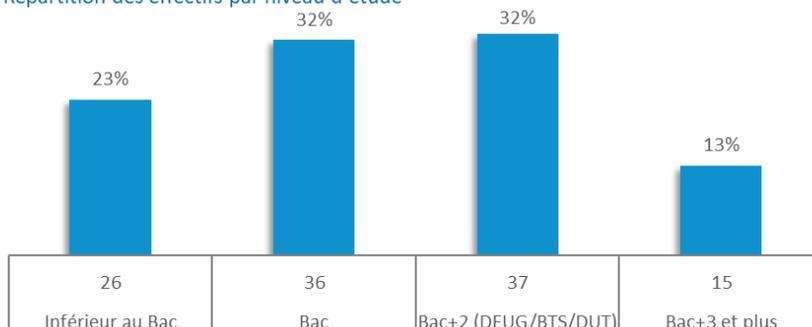
► Répartition des effectifs par sexe



► Répartition des effectifs par fonction



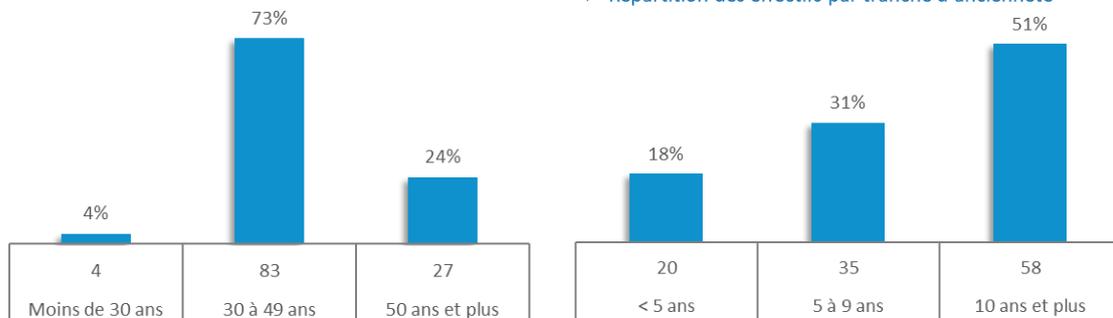
► Répartition des effectifs par niveau d'étude



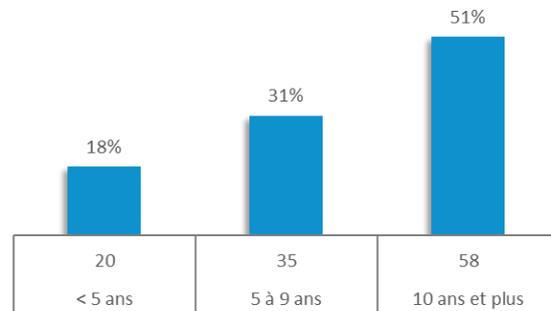
La répartition des effectifs par niveau d'études montre une plus grande hétérogénéité des profils, avec près d'un quart des répondants ayant un diplôme inférieur au Bac, presque un tiers de personnes ayant le niveau Bac, un tiers Bac+2 et 13% un niveau équivalent à Bac+3 ou plus.

Les ¾ des répondants ont entre 30 et 49 ans. La moitié de l'échantillon concerne des salariés ayant plus de 10 ans d'ancienneté au sein de leur entreprise, et près de la moitié travaille dans une entreprise de plus de 300 salariés.

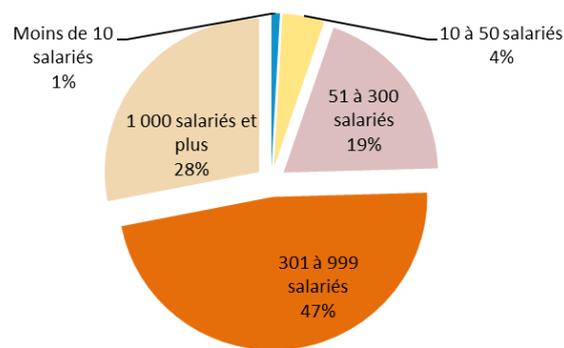
► Répartition des effectifs par tranche d'âge



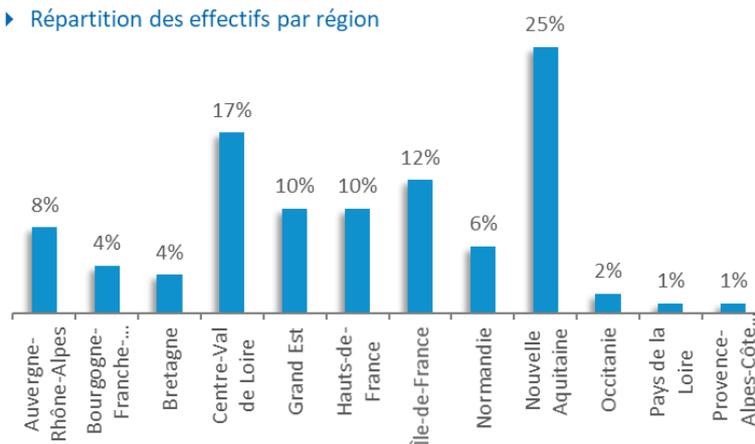
► Répartition des effectifs par tranche d'ancienneté



► Répartition des effectifs selon la taille de leur entreprise



► Répartition des effectifs par région



Analyses

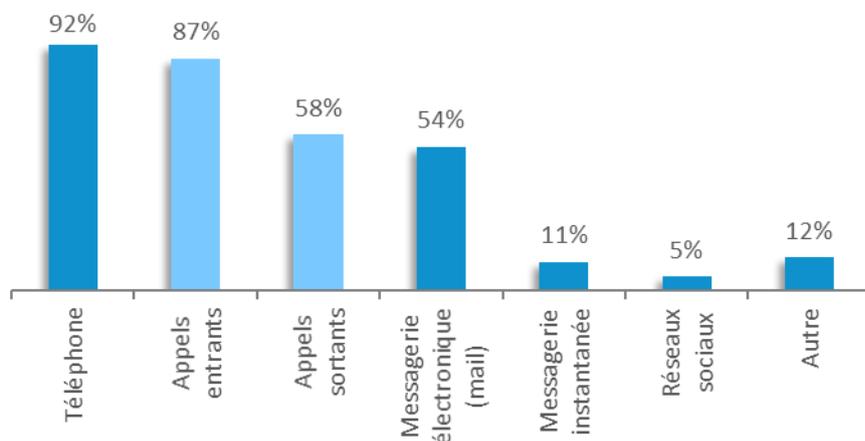
Un usage des outils du numérique différencié selon les profils

Dans le cadre professionnel

Qu'il s'agisse du nombre d'outils différents utilisés dans le cadre du travail, ou du nombre de secteurs sur lequel les salariés de notre échantillon sont positionnés, il ne semble pas y avoir de facteur différenciant les profils étudiés, qu'il s'agisse du sexe, de l'âge, de l'ancienneté dans l'entreprise ou du niveau d'étude.

Le nombre moyen d'outils utilisés quotidiennement par les répondants est de 2.6 et ces derniers sont en moyenne positionnés sur moins de 2 secteurs (1,6).

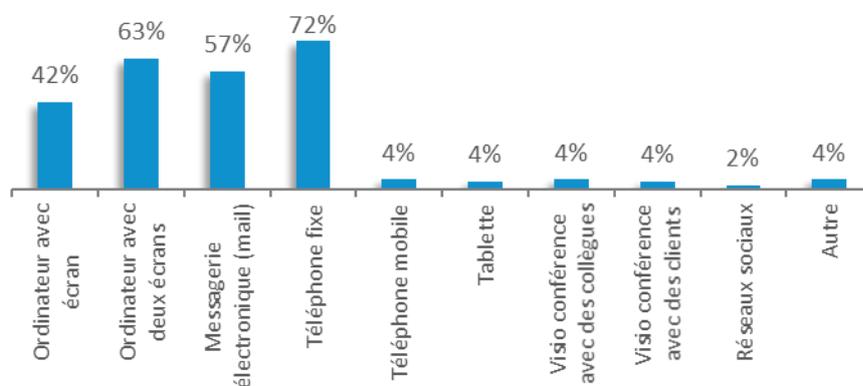
► Types de contacts avec le client



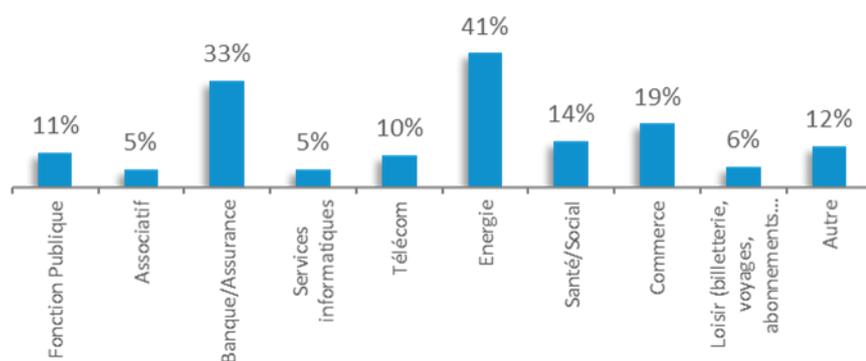
Presque l'intégralité des répondants utilisent le téléphone avec le client (92%), et un peu plus de la moitié ont recours aux mails (54%). Les autres types de contacts restant marginaux.

Au quotidien, une grande majorité des répondants de l'échantillon étudié a recours au téléphone fixe (72%), à un ordinateur à un ou deux écrans (63%), et un peu plus de la moitié d'entre eux ont recours à la messagerie électronique.

► Outils utilisés quotidiennement dans le cadre du travail



► Secteurs des clients

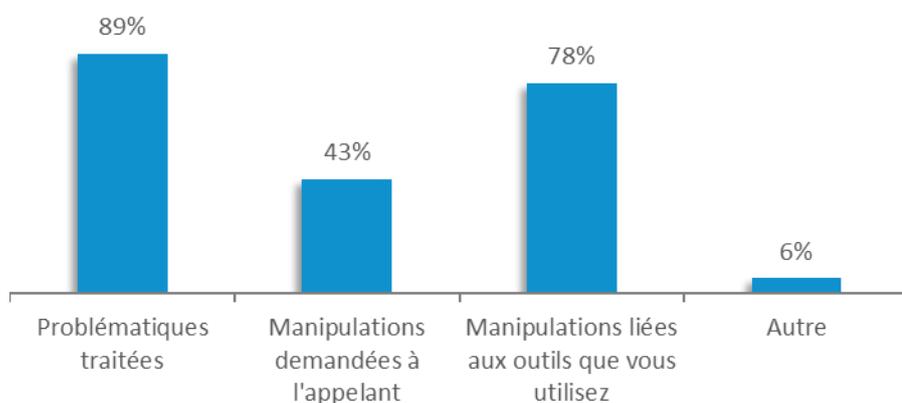


Le secteur de la banque/assurance concerne un tiers de l'échantillon, et celui de l'énergie un peu plus de 41%.

Près d'un répondant sur 5 travaille pour le commerce.

A noter que les répondants travaillent en moyenne pour 1,6 secteur simultanément.

► Eléments de variation de la durée de l'intervention selon le client



Pour 86% des répondants, la durée des interventions varie selon le client. Si le premier facteur de durée reste la problématique traitée (9 répondants sur 10 identifient ce facteur), les manipulations liées aux outils utilisés constituent un facteur influant sur la durée pour près de 80% des personnes interrogées, loin devant les manipulations

demandées au client afin de traiter la demande (43% des répondants).

Ainsi, le développement du recours aux outils numériques se révèle important dans les variations en termes de durée de traitement de chaque intervention et donc dans les résultats des salariés, d'autant plus que, comme nous le détaillerons plus loin, le nombre de dossiers traités est pris en compte dans le cadre de l'évaluation des salariés pour une grande majorité d'entre eux.

L'usage personnel des outils numériques : quand la vie personnelle sert la vie professionnelle

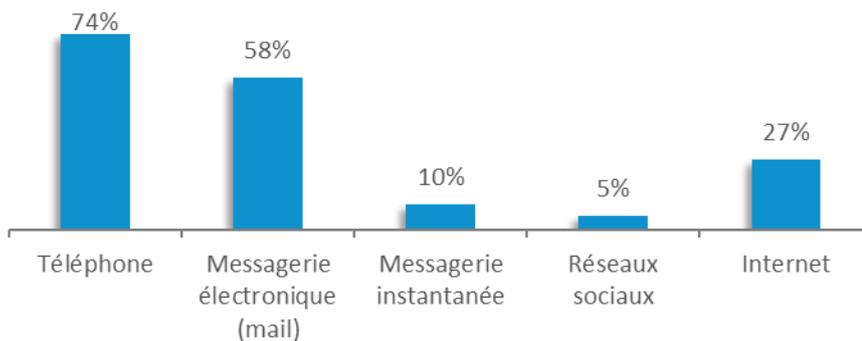
Au début de l'année 2019, Le Défenseur des droits rappelait les inégalités d'accès aux outils numériques et de leur maîtrise, selon la catégorie socioprofessionnelle, l'âge, voire le lieu d'habitation, parlant même de « désert numérique ». L'accès aux outils numériques dans la vie privée pourrait donc être un élément facilitateur dans le cadre du travail, notamment au sein des centres d'appel en pleine transition numérique.

Or, les pratiques restent différenciées selon les profils, notamment concernant l'usage de la relation client par les personnes interrogées dans le cadre de cette enquête. La relation « inversée », en tant que client, dont les salariés des centres d'appel pourraient faire usage

est susceptible d'aider ces derniers dans le cadre de leur travail, ne serait-ce que par l'usage régulier des outils numériques dans le cadre de ces échanges. Par exemple, un salarié/usager faisant appel à un service client via les réseaux sociaux sera peut-être plus à même d'utiliser facilement cet outil dans le cadre de son travail.

Pour autant, seuls 49% des répondants ont déclaré faire un usage personnel de la relation client.

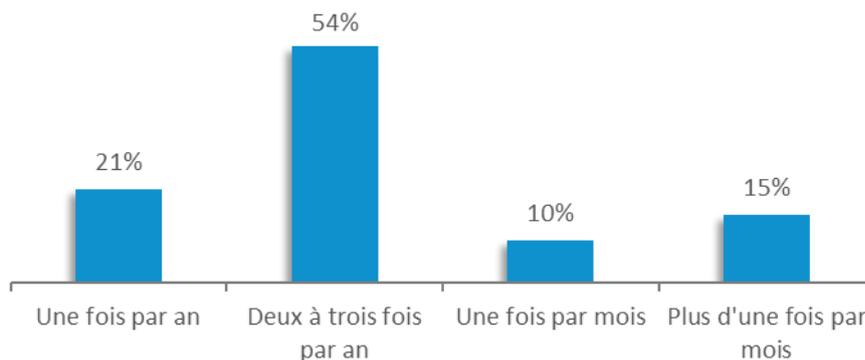
► Type de contact privilégié en tant que client



Tout comme au niveau des outils utilisés quotidiennement dans le cadre du travail, le téléphone et la messagerie électronique restent les deux types de contacts privilégiés par les personnes interrogées utilisatrices de service client elles-

mêmes dans le cadre privé. Le recours à la messagerie instantanée et aux réseaux sociaux n'a été cités que par une minorité d'utilisateurs (*respectivement 10 et 5% des répondants faisant appel à la relation client dans un cadre privé*).

► Pour les usagers: fréquence de l'usage de la relation client

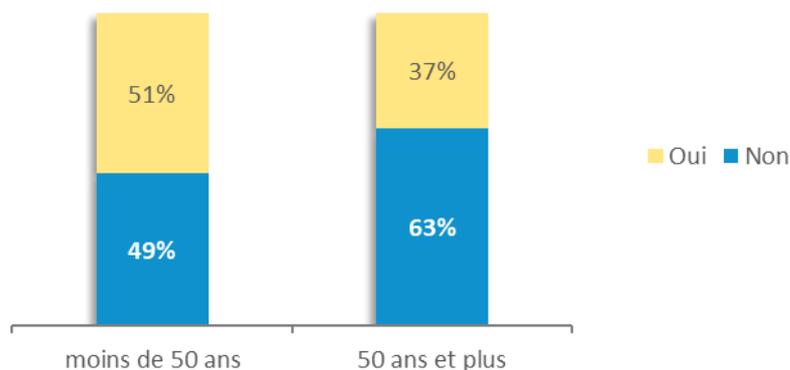


Pour ces utilisateurs, le recours à la relation client apparaît peu fréquent : deux à trois fois par an pour la moitié d'entre eux, et seulement ¼ y ayant recours a minima une fois par mois.

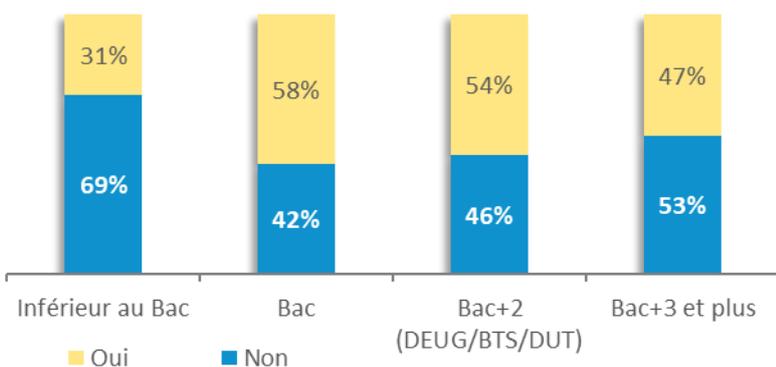
Un facteur différenciant : l'âge...

Les plus de 50 ans semblent être moins concernés par le recours personnel à la relation client, contre un peu plus de la moitié des moins de 50 ans.

► En tant que client, faites-vous un usage personnel de relation client?



► En tant que client, faites-vous un usage personnel de relation client?



... Et dans une moindre mesure le niveau de diplôme

Les personnes interrogées ayant un niveau inférieur au bac sont les moins concernées par le recours personnel à la relation client. Moins d'un tiers d'entre eux ont déclaré faire un usage

personnel de celui-ci.

Ainsi, selon leur profil, les salariés ne sont pas tous susceptibles de s'adapter aussi facilement au changement d'outil impliqué par le développement du numérique. En effet, près d'un salarié sur deux parmi les personnes interrogées a rencontré des difficultés liées à la mise en place de nouveaux outils numériques. Nous verrons dans le chapitre sur l'évolution des conditions de travail que les facteurs de l'âge, de l'ancienneté dans l'entreprise ou du niveau de diplôme peuvent accroître ce phénomène.

Des difficultés persistantes dans la mise en œuvre des outils

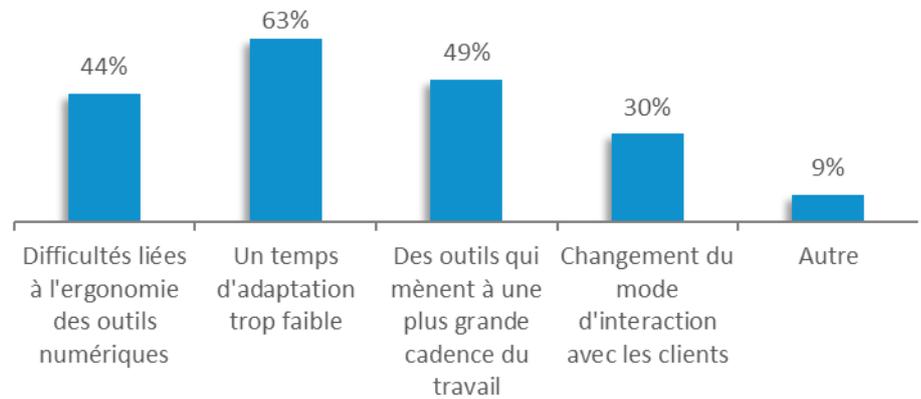
Pour plus de 60% des répondants, le temps d'adaptation trop faible à la mise en place de nouveaux outils reste la principale difficulté rencontrée.

Vient ensuite pour près de la moitié des répondants l'accroissement des cadences de travail, et donc une potentielle dégradation des conditions de travail induite par le changement d'outils.

Enfin, les difficultés liées à l'ergonomie des outils numériques proposés sont évoquées par 44% des répondants et le changement de mode d'interaction par 30%.

C'est pourquoi il semble particulièrement important de préparer les changements d'outils à travers le levier de la formation, mais aussi d'en assurer le suivi, afin d'accompagner chaque salarié dans la montée en compétences nécessaire et garantir le maintien de son employabilité telle que le prévoit le cadre juridique. Cet accompagnement et ce suivi apparaissent de plus indispensables pour évaluer les évolutions de conditions de travail qu'impliquent les nouveaux outils et, si nécessaire, mettre en place des mesures correctives sur ce thème.

► Difficultés rencontrées suite à la mise en place de nouveaux outils



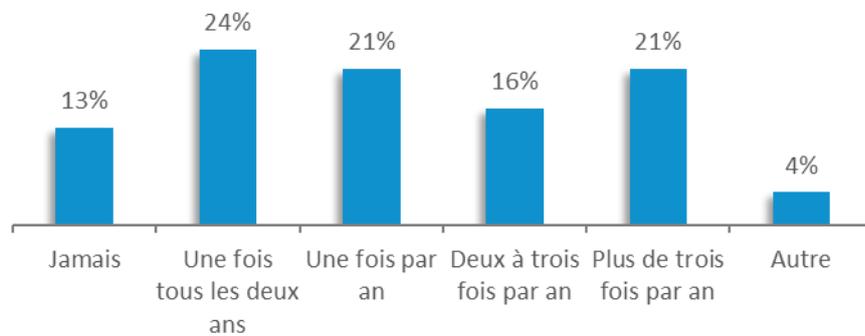
Les enjeux de la formation

Une majorité de salariés formés aux nouveaux outils, mais sur des formats courts

Bien que majoritairement en CDI, les personnes interrogées dans le cadre de cette enquête semblent globalement être formées concernant les outils numériques : plus de la moitié sont formées a minima tous les ans sur ce thème, dont un peu plus d'un tiers seulement répond être formé plusieurs fois par an.

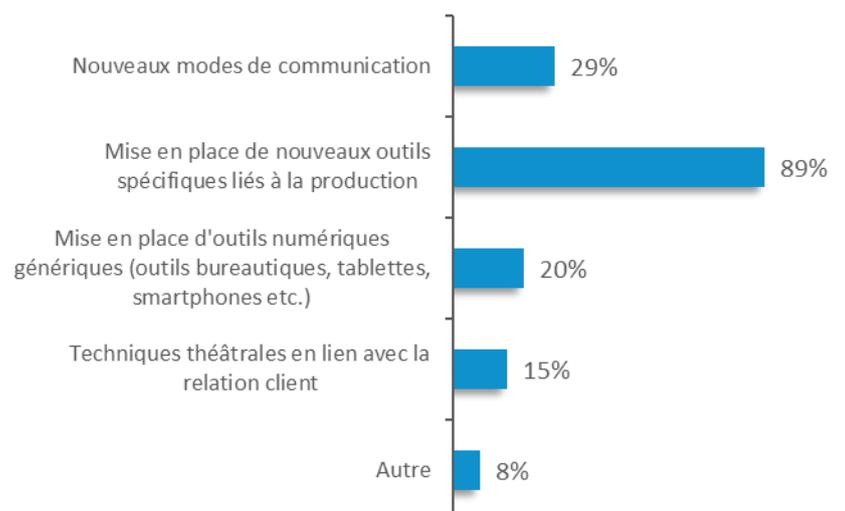
Néanmoins, la situation apparait contrastée puisque 13% d'entre elles affirment ne jamais être formées sur ce sujet et près d'un quart une fois tous les deux ans...

► A quelle fréquence recevez-vous des formations en lien avec les outils numériques ?

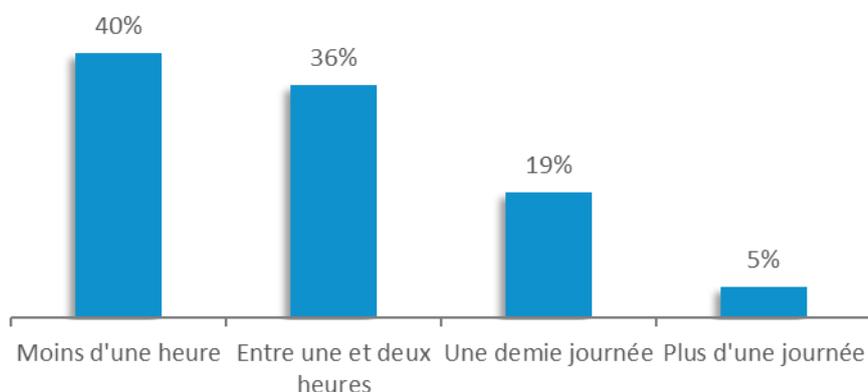


L'objet principal des formations reçues concerne la mise en place de nouveaux outils spécifiques liés à la production (89%), suivi de loin par les nouveaux modes de communication (29%).

► Pour les bénéficiaires, quel est le contenu des formations reçues?



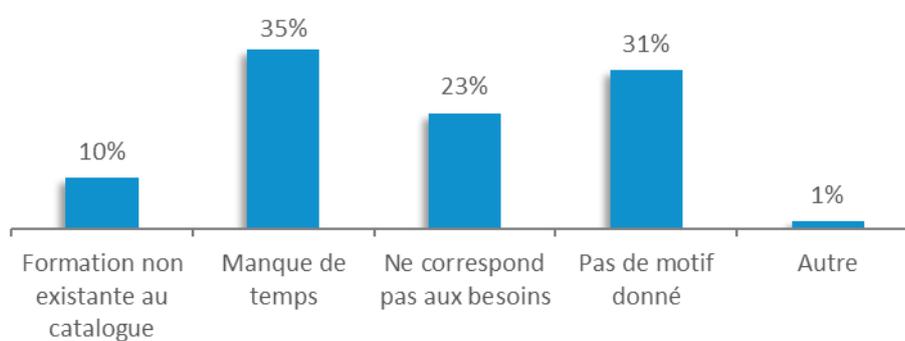
► **Durée moyenne d'une cession de formation en lien avec les outils numériques**



Les formations reçues apparaissent néanmoins courtes pour les bénéficiaires (*moins de 2 heures pour 76% d'entre eux*). Seuls 5% des répondants ont reçu plus d'une journée de formation sur le thème.

Ce faible accompagnement des salariés concernant la transition numérique s'accompagne de demandes de formation pas toujours acceptées (*3/4 des répondants concernés*) avec pour principal motif un manque de temps (*pour près d'un tiers d'entre eux*), mais aussi sans motif explicite pour 30% des personnes interrogées. Cela pose la question du maintien à l'employabilité devant être assuré par l'employeur.

► **Motifs pour une demande de formation refusée**



Alors même que les évolutions légales et technologiques demandent un accompagnement renforcé

La loi « *pour la liberté de choisir son avenir professionnel* », promulguée le 5 septembre 2018, pourrait amener à une amplification du mouvement vers des actions de formation courtes et non présentielle. En plaçant le salarié dans la position de garant de sa propre employabilité, elle réclame de lui une autonomie plus grande, qui ne va pas toujours de soi. Les CSE et les

organisations syndicales ont un rôle majeur à jouer, en s'assurant, par la vigilance et la négociation, que les salariés aient accès aux formations qui les préparent aux mutations professionnelles induites par la transformation digitale.

L'étude « *Realizing 2030* », réalisée par le Dell Institute for the Future et publiée en 2017, établit à 85% la proportion des compétences utiles demain et qui n'existent pas aujourd'hui.

Après s'être d'abord portée sur les métiers peu qualifiés, la transformation digitale s'étend à l'ensemble de l'économie, jusqu'aux métiers les plus qualifiés. Elle modifie – et va continuer de modifier - en profondeur de nombreuses activités et pratiques professionnelles.

Elle rend possible des formations non présentielles : individualisées, à distance et/ou désynchronisées (*c'est-à-dire, sans toujours un formateur en temps réel*), demandant néanmoins une attention particulière en ce qui concerne leur appropriation par l'ensemble des salariés, dont le niveau d'aisance vis-à-vis de ces outils peut être très variable et dont la disponibilité pour suivre ces formations dans le cadre de leurs horaires de travail n'est pas toujours garantie.

Une définition l'action de formation élargie aux temps courts et aux situations de travail

La loi « *pour la liberté de choisir son avenir professionnel* » légitime et banalise les formations à distance et désynchronisées. En particulier, la réforme n'exige aucune durée minimale pour qualifier une action de formation et ouvre la possibilité de réaliser des Formations en Situation de Travail (*FEST*), dès lors qu'une « phase réflexive » accompagne la pratique.

Certes, l'idée « d'apprendre en faisant » semble à première vue adaptée à la transmission de savoir-faire techniques. Mais le risque de dérive existe : il est en effet nécessaire que les apprenants aient le droit d'expérimenter et de se tromper, pour une acquisition correcte, cette dimension doit être intégrée à la définition des actions qui entreront dans le cadre de la *FEST*, et les entreprises séduites par cette opportunité, ne devront pas oublier que former est un métier, lorsqu'elles choisiront leurs référents pédagogiques, et qu'un système de formation efficace demande de la disponibilité et des moyens humains et financiers.

Des formations sur le temps personnel, sans contrepartie financière

A défaut d'accord collectif, la réforme prévoit en outre la possibilité pour les entreprises, que soit dispensées en dehors du temps de travail, dans la limite de 30 heures par an et par salarié, toutes les formations qui n'ont pas un caractère strictement obligatoire (*exemple : permis poids lourd, habilitation électrique, etc.*), et ce, sans contrepartie financière. De plus, des formations autrefois considérées comme de l'adaptation au poste de travail sont désormais éligibles au hors temps de travail.

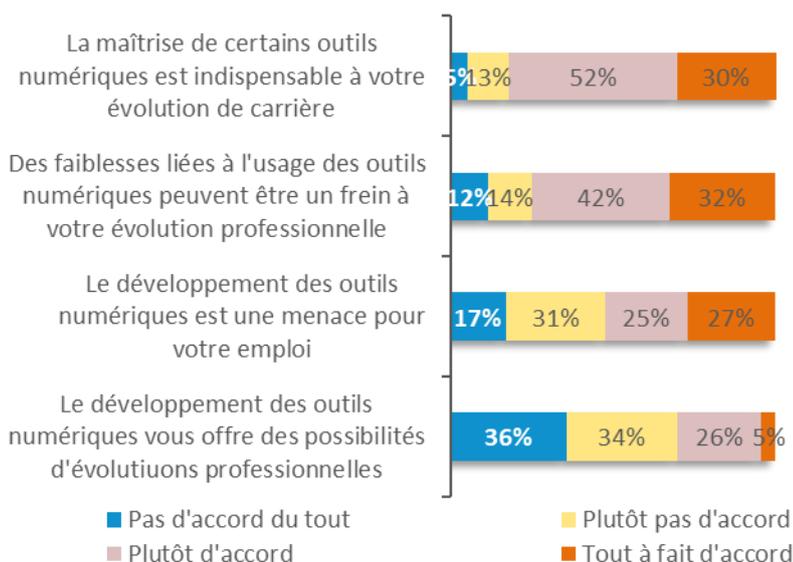
Aux négociateurs de faire bouger les curseurs en fonction des enjeux spécifiques de leur entreprise, en obtenant par exemple :

- Que les formations hors temps de travail – s’il doit y en avoir – soient limitées à certaines thématiques et en aucun cas utilisées pour des formations d’adaptation au poste ;
- Le cas échéant, que les formations suivies sur le temps personnel donnent lieu à contrepartie, par exemple financière (*allocation formation*) ;
- Que les compteurs CPF des catégories de salariés fragiles (*métier en déclin, populations peu formées*) soient davantage abondées par l’employeur.

Dans un secteur en pleine recomposition et au cœur du chantier de la transformation du numérique

L’accès à la formation est d’autant plus important que la transformation digitale implique une montée en compétence des salariés dans les centres d’appel. Ainsi, les profils recherchés par les recruteurs sont davantage polyvalents, et nécessitent de plus en plus des salariés de niveau Bac+2 que par le passé.

Un écart en termes de compétences peut se creuser entre les salariés « historiques » d’un centre d’appels et ceux recrutés plus récemment. Il s’agit donc de rester vigilant quant à l’accompagnement de ces salariés dans le cadre de la transformation numérique des entreprises du secteur.



A cela s’ajoute l’importance accordée par les salariés à la maîtrise de certains outils numériques dans le cadre de leur évolution professionnelle. En effet les ¾ d’entre eux considèrent que les faiblesses liées à l’usage des outils numériques peuvent être un frein au niveau de leur évolution professionnelle.

Pour autant, le développement des outils

numériques n’est pas considéré comme un élément facilitateur quant à l’évolution professionnelle pour près de 7 répondants sur 10, 48% y voyant même une menace pour leur emploi.

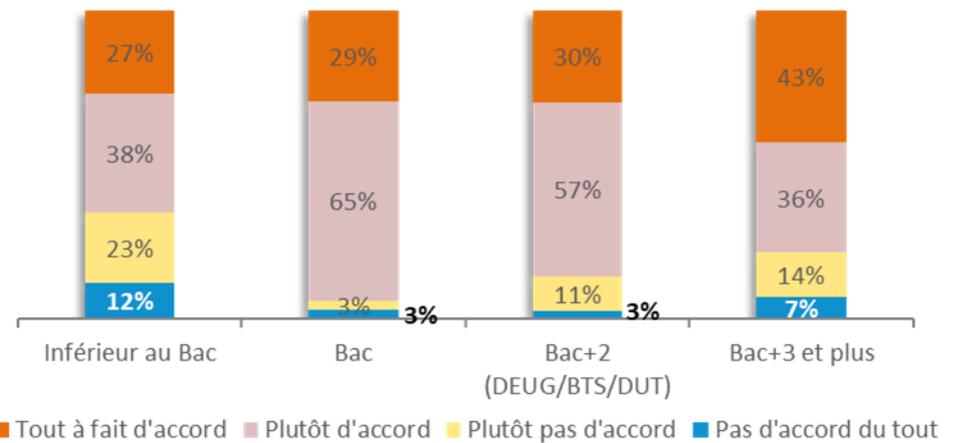
La maîtrise des outils du numérique n'est toutefois pas perçue de la même façon favorisant vis-à-vis de l'évolution professionnelle selon les niveaux de diplôme des personnes interrogées.

En effet, les répondants ayant un niveau Bac à bac+2 sont les plus nombreux

(respectivement 94% et 87%) estimer que la

maîtrise d'outils numériques est indispensable à leur évolution de carrière. Ceux ayant un niveau de diplôme inférieur au baccalauréat semblent proportionnellement accorder moins d'importance à la maîtrise de certains outils numériques dans le cadre de leur évolution professionnelle, avec 55% de répondants pensant que cette maîtrise est nécessaire.

► La maîtrise de certains outils numériques est indispensable à votre évolution de carrière



Il est cependant à noter que le développement de certaines pratiques nouvelles, comme le recours à la visiophonie pourrait faire évoluer ces indicateurs, du fait de la nécessité de développer des compétences comportementales différentes et de l'intégration d'une dimension physique, impliquant des modalités de présentation différentes.

Vers une évolution des conditions de travail : des risques d'adaptation au poste de travail selon les profils

Concernant l'usage des outils numériques et leur évolution dans le cadre professionnel, des craintes différenciées sont observées selon les profils, mais pour les ¾ des répondants, l'usage des outils numériques dans le cadre du travail génère un stress et ne valorise pas les tâches effectuées.

Selon les profils, l'outil numérique n'est pas automatiquement perçu comme une aide dans l'organisation du travail (*notamment pour gérer les pics d'activité etc.*)

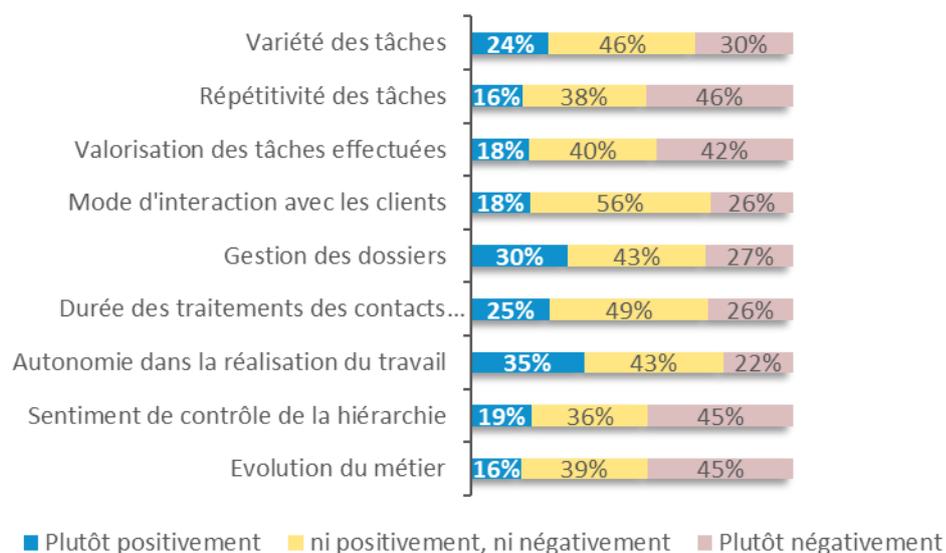
Les difficultés rencontrées selon les tranches d'âge, niveaux de diplôme ou ancienneté peuvent mener pour certains à une dégradation des conditions de travail amplifiée par un manque d'accompagnement des salariés, et une adaptation qui se fait parfois à deux vitesses selon le degré de difficulté rencontré dans le cadre de la transition numérique.

Au niveau des conseillers en Relation Client

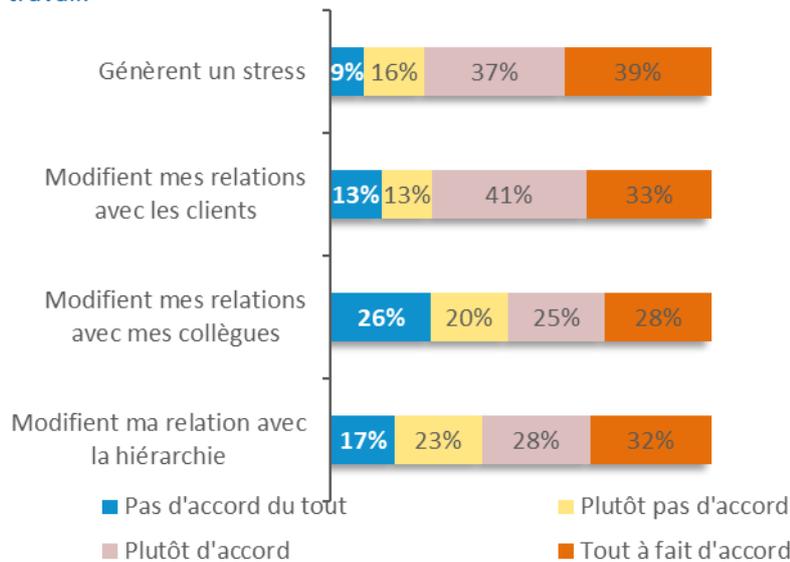
Pour de nombreux points relatifs aux conditions de travail cités ci-dessous, l'intégration du numérique semble plutôt être perçue négativement pour une majorité de répondants. Cela est particulièrement vrai concernant la répétitivité des tâches effectuées et leur valorisation, mais aussi concernant le sentiment de contrôle de la hiérarchie et l'évolution du métier.

Seule l'autonomie dans la réalisation du travail est perçue positivement pour un peu plus d'un tiers des personnes interrogées.

► Comment l'intégration du numérique a-t-elle fait évoluer vos conditions de travail?



► **Considérez-vous que les outils numériques utilisés dans le cadre de votre travail:**



53% de répondants et avec la hiérarchie pour 60% d'entre eux.

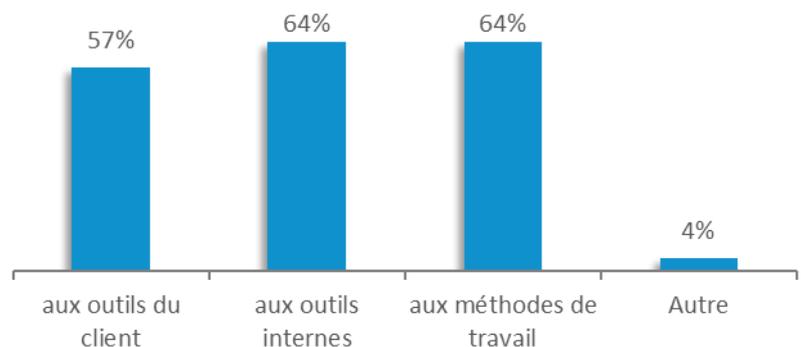
Chez les conseillers en relation client, les outils numériques sont considérés comme générateurs de stress et apparaissent comme un élément de modification de la relation avec le client pour les ¾ d'entre eux.

Ils sont aussi une majorité à considérer que le recours à ces outils modifie les relations de travail : avec les collègues pour

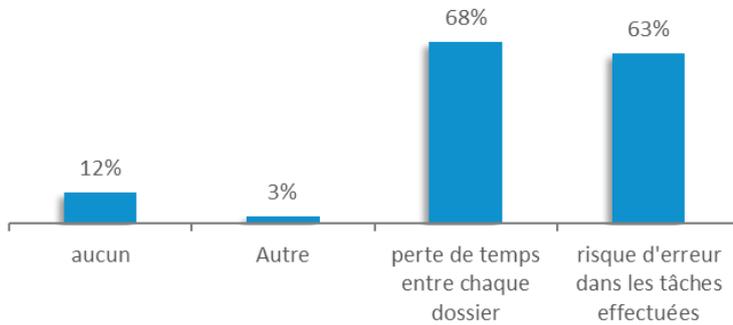
Ces constats viennent renforcer l'idée de la nécessité d'un accompagnement en amont et en aval du déploiement des outils du numérique pour les salariés.

Ce suivi des salarié.e.s, qu'il passe par de la proximité managériale, de la formation et/ou tout autre moyen, est d'autant plus important que la fréquence des évolutions dans le travail apparait principalement liée aux outils internes et aux méthodes de travail, pour près des 2/3 des personnes interrogées.

► **La fréquence des évolutions dans votre travail est liée:**



► Quels sont les impacts de l'utilisation de plusieurs outils?



outils numériques n'a pas d'impact sur leur travail.

Parmi les conseillers en relation client interrogés, une large majorité estime que l'utilisation de plusieurs outils a des conséquences sur le travail : 68% y voient une perte de temps entre chaque dossier, et 63, un risque d'erreur dans les tâches effectuées.

A contrario, seuls 12% d'entre eux estiment que l'usage de plusieurs

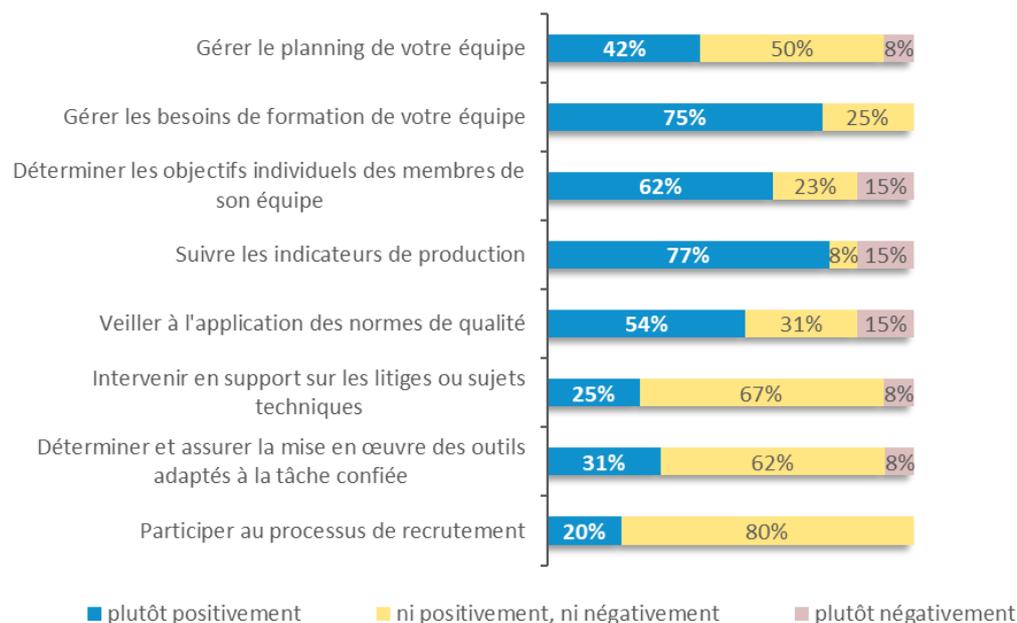
Concernant le Management

L'impact des outils numériques dans le cadre du travail au niveau des managers interrogés semble davantage perçu positivement que chez les conseillers en relation client.

En effet ces outils sont plutôt perçus comme permettant une évolution positive concernant la gestion des besoins en formation de leur équipe, la détermination des objectifs individuels des membres de leur équipe, le respect des normes de qualité et le suivi des indicateurs de production.

La vision négative de ces outils concerne une très faible proportion d'entre eux sur l'ensemble des points cités ci-dessous.

► Comment l'utilisation d'outils numériques a-t-elle fait évoluer votre travail sur les tâches suivantes?

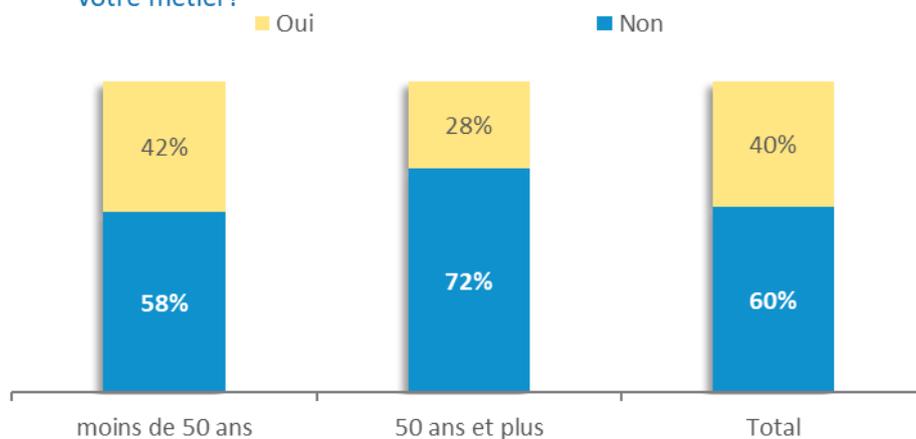


Risques selon âge

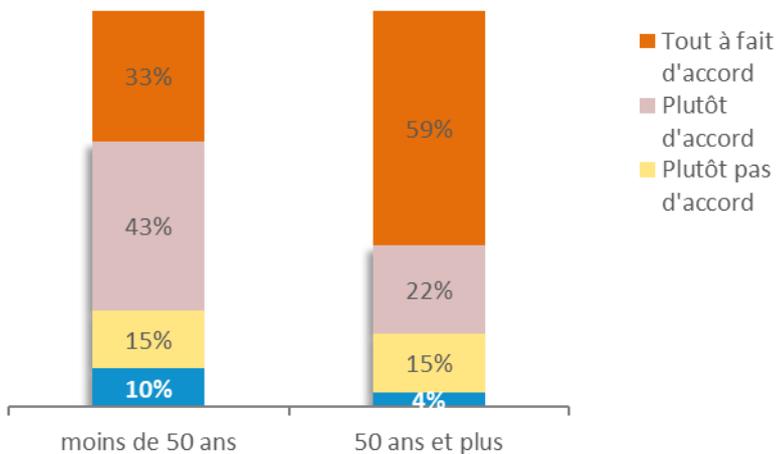
Sur de nombreux points, l'impact perçu du développement du recours aux outils numériques semble se différencier entre les salariés ayant moins de 50 ans et ceux de plus de 50 ans, en particulier sur le plan des difficultés rencontrées et surtout sur celui du maintien de leur employabilité.

Ainsi, l'intégration du numérique est beaucoup moins perçue comme facteur d'enrichissement dans le métier par les salariés ayant plus de 50 ans. Près des ¾ d'entre eux le perçoivent négativement contre moins de 60% des moins de 50 ans.

► L'intégration du numérique a-t-il apporté un enrichissement dans votre métier?



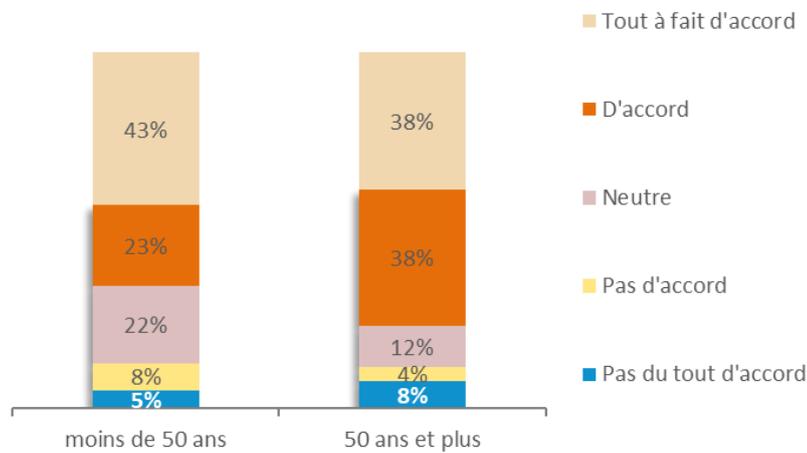
► Considérez-vous que les outils numériques utilisés dans le cadre de votre travail génèrent un stress?



Par ailleurs, les outils numériques utilisés dans le cadre du travail semblent être davantage générateur de stress chez les plus de 50 ans (59% d'entre eux sont tout à fait d'accord) par rapport aux moins de 50 ans (un tiers d'entre eux sont tout à fait d'accord).

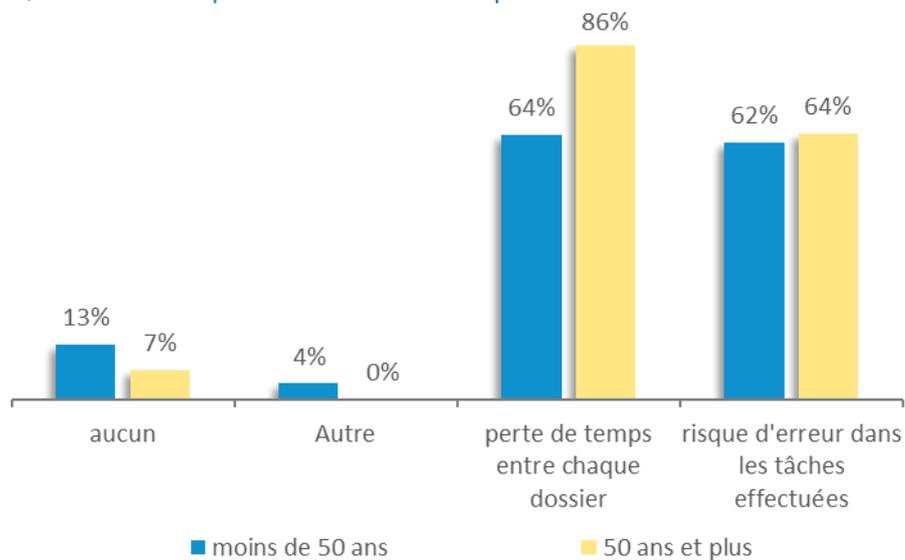
L'enregistrement des interactions, en particulier, est perçue comme un facteur de stress pour les ¾ des plus de 50 ans contre 1/3 des moins de 50 ans.

- ▶ Selon vous, l'enregistrement des interactions avec le client dans le cadre de vos conditions de travail génère du stress



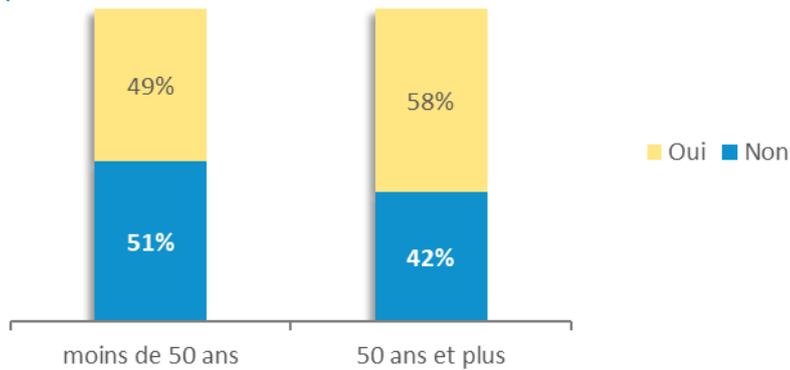
Pour les plus de 50 ans, l'utilisation de plusieurs outils représentent davantage une perte de temps que pour les autres personnes interrogées. A l'inverse, les moins de 50 ans ont plus tendance que les autres à ne percevoir aucun impact quant à l'usage de plusieurs outils, même si cela ne concerne que 13% d'entre eux.

- ▶ Quels sont les impacts de l'utilisation de plusieurs outils?



Près de 60% des plus de 50 ans rencontrent des difficultés suite à la mise en place de nouveaux outils contre un peu moins de la moitié des moins de 50 ans.

- ▶ Avez-vous rencontré des difficultés suite à la mise en place de nouveaux outils?

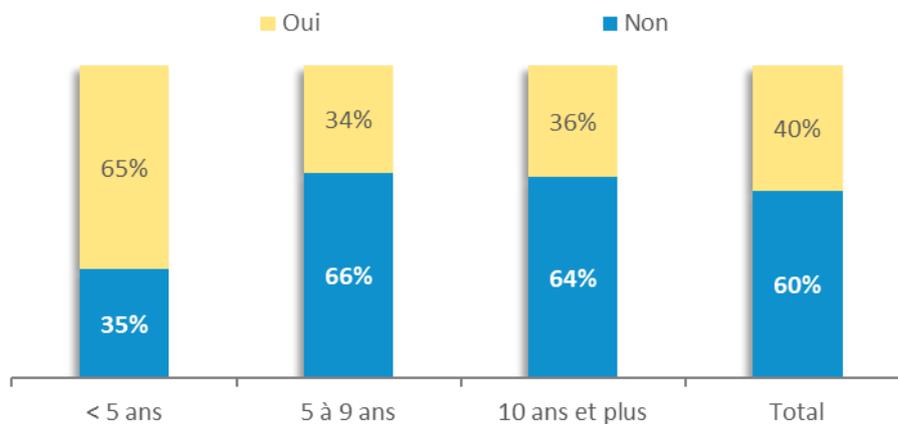


Risques selon l'ancienneté dans l'entreprise

L'ancienneté dans l'entreprise semble également être un facteur à prendre en compte quant aux difficultés pouvant être rencontrées par les salariés dans le cadre de la transition numérique.

En effet, pour les personnes interrogées ayant plus de 5 ans d'ancienneté dans leur entreprise, l'intégration du numérique semble moins représenter un enrichissement dans le cadre de leur métier quand les salariés ayant moins de 5 ans d'ancienneté sont 65% à en avoir une opinion inverse.

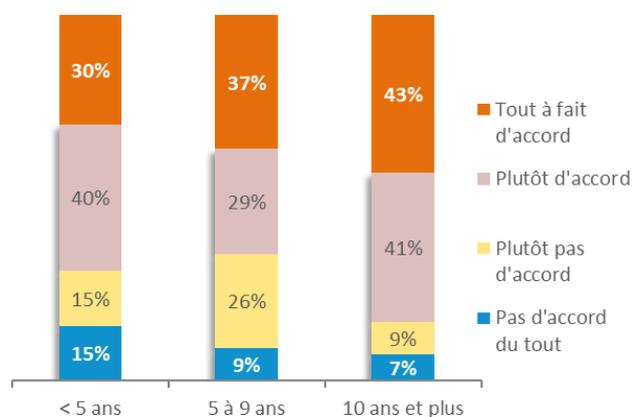
- ▶ L'intégration du numérique a-t-il apporté un enrichissement dans votre métier?



La perception des outils du numérique comme facteur de stress est davantage palpable chez les salariés ayant plus d'ancienneté.

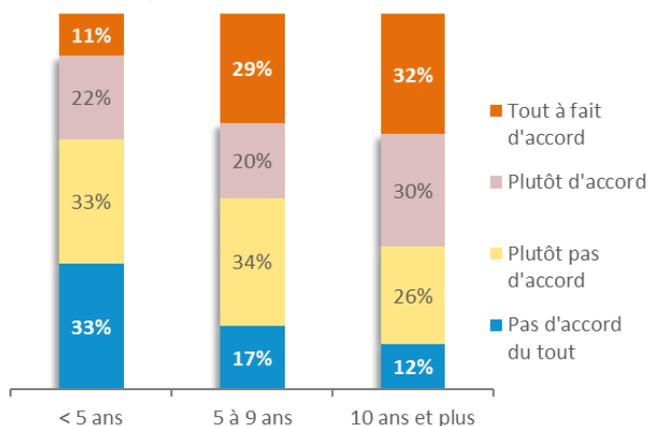
30% des répondants ayant moins de 5 ans d'ancienneté sont tout à fait d'accord avec le fait que les outils numériques employés dans le cadre de leur travail génèrent du stress contre 43% des salariés déclarant avoir plus de 10 ans d'ancienneté.

► **Considérez-vous que les outils numériques utilisés dans le cadre de votre travail génèrent un stress ?**



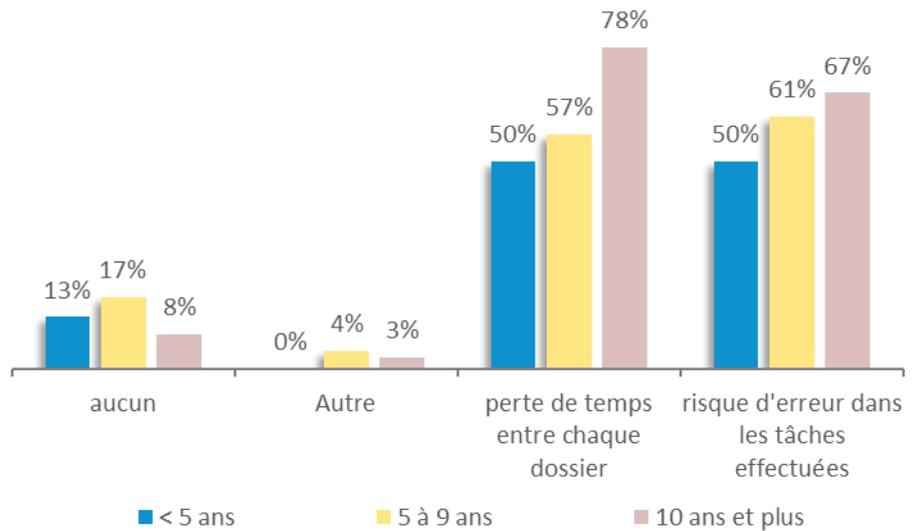
De même concernant la perception des outils numériques comme étant une menace pour l'emploi : plus l'ancienneté est importante, plus les répondants les considèrent ainsi, les salariés ayant plus de 10 ans d'ancienneté y voyant une menace pour 62% d'entre eux.

► **Le développement des outils numériques est une menace pour votre emploi :**

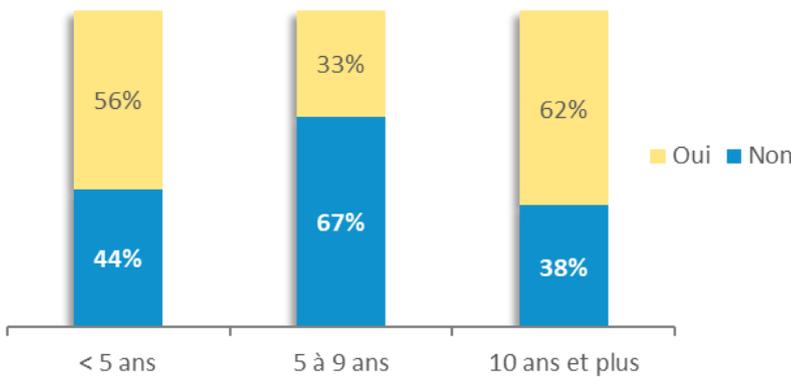


Aussi, plus l'ancienneté est importante, plus les personnes interrogées considèrent que l'usage de plusieurs outils génère une perte de temps entre chaque dossier et un risque d'erreur sur les tâches effectuées. Une plus forte ancienneté mériterait donc un accompagnement plus soutenu afin d'assurer une meilleure adaptation aux outils numériques, en particulier dans le cadre de l'usage de plusieurs outils.

► Quels sont les impacts de l'utilisation de plusieurs outils?



► Avez-vous rencontré des difficultés suite à la mise en place de nouveaux outils?



Une ancienneté plus importante n'est cependant pas forcément vectrice de difficultés suite à la mise en place de nouveaux outils.

Dans des proportions presque similaires les salariés ayant moins de 5 ans d'ancienneté et ceux ayant plus de 10 ans d'ancienneté déclarent

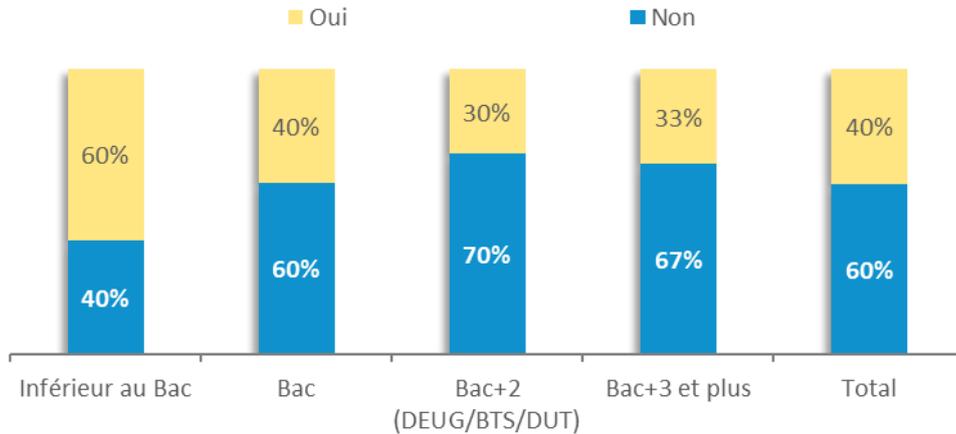
avoir rencontré des difficultés suite à la mise en place de nouveaux outils.

Risques selon niveau de diplôme

Le niveau de diplôme est également à regarder avec une plus grande attention puisque selon les thématiques (*difficultés liées à l'intégration de nouveaux outils numériques, vecteur de stress, et impact*), les perceptions apparaissent assez différenciées.

En effet, les personnes interrogées ayant un diplôme inférieur au Baccalauréat se distinguent par une plus grande proportion à considérer l'intégration du numérique comme un enrichissement dans le cadre de leur métier, cette proportion diminuant avec le niveau de diplôme.

► L'intégration du numérique a-t-il apporté un enrichissement dans votre métier?

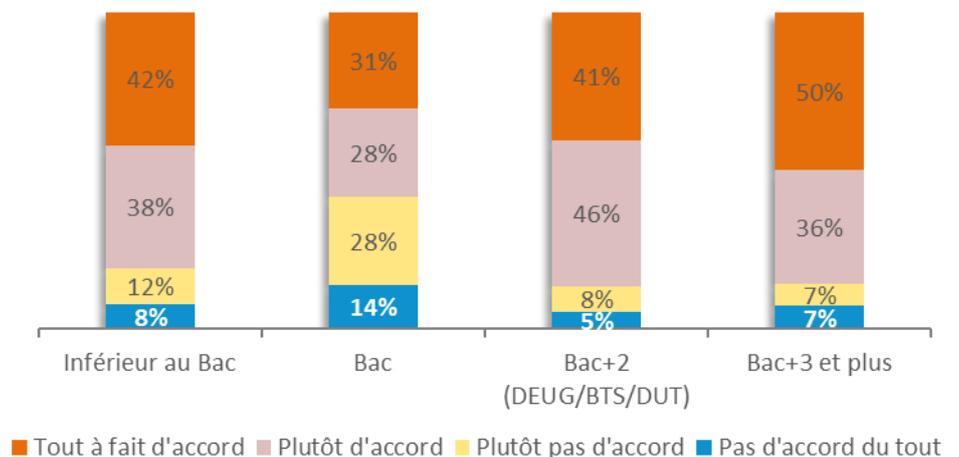


On note par ailleurs que l'utilisation des outils numériques est considérée comme génératrice de stress quel que soit le niveau de diplôme, mais que les salariés les plus concernés sont à la fois les plus et les moins diplômés.

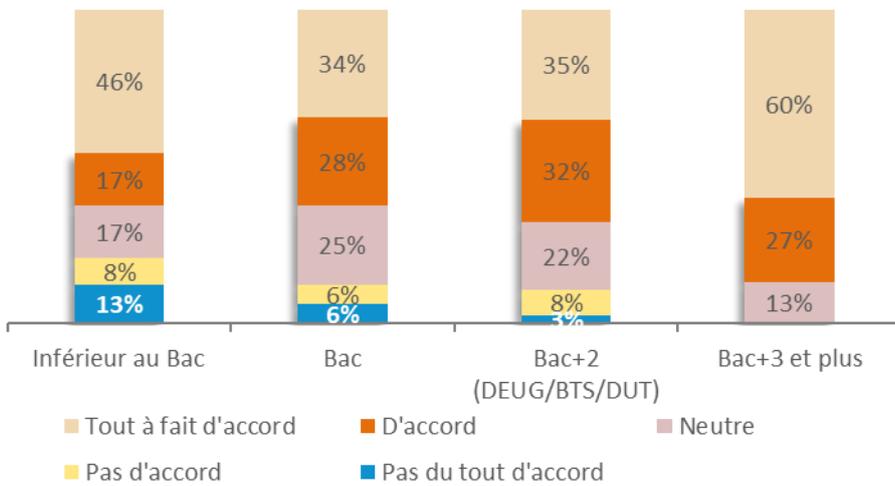
Ainsi, les salariés ayant un niveau Bac+3 et plus déclarent pour la moitié d'entre eux être tout à fait d'accord avec le fait que les outils du numérique employés dans le cadre de leur métier est générateur de stress et 36% plutôt d'accord avec ce constat.

► Considérez-vous que les outils numériques utilisés dans le cadre de votre travail génèrent un stress?

Les répondants ayant le niveau du Bac sont en revanche moins enclins à considérer que ces outils sont vecteurs de stress, même si plus de la moitié d'entre eux sont au moins plutôt d'accord avec cela.



► Selon vous, l'enregistrement des interactions avec le client dans le cadre de vos conditions de travail génère du stress



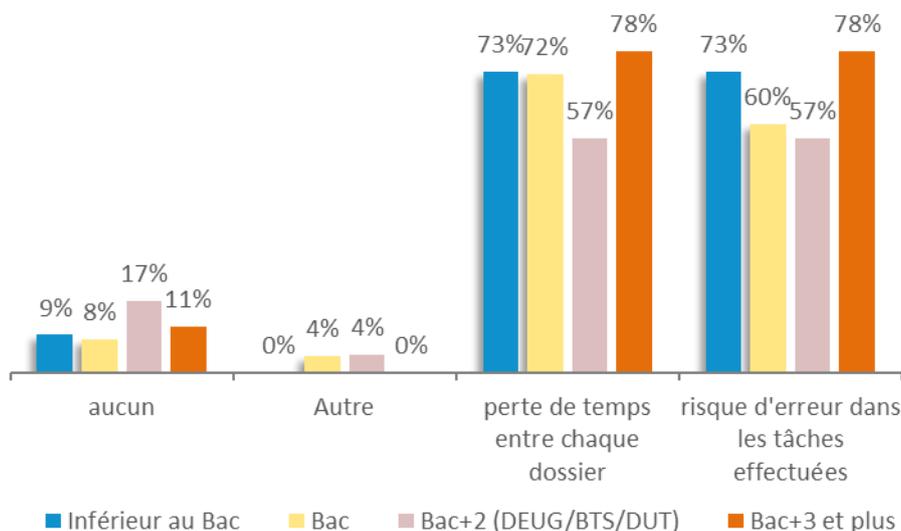
L'enregistrement des interactions avec le client est d'autant plus un facteur de stress pour les salariés les plus diplômés. Dans un contexte d'évolution des profils recherchés dans les centres d'appels, toujours plus diplômés, cela interroge quant aux risques psychosociaux que les conditions de travail induites par ces

outils peuvent générer, notamment chez des salariés pouvant aspirer à davantage d'autonomie du fait de leur niveau d'étude, mais confrontés à une forme de contrôle de la part de leur hiérarchie.

Enfin, les salariés les plus diplômés de l'échantillon, et dans une moindre mesure, les moins diplômés, ont davantage tendance à considérer que l'usage de différents outils numériques peut générer une perte de temps entre chaque dossier ou des risques d'erreur dans les tâches effectuées.

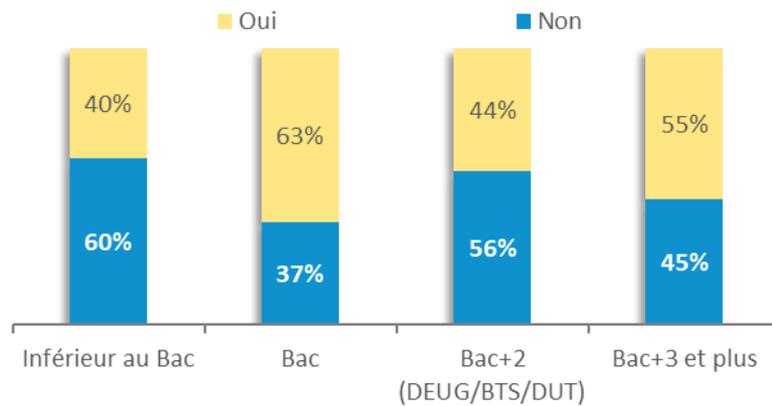
Les salariés ayant un niveau Bac+2 ont plus fréquemment répondu ne pas percevoir d'impact sur leur travail en utilisant plusieurs outils.

► Quels sont les impacts de l'utilisation de plusieurs outils?



Alors que l'ancienneté et l'âge semblent influencer sur le niveau de difficulté rencontré suite à la mise en place de nouveaux outils, les réponses concernant les niveaux de diplômes ne permettent pas réellement d'établir un lien de cause à effet.

► Avez-vous rencontré des difficultés suite à la mise en place de nouveaux outils?



Un enjeu dans le cadre de l'égalité Hommes/Femmes et de la conciliation vie privée/vie professionnelle

Un contexte où les causes d'inégalité perdurent

Si de nos jours 81 % des femmes entre 25 et 50 ans travaillent (*source : Secrétariat d'Etat chargé de l'égalité entre les femmes et les hommes et de la lutte contre les discriminations*), elles continuent d'assumer majoritairement les soins aux enfants et aux personnes dépendantes et les charges domestiques. Ce cumul emploi/famille est, entre autres raisons, l'une des causes des inégalités qui perdurent entre hommes et femmes dans la sphère professionnelle.

Dans ce contexte, l'utilisation des outils numériques dans le cadre de l'organisation du travail est perçue comme un élément de détérioration de celle-ci au lieu de la favoriser, risquant de renforcer les inégalités entre les femmes et les hommes concernant la conciliation vie privée/vie professionnelle.

Selon l'ANACT (*Conciliation vie professionnelle - vie personnelle : les enjeux, 2015*), en plus du soutien de leurs enfants et jeunes adultes, de plus en plus d'actifs, plus souvent des femmes, prennent en charge leurs propres parents ou assurent une présence auprès des petits-enfants.

« L'entreprise est de son côté confrontée à des exigences de plus en plus fortes de flexibilité et de réactivité de la part du marché, des donneurs d'ordres, des clients ou des bénéficiaires. Aléas de la demande, saisonnalité de l'activité, délais raccourcis, demande de l'internaute à être livré dans les 24 heures. Autant de contraintes qui, s'ajoutant aux aléas et contraintes internes (process en continu, risques de ruptures de stock, continuité de services...), incitent l'entreprise à accroître sa souplesse avec l'ouverture le dimanche, les heures supplémentaires, le développement des horaires atypiques, le flux tendu, les usages des technologies de l'information... Ces pratiques n'ont pas toujours les effets escomptés tant au plan de la performance (retards, surcoûts...), qu'au plan social (absentéisme, stress, inégalités hommes femmes...) »

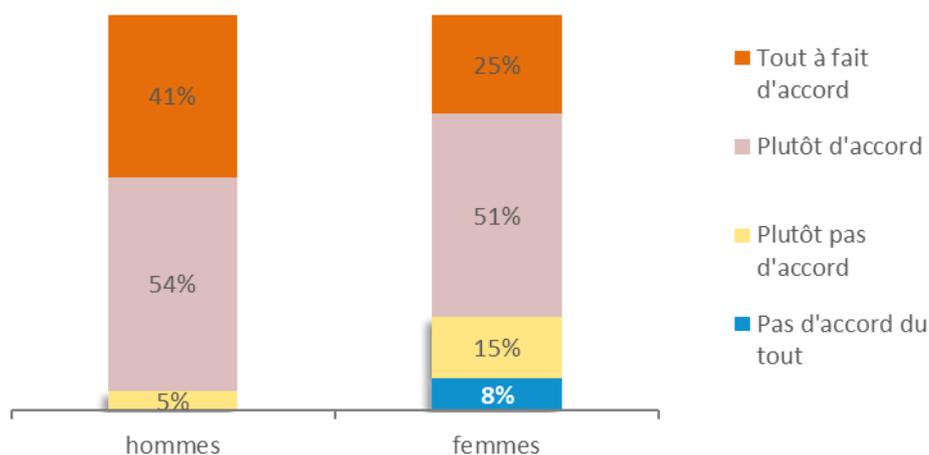
Face à ces constats et pour dépasser les limites d'une gestion individualisée, le rapport de l'ANACT précise qu'il est important de considérer que les dispositifs visant la conciliation des temps ne sont pas équivalents et n'apportent pas la même flexibilité. Trois types de mesures sont ainsi distingués :

- **Celles qui améliorent l'équipement du territoire** : transports collectifs, co-voiturage, accès aux services publics...
- **Les aménagements individuels du temps de travail** : télétravail, horaires flexibles, temps partiel...
- **L'action sur l'organisation du travail** : nouvelle répartition de la charge de travail, polyvalence, autonomie des collectifs dans la gestion des temps, usages raisonnés des technologies de la communication, information aux clients, (re)négociation avec le donneur d'ordres, refonte des équipes, meilleure anticipation de l'activité, ...

Face à la diversité des attentes individuelles et à la montée des exigences des clients ou des usagers, la combinaison des trois types de leviers est sans doute la bonne voie pour construire des modalités de conciliation vertueuse au plan social et économique. Avec à la clé, un renforcement de l'attractivité et de l'image de l'entreprise, une réduction du turnover et de l'absentéisme, une cohésion plus pérenne et une efficacité accrue au travail.

Et une perception différenciée de l'apport des outils numériques à l'évolution de carrière

► La maîtrise de certains outils numériques est indispensable à votre évolution de carrière



A cela s'ajoute une vision plutôt différente entre les femmes et les hommes interrogés concernant la perception des outils du numérique dans le cadre de leur évolution de carrière. En effet, une plus grande proportion d'hommes les

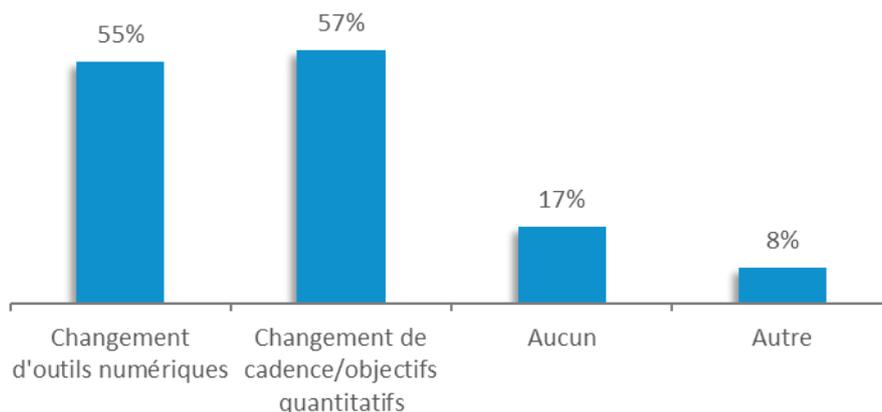
considère comme indispensables à leur évolution de carrière. La différence d'attention portée à la maîtrise de ces outils pourrait être générateur d'inégalités quant à l'évolution professionnelle des femmes et des hommes.

Des difficultés d'adaptation aux nouveaux outils numériques amplifiée par la recomposition du secteur

Sur les 114 personnes ayant répondu à l'enquête, 75, soit 66% d'entre elles appartiennent à une entreprise qui a été l'objet de rachat ou fusion avec une autre entreprise ces trois dernières années. Cela n'est pas sans conséquence au sujet de l'évolution des conditions de travail des salariés concernés.

En effet, nous avons vu précédemment que l'introduction de nouveaux outils numériques pouvaient être vectrice de difficultés chez certains salariés. Or, les salariés concernés par un rachat ou une fusion de leur entreprise avec une autre, ont, pour plus de la moitié été confrontés à un changement d'outils numériques et/ou un changement dans le rythme de travail ou les objectifs quantitatifs.

- Pour les salariés dont l'entreprise a été l'objet de rachat/fusion avec une autre entreprise ces trois dernières années: quels sont les impacts sur l'organisation et les outils de votre travail/gestion du temps de travail etc. ?



La recomposition du secteur, et les restructurations qui en découlent, doit donc faire l'objet d'un suivi particulier, notamment pour les populations les plus exposées aux difficultés d'adaptation aux nouveaux outils du numérique afin de maintenir leur employabilité et de leurs conditions de travail. Cela peut être effectué via un management de proximité, un temps d'adaptation et un accès à la formation sur ces nouveaux outils, qui viennent se cumuler à ceux des clients.

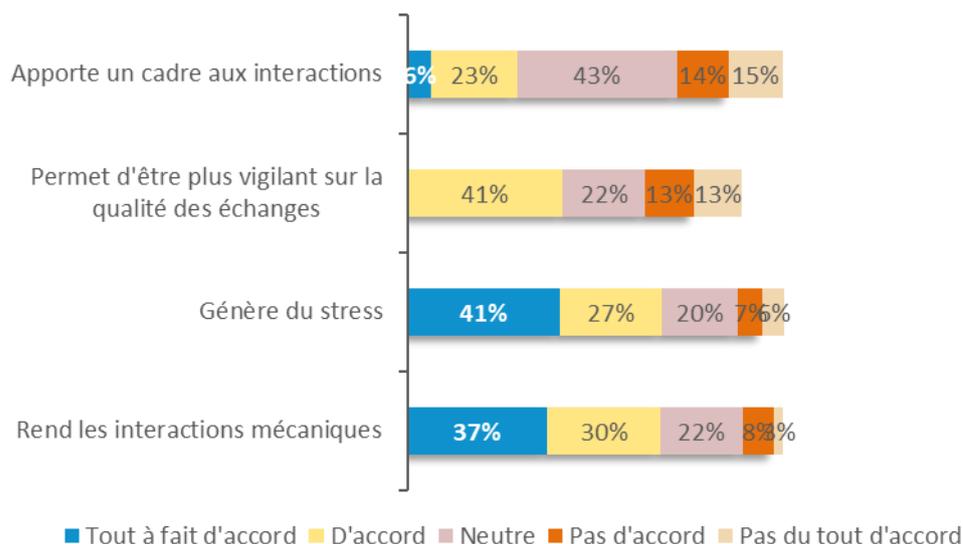
En dépit de la montée en gamme exigée sur les métiers des centres d'appel, un travail non revalorisé dans le cadre de la transition numérique

En plus de l'accompagnement nécessaire pour les populations les plus exposées aux difficultés rencontrées via l'usage des outils numériques, et de la perception différenciée que les salariés ont selon les profils, la « valorisation » du travail doit être prise en compte afin d'accompagner et de fidéliser des salariés dont une montée en compétence est demandée dans le cadre de la transition numérique.

Une revalorisation du travail notamment à travers le système d'évaluation...

En effet, l'intégration des outils numériques automatisant les tâches les plus répétitives et faisant appel à d'autres formes de compétences, pour certaines plus qualifiées, doit inciter les employeurs à revoir un système d'évaluation, dont dépend une partie de la rémunération et le potentiel d'évolution professionnelle. Or, ce système repose en partie sur l'enregistrement des interactions avec le client, considéré comme générateur de stress et comme rendant les interactions moins fluides, avec un effet potentiellement négatif sur l'évaluation, par plus de la moitié des répondants.

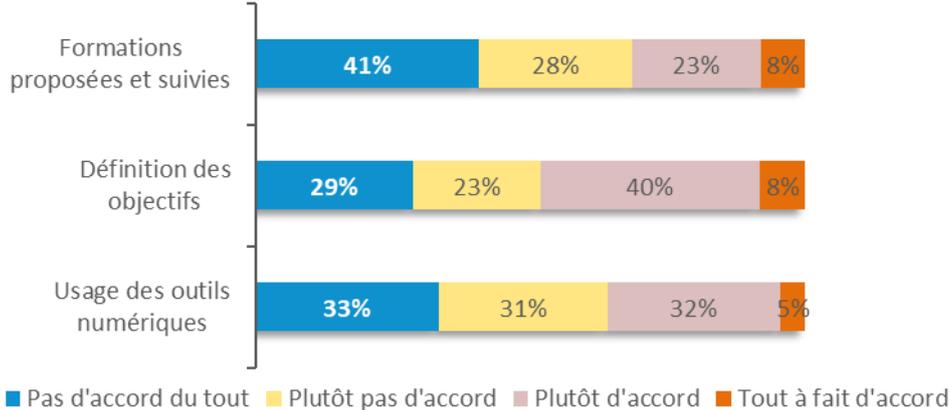
- ▶ Selon vous, l'enregistrement des interactions avec le client dans le cadre de vos conditions de travail:



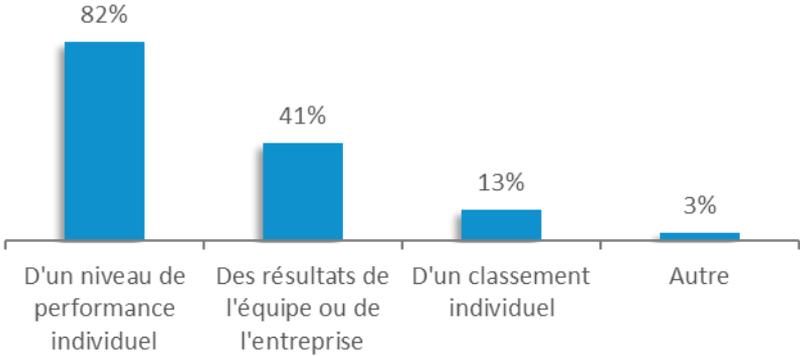
Nous avons pu voir que la montée en compétence des centres d'appel invite à une baisse du turnover afin de garantir cette progression en gamme du service client rendu. Ainsi, un système d'évaluation moins stressant pour les salariés pourrait garantir une meilleure stabilité des équipes d'un part, et d'autre part avoir un impact positif sur la qualité du travail fourni. En effet, le stress au travail peut avoir un impact conséquent sur la qualité du travail effectué.

Les outils du numériques ne sont par ailleurs pas perçus comme une aide pour atteindre les objectifs fixés par le manager pour 65% des personnes interrogées dans le cadre de cette enquête. Il semblerait que ce soit la définition des objectifs qui puissent en premier lieu permettre leur atteinte. Or, 71% des répondants affirment que les objectifs fixés par leur employeur ne leur semblent pas atteignables. Cela peut générer des conditions de travail difficiles, cumulées avec des outils (*dont l'enregistrement des interactions*) facteurs de stress chez les salariés.

► L'atteinte des objectifs est permise par:

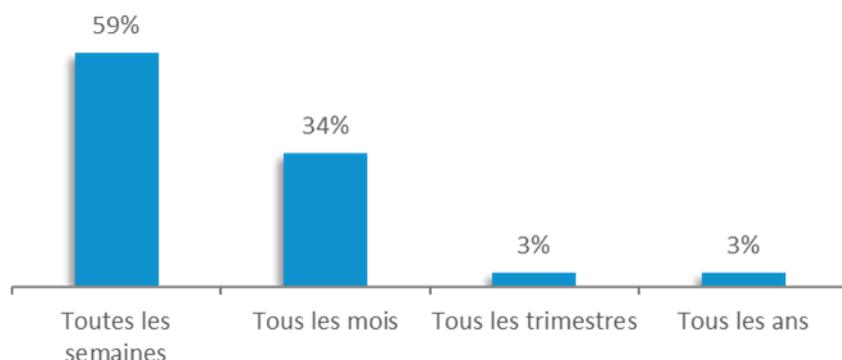


► Les primes perçues dépendent:



Or, une large majorité (82%) des salariés interrogés sont éligibles à une prime dans le cadre de leur travail. Pour 8 répondants sur 10, celle-ci dépend d'un niveau de performance individuel, et pour plus de 10% des salariés éligibles d'un classement individuel.

► A quelle fréquence les salariés classés selon leur performance le sont-ils?



des centres d'appel, ce classement s'effectuant pour les $\frac{3}{4}$ des répondants sur un critère de qualité des interventions jugé à travers les écoutes du manager.

Le classement individuel – ne donnant pas automatiquement accès à une prime- est effectué de manière hebdomadaire pour près de 6 répondants sur 10, et mensuellement pour un tiers d'entre eux.

Ce classement fait donc partie intégrante du quotidien des salariés au sein

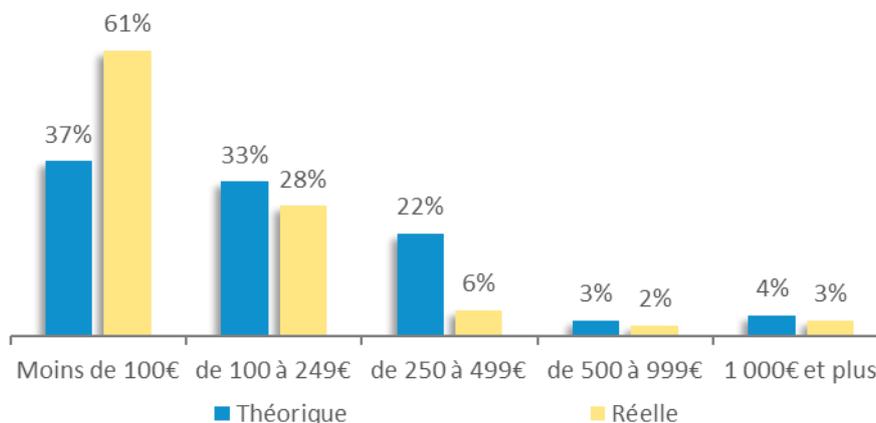
► Sur quels critères les salariés classés sont-ils évalués?



L'évaluation quotidienne, qu'elle passe par le nombre de dossiers traités, qui rappelons-le est dépendant notamment des sujets traités et de la manipulation des outils utilisés, ou la qualité des interventions des conseillers en relation client mène à des niveaux de prime réellement perçus inférieurs à 100€ mensuels pour plus de 60% des répondants.

Le décalage entre le niveau de prime théorique et celui réellement perçu interroge quant à la véritable possibilité d'atteindre à 100% le niveau de prime théorique fixé par l'employeur, mais aussi des conditions de travail que cela nécessite pour l'atteindre.

- ▶ Les primes et éléments variables (liés à la performance, au classement) pouvant être perçus en valeur mensuelle moyenne théorique (à objectif atteint à 100%) et réelle:



... qui passe également par une revalorisation salariale

Dans un secteur qui concernait des salariés peu qualifiés, les compétences de plus en plus recherchées impliquent de faire appel à des salariés désormais davantage diplômés. Cette « *montée en gamme* » n'est pas nécessairement accompagnée d'une progression des salaires avec des niveaux de rémunération toujours proches du SMIC hors primes pour de nombreux salariés. Alors que les centres d'appel se transforment et nécessitent des salariés toujours plus qualifiés, les prescripteurs n'accompagnent pas cette hausse de qualité de niveaux de rémunération plus élevés.

Cela peut poser problème de recrutement, voire de rétention selon les bassins d'emploi. En effet, dans les zones plus tendues en termes de ressources sur les centres d'appel, les organisations patronales pressentent des difficultés à recruter et fidéliser les salariés qualifiés à des niveaux de rémunération relativement bas.

Ces niveaux de rémunération apparaissent de plus en plus peu adaptés à la montée en compétence exigée sur les postes de téléconseillers, mais aussi de managers compte tenu des évolutions elles aussi impliquées dans les tâches d'encadrement en lien avec les nouveaux outils et activités issus de la transformation numérique. Le risque de turnover élevé observé sur le secteur interroge sur l'adaptation des salariés à leur poste et pourrait amplifier les difficultés de recrutement dans certaines zones géographiques où le marché de l'emploi est plus tendu.

Conclusion

La transition numérique dans les centres d'appel engendre une véritable évolution en termes de conditions et d'outils de travail, nécessitant un accompagnement des salariés dans le cadre de cette transformation. Selon le baromètre des impacts économiques, sociaux et territoriaux des centres de contact en France, une certaine baisse de la précarisation des emplois dans ce secteur est observée, avec un niveau de rémunération moyen progressant davantage que le SMIC, et un recours accru au CDI au détriment des CDD et de l'intérim.

Néanmoins, le développement des outils du numérique engendre de nouveaux enjeux RH à prendre en compte afin de garantir l'employabilité des salariés concernés et de permettre la montée en gamme souhaitée des salariés dans les centres d'appel :

- **Ajuster et enrichir les actions de formation** : accompagner le parcours professionnel des salariés dans un contexte où les postes en relation client nécessitent de plus en plus de qualifications
- Adapter les **profils et sources de recrutement**
- **Réévaluer des salaires** en lien avec la « *montée en gamme* » recherchée en termes de compétences et de qualification
- Faire évoluer l'évaluation et le **management de la performance**
- Transformer le **management**
- Reconnaître et appuyer **le rôle clé du Directeur** de centre d'appel dans son rôle de leader des transformations

Les difficultés liées à l'adaptation aux nouveaux outils, et les craintes que ce changement génère varient selon les populations. En effet, **les facteurs de l'âge, de l'ancienneté dans l'entreprise et du niveau de diplôme** semblent devoir être pris en compte afin d'accompagner au mieux les salariés travaillant dans les centres d'appel.

Le volet de la formation est une étape primordiale dans le cadre de cette transition numérique. Or, notre enquête souligne que plus d'un tiers des répondants sont formés tous les deux ans, voire jamais. Au regard de la loi, l'employeur doit assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail et doit veiller au maintien de leur capacité à occuper un emploi à l'égard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.

La loi « *pour la liberté de choisir son avenir professionnel* » légitime les formations courtes et non présentielle. Elle réclame du salarié une autonomie, qui ne va pas toujours de soi. Les CSE et les organisations syndicales ont un rôle majeur à jouer, en s'assurant, par la vigilance et la négociation, que les salariés aient accès aux formations qui les préparent aux mutations professionnelles induites par la transformation digitale.

En particulier, la réforme n'exige aucune durée minimale pour qualifier une action de formation. Et elle ouvre la possibilité de réaliser des Formations en Situation de Travail (*FEST*), dès lors qu'une « *phase réflexive* » accompagne la pratique. Si l'idée « *d'apprendre en faisant* » semble à première vue adaptée à la transmission de savoir-faire techniques, le risque de dérive existe. Il est en effet nécessaire que les apprenants aient le droit d'expérimenter et de se tromper, pour une acquisition correcte. Et les entreprises séduites par cette opportunité, ne doivent pas oublier que former est un métier, lorsqu'elles choisissent leurs référents pédagogiques. Or cela réclame de la disponibilité et induit des coûts.

Il s'agit également de ne pas perdre de vue le **risque d'une baisse du nombre d'emplois dans le secteur**, notamment si l'emploi est porté exclusivement sur une tâche automatisable : il risque d'il y avoir une perte d'emplois, bien perçues par les salariés du secteur. Ce risque cumulé à une perte d'employabilité pour les populations les plus fragiles, dont le suivi en termes de formation ne serait pas suffisant, et à une dégradation potentielle des conditions de travail induite par le recours accru au numérique, par un contrôle renforcé et un accroissement des cadences doit être un réel point de vigilance pour les élus.

La montée en compétence des salariés au sein des centres d'appel **nécessite donc une évolution des conditions de travail et un taux de rotation plus faible** afin que la transition numérique soit plus rapidement opérationnelle. En effet, l'évolution des métiers au sein des centres d'appels vers des niveaux plus qualifiés invoque davantage de temps en termes de recrutement et d'adaptation au poste pour remplacer chaque salarié sortant. Afin d'accompagner cette hausse de qualification, une plus grande stabilité et une évolution de l'encadrement des équipes est indispensable.

Le cheminement vers cette stabilité passe aussi bien par de meilleures conditions de travail, à travers notamment une profonde **réflexion concernant l'usage des outils du numérique** via les méthodes de management (*planification du travail, évaluation des salariés etc.*), et les outils de travail, souvent perçus comme générateurs de stress chez les salariés.

L'accompagnement des salariés de centres d'appel dans le cadre de la transition numérique et la hausse du niveau de qualification qu'elle requiert invitent à **repenser le métier de téléconseiller et le management qui l'entoure**. Les nouveaux outils du numérique ne pourraient-ils pas permettre à ce secteur de **s'ouvrir en termes de perspectives professionnelles**, répondant ainsi en partie au problème de turnover qu'il rencontre ?

Enfin, la recomposition du secteur, en lien avec les fusions de différents centres d'appel est considérée comme un facteur de risque pour les salariés. En effet, les changements d'outils présentent des difficultés en termes d'adaptation et de cadence de travail, notamment pour les salariés ayant une forte ancienneté au sein de leur entreprise. La fusion des centres d'appels doit faire l'objet d'un suivi particulier des populations les plus exposées aux difficultés d'adaptation aux nouveaux outils du numérique afin de maintenir leur employabilité.



Fédération CGT des Sociétés d'Etudes

Case 421 – 263, rue de Paris – 93514 MONTREUIL Cedex

Tél : 01 55 82 89 41 – Fax : 01 55 82 89 42

E-Mail : fsetud@cgt.fr – Site Internet : www.soc-etudes.cgt.fr