



Etude prospective Besoins en compétences dans les métiers du conseil

14 mars 2018





Sommaire

Préambule méthodologique ▶

1. Panorama du secteur, état des lieux emploi et formation
2. Analyse prospective de l'activité et besoins de compétences
3. Pistes d'actions

Préambule méthodologique

Une complexité du périmètre traitée selon la finalité RH de cette étude

Notre approche :

- Cette étude a pour finalité **d'identifier des pistes d'actions en termes de gestion des ressources humaines** (emploi, formation, mobilité, communication etc.) **au niveau de la Branche.**
- Elle couvre donc l'ensemble du périmètre Etudes & Conseil de la Branche. Les activités retenues comme base de travail par l'OPIIEC pour cette étude correspondent aux **4 codes NAF ci-contre. Sur un plan quantitatif**, les effectifs salariés et indépendants auxquels cette étude fait référence **sont circonscrits à ces 4 domaines d'activités.**
- **Sur un plan qualitatif**, l'étendue des enjeux ont aussi amené à interviewer des acteurs hors de ce périmètre qui peuvent mettre en œuvre **les mêmes compétences** (ESN et clients notamment).
- Cette analyse est réalisée sur la base de la liste des métiers de l'OPIIEC pour la périmètre Etudes & Conseil de la Branche. **Ils sont au nombre de 34, regroupés en 5 domaines d'activité** (liste ci-contre).
- **Ce référentiel a constitué la base de travail de l'étude** pour l'organisation et le ciblage des constats/préconisations.
- **Cette liste oriente donc les différents choix de traitements du périmètre que nous avons opéré** (exemple : recrutement de cadres pour le périmètre « Conseil en recrutement »).
- Les phases 2 et 3 ont été réalisées **sur la base d'une liste de 10 métiers approfondis, retenus par le Comité de Pilotage** à l'issue de la phase 1 (détail des phases en page suivante).
- Enfin, **l'analyse des écarts est réalisée selon différentes périodes, de 2018 à 2022.** Cette décomposition des résultats par période et par métier est destinée aux acteurs de la Branche pour **cadrer et planifier précisément les travaux de préparation des actions RH.**

Bases de cadrage du périmètre d'étude :

- 4 codes NAF du secteur (ci-contre)
- Liste initiale OPIIEC de 34 métiers « Etudes & Conseil » (ci-dessous)



CONSEIL EN MANAGEMENT

- Directeur - Associé
- Manager - Responsable de mission
- Consultant senior en Management
- Consultant en Management
- Consultant en Risques professionnels

ETUDES MARKETING ET OPINION

- Directeur de département études
- Directeur d'études
- Chef de groupe
- Chargé d'études
- Directeur de production
- Coordinateur de production
- Chargé de scripting
- Chargé de terrain
- Enquêteur
- Chargé de codification
- Chargé de statistiques

CONSEIL EN RECRUTEMENT

- Consultant manager en recrutement
- Consultant senior en recrutement
- Consultant en recrutement
- Chargé de recherche senior
- Chargé de recherche

CONSEIL EN RELATIONS PUBLICS

- Directeur de pôle
- Directeur conseil
- Consultant senior en Relations Publics
- Consultant en Relations Publics
- Chef de projet Digital
- Assistant de communication

CONSEIL EN EVOLUTION PROFESSIONNELLE

- Responsable de département
- Responsable de projets
- Responsable antenne emploi collectif
- Consultant en accompagnement individuel
- Prospecteur d'emploi
- Coach professionnel

Préambule méthodologique

Un échantillon piloté tout au long de l'étude, en fonction de sa finalité et des enjeux métiers identifiés au cours des premières phases

Rappel du calendrier de l'étude

	2017						2018							
	Sep		Oct		Nov		Dec		Jan		Fev		Mars	
	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2	Q1	Q2
Lancement (préparation, réunion, restitution)														
Phase I : Etat des lieux emploi et formation														
Dresser un panorama du marché conseil et de ses acteurs														
Identifier les macro-tendances et métiers impactés														
Faire l'état des lieux de l'emploi et de la formation														
Phase II : Prospective activités des acteurs de conseil et impacts RH														
Identifier les compétences attendues / clients et les stratégies par secteur conseil														
Identifier les principaux écarts : compétences attendues VS présentes / période														
Mettre en perspective l'offre de formation par compétence / métier														
Phase III: Préconisations emploi/formation par métier														
Quantifier et qualifier les futurs besoins de compétences / métier / année														
Préconiser des pistes d'actions RH (mobilité, formation, passerelles etc.)														
Faire valider les différentes hypothèses par les acteurs de terrain														
Comités de pilotage et restitutions														

- Les 3 phases de l'étude se sont déroulées de **septembre 2017 à février 2018, articulées autour de 60 entretiens qualitatifs** (40 sociétés de la Branche, 10 clients et 10 organismes de formation.
- **En amont des Comités de pilotage ponctuant chaque phase de de l'étude, 3 groupes de travail** avec des acteurs techniques de la Branche (octobre 2017, Janvier et Février 2018) ont permis d'échanger sur les **constats, hypothèses de travail et préconisations**.
- Le tableau ci-dessous synthétise les structures interviewées au cours de l'étude, par domaines d'activités, taille et localisation principale en France. Cet échantillon a été piloté **tout au long de l'étude de façon à recueillir l'information auprès de la diversité d'acteurs économiques qui interviennent sur le périmètre, y compris un panel de clients** de secteurs d'activités représentatifs des marchés Etudes & Conseil.

Domaine d'activités principal	Effectif France sur le périmètre étude > 1000 p	Eff. de 250 à 999 p	Eff. de 100 à 250 p	Eff. de 20 à 100 p	Eff. de 1 à 19 p	Indépendant(e) sans salariés	Total entretiens	Localisation principale // Remarques
Conseil pour les affaires & la gestion	3	2	1	1	3	4	14	IDF, RAA, PACA, Occitanie // Dont 4 ESN
Conseil en recrutement			2	3	1	1	7	IDF, Bretagne, Occitanie
Conseil en communication et RP		1	3	2			6	IDF, Occitanie
Etudes de marchés & sondages			5	2	1		8	IDF, RAA, Aquitaine
Conseil en évolution professionnelle		1	1		1	2	5	IDF, Occitanie
Total sociétés de la Branche	3	9	9	7	5	7	40	
Organismes de formation	1	2		2	2	3	10	Universités & grandes écoles (3), université d'entreprise (1), OF continue (3)
Clients du conseil	10						10	Serv. financiers (2), public (1) retail & distribution (3), services (1), industrie (3)



Sommaire

Préambule méthodologique

- 1. Panorama du secteur, état des lieux emploi et formation ▼**
 - a. Panorama du secteur en France**
 - b. Panorama de l'emploi et de la formation en France
2. Analyse prospective de l'activité et besoins de compétences
3. Pistes d'actions

Panorama du secteur : études & Sondages

Un périmètre historique bousculé par l'évolution des modes de recueil et de traitement des données

Approche du périmètre :

- Dans son étude 2016, Syntec Etudes **évalue le marché français des études à 2 milliards d'euros, dont 18% à l'international.**
- **Plusieurs niveaux de segmentation** interviennent traditionnellement sur ce marché : études continues, panels et études ad hoc / études quantitatives et qualitatives / modes de recueil (online, enquêtes terrain, téléphone) notamment. Dans la pratique, ces modes de travail sont souvent complémentaires et relèvent d'une stratégie d'étude.
- Le graphique ci-contre montre la **prépondérance des études quantitatives dans le volume d'affaires du secteur**, la répartition de ces différents types d'étude restant stable depuis 2011 (horizon des données Syntec études disponibles dans notre analyse)
- Le code NAF 73.20Z, retenu comme base de travail, fait apparaître ci-contre la liste des activités retenues.

Analyses issues de nos entretiens :

- Une prépondérance du secteur de la grande consommation et distribution dans l'activité du secteur (51% cumulés d'après l'étude Xerfi « Etudes de marché et sondages » 2016)
- Une profonde mutation du marché, liée à la **massification des données (Big Data) et à l'Intelligence Artificielle (IA à moyen terme)**. Le bouleversement mondial dans le modèle d'acquisition et de traitement de données favorise **l'internalisation de certains process d'études par les clients** et **l'arrivée de nouveaux acteurs** (GAFA et cabinets conseil, notamment sur les études quantitatives)
- Une **évolution des instituts vers une offre conseil à plus forte valeur ajoutée** parmi les acteurs des études, **faisant évoluer le positionnement « expert » traditionnel des instituts vers une dominante « conseil »**. Cette évolution se matérialise d'ores et déjà par des concurrences entre cabinets conseil, acteurs du numérique et instituts sur certains marchés.
- Une **homogénéisation internationale nécessaire de l'acquisition de données**, due à la **couverture mondialisée de la demande clients**. Ce phénomène accroît le poids des grands acteurs du secteur et intensifie la concurrence d'acteurs du digital disposant de DATA Science.

Répartition du marché suivant les types d'études



- 73.20.11 - Études de marché : enquêtes qualitatives
- 73.20.12 - Études de marché : enquêtes quantitatives ad hoc
- 73.20.13 - Études de marché : enquêtes quantitatives continues et régulières
- 73.20.14 - Études de marché, à l'exclusion des enquêtes
- 73.20.19 - Autres services d'études de marché
- 73.20.20 - Services de sondages d'opinion

Périmètre retenu pour cette étude :

- L'ensemble des activités ci-dessus sont retenues, sans distinction des modes de recueil ou de secteurs consommateurs.

Panorama du secteur : études & sondages

Une baisse des enquêtes terrain, téléphoniques et des ruptures technologiques dans un modèle plus orienté « conseil »

Analyses issues de nos entretiens :

- La concentration des rapports de force sur les clients de grande consommation et distribution a créé une **pression sur les prix** dans le contexte concurrentiel post-crise de 2008.
- Le **développement des enquêtes en ligne**, notamment pour les études quantitatives qui représentent 75% du marché, a permis **d'abaisser les coûts de production pour contenir la baisse des marges**.
- **Les enquêtes de terrain et téléphoniques ont vu leur proportion diminuer**, notamment sur les études quantitatives.
- Il est à noter que tous les grands et moyens acteurs du secteur ont une **couverture mondiale** et que, pour une même étude, **les modes de recueil peuvent être différents selon la digitalisation et les codes culturels de chaque pays**.
- Depuis l'essor des Big Data, le **positionnement « d'experts de la donnée » est moins porteur** et les attentes clients se déplacent vers une **offre de conseil à plus forte valeur ajoutée**, en complément de la puissance de recueil et de calcul que proposent ces outils.
- Enfin, le secteur étudie de nouvelles tendances de marché, notamment la **réalité immersive** « pour aller jusqu'au bout de la logique de tests des études marketing, à un prix compétitif », ainsi que **la data science et l'intelligence artificielle**, permettant de « traiter une donnée numérisée moins structurée, qui n'aurait pas été encadrée au préalable par une question ».

En synthèse :

- Un marché dont l'activité devrait rester positive sur les 5 prochaines années mais dont la structure interne et la proposition de valeur devrait être fortement modifiée, autour **d'une évolution vers un positionnement conseil**.
- Des **ruptures technologiques** qui viennent modifier le modèle d'affaires des instituts, créant des besoins de profils technologiques, notamment « data science », plus nombreux.
- **Une tension créée sur le contenu des métiers** : posture de conseil pour les chefs de groupe et directeurs d'études, data science pour les chargés statistiques, baisse des enquêtes terrain et réalité immersive pour les enquêteurs.

Source : étude Xerfi études & sondages 2016, retraitements après entretiens EY

Facteurs d'évolution activité et demande de compétences	Intensité facteur	Tendance 2017	
Demande grande consommation et distribution		+	Leviers de croissance
Demande annonceurs et médias		++	
Demande secteur public		+	
Développement offres à plus forte valeur ajoutée (conseil, stratégie notamment)		+	Freins
Concurrence nouveaux arrivants (GAFA notamment)		--	
Ré internalisation client d'études		-	

Tendances RH clés 2018-2022

- Posture conseil accentuée
- Data Science au cœur des modèles
- Réalité augmentée (moyen terme)



Panorama du secteur : conseil en recrutement

Un marché qui repart à la hausse depuis 2014, après une forte volatilité entre 2008 et 2013

Approche du périmètre :

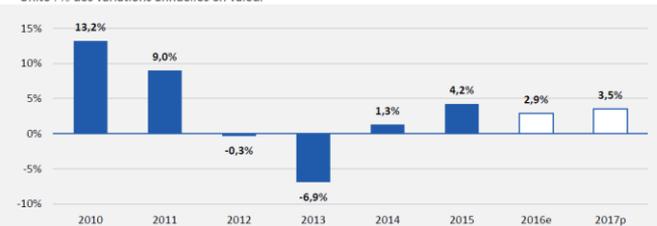
- Le marché du conseil en recrutement recouvre l'ensemble des **entreprises d'intermédiation sur tout ou partie d'un processus de recrutement**.
- Il concerne donc 3 grands types « d'intermédiation » : les cabinets de conseil en recrutement, les jobboards et la chasse de tête.
- Le code NAF servant de base de travail à cette étude est le 78.10Z : « activités de placement de main d'œuvre », regroupant les recrutements cadres et non cadres. Même si le travail temporaire n'entre pas dans ce périmètre (code NAF 78.20Z), il intervient sur ce marché, de manière minoritaire.

Analyses issues de nos entretiens :

- D'après une étude du site eminove.com en 2016, **1600 cabinets** seraient présents sur le marché français du conseil en recrutement.
- La **connaissance fine d'un secteur d'activité demeurant un facteur clé de réussite du marché** (illustration ci-contre sur le choix des DRH), un grand nombre de petits acteurs très spécialisés sur un secteur et/ou un type de métiers se sont **positionnés sur ces niches**.
- Les interviews ne révèlent pas « d'acteurs généralistes » à proprement parler, **mais des acteurs « multi-spécialistes » ayant creusé leur connaissance de chaque secteur** au fil des marchés. Ces acteurs sont de taille mondiale, souvent d'origine anglo-saxonne (Robert Walters, Page par exemple)
- Concernant les outils digitaux, l'ensemble des acteurs convergent sur le fait qu'ils constituent plutôt un **facteur de croissance du marché, un outil d'efficacité des prestations, plutôt qu'un substitut menaçant leur activité**.
- La digitalisation a accru la **pression sur les prix** des prestations, contraignant les opérateurs à automatiser une part grandissante du processus : traitement et tri de CV, relations candidats par exemple.
- Les **compétences d'accompagnement et de fidélisation des talents aux carrières morcelées, constituent une nouvelle approche du métier et d'une certaine manière, « une inversion » de la relation client**.

■ Chiffre d'affaires des cabinets de conseil en recrutement (Panel Xerfi)

Unité : % des variations annuelles en valeur

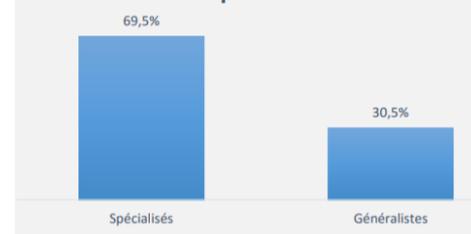


Traitement, estimation et prévision Xerfi / Source : Xerfi d'après Greffes des Tribunaux de Commerce

Légende : Estim. 2016 et Prév. 2017 Données confirmées

2a Cabinets Généralistes ou Spécialisés

Source : enquête DRH et cabinets de recrutement 2015 - jobbuster.fr



Périmètre retenu pour cette étude :

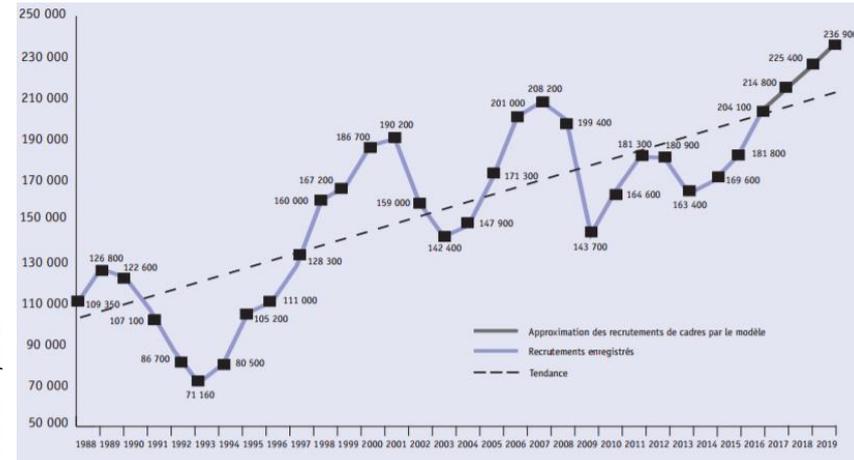
- Le conseil en recrutement cadres, représentant plus de 80% de ce marché, les activités d'intérim cadres étant exclues du périmètre d'étude.

Panorama du secteur : conseil en recrutement

Un marché qui demande une séniorité et une crédibilité personnelle toujours plus importantes, notamment pour se **positionner dans la forte concurrence** et créer une **confiance durable avec le recruteur et les candidats aux carrières morcelées**

Analyses issues de nos entretiens :

- Le marché du conseil en recrutement représente en 2016 un volume d'affaires de **500 millions d'euros par an, pour plus de 60 000 recrutements cadres concernés.**
- D'après l'étude Xerfi sur le conseil en recrutement 2016, la progression de l'activité est de **+3,5% en 2017**, alors que le **nombre de recrutements cadres s'accroît de 5%/an depuis 2014**. Le prix moyen des prestations **baisse lui de 1% sur l'année 2016**.
- En effet, le marché du conseil en recrutement est **principalement corrélé au nombre de recrutements de cadres** (et par conséquent au déterminants de cette donnée) sur le marché du travail privé.
- Une enquête Apec 2014 montre un **taux stable « d'intermédiation »** dans le recrutement atteignant 31%. Certaines entreprises faisant appel à plusieurs types d'intermédiaires pour certains recrutements, l'on retrouve notamment **8% d'intermédiation pour la chasse de tête, 28% pour les cabinets de recrutement et 4% pour le travail temporaire.**
- Tous les moyens d'intermédiation sont concernés et croissent mécaniquement, à des taux différents, avec l'augmentation du nombre de recrutements cadres France. Ce phénomène est amplifié par le **degré d'externalisation du recrutement qui s'accroît également dans les périodes favorables.**
- Enfin, l'illustration ci-dessous montre que le type de postes faisant l'objet d'un appel aux cabinets de recrutement est concentrée sur quelques types de profils. Cette illustration est en cohérence avec les stratégies de spécialisations des acteurs généralistes ou spécialistes du secteur.



Source : Apec 2017

Facteurs d'évolution activité et demande de compétences	Intensité facteur	Tendance 2017
Nombre de recrutements cadres France		++
Part externalisée du recrutement par les clients		+
Digitalisation de l'offre		=
Développement offres à plus forte valeur ajoutée		+
Nb d'implantations de bureaux en France		=
Concurrence intra-sectorielle		--

Source : étude Xerfi conseil en recrutement 2016, retraitements après entretiens EY

Tendances RH clés 2018-2022

- Hyperspécialisation sectorielle et besoin d'experts « hors conseil »
- Automatisation et gains de productivité (notamment relation candidat)
- Agilité (moyen terme)

Panorama du secteur : zoom sur le conseil en évolution professionnelle

Un secteur témoin des transformations des modes de travail et du morcèlement des carrières

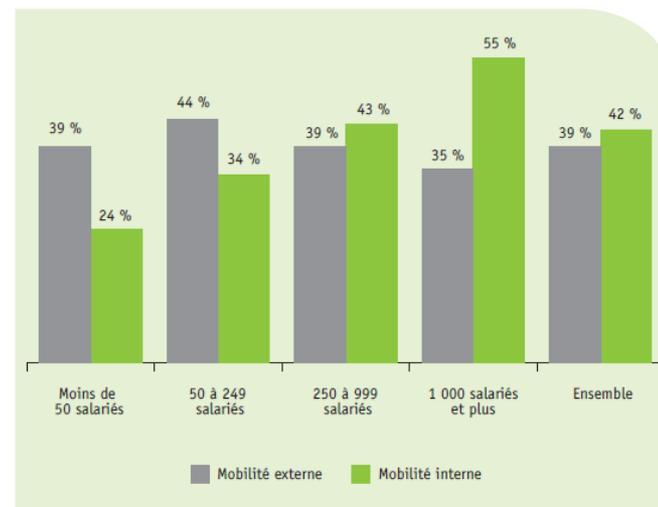
Principales tendances de marché issues de nos recherches et entretiens:

- En 2016, le nombre de **ruptures conventionnelles de contrats de travail a atteint 400 000 en France, pour un total de 2,5 millions de ruptures depuis 2008** (soit 270 000 en moyenne par an).
- Dans le même temps, après une forte hausse suite à la crise de 2008, **les plans de sauvegarde de l'emploi sont en net recul**. Ils ont notamment baissé de 12% entre 2015 et 2016. Au-delà de l'amélioration du climat économique, les **effets néfastes de ces mesures sur le management et la communication internes/externes de l'entreprise** tend à une **individualisation croissante des mesures d'accompagnements**, couplées à des formules de rupture de contrats de travail diversifiées.
- Malgré ces facteurs faisant varier la demande, le marché de l'outplacement individuel, « parmi les plus chers du monde selon nos entretiens », **demeure stable autour de 10 000 prestations par an en France** et le marché du coaching professionnel également, autour de **100 millions d'€/an**.
- **Parmi les tendances surveillées** : quel modèle économique et cadre déontologique pour des prestations à destination de particuliers hors de l'emploi ? Comment pénétrer le marché des TPE/PME et en région ? Quel modèle économique pour des consultants expérimentés si les accompagnements en ligne font pression sur les prix ?

Le point sur l'emploi et les compétences recherchées :

- Les réseaux sociaux, notamment **LinkedIn, ont modifié le modèle d'affaires de ces cabinets** : importance moindre des infrastructures d'accueil, digitalisation des relations, et surtout facilitation des mises en réseau.
- Ces aspects ne modifient pas le délai de retour à l'emploi (8 à 9 mois pour les cadres en France pour 2015 et 2016), ni les facteurs clés de succès sur le marché (**seniorité et crédibilité personnelle des consultants, réseaux d'entreprises en complément des réseaux sociaux notamment**).
- Toutefois, ces tendances modifient les **attentes des salariés par rapport aux compétences du conseil** : combinaison accrue de **postures de coaching professionnel** (certifications coûteuses), réactivité et partage d'outils en ligne, combinaison des réseaux « virtuels et réels ».

Part des cadres envisageant une mobilité dans les trois ans à venir en fonction de la taille de l'entreprise



Base : ensemble des cadres en poste
Source : enquête Mobilité 2017

Périmètre retenu pour cette étude :

- L'accompagnement collectif (plans de sauvegardés, départs volontaires etc.)
- L'accompagnement individuel (coaching professionnel et outplacement)
- Les acteurs de ce marché se trouvent dans des codes NAF variés, notamment 70.22Z et 78.10Z inclus dans cette étude)

Panorama du secteur : conseil en management

Un périmètre difficile à délimiter précisément, des frontières de plus en plus fines dues aux concentrations, sous l'effet de plusieurs facteurs, dont une demande d'offre globale

Approche du périmètre :

- Dans son étude 2016, Consult'In France **évalue le marché français du Conseil en Management à 5,9 milliards d'euros (+8,5% sur un an)**. L'étude « The France Consulting Market » de Source Global Research l'évalue à près de 4,3 milliards d'euros (+4,2%).
- Des différences d'évaluation de taille de marché existent **selon les inclusions/exclusions de certaines activités dans le périmètre, notamment sur le conseil en technologies** (incluant les missions de transformation digitale clients) et le périmètre international retenu.
- Le schéma ci-contre fait apparaître la répartition du marché par type de conseil. Le code NAF 70.22Z, retenu comme base de travail, inclut la plupart des sociétés concernées par ce schéma mais en exclut d'autres. De plus, il inclut certaines sociétés non concernées.
- Comme précisé, notre approche s'inscrit dans **la finalité RH de cette étude**, c'est-à-dire centrée sur les métiers dont il faudra, in fine, approfondir l'évolution.

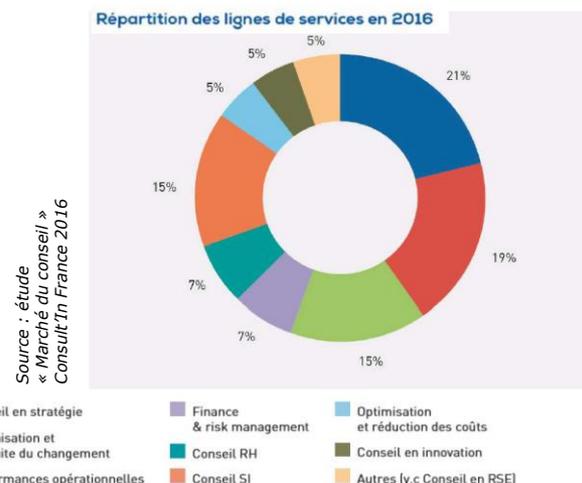
Analyses issues de nos entretiens :

- Une diversification des **positionnements conseil, regroupant des activités auparavant plus verticalisées** (conseil en stratégie, en technologies, études et analyses de données, accompagnement du changement etc.) au sein d'acteurs multi-spécialistes, croisant ces compétences dans **une offre globale**.
- Notamment de ce fait, une **concentration accrue** du marché sur toutes les catégories de taille de cabinets.
- Les projets de **transformation digitale (25% du CA France 2016)** portent actuellement la croissance. Ils nécessitent une approche multidisciplinaire, apportée par des acteurs du conseil en management ou des technologies (ESN).



Illustration : étude « The France Consulting Market »
Source Global Research

Types de conseil inclus dans le périmètre « Conseil en Management »



Périmètre retenu pour cette étude :

- L'ensemble des activités ci-dessus sont retenues, à l'exception des missions de conseil en technologies et innovations réalisées par des sociétés majoritairement positionnées comme ESN (Entreprises de Service du Numérique)

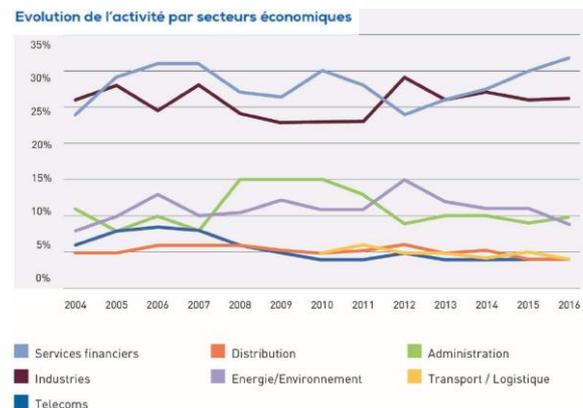
Panorama du secteur : conseil en management

Un marché corrélé à la situation économique française et mondiale, une croissance portée par la transformation digitale et l'internationalisation des cabinets français

Principales tendances du marché :

- Selon l'étude Consult'In France 2016 sur le marché du Conseil en Management, sur une base 100, ce marché **croît tendanciellement plus fortement que l'économie française depuis 2006**. Cette tendance se vérifie particulièrement sur les 2 années précédant la crise de 2008 et depuis 2014-2015.
- **85% du marché français du conseil en management demeure focalisé sur 6 principaux secteurs économiques** (données ci-contre). La hiérarchie des secteurs consommateurs demeure stable, **avec des variations sectorielles, liées aux vagues de demandes spécifiques selon les secteurs** (digitalisation, fusions-acquisitions, performance opérationnelle, accompagnement du changement etc.)
- Pour rappel, en volumes d'affaires, Consult'In France évalue **la progression moyenne du marché français du conseil en management à +8,5%**.
- Sur les principales demandes, l'ensemble des secteurs fait appel à un **accompagnement dans la transformation digitale** parmi leurs principaux budgets 2016, les autres budgets restant stables (cf évolution des budgets par type de conseil, dont transformation digitale 1. c tendance #1)
- La massification des données ou « Big Data » a entraîné une modification du **modèle d'affaires des clients ET des cabinets**, grâce à la baisse importante des coûts d'acquisition et traitements de données qu'elle génère. Elle ouvre la voie à une modification des compétences à **plus forte valeur ajoutée attendues par les clients**. Cela génère de nouveaux types de missions mais aussi une transformation interne des cabinets.
- Le secteur des **services financiers concentre presque 1/3 du marché du conseil en management**, complété par une multiplication des stratégies incluant les services financiers parmi les autres secteurs (notamment distribution et télécoms)
- Le secteur énergétique subit une légère baisse de son volume d'affaires conseil, notamment du fait de la chute durable du cours du baril depuis fin 2014.
- Le secteur public a vu sa **part du marché diminuer en proportion** par rapport aux années 2008-2011.

Sources : étude « Marché du conseil en Management 2016, retraitements après entretiens EY Global Research 2016 »



Tendances RH clés 2018-2022

- Offre globale et diversification des expertises (notamment digitales)
- Projets agiles et travail en écosystèmes (expertises internes/externes)

Facteurs d'évolution activité et demande de compétences	Intensité facteur	Tendance 2017
Contexte macro économique France	▬▬▬	+
Digitalisation économie	▬▬▬	++
Internationalisation des missions	▬▬▬	+
Créations, cessations et fusions entreprises	▬▬▬	+
Développement offres à plus forte valeur ajoutée	▬▬▬	++
Intensité concurrentielle intra sectorielle	▬▬▬	-

Source : étude Xerfi Conseil en Management 2016, retraitements après entretiens EY

Panorama du secteur : conseil en relations publics et communication

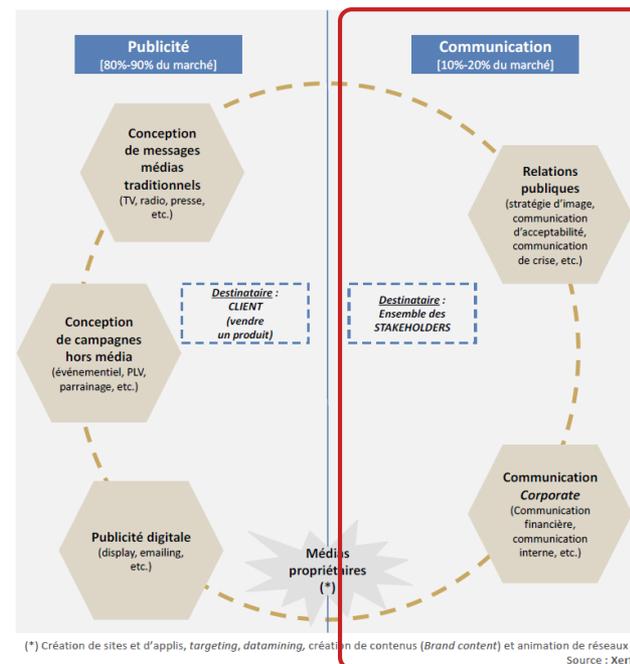
Un marché déjà transformé par les outils digitaux et la « concurrence accrue de l'internalisation », qui s'oriente vers une posture de conseil renforcée

Approche du périmètre :

- Cette étude porte sur le périmètre du code NAF 70.21Z « Conseil en relations publics et communication ».
- La proximité historique avec certains métiers des études (notamment médias) et les agences de publicité s'est accéléré depuis la **montée en puissance du digital et d'offres de plus en plus globales**.
- Au sens large, le marché du conseil en communication fait partie d'un **ensemble plus large de dépenses en publicité et communication** (illustration ci-contre). Selon l'étude IREP-France Pub 2016, cet ensemble représente 31,9 milliards d'euros, dont **3 à 4 milliards d'euros pour le conseil en communication**. Cette fourchette évolue notamment selon le traitement des activités digitalisées et des médias propriétaires (gérés directement par le client) qui sont en forte croissance (+14% en 2016) selon l'étude IREP-France Pub.

Analyses issues de nos entretiens :

- Le marché est en légère progression après des années de baisse depuis 2012. Malgré une **faible visibilité** (la plupart des contrats sont conclus pour 1 an), la **progression pourrait être constante sur 5 ans, de 1 à 2% par an**.
- Ce périmètre est d'abord soumis au taux d'intermédiation, c'est-à-dire la part des activités de communication externalisées. Selon une étude EY 2016 pour l'Union des annonceurs, **37% des dépenses de communication sont directement assumées par les annonceurs, notamment par le digital et les médias propriétaires** (apps, réseaux sociaux, espaces clients web etc.) qui permet une communication « directe ».
- Cette tendance est l'un des éléments qui poussent les cabinets conseil en communication à **orienter leur offre vers une posture de conseil en amont, à plus forte valeur ajoutée, positionnée pour les dirigeants**. En effet, le conseil en communication, est pour l'heure, **majoritairement en contact avec les interlocuteurs internes de communication**, hors communication de crise (dirigeant).



Périmètre retenu pour cette étude :

- L'ensemble des activités de conseil en communication corporate et relations publics, hors agences de publicité

Panorama du secteur : conseil en relations publics et communication

Un marché porté par la hausse des dépenses de communication des annonceurs mais nuancée par la baisse des prix continue et l'arrivée de nouveaux entrants « digitaux »

Principales tendances du marché issues de nos travaux :

- D'après Xerfi en 2016, les dépenses de **communication digitale ont progressé de 23% entre 2013 et 2016**. La communication via les médias digitaux, notamment Internet, est ainsi devenue la première du classement des médias en France.
- L'intelligence artificielle, notamment les **algorithmes d'analyse et prédictifs de traitement médias**, permettent de mieux cibler les outils de communication (recherche « d'aspérités sémantiques »).
- **La conseil et la production de contenu éditorial** demeure un axe de développement fort dans les moyens d'influence, notamment sur les réseaux sociaux et face à la montée du « rejet publicitaire ». Sur ce point, la presse écrite est en net recul, notamment dû à une fréquence et une audience plus faibles.
- **Las acteurs du digital**, (par exemple Accenture Interactive qui est devenue le n°1 mondial des agences selon le rapport Ad Age 2017), ont pris une part prépondérante du marché via leurs compétences digitales et leur approche de communication omnicanal.

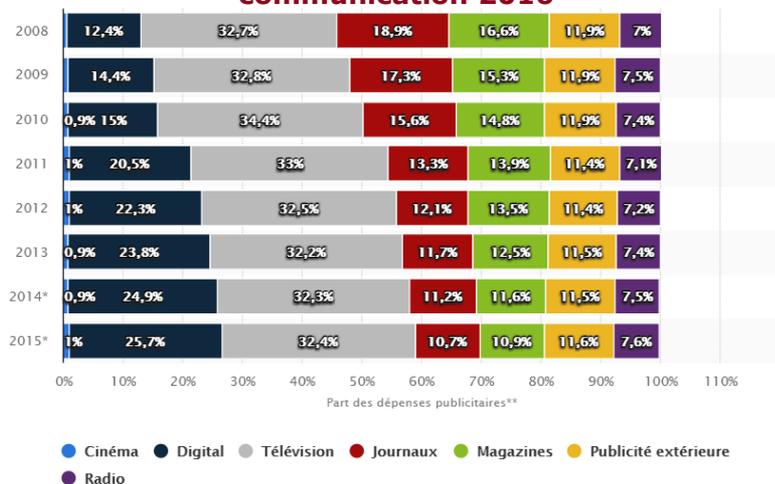
Le point sur l'emploi et les compétences recherchées :

- Après une **baisse globale de 10% de ses effectifs depuis 2011** (source : IREP retraitée par EY), le **secteur emploie environ 10 000 personnes**.
- Les principales **difficultés de recrutement** concernent la **posture conseil senior qui permettrait de se positionner sur des missions à plus forte valeur ajoutée, les spécialistes de data-science et les ingénieurs spécialisés en digital** « qu'il est difficile d'attirer vers ces métiers, autant que de les fidéliser ».
- Depuis 5 ans, la concentration du secteur s'est accrue et de nouveaux entrants du numérique **complexifient les frontières de l'emploi et l'attractivité des acteurs traditionnels de la communication**.

Tendances RH clés 2018-2022

- Posture conseil accentuée
- Digitalisation média et production de contenu natif demandant hyperspécialisation sectorielle et croissance du storytelling

Répartition France des dépenses publicitaires et communication 2016



Facteurs d'évolution activité et demande de compétences

Facteurs d'évolution activité et demande de compétences	Intensité	Tendance 2017
Contexte macro économique France		+
Dépenses de communication médias des annonceurs		+
Dépenses de communication hors-média		+
Diversification vers des activités à plus forte valeur ajoutée		+
Concurrence de nouveaux entrants, notamment digital et low-cost		--

Source : étude Xerfi agences de pub et communication 2016, retraitements après entretiens EY



Sommaire

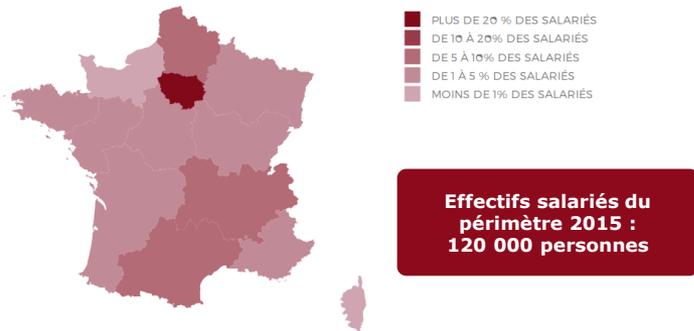
Préambule méthodologique

- 1. Panorama du secteur, état des lieux emploi et formation ▼**
 - a. Panorama du secteur en France
 - b. Panorama de l'emploi et de la formation en France**
2. Analyse prospective de l'activité et besoins de compétences

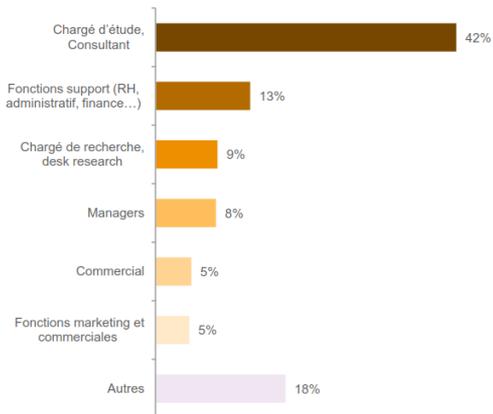
Panorama de l'emploi salarié

61% des effectifs des 4 activités sont basés en île de France et 32% affectés au conseil en management

RÉPARTITION DES EFFECTIFS SALARIÉS PAR GRANDES RÉGIONS DANS LE SECTEUR DES ÉTUDES & CONSEIL

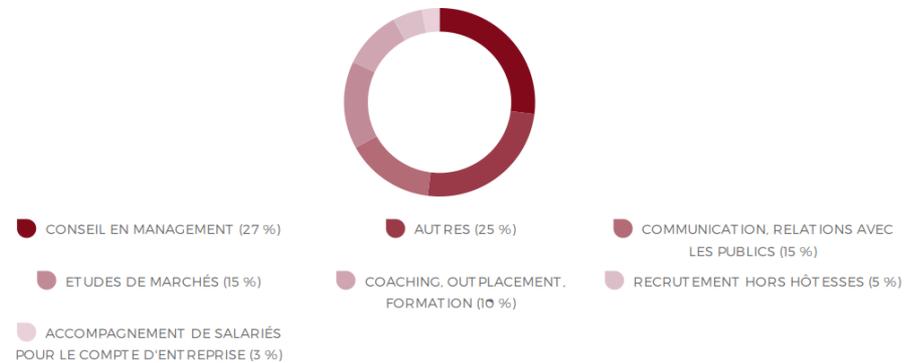


Répartition des effectifs par catégorie de métier

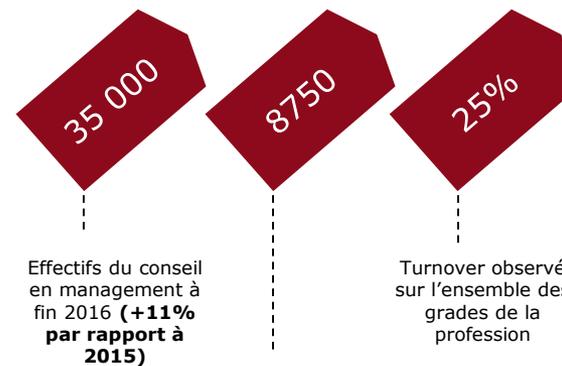


Source : « Etude sociodémographique de l'OPIIEC réalisée auprès des entreprises du périmètre Etudes & Conseil de la Branche », publiée en 2014

RÉPARTITION DES EFFECTIFS SALARIÉS PAR TYPE D'ACTIVITÉ



Source : « Etude sociodémographique de l'Opiiec réalisée auprès des entreprises de la Branche » publiée en 2014



Prévisions 2017 de recrutement du secteur : **25% des effectifs dont la moitié sont des jeunes diplômés**

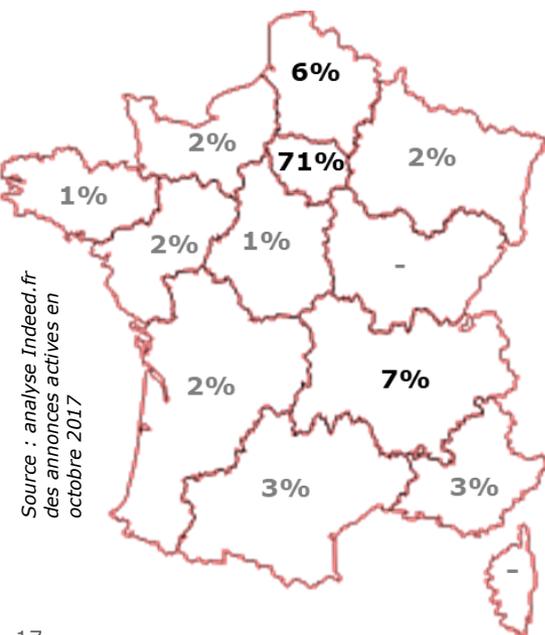
Source : « Etude marché du conseil en management publiée par Consult'In France en juin 2017 »

Tendances recrutement

Les intentions actuelles de recrutement salarié concernent en premier lieu la région Ile-de-France, la tendance est inverse pour les indépendants

Des intentions de recrutement et des créations de structures indépendantes aux démographies différentes :

- **Salariés** : la concentration plus importante **des salariés** en Ile-de-France se traduit aussi dans les futures intentions de recrutement. Elles demeurent diversifiées sur l'ensemble des métiers du périmètre Etudes & Conseil de la Branche
- **Indépendants** : les créations se **concentrent sur le conseil en management** (plus de la moitié). Après retraitement des différentes sources d'informations (hypothèses réalistes basses), le nombre **d'indépendants exerçant à titre principal sur le périmètre de l'étude est estimé à 150 000 personnes**. Ce nombre devrait **croître de 10% par an d'ici 2022**.

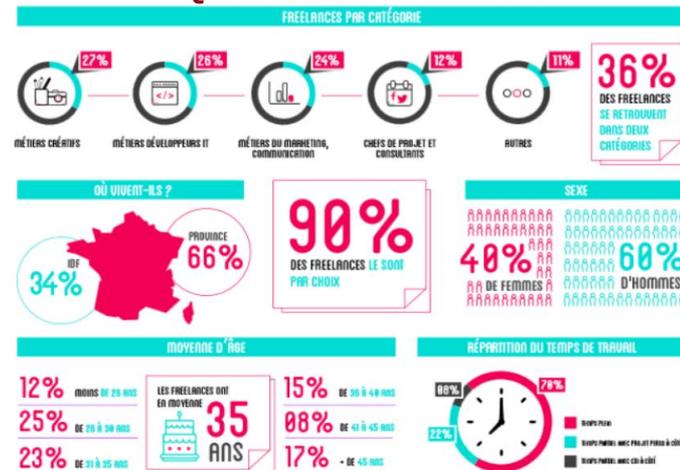


Source : analyse Indeed.fr des annonces actives en octobre 2017

Classement des 7 premiers métiers (salariés)



Qui sont les freelances ?



Source : Les Echos - 2017 - étude Hopwork et Ouishare

Le point sur « l'ubérisation » du travail et du conseil, issu de nos entretiens :

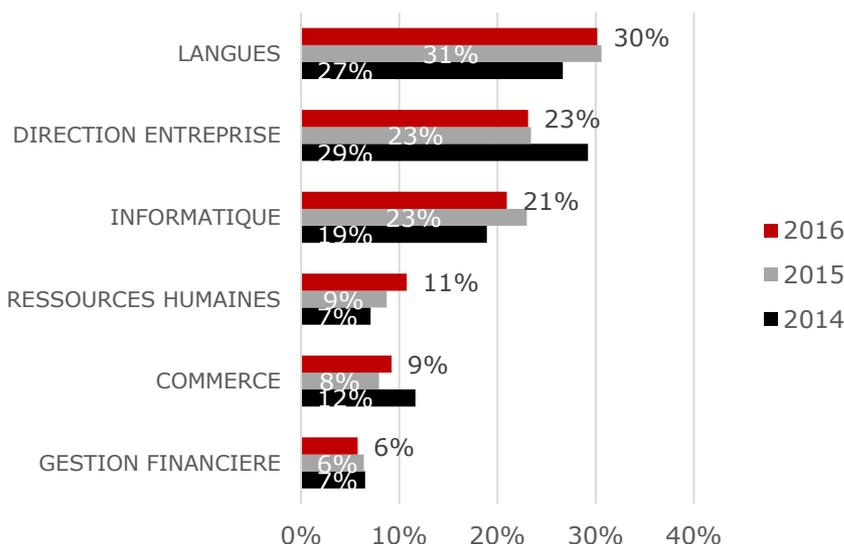
- Malgré la prépondérance des effectifs indépendants, il n'y a aujourd'hui **pas de projection sur une future durabilité potentielle de l'ubérisation** des services dans le conseil **vis-à-vis des clients**. Dans un article de décembre 2016, Les Echos estiment qu'il « **ne faut pas réduire le travail indépendant à l'ubérisation** » (seulement **15% des indépendants y ont recours**). La relation de « **partenariats** » entre les cabinets de conseil est privilégiée pour répondre à la demande.
- Nous notons que **toutes les tailles de sociétés d'études et de conseil recourent à ces formes de partenariats, notamment sur les plus petites (< 1million d'euros)** pour qui ce mode de travail caractérise la majorité des projets.
- **A l'inverse**, la multiplication des ressources indépendantes **nécessitent une compétence de sourcing d'experts plus développée** pour le montage d'équipes pluridisciplinaires, sur lesquelles les **plateformes issues de l'ubérisation, des réseaux sociaux ou des jobboards ont un rôle majeur à jouer vis-à-vis des sociétés conseil**.

Panorama de la formation continue

Les formations financées des 3 dernières années concernent des thèmes de formation stables, les thèmes métiers de développement étant plutôt réalisés en interne et peu financés

- L'analyse de la formation continue des salariés du périmètre Etudes & Conseil de la Branche a été réalisée sur la base de **l'historique des heures de formations qui ont fait l'objet d'une demande de financement auprès du FAFIEC** entre 2014 et 2016. Les heures demandées ont été de 5 797 138 sur la période, avec une hausse de 28% en moyenne, tout dispositifs confondus; Nous rappelons que la formation continue est plus soutenue sur les entreprises du conseil en management de petite et moyenne taille, d'un effectif inférieur à 100 salariés, qui représentent 70% de la demande de formations financées.
- **Précision sur le périmètre** : les « heures demandées » permettent une visibilité au niveau consolidé France mais ne représentent qu'une partie des formations continues, **étant soumises à la sollicitation d'un financement FAFIEC.**
- Le classement des thèmes de formation présenté ici **ne tient pas compte du dispositif de contrat de professionnalisation, qui représente 65% des heures demandées.** Le classement des thèmes représente les thèmes sollicitant 80% des heures ayant fait l'objet d'une demande de financement sur les 3 dernières années.

Classement des thèmes de formation



Analyse issue de nos entretiens :

- **La formation externe n'est pas le dispositif principal** utilisé pour la montée en compétences sur tous les domaines. Elle répond souvent à un besoin de formation sur des compétences transverses et limité dans le temps.
- La **hiérarchie des thèmes** de formations externes sollicitées est **identique pour les salariés et les indépendants.**
- **Thème « Direction d'entreprise »** : exemples : méthodes agiles, conduite de changement, coaching, gestion de projet, leadership pour des publics conseil et fonctions supports
- **Des dispositifs internes sont déployés pour une découverte et une montée en compétences progressives sur les activités clés de l'entreprise** ; tels que le mentoring, le coaching interne, les comités de partage/REX sur des expériences projets. Ces méthodes, internes, offrent une flexibilité dans la durée et une adaptabilité selon la taille de l'entreprise. **Les REX sont plébiscités par un public croissant, sous format présentiel et vidéo.**
- **D'autres dispositifs/méthodes externes sont sollicités**, tels que les immersions courtes dans des entreprises partenaires (ex : start-ups), les cercles de compétences spécifiques, les tables rondes et les salons métier, pour permettre une actualisation des compétences et un partage des avis, réflexions et bonnes pratiques avec des acteurs de l'écosystème.



Sommaire

Préambule méthodologique

1. Panorama du secteur, état des lieux emploi et formation

2. Analyse prospective de l'activité et besoins de compétences 2018-2022 ▼

a. Prospective volume d'emploi

b. Analyse qualitative des besoins de compétences par métier

3. Pistes d'actions

Projection volume d'emploi

2 grandes phases se dégagent : jusqu'à 2020 (prolongement de la croissance actuelle) et après 2020 (décélération sous l'effet du digital et des concentrations, sauf pour les indépendants)

Liste des métiers approfondis à partir de la phase 2, validée en Comité de Pilotage le 09/11/2017 :

Métiers approfondis ph. 2 et 3

Directeur projet

Consultant senior en management

Chef de projet digital

Chargé d'études statistiques

Data Analyst

Data Scientist

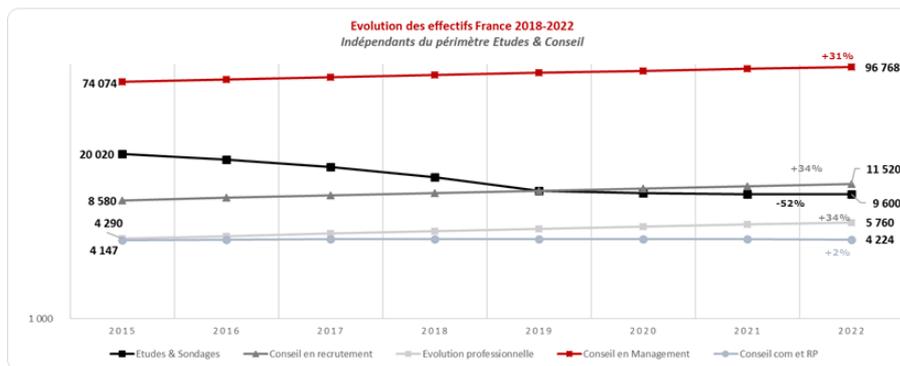
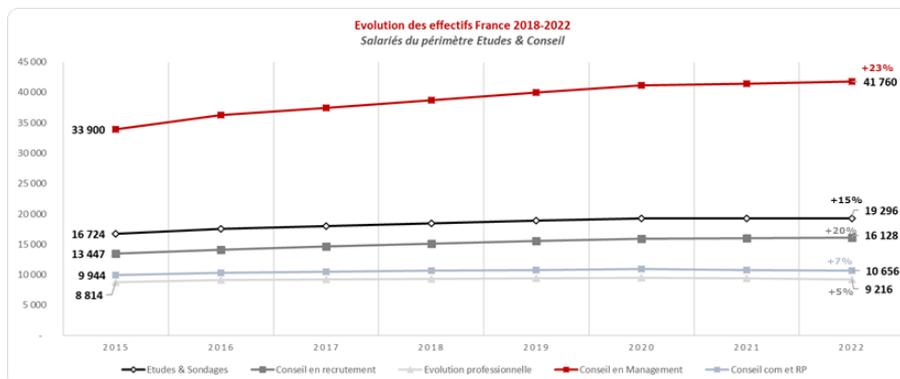
Enquêteur

Consultant senior en rel. publics

Consultant senior en recrutement

Consultant en accomp. individuel

* « **Indépendants** » = du point de vue de cette étude, structures de conseil du périmètre dont le seul intervenant est le ou la dirigeant(e), quel que soit son régime juridique (EI, EIRL, EURL, SASU, portage salarial, micro-entrepreneur)



Effectifs exprimés en ETP

En synthèse :

- Un maintien ou une croissance des effectifs dans tous les domaines d'activité (hors enquêteurs vacataires, ici dans les effectifs indépendants), qui masque des mouvements de périmètre et de concentration nombreux, notamment sur la période 2018-2020.
- Une démographie très différente selon les métiers et selon les effectifs salariés/indépendants, 52% de ces derniers étant positionnés sur le conseil en management en 2016 (30% pour les salariés)
- Pour les salariés, une décélération de la croissance des effectifs au-delà de 2020, notamment sous l'effet de l'automatisation des premiers niveaux d'aide à la décision et du mouvement de concentration sectoriel sur la période 2018-2020.

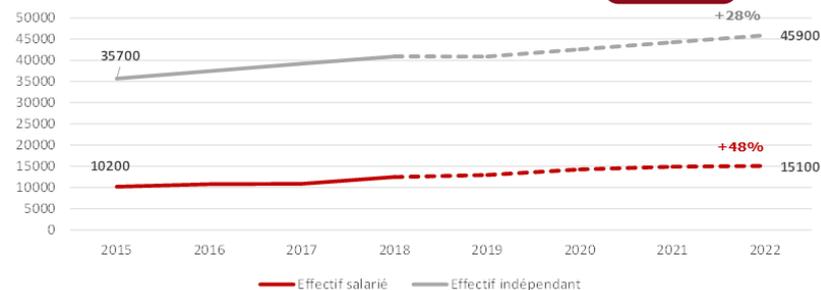
Projection volume d'emploi

Détail des projections effectifs salariés / indépendants, par métier approfondi

Evolution des effectifs France 2018-2022
Métier : Directeur de projet



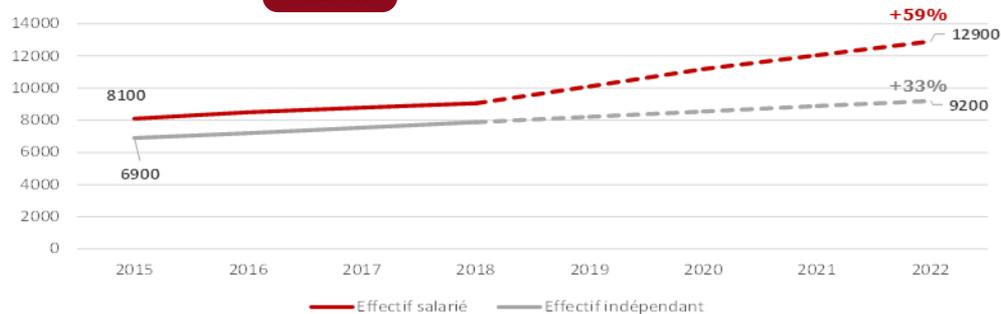
Evolution des effectifs France 2018-2022
Métier : Consultant senior en management



Métier
en
tension

Métier
en
tension

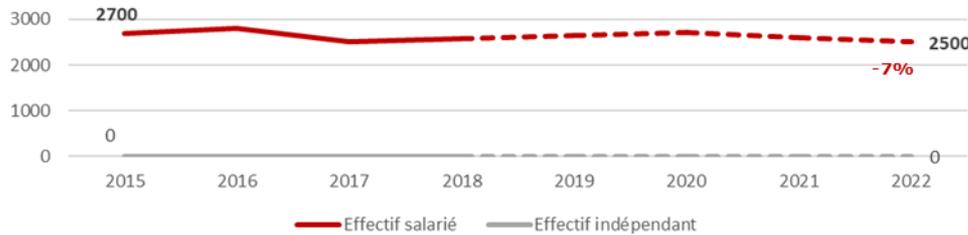
Evolution des effectifs France 2018-2022
Métier : Consultant senior en recrutement



Projection volume d'activité et emploi

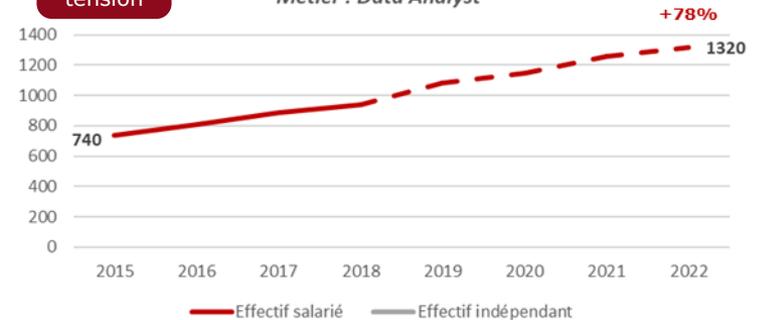
Détail des projections effectifs salariés / indépendants, par métier approfondi

Evolution des effectifs France 2018-2022
Métier : Chargé d'études statistiques



Métier
en
tension

Evolution des effectifs France 2018-2022
Métier : Data Analyst



Rappel périmètre analyse quantitative :
Effectifs du métier sur le périmètre Etudes & Conseil
(hors clients & ESN notamment)

Evolution des effectifs France 2018-2022
Métier : Enquêteur

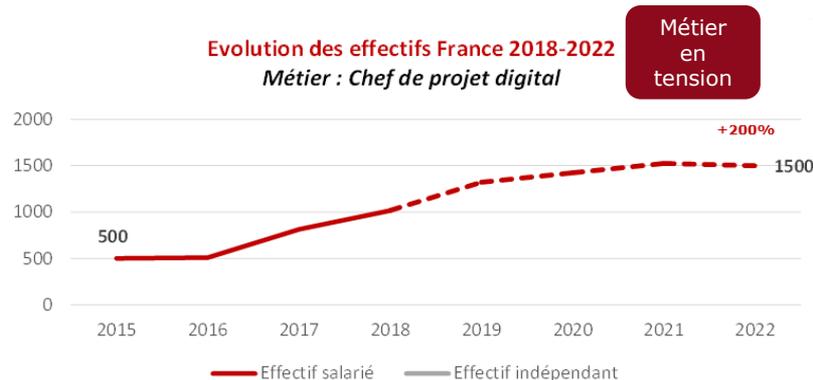
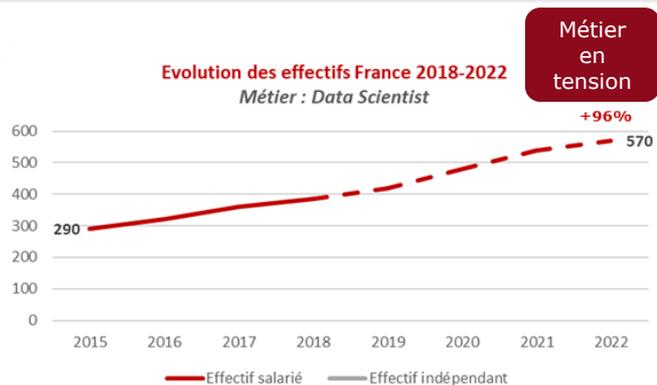


Le point des besoins sur le métier d'enquêteur :

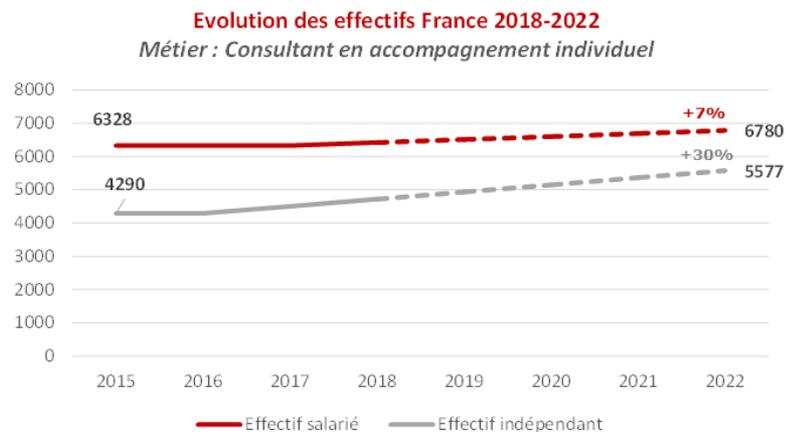
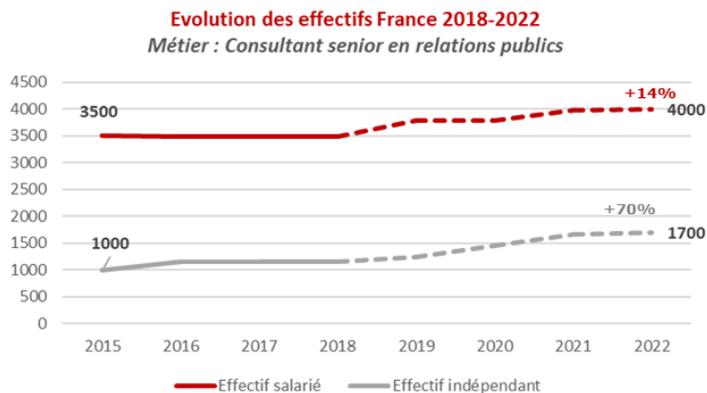
- **Sur le plan des effectifs**, les enquêteurs (exprimés en ETP ci-contre) sont structurellement liés au mode de collecte des informations, notamment téléphonique et face-à-face. Ils demeurent à 95% des vacataires, ici statistiquement traités comme des « effectifs indépendants »
- Les contrats CEIGA sont inclus dans les effectifs salariés et les vacataires à titre d'indépendants.
- L'ensemble des acteurs s'accordent sur **une diminution de moitié de ces effectifs vacataires sur 5 ans.**
- **Sur le plan qualitatif**, les besoins qui accompagnent cette décroissance des effectifs sont peu ressortis (uniquement des témoignages ponctuels sur la proportion plus importante d'enquêtes téléphoniques). Ces besoins impacteraient la concentration de sollicitations moins nombreuses sur un nombre réduits d'enquêteurs plus expérimentés, selon les modes de collecte et les sujets / secteurs d'enquêtes.

Projection volume d'activité et emploi

Détail des projections effectifs salariés / indépendants, par métier approfondi



Rappel périmètre analyse quantitative :
Effectifs du métier sur le périmètre Etudes & Conseil (hors clients & ESN notamment)





Sommaire

Préambule méthodologique

1. Panorama du secteur, état des lieux emploi et formation

2. Analyse prospective de l'activité et besoins de compétences 2018-2022 ▼

a. Prospective volume d'emploi

b. Analyse qualitative des besoins de compétences par métier

3. Pistes d'actions

Famille de compétences #1 : Agilité et Innovation

Un besoin de déconstruire les modèles conseil basés sur les « jours-hommes » et sur la détention du savoir par le consultant

Principales évolutions de besoins issues de nos entretiens prospectifs :

- **Méthodes agiles et d'innovation** : itérations courtes, équipes réduites, collaboration équipes clients-consultants, time boxing (plages de temps courtes, fixes et répétées), réunions courtes et fréquentes, posture de test etc.
- **Gestion de la relation client** : le morcèlement des tâches et des interactions avec le client demande une maîtrise du management et du partage des activités client-consultant (modifié par la démocratisation de certaines tâches permettant l'autonomie client)
- **Diversité des sollicitations** : plusieurs entretiens révèlent un **élargissement des questions clients hors du périmètre de prestation et de compétences des consultants**. Plusieurs évoquent, de ce fait, une évolution de certains métiers vers une posture de « coach » ou de « coach agile », qui traduit d'abord un besoin de **centralisation de la relation et d'offre globale**.
- **Connaissance de l'écosystème** : l'évolution des méthodes et sollicitations accroît l'échelle des problématiques client, conduisant à **sortir d'une demande de posture de « consultant sachant universel »** pour évoluer vers une posture de « **consultant humble donnant accès à toutes ses ressources** » en fonction du sujet.

En synthèse :

- A travers l'agilité et l'innovation qui réapparaissent de manière cyclique dans les périodes d'incertitude, les demandes de conseil tendent plus largement vers une relation coconstruite plus durable, faite de sollicitations plus fréquentes, courtes, aléatoires dans le temps et la durée, centrées sur l'échange ouvert et la résolution de cas quotidiens de court à moyen terme. La diversité des sujets traités s'accroît et demande aux intervenants conseil une connaissance des ressources internes/externes qu'ils peuvent connecter à leur maîtrise des sujets client.
- Cette évolution tendra à renforcer la maîtrise de modèles de prestations moins corrélés au temps passé (abonnements, contrats cadres, gestion des options etc.) et le morcèlement plus important du portefeuille clients de chaque intervenant.
- Enfin, cette accélération du nombre de sujets pose la question de l'accès à toutes ces ressources pour toutes les tailles de structures conseil.

Intensité du besoin exprimé sur ces compétences selon le métier et la période d'analyse

Métiers	Intensité 2018-2020	Intensité 2020-2022
Directeur projet		
Consultant senior en management		
Chef de projet digital		
Chargé d'études statistiques		
Data Analyst		
Data Scientist		
Consultant senior en rel. publics		
Consultant senior en recrutement		
Consultant en accomp. individuel		

Famille de compétences #2 : Positionnement et leadership

Dans un marché atomisé, nos interviews montrent un développement accru du besoin de clarté du positionnement, de leadership, notamment pour les indépendants

Principales évolutions de besoins issues de nos entretiens prospectifs :

- **Positionnement des prestations : plusieurs clients insistent sur le fait qu'il faut fortement travailler ce point dans ce secteur atomisé.** Les consultants indépendants et salariés font ressortir ce point comme clé : la capacité à énoncer « ce qu'on fait, pour qui et selon quel modèle économique » et à **adopter des décisions en cohérence avec ce positionnement est la principale cause d'échec, notamment des indépendants.**
- **Relation différente au savoir et à l'erreur :** la « maturité » des clients (souvent anciens consultants) dans la relation au conseil a évolué. Plusieurs indiquent préférer « partager l'aléa avec les consultants dans une processus itératif », les savoirs apportés permettant de gagner en valeur et en temps sur ce processus
- **Leadership et social-selling dans son écosystème :** au-delà de la relation client, le morcellement des prescripteurs nécessitent de **clarifier son positionnement et sa proposition de valeur dans l'ensemble d'un écosystème** (partenaires, candidats, clients, réseaux sociaux)
- **Positionnement individuel dans le collectif :** « être capable de donner du sens à son action individuelle dans un projet collectif » devient un levier puissant de différenciation pour l'organisation et pour tout collectif où une posture de conseil s'exerce.

En synthèse :

- Ce sujet constitue un prolongement des relations plus durables et globales avec le client, abordées au paragraphe précédent. Construire un leadership (sujet, méthode, secteur etc.) doit rester le centre de la démarche, la posture de conseil adoptée demeurant un moyen.
- Les interviewés s'accordent sur la nécessité que les valeurs de chacun, combinées à l'expérience, **créent un socle d'identité professionnelle.** Cette identité se mesure grâce au positionnement intelligent du consultant, autant en individuel qu'en collectif.
- Le positionnement reste le premier vecteur de réussite / échec des « métiers senior », notamment pour les directeurs de projet, bien que cela reste plus complexe lorsqu'il dirige, voire réalise les missions confiées dans le cas des indépendants.

Intensité du besoin exprimé sur ces compétences selon le métier et la période d'analyse

Métiers	Intensité	Intensité
	2018-2020	2020-2022
Directeur projet		
Consultant senior en management		
Chef de projet digital		
Chargé d'études statistiques		
Data Analyst		
Data Scientist		
Consultant senior en rel. publics		
Consultant senior en recrutement		
Consultant en accomp. individuel		

Famille de compétences #3 : Hyperspécialisation sectorielle

Une nécessité déjà généralisée dans certains secteurs (ex : recrutement ou acteurs des études sectorisés), qui se diffuse à la plupart des approches clients

Principales évolutions de besoins issues de nos entretiens prospectifs :

- **Capacité à donner plus de valeur sectorielle à toutes les relations, notamment commerciales :** la capacité à sélectionner, analyser, croiser et prendre de la hauteur de vue sur des données sectorielles serait un prérequis aux relations commerciales (hors évolution professionnelle). Les stratégies commerciales doivent structurer cette dimension en **revoyant la distribution des investissements entre phases commerciales et productives**, rejoignant la question d'un positionnement clair et notamment pour les indépendants.
- **Bouleversement de la Data :** l'explosion de la **donnée disponible créée une vraie rupture technologique sur la plupart des marchés «études & Conseil »**. La capacité à apporter et analyser des données sectorisées dès le début de la relation client constitue un avantage compétitif, notamment pour les plus grands acteurs.
- **Connexion aux experts :** la capacité à connecter clients et équipes avec **des acteurs conseil ou non**, pertinents sur une problématique sectorielle est fortement recherchée par les clients.

En synthèse :

- Dans la même logique que le positionnement, la spécialisation sectorielle devient un prérequis indispensable pour la plupart des acteurs interviewés. « Tout son positionnement doit être construit selon les secteurs que l'on est capable d'adresser avec la pertinence suffisante ».
- Les outils et méthodes (hors data et technologies) sont de plus en plus homogènes et cet axe fait donc la différence.
- Plus généralement, la capacité à mettre une expertise au service d'une connaissance sectorielle fine conduirait à multiplier les recrutements externes d'expert(e)s issu(e)s du secteur. Une posture conseil devrait ainsi être apportée en quelques mois, années, ce qui serait plus accessible que la connaissance sectorielle.

Intensité du besoin exprimé sur ces compétences selon le métier et la période d'analyse

Métiers	Intensité	Intensité
	2018-2020	2020-2022
Directeur projet		
Consultant senior en management		
Chef de projet digital		
Chargé d'études statistiques		
Data Analyst		
Data Scientist		
Consultant senior en rel. publics		
Consultant senior en recrutement		
Consultant en accomp. individuel		

Famille de compétences #4 : Diffusion des technologies

L'incorporation pertinente des technologies dans les processus conseil représente un enjeu de compétitivité sur toute la chaîne de valeur et pour toutes les tailles d'acteurs

Principales évolutions de besoins issues de nos entretiens prospectifs :

- **Maîtriser les modèles d'intervention autour des nouvelles technologies** : la question de la place des outils technologiques sera progressivement systématique à toutes les étapes de la chaîne de valeur conseil. Sans être spécialistes, les directeurs projets devront notamment être capables **d'incorporer des solutions technologiques sur tout ou partie des process**, en augmentant la valeur et préservant la compétitivité
- Au-delà de la veille technologique, **maîtriser l'environnement d'utilisation, les ressources pertinentes et le modèle économique autour de ces technologies, ainsi que la relation client qu'elle induit**, sera indispensable.

En synthèse :

- Au-delà des gains de compétitivité qu'elle permet, la diffusion des technologies concentrent **la valeur perçue sur les missions qui constituent le cœur de compétences historique métier**
- Cette diffusion reste cependant inégale selon les segments du périmètre et **surtout des tailles d'entreprises**, les grandes et moyennes entreprises ayant plus facilement accès à cette information.
- La période 2018-2022 connaîtra une offre de technologies croissante et, probablement, de nouvelles formes de partenariats pour tous les domaines périmètre Etudes & Conseil.
- Le partage d'informations et d'exemples d'applications sous tous les formats représente donc un enjeu de Branche pour la valorisation des métiers de l'ensemble des acteurs (indépendants et salariés).

Intensité du besoin exprimé sur ces compétences selon le métier et la période d'analyse

Métiers	Intensité	Intensité
	2018-2020	2020-2022
Directeur projet		
Consultant senior en management		
Chef de projet digital		
Chargé d'études statistiques		
Data Analyst		
Data Scientist		
Consultant senior en rel. publics		
Consultant senior en recrutement		
Consultant en accomp. individuel		

Mise en perspective des pratiques de développement des compétences

Des compétences clés, majoritairement de type « soft skills », qui nécessitent une analyse globale de l'offre de développement des compétences, au-delà de l'offre de formation interne/externe

Marketing
Positionnement
Travail en écosystème
Hyperspécialisation
Innovation
Agilité
Diffusion
Relation-client
Co-construction
Posture-conseil
Storytelling
Leadership

Des compétences de type « **soft-skills** » et des besoins d'expertise accrus qui appellent une plus forte **variété d'outils de montée en compétences** dans les entreprises du périmètre

Coaching
Atelier
Speedtraining
interne
externe
Partage
Mentoring
Anglais
Storytelling
client
sectorielle
échanges réflexion
proximité
vidéo ponctuelle
langues Immersion

- Notre analyse qualitative relève que les pratiques et besoins permettant aux métiers approfondis de développer les compétences **se diversifient de manière significative**.
- En effet, la synthèse de nos entretiens montre que **la proportion du temps passé dans des dispositifs de formation « classiques » baisse dans le process général de développement de compétences études & conseil**.
- Les variations de pratiques sont fonction des tailles de structure, du niveau d'expertise à atteindre, des métiers en question ou encore des publics concernés.



Sommaire

Préambule méthodologique

1. Panorama du secteur, état des lieux emploi et formation
2. Analyse prospective de l'activité et besoins de compétences
- 3. Pistes d'actions ►**

Approche des préconisations

Une recensement des besoins et pistes d'actions par métiers, croisement d'une approche à plusieurs niveaux sur la période 2018-2022

Les travaux d'état des lieux (phase 1) et de prospective (phase 2) ont révélé une diversité de facteurs influant sur le devenir qualitatif et quantitatif des besoins exprimés par les entreprises du périmètre Etudes & Conseil de la Branche.

Les pistes d'actions, objet de ce chapitre, sont donc le croisement de plusieurs approches : selon les domaines d'activités du périmètre, les thématiques de besoins, les populations concernées, les types d'actions identifiées sur le terrain et au niveau de la Branche.

Les développements suivants prennent donc en compte les dispositifs et objectifs de Branche qui pourraient être mobilisés ou enrichis.

APPROCHE PAR DOMAINES D'ACTIVITES :

- Etudes : besoin de **réorienter les métiers approfondis sur la posture de conseil** et accompagner la **transformation qualitative des métiers** (ex: data science et refonte du métier de chargé d'études statistiques) **et quantitative** (ex : baisse du nombre d'enquêteurs, tension sur la data science)
- Conseil en communication et RP : les mêmes phénomènes qualitatifs sont à prévoir sur **la posture de conseil**, avec un accent spécifique sur la production de « contenu natif » on et offline, demandant donc une **expertise sectorielle**
- Conseil en management : l'intégration des **technologies**, dont les **data**, et de **l'agilité** sont des bouleversements majeurs, notamment sur la relation client et la productivité, accompagnés de compétences accrues en **communication**
- Conseil en recrutement : le recrutement croissant de **profils salariés experts sectoriels**, demandant une approche complémentaire sur la **posture conseil**, s'ajoute à l'accompagnement des impacts des technologies en cours
- Ensemble des domaines : les années 2018-2022 devraient voir s'accroître la **concentration et la diversification des activités des entreprises du périmètre**, notamment sous l'effet d'une offre globale demandée par les clients, des nouveaux modèles générés par les technologies et des lourds investissements en ressources humaines et techniques demandés.

APPROCHE PAR THEMATIQUES PRINCIPALES :

- Digital : accompagner ce « virage » des métiers Etudes & Conseil est une **ligne pédagogique et d'accompagnement du changement** qui concerne l'essentiel des métiers approfondis, dont leurs formations
- Agilité : accompagner sa montée en puissance **devient un facteur de réussite au niveau des missions ET des entreprises de conseil**, par la diversification des modèles d'affaires, de missions et de relation client qu'elle propose
- Langues : assouplir la distribution de l'offre des formations en langues (notamment anglaise et financée FAFIEC), les entreprises demandant **un élargissement à la posture de coaching linguistique , réactive et de proximité**.
- Développement personnel : dans un environnement concurrentiel atomisé, bouleversé par les technologies, les outils de développement personnel seront un **levier de différenciation pour indépendants et salariés**
- Management de projet : l'accroissement des thématiques et du niveau d'expertise demandés fait apparaître un exigence accrue de leadership d'une part, de **maîtrise de ressources diversifiées d'autre part** (automatisation, data, secteurs, communication on et off line etc.). Une expertise accrue de ces profils doit donc être accompagnée
- Gestion de l'écosystème : besoin de favoriser la culture de **partenariats conseil durables**, accompagner le social-selling et le sourcing de partenaires qui reste complexe.

Approche des préconisations

Une recensement des besoins et pistes d'actions par métier approfondi, croisement d'une approche à plusieurs niveaux sur la période 2018-2022

APPROCHE PAR TYPES D' ACTIONS :

- Formation externe : l'étude montre la **plus forte sélectivité** des entreprises du périmètre **dans le recours à la formation externe**. Les **dispositifs financés**, dont les ACN, sont parfois **mal connus**.
- Formation interne : elle est **l'axe majoritaire sur les formations cœur de métier** (spécificités commerciales, de production et de posture de l'entreprise notamment). Elle demeure perçue comme difficile à financer, souvent **empirique sur le plan de la structure pédagogique**.
- Connaissances sectorielles et technologiques : nombre d'acteurs témoignent de la **difficulté de connaissances suffisantes sur les technologies et les actualités sectorielles**. Des MOOC ou événements de Branche sur ces axes sont à étudier, voire à approfondir par des « échanges de gré à gré » (REx, immersions start-ups, labs etc.)
- Retours d'expérience (REx), story telling, vidéo : la capacité à **structurer un récit professionnel** pour son client ou soi, à accompagner la **création et la distribution de contenus vidéo sur les réseaux sociaux** est une compétence transverse **plébiscitée pour la transmission de savoirs**.

APPROCHE PAR POPULATIONS :

- Salariés : accompagner les entreprises dans **leur besoin accru de séniorité**, sur lequel la **tension devrait s'accroître en termes de recrutement externe**, y compris avec les clients. Ce phénomène s'accompagne d'un besoin de **tester et accompagner la posture de conseil et l'intégration à la culture d'entreprise**, premier facteur de réussite ou d'échec dans l'intégration de ces profils.
- Indépendants : accompagner la qualification des projets professionnels conseil, notamment **en amont du lancement et pendant la première année**, constitue un facteur de réussite des projets conseil. Favoriser **l'auto-apprentissage** par des **contenus digitalisés massifiés ET courts**, lorsque la thématique s'y prête, s'adapterait aussi mieux à cette population, tout en profitant aux salariés
- Géographie : la concentration des effectifs salariés en Ile-de-France (61%) et la répartition plus homogène des effectifs indépendants sur le territoire (quasi-inverse) doit être prise en compte, notamment dans le **maillage des formations management et langues qui sont les principaux thèmes sollicités** par les 2 populations.

APPROCHE DES DISPOSITIFS DE BRANCHE :

La Branche dispose de plusieurs outils dont ce rapport propose d'étudier le périmètre au regard des besoins Etudes & Conseil sur la période 2018-2022 :

- **Les actions de conseil** (diagnostic individuel, prestation d'accompagnement RH, diagnostics collectifs) peuvent répondre à des problématiques individuelles ou collectives <250 salariés. Des propositions d'élargissement de la nature, du ciblage et des combinaisons de ces actions, notamment avec des actions de formation, figurent ci-après.
- **Les dispositifs de formation** de la Branche, notamment les Actions Collectives Nationales, peuvent être enrichis par de nouveaux thèmes ou promus vers des publics cibles Etudes & Conseil (notamment du Numérique vers les Etudes & Conseil).
- **Condition de réussite identifiée** : revoir la **souplesse des critères de quotas de participations** aux ACN pour les adapter aux enjeux spécifiques développés ci-après.
- **OPIIEC** : la segmentation actuelle par domaines d'activités de la base de données des 34 métiers Etudes & Conseil (35 avec le Data Scientist) pourrait être **réorganisée selon la chaîne de valeur conseil**, matérialisant des métiers de plus en plus **diffus dans les 4 domaines d'activité, voire au sein des ESN auprès desquelles la réflexion pourrait être élargie**.

Pistes d'actions

Proposition d'architecture de la cartographie métiers Etudes & Conseil

Afin d'adapter la cartographie métiers aux évolutions structurelles et métiers du périmètre Etudes & Conseil de la Branche comprises dans ce rapport, **la cartographie actuelle, structurée en domaines d'activité demanderait une évolution**. Nous proposons ci-dessous une nouvelle approche de la cartographie, structurée selon la chaîne de valeur Etudes & Conseil, dont la structure se rapproche de celles des périmètres Numérique et Ingénierie de la Branche.

GOVERNANCE

- Directeur – associé
- Directeur de département études
- Directeur de production
- Directeur de pôle

DEVELOPPEMENT COMMERCIAL, CADRAGE ET SUPERVISION DE PROJET

- Chef de groupe
- **Manager responsable de mission*** (Directeur projet)
- **Consultant senior en management***
- Directeur d'études
- Consultant manager en recrutement
- Directeur conseil
- Responsable de département

* : métiers concernés par des propositions de modifications du référentiel métiers Etudes & Conseil

PILOTAGE DE PROJET

- Coordinateur de production
- Consultant senior en recrutement
- **Consultant senior en relations publics***
- Chef de projet digital
- Responsable de projets
- **Data Scientist***

ACCOMPAGNEMENT PROJET

- Consultant en risques professionnels
- Consultant en management
- **Chargé (d'études) statistiques***
- Chargé de scripting
- Chargé de terrain
- Chargé de codification
- Chargé de recherche senior
- Chargé de recherche
- Assistant de communication
- Prospecteur d'emploi

ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

- Consultant en accompagnement collectif
- Consultant en accompagnement individuel
- Coach professionnel

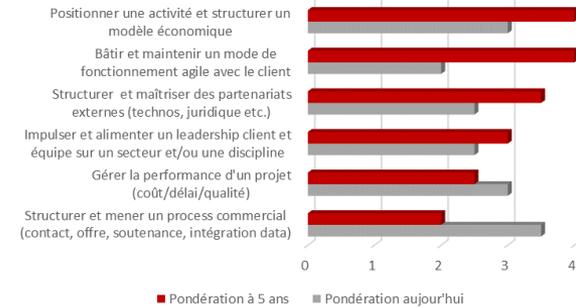
Pistes d'actions métiers

Métier : Directeur de projet

Evolution des effectifs France 2018-2022
Métier : Directeur de projet



Evolution besoins de compétences clés -
Directeur Projet



Besoins identifiés

Pistes d'actions

Remarques

2018-2019

- Accentuer le leadership et la posture de « coaching agile »
- Articuler des démarches d'entreprise agile, autour de la finalité de commerce et d'innovation de ce métier
- Indépendants : accompagner le positionnement et le modèle d'affaires en amont des projets et pendant
- Diffuser les compétences technologiques data et automatisation

2020-2022

- Diffuser un niveau de connaissances technologiques « d'avance » sur l'IA et les technologies matures post-2022
- Favoriser la mise en relations d'experts

- Proposer un MOOC « introduction méthodes agiles »
- Promouvoir les formations méthodes agiles en l'état (ACN) auprès des publics de l'étude, étudier l'opportunité de mixer avec des publics ESN et clients (inter-entreprises)
- Proposer un MOOC sur les principales technologies, notamment data science, machine learning, réalité virtuelle, cybersécurité, blockchain (adapter existant hors Branche?) – Formats courts 2 à 3 semaines
- Elargir le diagnostic individuel FAFIEC aux projets d'entrepreneuriat (pré qualification de projet)

- Anticiper les tendances technologiques par des outils de veille mutualisés avec le Numérique et Ingénierie
- Elargir le champ des prestations conseil FAFIEC nouvelles à « l'entreprise agile »

- Les formations « méthodes agiles » présentent des limites (freins internes rencontrés au déploiement). Elles doivent au maximum s'intégrer dans des démarches « d'entreprise agile » pour être exploitées et crédibilisées
- Les référentiels de certification « entreprise agile » (notamment SAFE) peuvent suivre et finaliser ces démarches conseil
- L'autoapprentissage demeure le principal vecteur des populations salariées et indépendants sur la plupart des sujets.
- Un MOOC « introduction aux méthodes agiles » serait un tronc commun de connaissances pour plusieurs métiers (voir p.76) et pourrait ouvrir sur l'ACN.

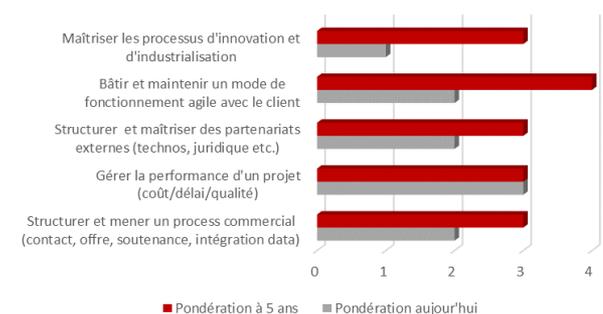
Pistes d'actions métiers

Métier : Consultant senior en management

Evolution des effectifs France 2018-2022
Métier : Consultant senior en management



Evolution besoins de compétences clés -
Consultant Senior en Management

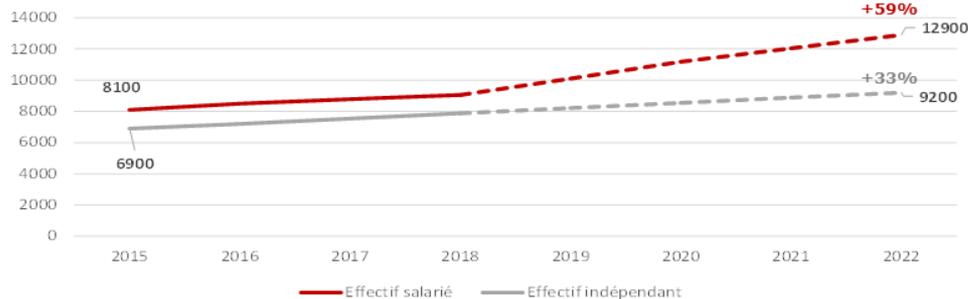


	Besoins identifiés	Pistes d'actions	Remarques
2018-2019	<ul style="list-style-type: none"> Accompagner ce métier vers un rôle commercial accru Intégrer les démarches de gestion de l'innovation dans la plupart des projets conseil S'adapter à des modèles de relation client agiles, plus morcelés (toute l'entreprise incluse) S'adapter à l'internationalisation accrue des missions de conseil 	<ul style="list-style-type: none"> Monter une formation ACN sur les méthodes de gestion d'innovation (design thinking, CK etc.) Promouvoir les formations méthodes agiles en l'état (ACN) auprès des publics de l'étude, étudier l'opportunité de mixer avec des publics ESN et clients (inter-entreprises) Etudier l'opportunité de compléter le recrutement d'experts sectoriels via des dispositifs type POE, voire CSP (pré-qualification du projet) 	<ul style="list-style-type: none"> Quantitativement, le métier présente la plus forte démographie du périmètre et des tensions sur le recrutement externe senior. La population, majoritairement constituée d'indépendants, questionne le mode de distribution des formations (digital et géographie) Les formations en langues (anglais notamment) concernent d'autres métiers. Ce métier apparaît comme étant, quantitativement, le plus impacté par l'internationalisation (encore faible) du conseil en France.
2020-2022	<ul style="list-style-type: none"> Diffuser le potentiel des data à l'ensemble des process commerciaux et de production Systématiser la réflexion autour des livrables communicants (vidéo, réseaux sociaux, conférences notamment) et le storytelling 	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer les processus data et l'automatisation à l'ensemble des contenus de formation concernés (notamment outils et stratégie commerciale) Proposer une ACN «construction et communication de pitch et storytelling». 	

Pistes d'actions métiers

Métier : Consultant senior en recrutement

Evolution des effectifs France 2018-2022
Métier : Consultant senior en recrutement



Evolution besoins de compétences clés -
Consultant senior en recrutement



Besoins identifiés

Pistes d'actions

Remarques

2018-2019

- Accompagner l'accroissement du recrutement d'experts managers sectoriels, notamment sur la posture de conseil à apporter en complément
- La double compétence « coaching-recrutement » est une demande récurrente des candidats mais pas d'intérêt « marché » à « certifier coaching »

- Promouvoir l'ACN « le métier de consultant en recrutement », adaptée en l'état mais sous-utilisée
- Promouvoir l'ACN « compétence coach » (format plus court que 77 H ?)
- Etudier l'opportunité de compléter le recrutement d'experts sectoriels via des dispositifs type POE, voire CSP (avec pré-qualification du projet)

- La maturité des apports technologiques est plus avancée dans ce métier
- La productivité accrue et le transfert d'une partie des activités du métier de Chargé de recherche (transfert vers le consultant) doit être prise en compte dans les programmes

2020-2022

- Intégrer les méthodes agiles à l'évolution du métier, afin d'aller vers des process plus courts, productifs et itératifs
- Evolution du métier : mettre en rapport des modèles de relation de travail différents du salariat ? (intérim, entrepreneuriat etc.)

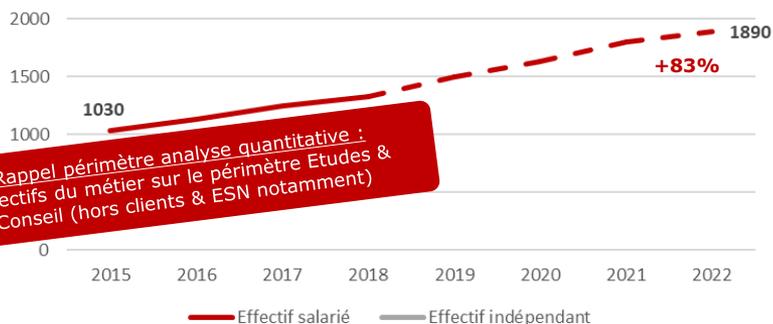
- Etudier l'opportunité de dispositifs apprentissage et périodes de professionnalisation pour ces profils experts managers sectoriels
- Promouvoir les formations méthodes agiles (ACN) auprès de ces publics cibles

- La posture de « coaching » du consultant senior en recrutement est un axe de différenciation envers les candidats et les clients, notamment sur les marchés en tension

Pistes d'actions métiers

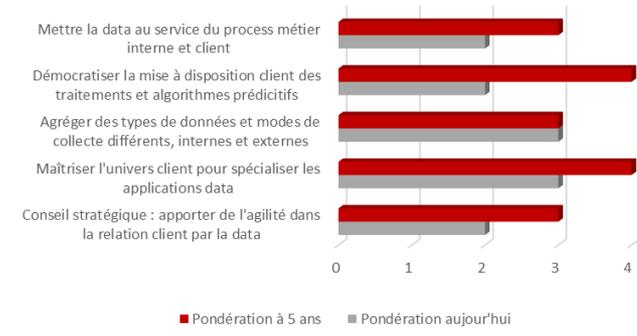
Métiers : Data Scientist / Data Analyst

Evolution des effectifs France 2018-2022
Métier : Data Analyst + Data Scientist



Rappel périmètre analyse quantitative :
Effectifs du métier sur le périmètre Etudes & Conseil (hors clients & ESN notamment)

Evolution besoins de compétences clés -
Data Scientist



Besoins identifiés

Pistes d'actions

Remarques

2018-2019

- Forte tension sur le recrutement externe
- Difficultés de rétention des profils très pointus, notamment sur l'intégration des compétences aux problématiques conseil et aux « projets courts »
- Difficultés de transmission de la double compétence « conseil-data »

- Valoriser l'orientation conseil & stratégie des besoins du périmètre Etudes & Conseil de la Branche
- Promouvoir les formations méthodes agiles en l'état (ACN) auprès des publics de l'étude
- Etudier l'opportunité d'un CQP « Data Science » permettant de répondre à l'orientation spécifique études & conseil

- La part du recrutement par les clients demeure incertaine sur ce marché d'experts en forte tension
- La productivité de ces métiers change les modèles économiques de prestation, notamment dans les études et le conseil en stratégie & management
- La taille critique demeure importante pour créer et fidéliser des équipes data visibles pour des acteurs ne disposant pas de structure numérique (entités spécialisés majoritaires aujourd'hui)
- Problématique de départ CQP : former et fidéliser des candidats sur l'orientation conseil de leurs compétences, orientation qui rend l'intégration aléatoire aujourd'hui.

2020-2022

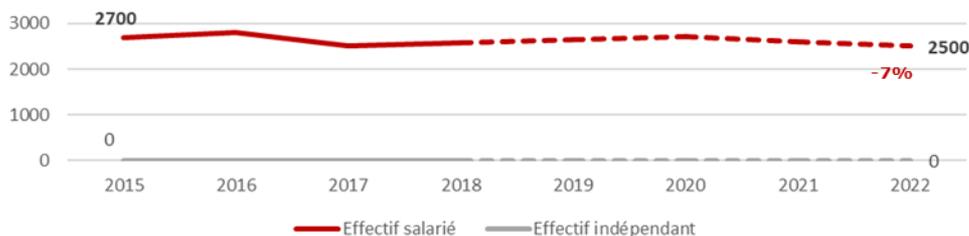
- Diffuser le potentiel des data à l'ensemble des process commerciaux et de production
- Intégrer progressivement l'expertise sectorielle dans ces métiers « technos »
- Partager des technologies avec les clients

- Proposer une formation de formateurs sur les principales évolutions sectorielles (adapter existant hors Branche?)
- Développer les modes agiles autour des datas => élargir le champ des prestations conseil FAFIEC à « l'entreprise agile »

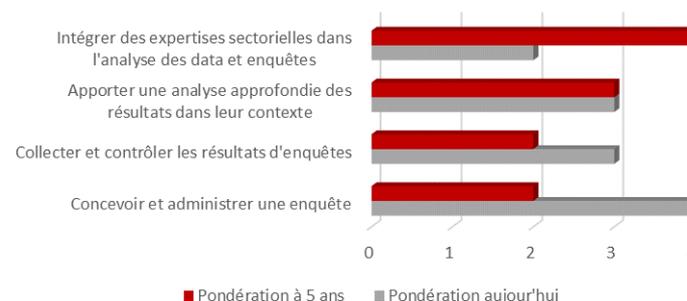
Pistes d'actions métiers

Métier : Chargé d'études statistiques

Evolution des effectifs France 2018-2022
Métier : Chargé d'études statistiques



Evolution besoins de compétences clés -
Chargé d'études statistiques



Besoins identifiés

Pistes d'actions

Remarques

2018-2019

- Intégrer leurs compétences dans des projets articulés autour des datas
- Evaluer, par entreprise, l'impact qualitatif de la modification des modes de collecte
- Répondre au besoin accru d'expertise sectorielle (notamment dans l'interprétation des datas et la complémentarité des études classiques)

- Pour répondre au volume sur les plus grandes structures, proposer une ACN formation de formateurs internes « évolution des métiers de l'étude statistique »
- Proposer le dispositif conseil de la prestation d'accompagnement RH pour évaluer les impacts locaux quali/quant (hors des structures < 250 salariés ?).

- Ce métier devrait rester la pierre angulaire de secteur des études mais s'intégrer très différemment dans le système métiers (complément aux datas, rôle client notamment)
- Il matérialise l'évolution du domaines d'activités de « la posture de la question posée » à la « posture de conseil » qui réoriente la chaîne de valeur.
- La diminution du nombre d'enquêteurs devrait modifier les modes de collecte à la disposition du chargé d'études.

2020-2022

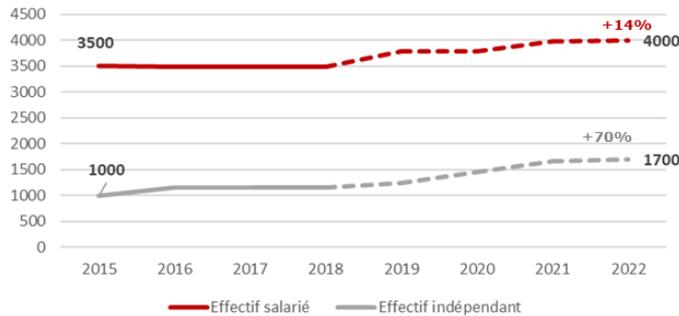
- Accentuer la posture conseil des chargés d'études

- Proposer des périodes de professionnalisation ou d'apprentissage « posture de conseil », pour permettre à ces métiers d'accompagner l'évolution métiers

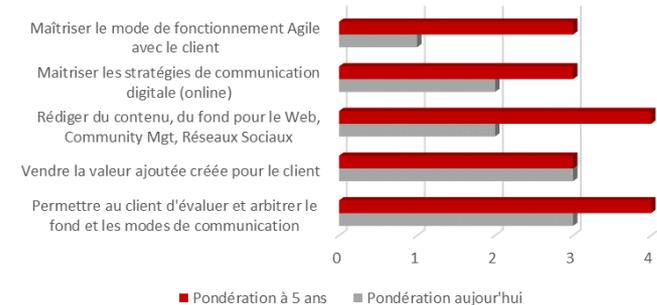
Pistes d'actions métiers

Métier : Consultant senior en relations publics

Evolution des effectifs France 2018-2022
Métier : Consultant senior en relations publics



Evolution besoins de compétences clés -
Consultant senior en Relations Publics



Besoins identifiés

Pistes d'actions

Remarques

2018-2019

- Besoin accru d'hyperspécialisation sectorielle dans la production de contenus
- Généraliser les compétences digitales
- Accompagner l'accroissement de recrutement d'experts managers sectoriels, notamment sur la posture de conseil et les compétences de communication digitale

- Elargir la proposition d'ACN « construction et communication de pitch et storytelling » à ce public
- Proposer la prestation d'accompagnement RH pour évaluer les impacts locaux quali/quantis (structures < 250 salariés)
- Proposer un MOOC sur les principales évolutions technologiques et sectorielles, notamment data science, machine learning, réalité virtuelle (formats courts, 2 à 3 semaines)

- La plupart des structures sont petites ou moyennes, même si des mouvements de concentration modifieraient cette donnée sur la période 2018-2022
- La digitalisation des métiers du domaine d'activités modifie le partage des activités et la relation avec client, évoluant vers plus de conseil

2020-2022

- Intégrer le potentiel des data et de l'IA à l'ensemble des processus commerciaux et de production (vecteur de conseil en stratégie et management)
- Accompagner le rapprochement des métiers des études, du conseil en management et en relations publiques

- Elargir à ce métier un module de formation ACN sur les méthodes de gestion d'innovation (design thinking, CK etc.)
- Proposer des périodes de professionnalisation ou d'apprentissage axées sur le « posture de conseil »

- L'évolution majeure du métier est aujourd'hui sur la production de « contenu natif », nécessitant une expertise sectorielle accrue et des recrutements sectoriels « hors conseil »

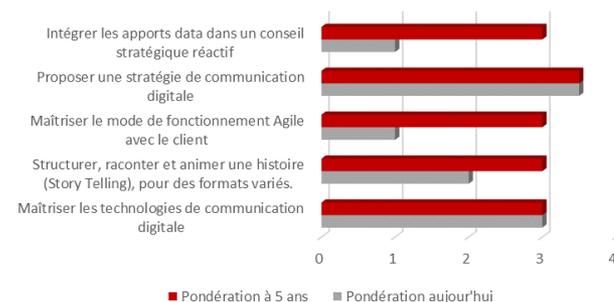
Pistes d'actions métiers

Métier : Chef de projet digital

Evolution des effectifs France 2018-2022
Métier : Chef de projet digital



Evolution besoins de compétences clés -
Chef de projet Digital



Besoins identifiés

Pistes d'actions

Remarques

2018-
2019

- Intégrer les data de manière plus systématique dans le conseil
- Accentuer la double compétence avec le consultant senior en relations publics (page précédente) pour les petites et moyennes structures. Cela inclut notamment une connaissance sectorielle accrue et une diffusion des technologies

- Proposer la prestation d'accompagnement RH pour évaluer les impacts locaux quali/quantit (structures < 250 salariés)
- Elargir à ce métier aux modules de formation ACN sur les méthodes de gestion d'innovation (design thinking, CK etc.)
- Promouvoir les formations méthodes agiles en l'état (ACN) auprès de ce public

- Déjà impacté par une tension sur le recrutement externe, le métier présente désormais des besoins au-delà de son périmètre « historique » du conseil en communication et relations publics, notamment dans le conseil en management et les études.
- Il participe à la concentration en cours d'une partie de ces domaines d'activités, autour de l'axe digital.

2020-
2022

- Répondre au plus tôt aux tensions sur le recrutement externe de profils data-digital
- Accompagner les concentrations et la diffusion d'une partie des compétences digitales dans d'autres métiers des Etudes & Conseil (consultant senior en management notamment)

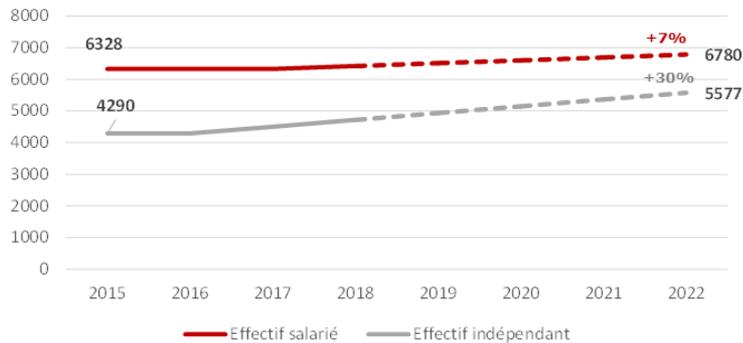
- Elargir la réflexion sur l'opportunité du CQP Data Science aux profils e-marketing et communication digitale ?

- La capacité à incorporer des data sur l'ensemble du processus conseil client, à innover dans la stratégie et les canaux de communication digitale, à interagir dans des projets agiles, accompagnant ces tendances structurelles.

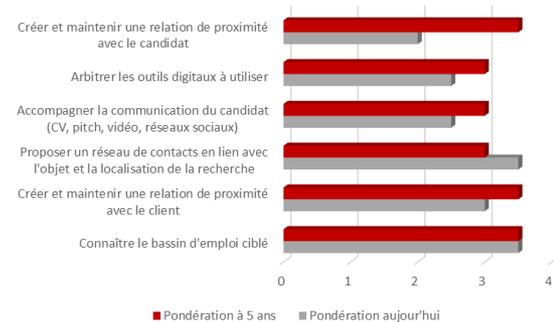
Pistes d'actions métiers

Métier : Consultant en accompagnement individuel

Evolution des effectifs France 2018-2022
Métier : Consultant en accompagnement individuel



Evolution besoins de compétences clés -
Consultant en Accompagnement Individuel



Besoins identifiés

Pistes d'actions

Remarques

2018-2019

- Exigence maintenue de la connaissance du bassin d'emploi malgré l'importance (un peu) moindre du réseau de relations du consultant
- La double compétence « coaching-accompagnement individuel » est une demande récurrente des candidats mais difficulté à certifier tous les professionnels

- Sur le modèle de l'ACN « évolution du métier de consultant en recrutement », proposer une action « évolution du métier de consultant en accompagnement individuel » (= identifier un tronc commun, notamment sourcing ?)
- Promouvoir les ACN « compétence coach » (format plus court que 77 H ?) et « métier de coach » en fonction des projets individuels

- L'importance de la connaissance du bassin d'emploi (validation du réalisme du projet, connaissance du tissu économique etc.) se traduit par une complémentarité historique entre effectifs salariés et indépendants locaux, phénomène à prendre en compte dans le maillage territorial des actions de Branche
- La question de l'élargissement au « marché des particuliers en reconversion » doit s'accompagner d'une réflexion sur le positionnement des entreprises et de la Profession (déontologie)

2020-2022

- Diversification des compétences vers la communication multi-canal des candidats
- Evolution de l'économie : besoin d'accompagnements indifférenciés pour un projet entrepreneurial ou salarié (compétences aujourd'hui spécialisées) ?

- Elargir l'action de formation « construction et communication de pitch et storytelling » à cette population
- Elargir le contenu de l'ACN « accompagnement individuel » à ces compétences et aux profils entrepreneurs qu'elles peuvent attirer

Pistes d'actions métiers

Synthèse des dispositifs proposés par métier

Dispositifs / Métiers	Dir. Projet	Cons. Senior management	Chef projet digital	Chargé d'études	Data Analyst	Data Scientist	Cons. senior en RP	Cons. senior recrutement	Cons. accomp. individuel
ACN "construction / com pitch & storytelling" (création)									
ACN "métier de consultant en recrutement" (promotion)									
ACN "métier de consultant en accompagnement individuel" (création)									
ACN "méthodes d'innovation" (création)									
ACN "méthodes agiles" (promotion)									
ACN "compétence coach" (promotion)									
ACN " métier de coach" (promotion)									
ACN "fondamentaux postures conseil - nouveaux entrants" (création)									
MOOC "technologies" - format court									
MOOC "secteurs clients clés du conseil" - format court									
MOOC "introduction aux méthodes agiles" - format court									
CQP "Data Science" (création)									
Dispositifs POE et CSP (qualifications de projets conseil)									
Périodes de pro ou d'apprentissage "posture conseil"									
Coaching linguistique									
Action de conseil "diagnostic individuel" (promotion indépendants)									
Action de conseil "entreprise agile" (création)									
Action de conseil "prestation d'accompagnement RH"									



Pour toute demande d'information veuillez contacter:

Gwenaëlle DEVAUX

Chef de projets

Mail: opiiec@opiiec.fr

