Cette étude a été réalisée par le cabinet EY pour le compte de l'OPIIEC

Rapport final

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
4. Annexes

Observatoire paritaire
OPIIEC
PROSPECTIVE MÉTIERS

Préambule méthodologique

Un périmètre vaste, abordé en 3 phases

Périmètre :

- Cette étude a pour but de **cibler les besoins en compétences dans les métiers des Etudes et du Conseil pour la période 2018-2022, en vue de proposer des pistes d'actions RH adaptées au niveau de la Branche.**
- Elle couvre 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, les besoins de compétences identifiés pour ces effectifs **ont aussi amené à interviewer des acteurs hors de ce périmètre** qui peuvent mettre en œuvre ces mêmes compétences (Entreprises de Service Numérique notamment).
- En effet, le schéma ci-contre fait apparaître **les zones croissantes de recoupements au sein du périmètre**, notamment dues à la diversification de certains acteurs historiques ou l'arrivée de nouveaux acteurs, notamment digitaux (ex : Accenture Interactive dans le conseil en communication).
- Ce schéma fait également ressortir les zones de développement qui ne sont pas explorées par tout ou partie des acteurs, zones qui interviennent également dans le raisonnement prospectif.

Phases :

1. La première phase a consisté à **dresser un état des lieux de l'emploi et de la formation actuels, un panorama des acteurs économiques du périmètre et d'identifier les facteurs qui influencent la demande de compétences du secteur**. Une de ses finalités a notamment été de pré-identifier une liste de 10 métiers impactés par les macro tendances étudiées, afin d'approfondir l'analyse à un degré supérieur à partir de la phase 2.
2. Après avoir isolé les **facteurs qualitatifs et quantitatifs impactant les métiers**, la deuxième phase a consisté à approfondir l'analyse de **leurs impacts potentiels sur les besoins en compétences, via les 10 métiers identifiés**. La finalité était de déterminer la **nature et l'ampleur des évolutions de compétences à 5 ans**, pivot autour duquel s'articule un travail sur les pistes d'actions.
3. La dernière phase consiste à structurer **des pistes d'actions RH au niveau de la Branche**, au regard des évolutions de besoins sur les plans qualitatif et quantitatif (phase 2) et des tendances stratégiques qui impacteront la filière (phase 1).

- Comme l'illustre le schéma ci-contre, le rapport final inclut donc l'ensemble des travaux des phases successives, matérialisant le raisonnement prospectif coconstruit avec les acteurs de la Branche.

Périmètre de l'étude

Etudes et Conseil

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**.
- Ce degré d'approfondissement attendu dans les préconisations implique une analyse qualitative et quantitative des évolutions de **compétences clés des métiers du périmètre**.
- Cette analyse est réalisée sur la base de la liste des métiers de l'OPIIEC pour le 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 opérés** (exemple : recrutement de cadres pour le périmètre « Conseil en recrutement »).
- Les phases 2 et 3 ont donc été réalisées **sur la base d'une liste de 10 métiers approfondis, retenus par le Comité de Pilotage** parmi ce référentiel, à l'issue de la phase 1.
- 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 les travaux de préparation des actions RH, notamment au regard de leur temps de développement et mise en place**.

Base de cadrage de l'étude : liste des métiers Etudes & Conseil OPIIEC

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
- Consultant en accompagnement collectif
- Consultant en accompagnement individuel
- Prospecteur d'emploi
- Coach professionnel

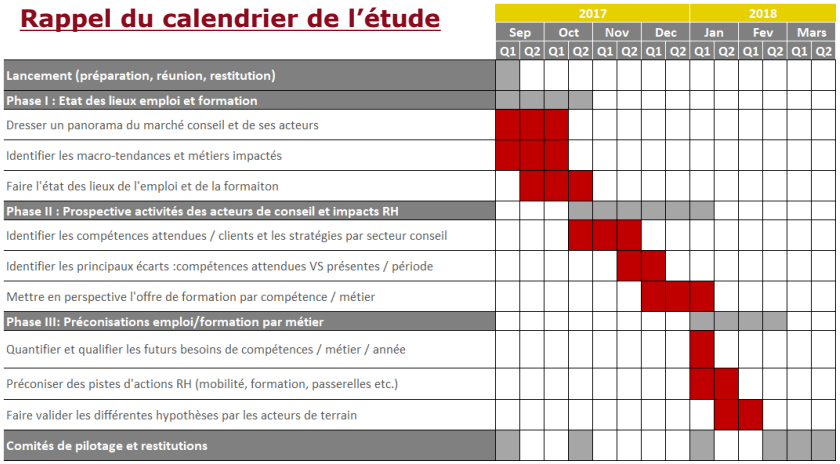
Source : referentiels-metiers.opiiec.fr 2017

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

Préambule méthodologique Phase 1 et 2

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

Rappel du calendrier de l'étude



- Les 3 phases de l'étude se sont déroulées de **septembre 2017 à mars 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 nos 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 toute 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

c. Analyse des tendances stratégiques clés

2. Analyse prospective de l'activité et besoins de compétences

3. Pistes d'actions

4. Annexes

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

Panorama du secteur : études & Sondages

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

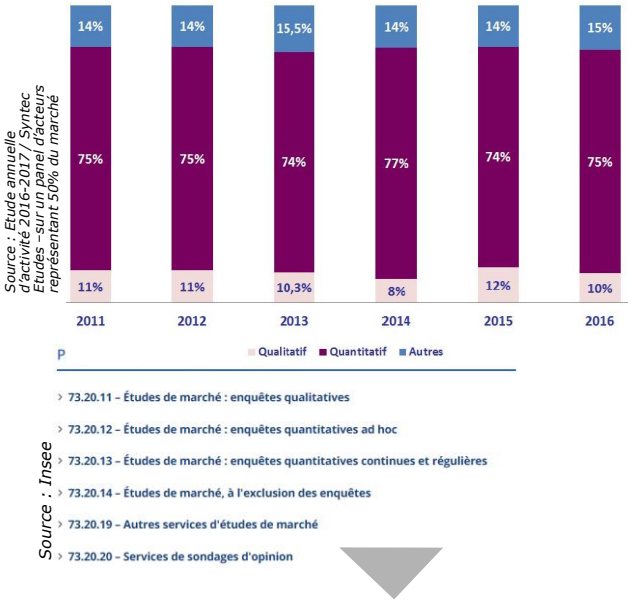
Approche du périmètre :

- 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 à moyen terme (cf étude de tendance consacrée à ce volet en partie 1.c). Ce 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



Périmètre retenu pour cette étude :

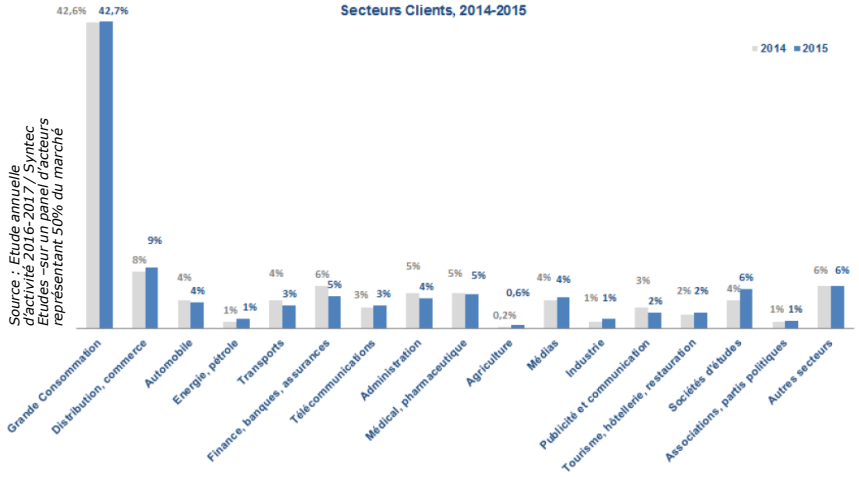
- L'ensemble des activités ci-dessus sont retenues, sans distinction des modes de recueil ou de secteurs consommateurs.

Panorama du secteur : études & sondages

Le marché des études est porté par la croissance de la grande consommation et distribution, dont l'évolution est incertaine en volumes

Analyses issues de nos entretiens :

- La prépondérance du secteur de la grande consommation et distribution favorise la visibilité sur l'activité et les ressources nécessaires. Toutefois, elle expose le secteur à des cycles baissiers réguliers lorsque les crises économiques surviennent (exemples post 2001 et 2008). Il y a donc une corrélation positive **entre niveau de consommation en France et ouverture des budgets d'études**.
- Plus largement, la **plupart des secteurs voient leur modèles d'affaires questionnés par le digital**, provoquant des besoins d'études diversifiés.
- A moyen terme, les prévisions de consommation en Europe et en France **permettent d'envisager une légère hausse continue du marché sur 5 ans**. A plus long terme, le volume de consommation en Europe sera impacté par la baisse de la démographie (effet minoré en France),en euros constants.
- L'évolution du secteur devrait donc majoritairement **toucher sa structure interne, avec l'entrée de cabinets conseil en management et d'acteurs du numérique** cherchant à se diversifier en exploitant leur positionnement historique.
- Il est à noter que cette « réduction des frontières » est notamment permise par une tendance de fond des clients à multiplier les sources de cabinets pour certains marchés. En effet, nos interlocuteurs relèvent que les fonctions clientes traditionnelles des études disparaissent progressivement dans les grandes entreprises, créant un **contact plus direct avec le client fonctionnel, demandeur d'une prestation plus approfondie (conseil) que l'étude « au sens technique ».**
- Malgré cela, certains **fondamentaux du positionnement des études paraissent stables.** Les acteurs historiques du conseil se différencient par leur capacité à collecter une information homogène quel que soit l'environnement et les codes culturels d'un pays. Les données numérisées sont également caractérisées par une forte diversité, nécessitant un niveau de recul élevé pour assurer leur compréhension.



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)		+	
Concurrence nouveaux arrivants (GAFA notamment)		- -	Freins
Ré internalisation client d'études		-	

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

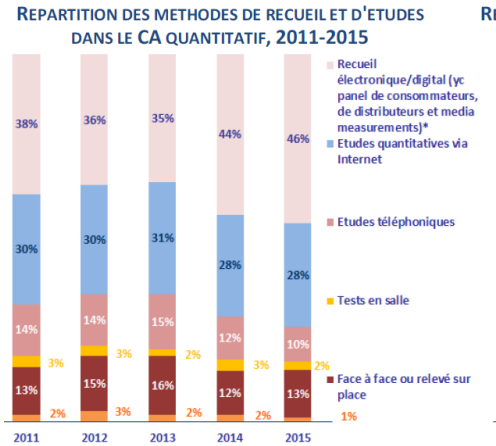
Etudes et Conseil

Panorama du secteur : études & sondages

Une baisse des enquêtes terrain, téléphoniques et des ruptures technologiques

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 schéma ci-contre illustre le **développement des enquêtes en ligne**, notamment pour les études quantitatives qui représentent 75% du marché. Le développement de ce moyen de recueil 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 les 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 ».



Source : Etude annuelle d'activité 2016-2017 / Syntec Etudes –sur un panel d'acteurs représentant 50% du marché

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 en augmentation.

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

Panorama du secteur : conseil en recrutement

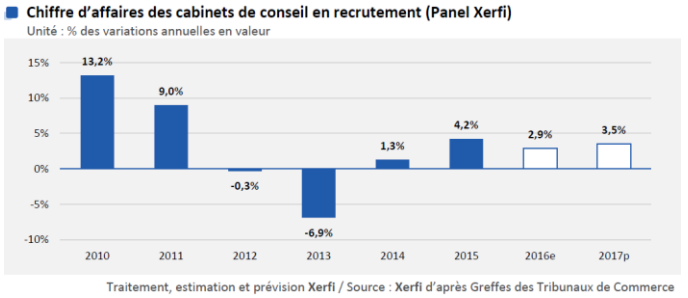
Un marché qui repart à la hausse depuis 2014, après une forte variabilité entre 2008 et 2013

Approche du périmètre :

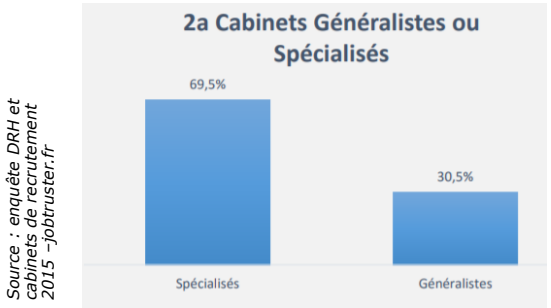
- Le marché du conseil en recrutement recouvre l'ensemble des **entreprises d'intermédiation sur tout ou partie d'un processus de recrutement.**
- Il concerne donc 3 grands types « d'intermédiation » : les cabinets de conseil en recrutement, les jobboards et la chasse de tête.
- Le code NAF servant de 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 rééquilibrage » de la relation client.**



Légende : *Estim. 2016 et Prév. 2017* *Données confirmées*



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

Périmètre retenu pour cette étude :

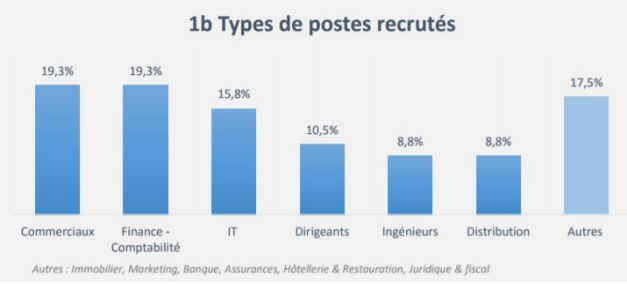
- Le conseil en recrutement cadres, représentant plus de 80% de ce marché, les activités d'intérim cadres étant exclues du périmètre d'étude.

Panorama du secteur : conseil en recrutement

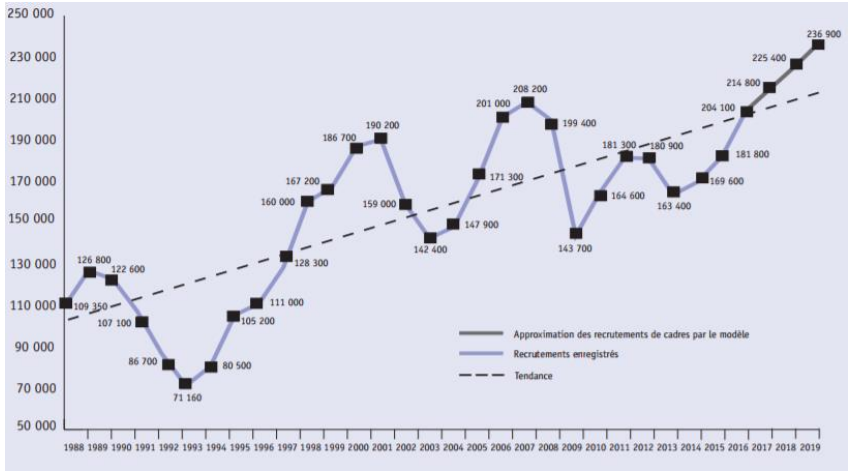
Un marché qui demande une séniorité et une crédibilité personnelle toujours plus importantes, notamment pour se **positionner dans la forte concurrence** et créer une **confiance durable avec le recruteur et les candidats aux carrières morcelées**

Analyses issues de nos entretiens :

- Le marché du conseil en recrutement représente un volume d'affaires de **500 millions d'euros par an en 2016, 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 : enquête DRH et cabinets de recrutement 2015 –jobtruster.fr



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 recrutement2016, retraitements après entretiens EY

Etudes et Conseil

Panorama du secteur : zoom sur le conseil en évolution professionnelle

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

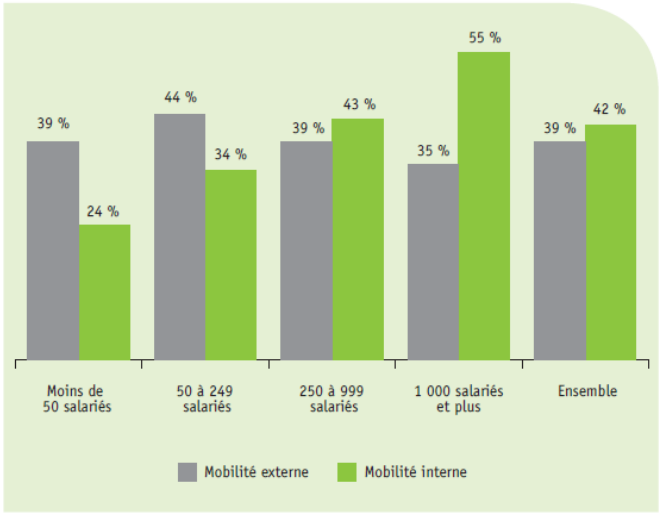
Principales tendances de marché issues de nos recherches et entretiens:

- 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 (**séniorité 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 sauvegardes, 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)

Etudes et Conseil

Panorama du secteur : conseil en management

Un périmètre difficile à délimiter précisément, des frontières de plus en plus fines

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 excluent 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).

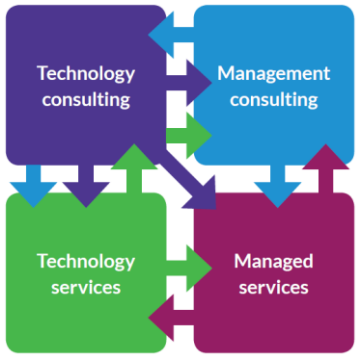
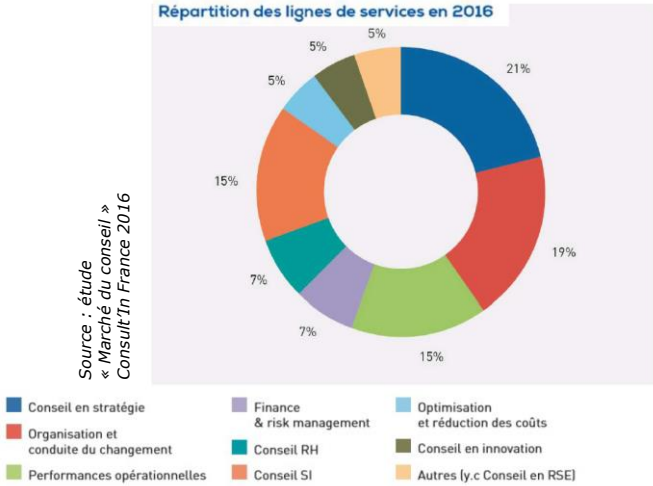


Illustration : étude « The France Consulting Market » Source Global Research

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



Source : étude « Marché du conseil » Consult'In France 2016

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)

Etudes et Conseil

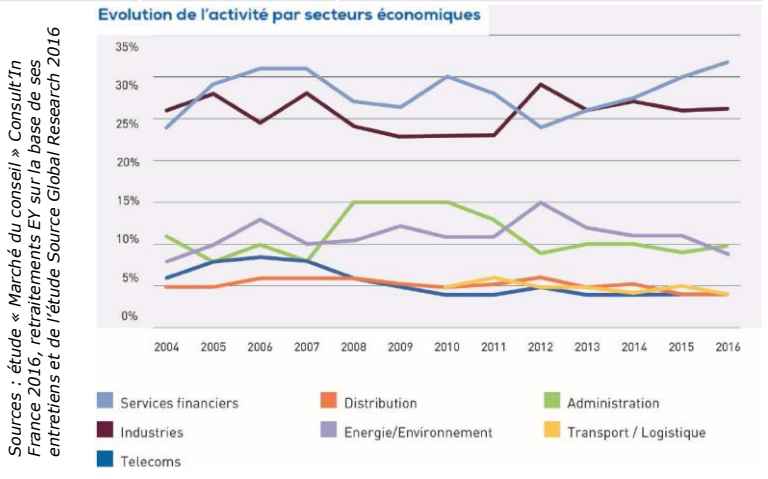
Panorama du secteur : conseil en management

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 s**ervices 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.

Secteur client	Poids et Croissance marché conseil 2016	Principaux marqueurs de la demande 2016
Services financiers	32% /+7,1%	Régulation, contrôle des coûts digitalisation, innovation
Industrie	26% / +3,7%	Stratégie, digitalisation, performance opérationnelle
Secteur Public	10% / +0,6%	Accompagnement du changement, digitalisation, contrôle des coûts
Energie	9% / -0,8%	Contrôle des coûts, digitalisation, fusions-acquisitions
Télécoms	4% / +3,5%	Stratégie, digitalisation, fusions-acquisitions
Distribution	4% / +6,8%	Digitalisation, performance opérationnelle



Sources : étude « Marché du conseil » Consult'In France 2016, retraitements EY sur la base de ses entretiens et de l'étude Source Global Research 2016

Etudes et Conseil

Panorama du secteur : conseil en management

Un secteur à la fois concentré et atomisé, nécessitant **notamment des compétences digitales de pointe pour les grands acteurs** et une capacité fondamentale à **se positionner de façon pertinente pour la majorité des effectifs qui sont indépendants**.

Taux d'évolution 2016 selon la taille des cabinets

Source : étude « Marché du conseil » Consult'In France 2016
Majors : >150 M€ CA, Grands : 50 M€<CA<150 m€, Moyens + : 20 M€<CA<50 M€, Moyens : 3 M€<CA<5 M€, Petits : <3 M€ CA

Tailles et concentration des cabinets :

- Selon l'étude socio-démographique OPIIEC réalisée en 2014, le conseil en management regroupe **35 000 salariés**, soit 32% des effectifs salariés Études & Conseil, alors que le nombre **de consultants indépendants sans salarié serait de 150 000 en 2016** (cf. 1.c).
- Selon l'étude Xerfi sur le marché du conseil en management 2016, les **4 premières sociétés du secteur en France représentent 25% du marché et 80% de l'activité pour les 50 premières**.
- Selon la même étude, face au besoin d'acquérir rapidement des compétences spécialisées et une présence à l'international, **les croissances externes** se sont multipliées en 2016.
- La principales progressions de CA 2016 (schéma ci-contre) concernent les majors et les cabinets moyens, les petits cabinets (+0%) prévoyant néanmoins une forte progression en 2017, selon l'étude Consult'In France de juin 2017.

Analyses issues de nos entretiens :

- Les principaux thèmes porteurs, notamment la digitalisation et l'internationalisation des projets conseil, favorisent majoritairement **l'attribution des grands projets de transformation aux plus grands acteurs** capables de mobiliser plusieurs spécialités.
- Le taux de recours à la sous-traitance et à la co-traitance est plus important et en progrès dans le conseil en management, au contraire des autres périmètres, **notamment pour les projets inférieurs à 100 K€. Il est même majoritaire sur le nombre de projets pour les cabinets <500 K€ CA.**
- Dans un contexte favorable, les stratégies de niche se multiplient et s'affinent. **Les créations annuelles de cabinets seraient supérieures à 10 000** d'après plusieurs articles, dont 50% n'iraient pas au-delà de la première année selon Consult'In France
- L'entrée de nouveaux acteurs, notamment issus des technologies, modifie les frontières historiques du marché, avec des modèles économiques différents.

Facteurs d'évolution activité et demande de compétences	Intensité facteur	Tendance 2017
Contexte macro économique France		+
Digitalisation économie		++
Internationalisation des missions		+
Créations, cessions 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

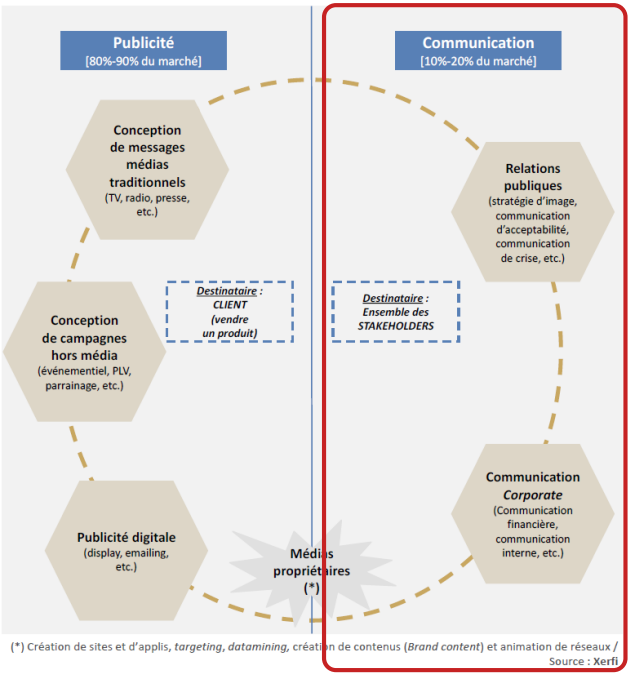
Un marché déjà transformé par les outils digitaux et la « concurrence accrue de l'internalisation », qui s'oriente vers une posture de conseil renforcée

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).



(*) Création de sites et d'applis, *targeting*, *datamining*, création de contenus (*Brand content*) et animation de réseaux / Source : Xerfi

Périmètre retenu pour cette étude :

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

Etudes et Conseil

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 »

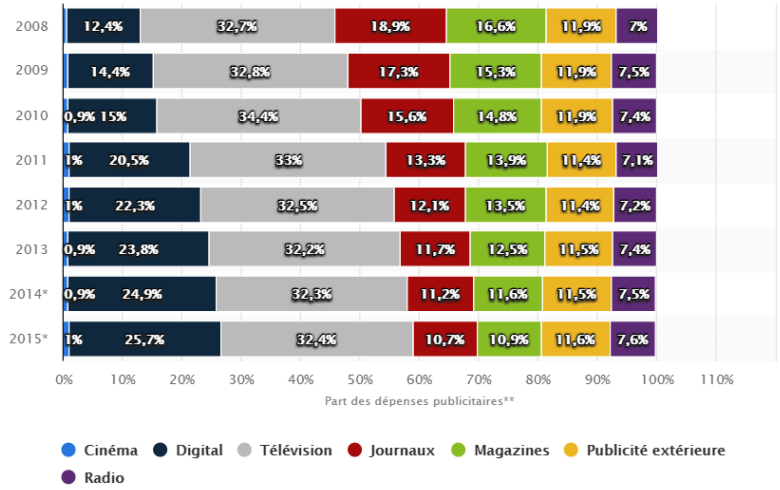
Principales tendances du marché issues de nos travaux :

- 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**.

Répartition France des dépenses publicitaires et communication 2016



Source : statista 2017

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

c. Analyse des tendances stratégiques clés

2. Analyse prospective de l'activité et besoins de compétences

3. Pistes d'actions

4. Annexes

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

Approche méthodologique

Le référentiel des métiers de l'OPIIEC utilisé comme base de travail de l'analyse, couplé avec une approche régionale de l'emploi / formation

Ressources et méthodologie utilisées pour ce panorama

Panorama de l'emploi

- Analyse documentaire sur l'état des effectifs actuels par famille d'activités et par région
- Extrapolation des effectifs par métiers les plus représentatifs du périmètre Etudes & Conseil de la Branche
- Analyse documentaire des intentions de recrutement et du taux de turnover de la Branche.

Tendance de recrutement

- Analyse de 200 annonces de recrutement issues de Indeed.fr
- Rapprochement des annonces avec les familles d'activités et de métiers du référentiel des métiers Etudes & Conseil OPIIEC
- Identification des sociétés à l'origine des annonces via leur code NAF, afin d'isoler les autres périmètres d'activité
- Un résultat de 105 annonces ont été répertoriées en France, classées par métier et par région.

Panorama de la formation

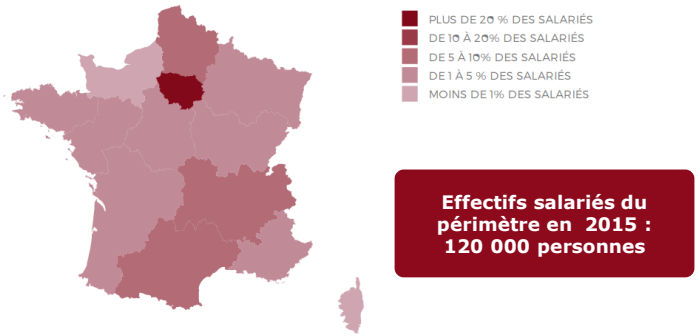
- Analyse de l'offre via les certifications RNCP => recherche de mots clés liés aux 34 métiers de l'OPIIE, rapprochement avec les codes ROME et liste CPF FAFIEC, pour un résultat de 142 certifications France, classées par région. Règle de comptage appliquée: sur un même code RNCP, si la certification est dispensée dans 2 villes, elle a été décomptée 2 fois)
- Analyse de la demande avec les heures de formations demandées par les entreprises du périmètre au FAFIEC en 2016, dans le cadre d'une demande de financement.

Etudes et Conseil

Panorama de l'emploi salarié

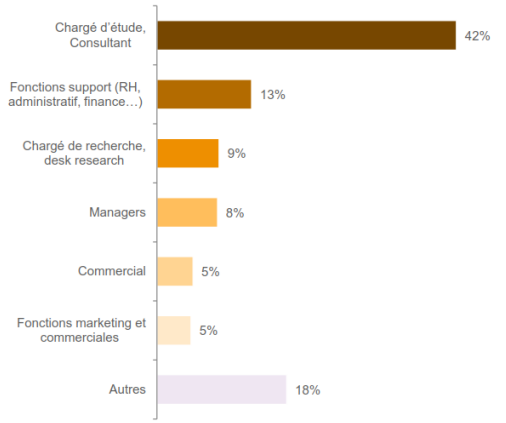
61% des effectifs des 4 activités sont basés en île de France et 32% affectés au conseil en management

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



Effectifs salariés du périmètre en 2015 : 120 000 personnes

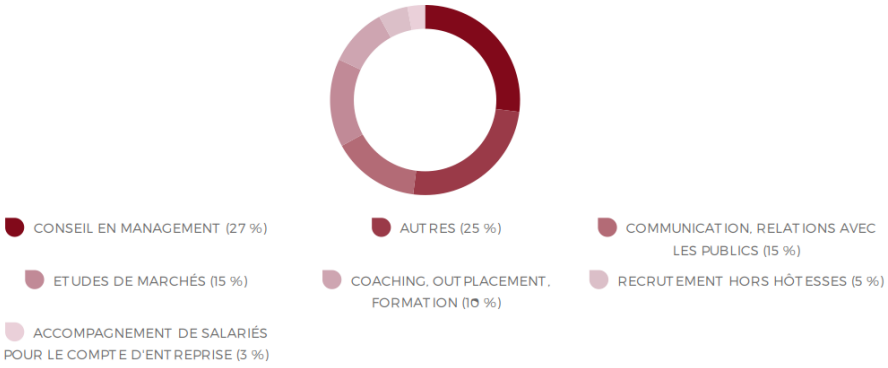
Répartition des effectifs par catégorie de métier



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

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

RÉPARTITION DES EFFECTIFS SALARIÉS PAR TYPE D'ACTIVITÉ



35 000

Effectifs du conseil en management à fin 2016 **(+11% par rapport à 2015)**

8750

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

25%

Turnover observé sur l'ensemble des grades de la profession

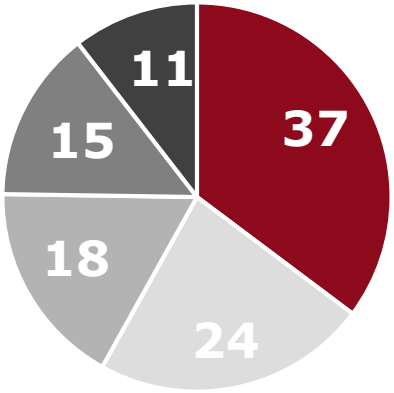
Source : « Etude marché du conseil en management publiée par Consult'In France en juin 2017 »

Tendances recrutement

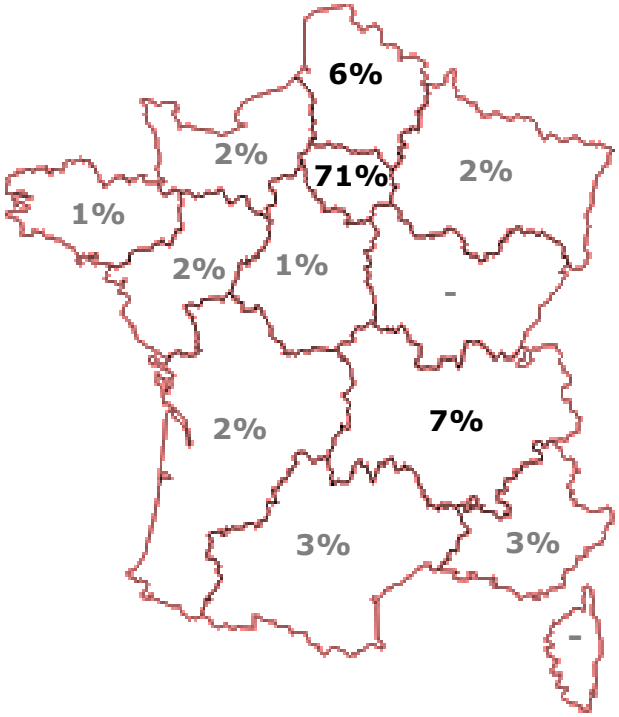
Les intentions actuelles de recrutement salarié concernent en premier lieu la région Ile-de-France sur les métiers des études et conseil en management

- L 'analyse des tendances de recrutement a été réalisée sur la base d'un échantillon d'annonces publiées sur Indeed.fr et **actives sur la première quinzaine du mois d'octobre 2017**. Une recherche fine a permis de ne traiter que les annonces publiées par des entreprises dont le code NAF appartient au périmètre de l'étude. **Une analyse textuelle de la fiche de poste** et des compétences recherchées ont permis de faire le lien avec le référentiel des métiers OPIIEC. Ainsi 105 annonces ont été répertoriées. Il est à préciser que cette analyse reflète une **prévision de recrutement actuelle entre 3 à 6 mois**.
- Le nombre d'annonces est présenté ici par secteur d'activité, en fonction du métier recherché et par région, en fonction de la ville où le poste est à pourvoir. Un classement des 7 premiers métiers les plus recherchés a été établi.
- Le résultat de cette analyse est en phase avec notre analyse par secteur. Il vient confirmer l'étude réalisée par l'OPIIEC en 2014 sur les intentions de recrutement par métier et par région.

Nombre d'annonces par famille d'activités

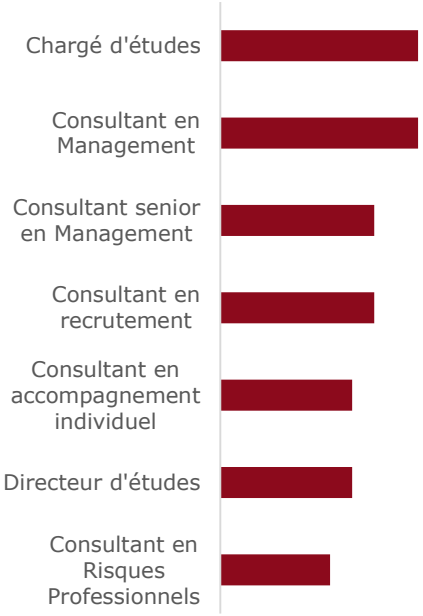


- Etudes de marché et sondage
- Conseil en management
- Conseil en recrutement
- Conseil en évolution professionnelle
- Conseil en communication et relations publlics



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

Classement des 7 premiers métiers

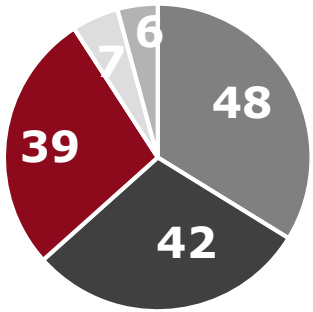


Panorama de la formation initiale

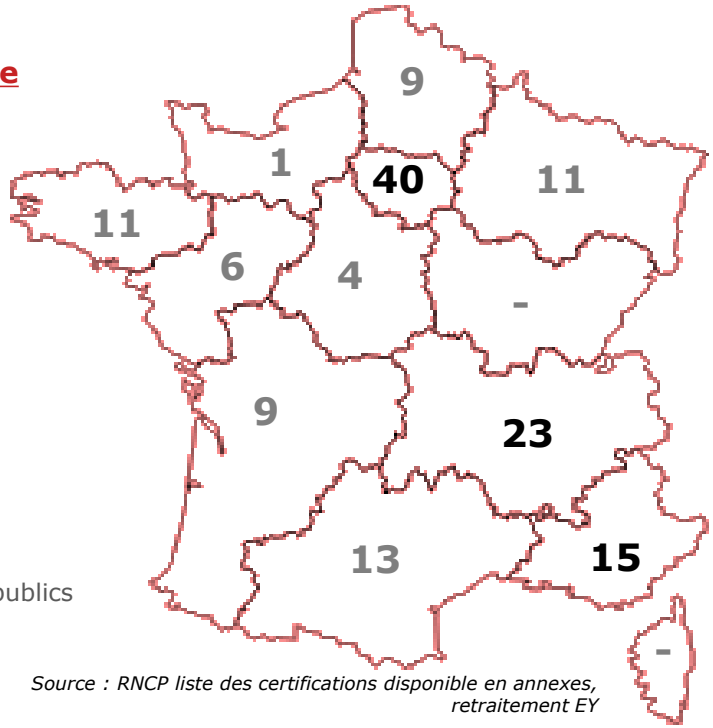
L'offre de formations initiales se concentre en Ile-de-France, en Rhône-Alpes-Auvergne. Elle est proportionnellement plus représentée sur les métiers des études, de l'accompagnement individuel et de la communication

- L'analyse de la formation initiale a été réalisée sur la **base des certifications du RNCP**, triée selon une recherche par mots clés des libellés de 34 métiers de l'OPIIEC, un rapprochement avec la base de formations éligibles au CPF (publiée par le FAFIEC) et avec les codes ROME reliés aux certifications
- Une consultation individuelle des fiches de certifications a **permis la consolidation d'une liste de 142 titres et certifications** et d'établir la répartition par métier et par région.
- Le nombre de certifications est présenté ici par secteur d'activité, en fonction du métier visé et par région, selon la ville de dispense.
- Le résultat de cette analyse est en phase avec le résultat de nos interviews : une **hiérarchie des régions identique aux effectifs salariés mais dont l'ampleur des écarts est moindre, pour se rapprocher de celle des effectifs indépendants** (cf partie 1.c)

Nombre de certifications recensées en formation initiale par famille d'activité



- Etudes de marché et sondages
- Conseil en communication et relations publics
- Conseil en évolution professionnelle
- Conseil en management
- Conseil en recrutement



Source : RNCP liste des certifications disponible en annexes, retraitement EY

Analyses issues de nos entretiens :

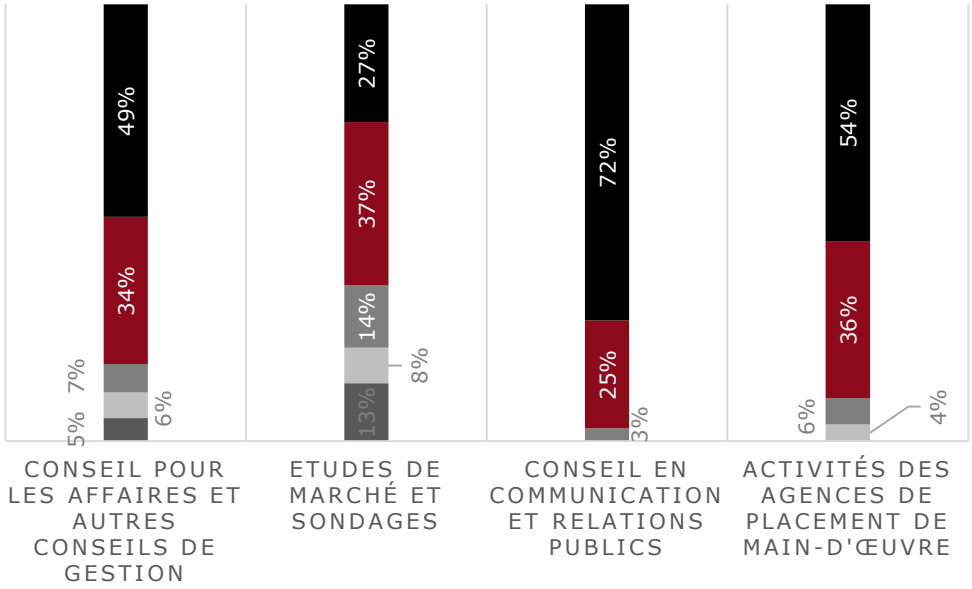
- Malgré une offre importante, **peu de certifications correspondent au besoin de séniorité identifié** sur l'ensemble du périmètre
- La formation **« initiale interne » reste le moyen majoritaire de former sur le cœur de métier**, représentant un « réel risque financier en cas de turnover mal maîtrisé ».
- Les publics cherchant à acquérir **« une posture conseil » se dirigent plus fortement vers des formations initiales**, pour leur immense majorité dans le cadre de reconversion professionnelle « longue ». Les acteurs interviewés identifient que c'est un facteur de réussite supplémentaire, notamment pour la création de réseaux personnels et, surtout, le **positionnement des indépendants**.

Panorama de la formation continue

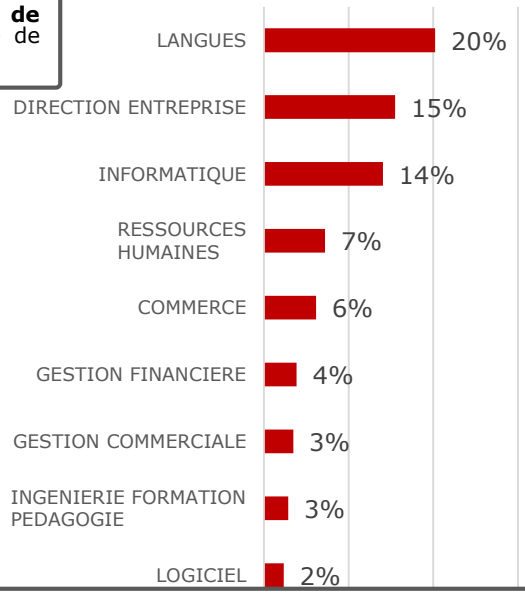
La demande de formation continue plus soutenue sur les entreprises du conseil en management de petite et moyenne taille

- L 'analyse de la formation continue a été réalisée sur la base des **heures de formations qui ont fait l'objet d'une demande de financement auprès du FAFIEC**. En 2016, les heures demandées ont totalisé 2 240 135, tous dispositifs confondus, soit 1,2% des heures salariées travaillées.
- **Précision sur le périmètre :** les « heures demandées » permettent une visibilité au niveau consolidé France mais ne représente 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** et représente les thèmes sollicitant 80% des heures ayant fait l'objet d'une demande de financement.

RÉPARTITION DES HEURES DE FORMATION PAR ACTIVITÉ ET TAILLE



Classement des principaux thèmes



Source : retraitement EY de la base Fafiec des financements de formations demandés en 2016 par les entreprises du périmètre

Analyse issue de nos entretiens :

- **Les dispositifs internes de formation et de mentoring restent majoritaires pour les formations « cœur de métier », notamment depuis la baisse des budgets obligatoires**, les demandes de financement portant essentiellement sur les formations externes.
- A ce titre, les **compétences d'ingénierie et d'animation** pédagogiques, majoritairement acquises par la formation externe, prennent une **place centrale dans les process de montée en compétences sur ces compétences cœur de métier**.

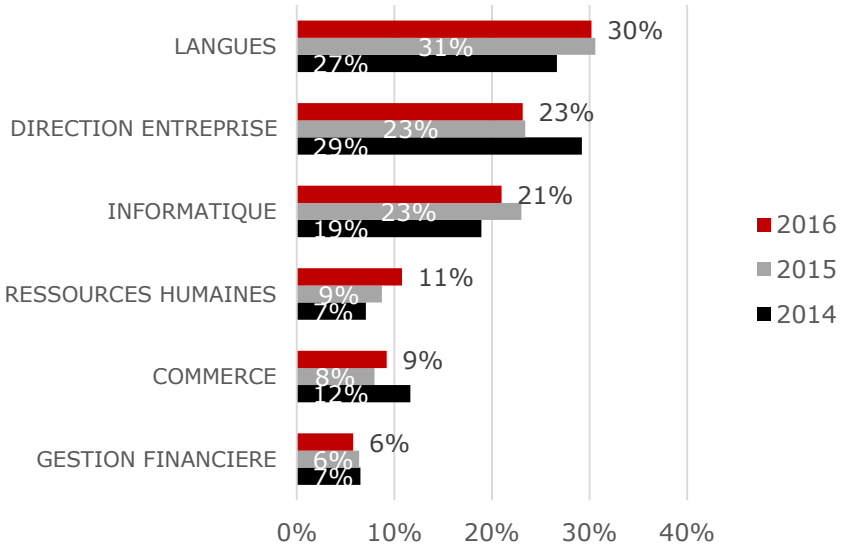
Etudes et Conseil

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



Source : retraitement EY de la base Fafiec des financements de formations demandés entre 2014 et 2016 par les entreprises du périmètre Etudes & Conseil de la Branche

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.
- 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.

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

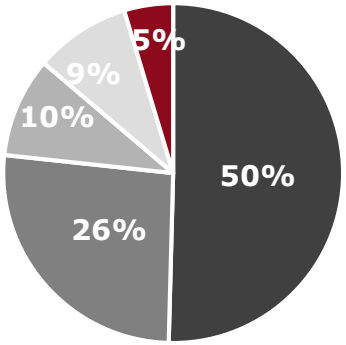
Etudes et Conseil

Panorama de la formation continue

Les formations financées des indépendants du périmètre Etudes & Conseil de la Branche couvrent les mêmes thèmes que celles des salariés

- L'analyse de la formation continue des indépendants sur le périmètre étudié a été réalisée sur la base de **l'historique des heures de formations qui ont fait l'objet d'une demande de financement auprès de la section technique du Fonds Interprofessionnel de Formations des Professions Libérales**.
- **Précision sur le périmètre :** la section technique intègre des codes NAF autres que ceux étudiés. Elle intègre par exemple des sociétés de types ESN, dans des proportions minoritaires. Toutefois, cette base d'étude fournit des éléments comparables à ceux des salariés.
- Le classement des thèmes de formation présenté ici **tient compte de l'ensemble des dispositifs de formation et présentent une répartition des thèmes qui représente 90% des heures demandées en 2017.**

Répartition des thèmes de formation



- DIRECTION ENTREPRISE
- LANGUES
- GESTION COMMERCIALE
- COMMUNICATION INFORMATION
- QUALITE

Analyse croisée des thèmes de formation sollicités et de nos entretiens :

Les deux thèmes principaux des formations faisant l'objet d'un financement par les salariés et les indépendants du périmètre sont identiques, dans des proportions différentes :

1. **Langues :** sur ce thème, 2 types de besoins se démarquent : la remise à niveau sur des formats longs (de 28 à 100H) et le « coaching linguistique », sur des sujets actuels précis et selon le besoin.
2. **Direction d'entreprise :** stratégie d'entreprise et développement commercial, communication, qualité, gestion courante d'entreprise.

Source : retraitement EY de la base des demandes de financement des formations 2017 du Fonds Interprofessionnel de Formations des Professions libérales.

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

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

c. Analyse des tendances stratégiques clés

2. Analyse prospective de l'activité et besoins de compétences

3. Pistes d'actions

4. Annexes

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

Etudes et Conseil

Approche méthodologique par macro tendances

Les tendances stratégiques que nous abordons dans ce chapitre traversent l'ensemble du périmètre établi et questionnent parfois ses frontières

Méthodologie :

- Comme décrit au chapitre précédent, chaque type d'acteurs du périmètre étudié (études & sondages, conseil en management, en recrutement, en évolution professionnelle, en communication et relations publics) **rencontre des tendances qui influent spécifiquement sur son activité et/ou son modèle d'affaires**.
- Nos entretiens ont également fait ressortir des **tendances qui impactent, à terme, plusieurs ou l'ensemble de ces typologies de sociétés**. Nous avons donc choisi de les traiter ici à part entière, dans une démarche transverse.
- Après avoir répertorié ces tendances issues de nos entretiens et complétées par l'analyse documentaire, nous les avons **sélectionnées pour leur impact potentiel sur les métiers du périmètre dans la période 2018-2022** et regroupées dans 6 catégories qui interviendront à des degrés différents sur le périmètre métiers et temporel de l'étude :
  - La digitalisation ou « transformation digitale »
  - Un mode de « travail en écosystème », au-delà du travail en partenariat des cabinets avec des compétences externes
  - La massification des données (« Data Science » ou « Big Data »)
  - Les réseaux sociaux
  - L'Intelligence Artificielle, notamment pour ses premiers impacts sur les activités tertiaires
  - La Responsabilité Sociale des Entreprises
- Chaque macro tendance a été approfondie à **2 niveaux** : **pour son impact sur la nature et le volume d'activités du périmètre** et **son impact interne sur le modèle d'affaires des acteurs**. La finalité de cette approche est d'affiner la **liste des métiers du périmètre dont l'impact est approfondi sur les plans quantitatifs et qualitatifs en partie 2 et 3 de ce rapport**.

Tendance #1 : digitalisation

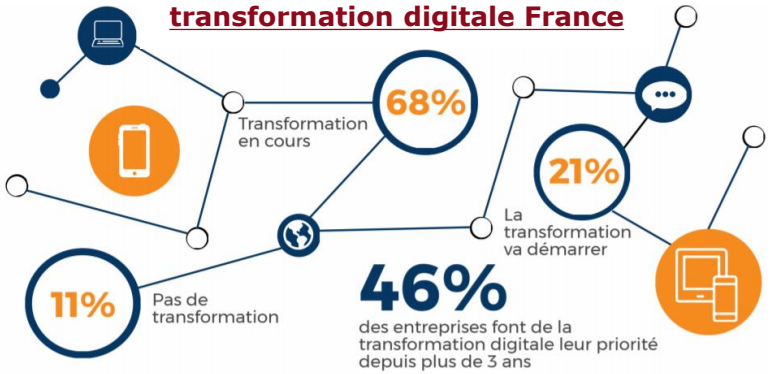
La première phase de conseil autour du déploiement de la transformation digitale est avancée chez les clients…

La digitalisation recouvre plusieurs technologies regroupées en « deux vagues connues » :

Dans une interview du 18/10/2017, confirmée par nos entretiens, le PDG D'Accenture décrit la digitalisation comme une succession de « **2 vagues »** d'innovations :

- La **première vague arriverait à maturité** chez les clients avec le déploiement massif de solutions « cloud », réseaux sociaux, « big data et analytics », « digital apps », « cyber security »
- La **deuxième vague, caractérisant les 5 années à venir**, concernerait notamment les leviers de l'intelligence artificielle, la blockchain et la réalité immersive (réalité augmentée etc…). Au titre de cette étude, sur ces 3 précédents leviers, **l'intelligence artificielle apparaît à un stade de déploiement plus avancé**, déployée sur les toutes prochaines années, les autres relevant encore de process d'innovations sur 5 ans. La suite du déploiement de **la première vague reste toutefois le phénomène majeur pour l'impact conseil à 5 ans** et nous en décrirons les applications clés ci-après.

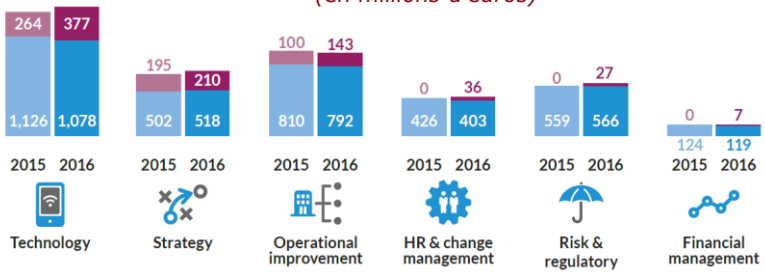
Taux de déploiement de la transformation digitale France



Source : étude IDC France sur la situation Transformation Digitale France - 2017

Principaux secteurs clients conseil en transformation digitale 2015-2016

(en millions d'euros)



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

Impacts sur l'activité :

- Le marché français du conseil autour de la digitalisation est estimé à **1 milliard d'euros/an** sur les années 2016 et 2017 et constitue son principal moteur de croissance, notamment pour les activités de conseil en stratégie et management.
- Dans son étude 2017 sur le marché français de la transformation digitale (schéma ci-dessus), IDC France indique que **68% des entreprises françaises sont en cours de déploiement** de cette transformation et **que 21% d'entres elles prévoient un démarrage proche de celle-ci**.
- Il s'agit donc d'un marché en pleine phase de croissance qui **devrait rester au même volume d'activité jusqu'en 2020**, pour ensuite basculer dans une deuxième phase d'amélioration et de rationalisation, soutenant l'activité conseil à une échelle moindre.
- Le schéma ci-contre décrit comment la demande s'est orientée suivant les principaux types de conseil sur les années 2015 et 2016. Il montre la progression des budgets de conseil en digitalisation **sur l'amont de cette chaîne conseil (technologies et stratégie), les applications aval restant encore minoritaires dans le volume d'affaires**.

Tendance #1 : digitalisation

…mais ne se diffuse pas encore sur la totalité de la chaîne de valeur conseil

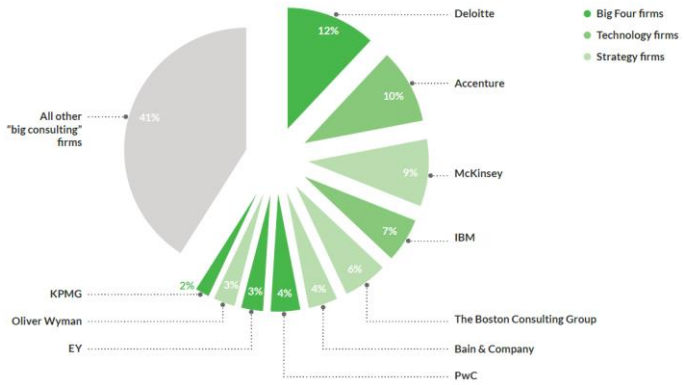
Comment se répand cette vague de digitalisation d'après nos recherches et entretiens ? :

- Sur le schéma ci-contre, il apparaît que les **grands acteurs du conseil en stratégie et management captent 43% du marché en 2016**, et 17% pour les 2 premiers acteurs de ce marché issus du numérique.
- Selon nos interlocuteurs, la vague de **digitalisation n'a pas encore produit tous ces effets sur l'aval de la chaîne de valeur**, notamment les cabinets de petite et moyenne taille.
- Evolution attendue pour les acteurs « petits et moyens »: **les partenariats « conseil-technologies » se mettent en place** et permettront aux acteurs du conseil de développer leurs marchés. **La barrière technologique à l'entrée reste coûteuse et peu de petites et moyennes entreprises** envisagent de développer ces compétences en interne.
- En interne, les entreprises du périmètre Etudes & Conseil de la Branche ne disposent pas toujours des outils avancés de leurs clients, ce qui peut **pénaliser leur compétitivité et leur crédibilité.**

En synthèse :

- **Sur le plan de l'activité, l'amont de la chaîne de valeur du conseil restera porté par la digitalisation sur la période 2018-2022**, notamment dans sa dimension stratégique et de pilotage des transformations.
- Le applications « aval » n'ont pas encore été totalement explorées, **excepté pour le conseil en recrutement dont la digitalisation est mature**. **Cette diffusion de la première vague de digitalisation, plus segmentée** (RH, logistique etc.) se diffusera plus sous forme de partenariats conseil-technologies
- Dans tous les cas, **l'ensemble des acteurs seront concernés par les nouveaux moyens de travail**, favorisant notamment une productivité et une tension sur les prix accrues.

Top 10 des parts de marché sur la Transformation Digitale - France 2016



Source : étude « megatrend digitalization » Source Global Research - 2017

Périmètre	Impact* sur la période 2018-2022
Etudes & Sondages	
Conseil en Management	
Conseil en recrutement	
Conseil com et relations publics	
Evolution professionnelle	

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

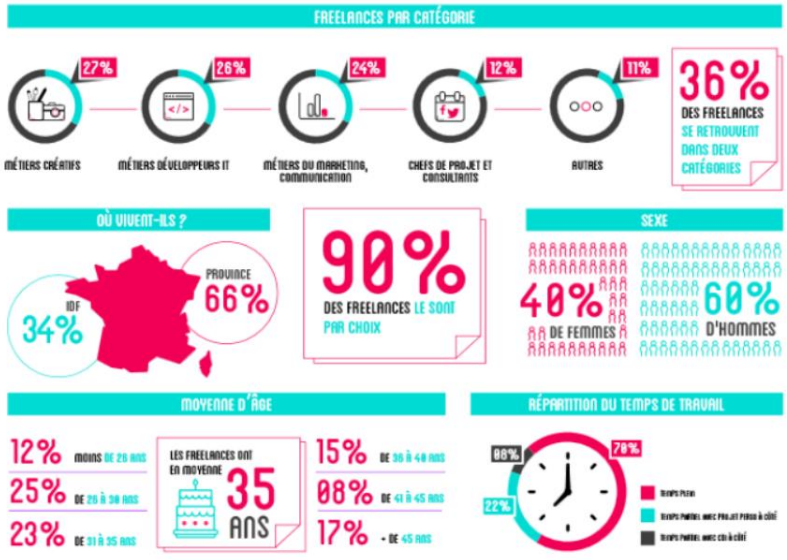
Tendance #2 : « travailler en écosystème »

Chaque mission offre la possibilité de multiples modèles d'affaires, permis par les nouvelles formes de travail (portage salarial, microentreprise etc.), la digitalisation et l'évolution de la relation client. Au-delà du mode projet, les consultants conçoivent et animent donc des écosystèmes de plus en plus variés.

La croissance du travail indépendant, notamment chez les consultants :

- Dans son étude Labour Force Survey 2017, Eurostat indique que **3 millions de personnes, soit 11,4 % de la population active travaillent sous une forme de travail indépendante à titre principal en France** (14,3% en Europe, dont 10,3% sans salariés). Pour le cabinet McKinsey (art. Les Echos 11/10/2016), ce chiffre serait de 4 millions en France.
- D'après une étude publiée par les Echos en 2017 (illustration ci-dessous), 12% des freelances interviennent en tant que chefs de projets ou consultants (hors IT). Le choix de la région arrive en 3ème position parmi ce choix de mode de travail, **redessinant la carte des effectifs conseil** par rapport aux actifs salariés dans plusieurs métiers. De plus, la répartition hommes/femmes demeure différente des effectifs salariés.
- Après retraitement des différentes sources d'informations (hypothèses basses), nous estimons le nombre **d'indépendants exerçant à titre principal sur le périmètre de l'étude à 150 000 personnes**. Ce nombre devrait **croître de 10% par an d'ici 2022** et Consult'In France estime le taux de défaillance de ces structures à 50% dès la première année d'activité. Malgré cela, le nombre d'indépendants pourrait atteindre **180 000 à 200 000 indépendants sans salarié en 2022, soit une majorité croissante des effectifs conseil (108 000 salariés en 2014 selon l'étude socio-démographique OPIIEC).**

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 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**.

Etudes et Conseil

Tendance #2 : « travailler en écosystème »

Un impact majeur sur la posture de conseil…et du client. L'ensemble crée une **multitude d'écosystèmes «client-compétences internes/externes-technologie-organisations» possibles autour de chaque mission**

Nos entretiens révèlent aussi une évolution de la relation client :

- La demande client s'oriente de plus en plus vers des **compétences variées et pointues, couplées à une séniorité accrue, au sein de projets de plus en plus larges et sur mesure.** Ces compétences sont fréquemment en dehors du cœur de positionnement de la société et/ou n'atteignent pas la taille critique de demande justifiant un recrutement pérenne.
- Les sociétés moyennes et petites de conseil multiplient donc **les partenariats avec des sociétés ou instituts leur permettant de renforcer leur positionnement** (international, spécialiste sectoriel, digital, IA, data, écoles notamment). L'enjeu est alors d'approfondir et mettre en valeur ces partenariats, tout en les **faisant partager aux équipes internes**.
- **De plus, pour une même demande, une part croissante de clients font appel à plusieurs types d'acteurs conseil**. Par exemple, pour un appel d'offres « traditionnellement attribué aux études », des conseils en stratégie, management, communication et des acteurs digitaux peuvent être sollicités. « L'offre et la soutenance font donc appel à une **description plus affinée du modèle et de la différenciation proposés, en tenant compte de son cœur de métier historique** ».
- Par ailleurs, le client **est de plus en plus présent tout au long de la construction et de restitution des livrables**. La majorité des sociétés répondantes partagent l'avancement de leurs travaux fréquemment et de manière digitale (ex : espaces collaboratifs, mise en relation sur les réseaux sociaux, dashboards, dataviz etc.).
- Enfin, ces interactions plus fréquentes, notamment permises par la digitalisation, **favorisent une complexification dans la répartition des taches client/conseil**. Ces interactions supposent une **séniorité suffisante et une organisation agile des partenariats pour adapter les modalités de la mission à sa finalité tout au long de la mission,** ce qui « n'était pas toujours nécessaire sur certains métiers jusque là ».

En synthèse :

- Pour conserver une offre compétitive, les sociétés de la Branche font appel, pour une même mission, **à des ressources diversifiées** (compétences internes, externes, data science, outils digitaux), créant un **écosystème complexe autour de la mission,** notamment pour les acteurs de petite et moyenne taille.
- Les compétences **d'architecture, de sourcing des compétences, de cadrage et d'animation de projets de projets** supposent donc une maîtrise du montage et d'animation des différents modes de travail, une maîtrise des outils les plus efficaces pour répondre au besoin du client, **constituant autant d'axes de différenciation selon les missions**.
- Sous la pression des prix (critère n°1 d'achat), en fonction de la demande et du positionnement historique de sa société, la proposition doit articuler les solutions **les plus efficientes dans chaque domaines, dans un ensemble cohérent**.
- Malgré ces partenariats transparents, la demande d'un interlocuteur unique, en mesure de catalyser la confiance du client et de ses parties prenantes, demeure.

Périmètre	Impact sur la période 2017-2022
Etudes & Sondages	
Conseil en Management	
Conseil en recrutement	
Conseil com et relations publics	
Evolution professionnelle	

Tendance #3 : massification des données

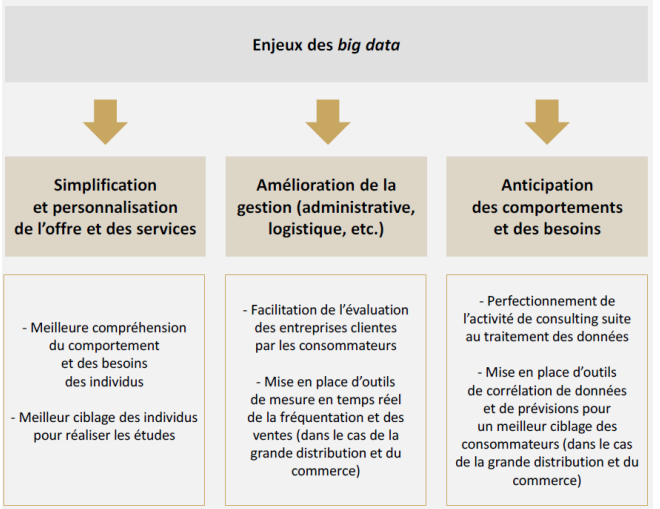
Un bouleversement du modèle d'acquisition et traitement de données, qui entraîne un déplacement de la valeur sur la chaîne du conseil

Notre analyse :

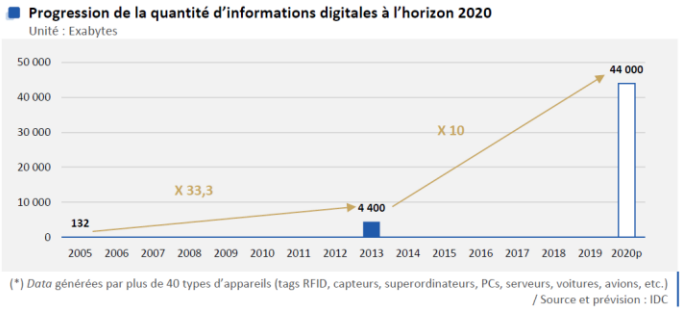
- La massification des données (« Data Science » ou « Big Data »), désigne un niveau d'accumulation de données numérisées **dépassant la capacité de traitement humaine et des outils classiques de gestion de bases de données**. Ces données sont produites de façon « active » (enquêtes, études, chargement de données sur Internet etc.) ou, de plus en plus, « passive » (traces de connexion, types de recherches, temps de connexion etc.).
- Selon IDC France, la quantité de données **disponibles pour le traitement de données sera multipliée par 10 entre 2013 et 2020** (schéma ci-contre). Ce phénomène multiplie les opportunités de traitement et élargit **plus que proportionnellement les algorithmes pouvant y être appliqués**.
- Le degré d'impact sur les sociétés du périmètre dépend donc en grande partie du lien entre leur offre, leurs ressources de production et le besoin de données y concourant.

Exemples d'impacts sur les compétences, issus de nos entretiens:

- **Processus commercial :** la **forte baisse du coût d'acquisition des données** permet de produire un contenu à plus forte valeur ajoutée, **en appui des démarches de commercialisation**. Cela permet de renforcer la notoriété de la marque et des experts sur les réseaux sociaux et de faciliter les processus commerciaux par des **productions amont ciblées**. Les personnes impliquées doivent donc mettre en valeur une « collection » de ressources plus large pour différencier leur offre.
- **Livrables** : face à la mutation des besoins des entreprises et de leurs modèles d'affaires, les sociétés d'études et cabinets conseil en management recherchent de nouvelles compétences pour **diversifier, enrichir et produire plus efficacement leurs livrables**. Ces profils, de data-scientists et data-analysts notamment, font l'objet d'une vive concurrence sur le recrutement.
- **Difficulté sur la double compétence data / conseil** : certaines sociétés relèvent une difficulté à intégrer des profils « experts data » **dans une posture de conseil**, demandant une démarche d'acquisition croisée de la double compétence.
- **Productivité et valeur ajoutée** : les phases d'acquisition et traitement de données sont mécaniquement moins valorisées par les clients, notamment pour les productions récurrentes (études récurrentes, audits etc.). Cela représente une menace pour la productivité des équipes et « déplace » la création de valeur vers plus de conseil.



Source : étude Xerfi études & sondages 2016



Source : étude Xerfi études & sondages 2016, retraitement étude IDC France

Tendance #4 : l'intelligence artificielle

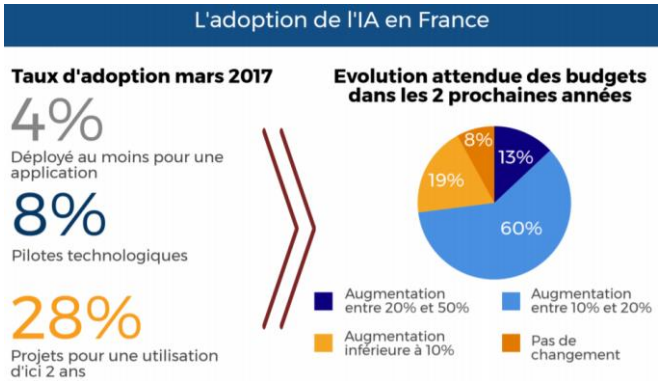
Un impact majeur sur la productivité des clients et du conseil, source d'opportunités conseil et de tensions sur l'emploi

Notre analyse :

- L'intelligence artificielle regroupe plusieurs volets technologiques, combinant puissance de calcul, big data, avec ou sans support physique (robots, voiture intelligente etc.).
- La puissance de calcul, **combinée à la massification des données précédemment évoquée**, impactent d'ores et déjà l'économie française et mondiale **des acteurs tertiaires**. L'IA combinée à des supports physiques devrait produire ses effets à partir des années 2025-2030 car elles sont liées à des cycles de développement et d'industrialisation plus longs.
- **Les activités tertiaires**, nécessitant « presque uniquement de la puissance de calcul intensif », **sont d'ores et déjà en cours de transformation**. L'impact de l'IA sur les métiers des études et du conseil est donc déjà entamé sur plusieurs applications.
- L'IA est fortement liée à la massification des données car la croissance exponentielle des données disponibles permet de développer des **algorithmes analytiques et prédictifs plus nombreux**, plus rapidement. Plusieurs acteurs interviewés considèrent notamment **les algorithmes prédictifs maîtrisés comme une clé de réussite du marché des prochaines années**.

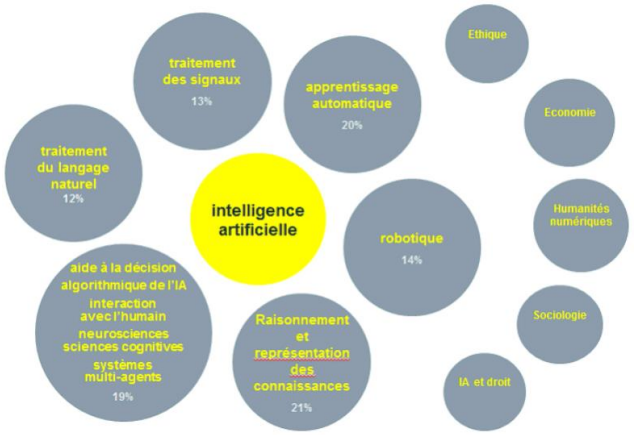
Exemples d'impacts sur les compétences, issus de nos entretiens :

- **Aide au premier niveau de décision** : l'intelligence artificielle devrait **progresser dans les premiers niveaux de décision, basés sur des données objectives et (quasi-) homogènes** : données chiffrées, tri de CV, analyses de textes, impacts de la réglementation. Des premiers exemples apparaissent dans le **conseil en recrutement, la communication ou les études,** à un degré moindre dans le conseil en stratégie et management.
- Des **perspectives moindres pour les décisions subjectives et pluridisciplinaires** : la capacité moindre de l'IA à croiser les disciplines et remplacer la subjectivité dans certaines décisions « n'impacterait pas les métiers seniors, positionnés sur ces niveaux d'aide à la décision »,
- En conséquence sur notre périmètre conseil, l'IA doit **être abordée selon ses impacts sur les types de situations conseil et pas uniquement par métier** pour affiner l'analyse.



Source : étude IDC France sur l'IA- 2017

Domaines d'applications de l'IA



Source : rapport du Sénat – mars 2017

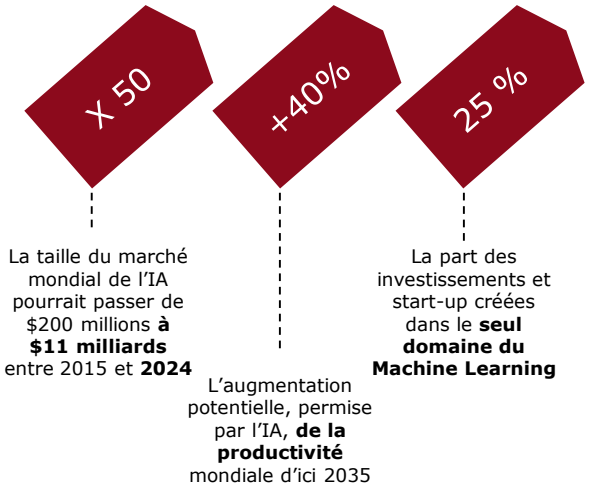
Etudes et Conseil

Tendance #4 : l'intelligence artificielle

Un impact majeur sur la productivité des clients et du conseil, source d'opportunités conseil et de tensions sur l'emploi

En synthèse :

- Une source de **croissance études et conseil majeure**, en début « d'industrialisation », dont les premières applications se développent notamment dans les secteurs tertiaires
- Un impact à prévoir **dans l'aide à certaines décisions de premier niveau du client**, **déplaçant la posture conseil vers la meilleure compréhension des données et vers des décisions multidisciplinaires plus complexes**.
- Un facteur de croissance des marchés études & conseil important en volumes, **partiellement contrebalancé par des gains de productivité à partir de 2020-2021, y compris dans le conseil où les modèles économiques « prix/jour et temps vendus » seront questionnés**.
- Des **impacts à mesurer sur les différents degrés de décisions** et les postures conseil proposées, plus qu'en termes de productivité générale des métiers conseil, sur lequel l'impact devrait rester mesuré.



Source : ideas.microsoft.fr – mars 2017 – retraitement EY

Périmètre	Impact sur la période 2018-2022
Etudes & Sondages	
Conseil en Management	
Conseil en recrutement	
Conseil com et relations publics	
Evolution professionnelle	

Tendance #5 : Responsabilité Sociale des Entreprises

L'impact des critères non financiers reste faible sur le marché mais le volet social de la RSE reste un critère d'attraction et de différenciation des cabinets auprès de leurs recrues

Ce que nos entretiens révèlent :

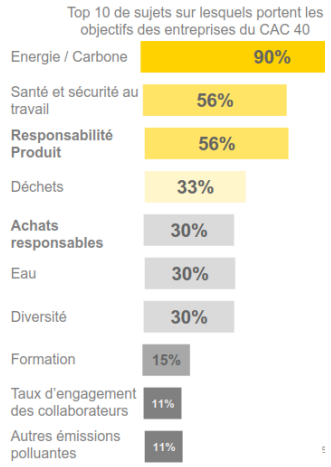
- La dimension sociale de la RSE est un élément de **différenciation au sein des professionnels du secteur leur permettant d'attirer et de retenir les talents**, notamment en faisant la promotion de la formation interne, l'équilibre de la vie professionnelle et privée et le bien-être au travail.
- Selon le « Baromètre des Achats de Conseil en Management » publié par Consult'In France 2016, les acheteurs semblent réceptifs à la problématique de recrutement et de développement des talents qu'expriment les cabinets de conseil. **Ils considèrent pour 80 % d'entre eux que la capacité d'un cabinet à recruter et former des jeunes est un marqueur de sa performance. Tout comme ils sont 91 % à donner du crédit aux cabinets qui ont une politique active de développement des compétences individuelles.**

Périmètre	Impact sur la période 2017-2022
Etudes & Sondages	
Conseil en Management	
Conseil en recrutement	
Conseil com et relations publics	
Evolution professionnelle	

La RSE comme tendance transverse dès lors qu'elles devient stratégique pour les clients :

- Le conseil en management RSE représente **entre 80 à 100 millions d'euros annuels de chiffre d'affaires en France.**
- L'étude « observatoire de l'information extra-financières des entreprises du SBF120 » publiée par EY en novembre 2016 analyse les tendances d'intégration de la RSE au sein du modèle d'affaires des entreprises. L'étude **révèle que 70% des entreprises du CAC40 publient une stratégie RSE assortie d'objectifs quantitatifs et 96% se sont fixées des objectifs à horizon 3 à 5 ans**.
- Un top 10 des composants de ces objectifs est présenté ci-contre.
- Ces facteurs de décision devraient croître dans les décisions clients sur la période étudiée, mais en restant donc minoritaire, sauf pour certaines entreprises articulant la stratégie autour de la RSE (notamment grands comptes).

- **70% des entreprises du CAC 40** publient une stratégie RSE assortie d'objectifs quantitatifs (41% du SBF 120).
- **96%** d'entre elles se sont fixées des objectifs à horizon 3 à 5 ans
- Les objectifs liés à la création de valeur telles que la **conception d'offres responsables** ou encore la **politique achats responsables** constituent des composantes plus dynamiques que les traditionnels sujets HSE.



Source : « observatoire EY de l'information extra-financière » publié en novembre 2016

Tendance #6 : Réseaux sociaux

Le renouvellement des réseaux sociaux implique l'intégration constante de leur évolution dans le modèle d'affaires des professionnels du secteur

Impact sur le secteur du conseil en recrutement:

- **L'étude Apec « sourcing cadres » parue en juin 2016, précise qu'un recruteur sur 3 utilise les réseaux sociaux professionnels. 70% y recherchent directement des candidats potentiels.**
- **LinkedIn, premier réseau social professionnel, référence aujourd'hui 14 millions de profils actifs sur le marché français, ce qui représente 50% de la population active française.**
- Pour les plus petits acteurs du secteur du recrutement, la dépendance vis-à-vis des réseaux sociaux existants est très forte et constitue un risque technologique important en cas de défaillance technique ou de crédibilité de ces outils.

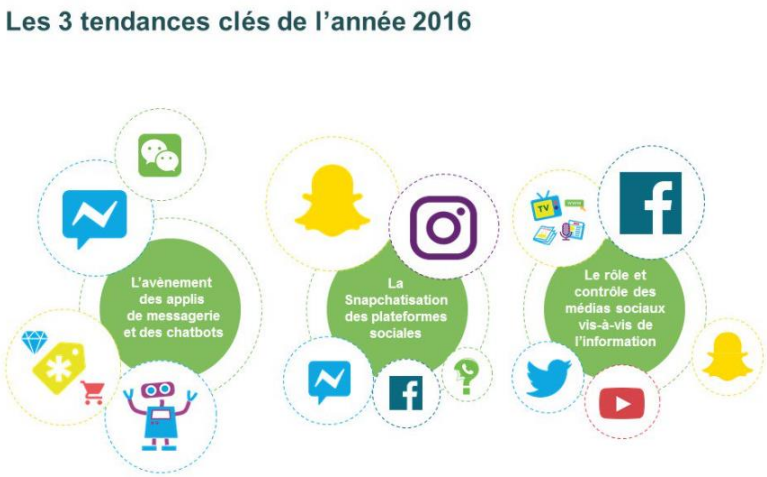
Impact sur le secteur des études et sondage:

- Le rapport Social Life 2017 D'Harris Interactive confirme une **présence des réseaux sociaux aux différents moments de vérité du parcours d'achat** et y voit autant d'opportunités de contacts potentiels pour les marques, en direct ou via les influenceurs. L'étude positionne les réseaux sociaux en seconde position, après internet, sur le **canal le plus important d'accès à l'actualité**.

Impact sur le secteur du conseil communication et relations publics :

- **L'intervention des agences de communication et relations publics sur les réseaux sociaux est devenue incontournable** pour gérer au quotidien l'image de leurs clients. Leur modèle d'affaires a évolué et mise désormais sur le « contenu natif ». Le renouvellement des réseaux via les tendances relevées par Harris Interactive : avènement des chatbots et « snapchatisation » des plateformes sociales, implique une **adaptation continue à ces nouvelles formes de communication**.
- L'image et la réputation des clients se construit tous les jours, même toutes les heures. **Cette tendance sera tirée par les dépenses des annonces sur les réseaux sociaux qui ont grimpé de 62,4% entre 2015 et 2016.** *Etude Xerfi « code 7COM09 » parue en août 2017*

Périmètre	Impact sur la période 2017-2022
Etudes & Sondages	
Conseil en Management	
Conseil en recrutement	
Conseil com et relations publics	
Evolution professionnelle	



Source : « Social Life 2017 D'Harris Interactive » parue en août 2017

Etudes et Conseil

Synthèse phase 1

Une modification en profondeur des postures et des compétences clés, notamment issues des impacts du digital et du déplacement de la valeur attendue des clients

Dans son baromètre Achats 2016, Consult'In France a proposé une nouvelle approche de la segmentation du marché conseil, en lien **avec les différents cycles de demandes de conseil des clients**. Nous avons choisi de l'utiliser comme base de travail car :

- Cette grille de lecture constitue un premier niveau de réponse aux **chevauchements croissants des différents acteurs sur la répartition historique du périmètre**
- Elle permet un lien entre **cycles de demandes, stratégies, compétences et postures conseil sollicitées**, reprenant la logique de cette étude
- Ne répondant pas aux caractéristiques de l'ensemble de notre périmètre d'étude, **nous l'avons retraitée pour illustrer une première synthèse des impacts compétences ci-dessous** et proposer des métiers à approfondir lors des phases suivantes.

Chaîne de valeur conseil ▶	Stratégie	Pilotage projet	Cadrage projet	Accompagnement projet	Accompagnement individuel
Compétences clés	Vision/prospective	Direction de projet	Conduite changement	Management de terrain	Méthodologie Coaching
	Connaissances sectorielles/fonctionnelles de haut niveau	Animation d'équipe/lien digitalisation	Maîtrise méthodo	Gestion de conflits clients/équipes	Articulation réseaux sociaux
	Analyse et synthèse	Maîtrise méthodo	Anticipation/priorités	Maîtrise fonctionnelle	« Marketing » du candidat
	Créativité	Animation partenariats et réseaux	Architecture projet	Méthodologie	Relationnel
Postures conseil	Crédibilité personnelle	Leadership	Animation d'équipes	Réactivité, faculté d'arbitrage	Crédibilité personnelle
	Conviction des dirigeants	Anticipation et prise de recul	Force de proposition	Sens pédagogique	Anticipation et prise de recul
	Capacité à « challenger »	Relationnel	Esprit de synthèse	Faculté de susciter l'adhésion	Individualisation de la méthodologie
	Discrétion/confidentialité	Résistance au stress	Capacité de projection	Force de conviction	Médiation et prévention litiges

Légende : compétences clés les plus citées en phase 1 *Attentes client les plus citées*

Source : Baromètre Achats 2016 Consult'In France – retraitement EY

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
   - c. Mise en perspective de l'offre de développement des compétences
3. Pistes d'actions
4. Annexes

Observatoire paritaire
OPIIEC
PROSPECTIVE MÉTIERS

Etudes et Conseil

Approche méthodologique Phase 2

Une projection qualitative et quantitative à 5 ans des besoins et pratiques RH des entreprises du périmètre

L'ensemble des macro tendances et des panoramas sectoriels dressés lors de la phase 1 ont permis d'identifier des **métiers plus particulièrement en tension, dont les compétences sont impactées par les transformations de la période sur le périmètre de l'étude** (ci-contre)

Cette 2ème phase a pour but **de mesurer les évolutions de besoins quantitatifs-qualitatifs de compétences, sur ces métiers, pour la période 2018-2022**.

Pour cette 2ème phase, l'ensemble des entretiens et données phases 1 et 2 ont été pris en compte pour bâtir une approche de la prospective en 3 temps :

1. Un **projection quantitative des populations concernées**, globale et par métier, afin **d'évaluer l'échelle des besoins de compétences énoncés**. Nos entretiens révélant une approche **différente de la productivité sur plusieurs métiers à partir de 2020**, nous avons systématiquement scindé notre analyse qualitative et quantitative sur 2 phases temporelles : **2018-2020 et 2021-2022**
2. Une caractérisation des **besoins qualitatifs sur le périmètre**. Les principales évolutions dans les besoins exprimés (centrés autour des savoir-être et postures) étant souvent **communes à plusieurs métiers, nous avons choisi de les regrouper en familles de compétences**, complétées par des illustrations métiers
3. Enfin, une **mise en perspective des pratiques de montée en compétences** avec les besoins permettra, en phase 3, de matérialiser les écarts avec les besoins et pratiques actuels pour structurer des préconisations.

Enfin, sur les plans qualitatifs et quantitatifs, nos travaux font ressortir des **problématiques différenciées et communes selon qu'il s'agisse d'effectifs salariés et indépendants*, selon les tailles d'entreprises et modèles d'affaires retenus**. Chaque fois que possible, nous avons donc illustré ces **points de convergence et de variations** dans les travaux prospectifs suivants.

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

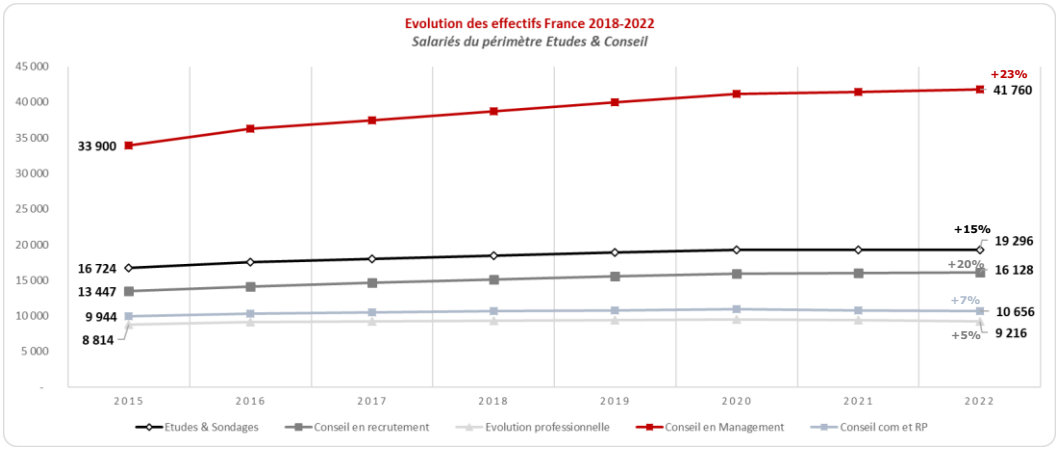
* **« Indépendants »** = du point de vue de cette étude, structures de conseil du périmètre dont le seul intervenant est le ou la dirigeant(e), quel que soit son régime juridique (EI, EIRL, EURL, SASU, portage salarial, micro-entrepreneur)

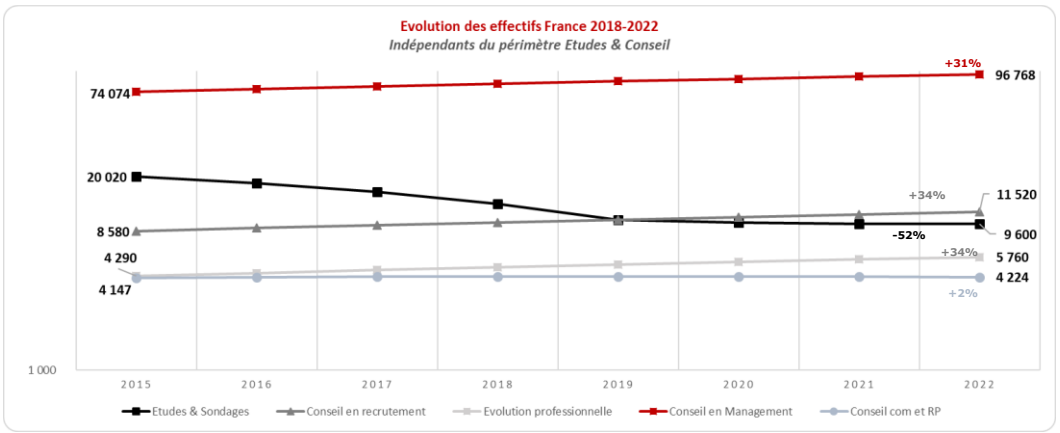
Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

39

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)





Effectifs exprimés en ETP

* « autres » = effectifs qui n'ont pu être ventilés sur l'un des domaines d'activités du périmètre étudié

Méthodologie :

Une projection d'effectifs réalisée pour les deux populations: **salariés et indépendants du périmètre Etudes & Conseil de la Branche,** tous métiers confondus.

Base de travail : effectif global salariés / indépendants en 2015 et la part que représente chaque domaine d'activités du périmètre Etudes et Conseil

- Les projections appliquées par **année sont issues des facteurs de variation identifiés par domaine d'activités en phase 1**, des **éléments prospectifs qualitatifs relevés pendant nos entretiens** (activité, tendances stratégiques de chaque domaine + globales, organisation du travail, entrées/sorties)

2 projections ont été réalisées en parallèle : une estimation de l'effectif global du périmètre Etudes & Conseil de la Branche et une estimation de l'évolution de la part de chaque secteur du périmètre.

Exclusions de ces données : cette projection ne tient pas compte :

- des flux de passage salariés vers indépendants ou indépendants vers salariés
- des flux de passage de clients vers salariés ou de clients vers indépendants
- le taux de turnover est jugé stable sur la période
- Part des effectifs « autres »* avec salariés : 31% du total
- Part des effectifs « autres »* indépendants : 38% du total

En synthèse :

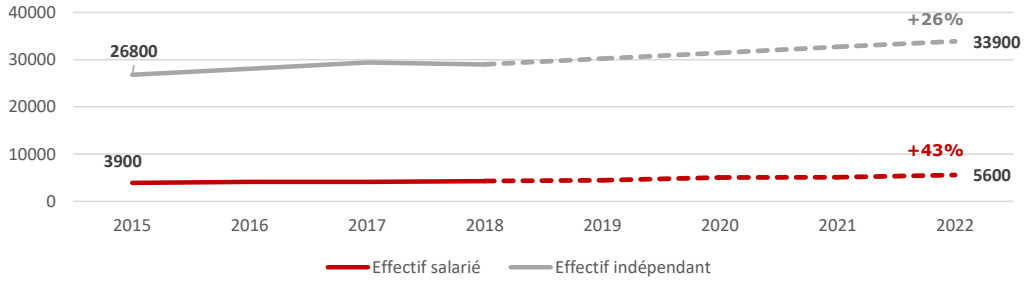
- Un maintien ou une croissance des effectifs dans tous les domaines d'activité (hors enquêteurs vacataires, ici dans les effectifs indépendants), qui masque des mouvements de périmètre et de concentration nombreux, notamment sur la période 2018-2020.
- Une démographie très différente selon les métiers 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

Directeurs de projet et Consultants senior en management : de fortes tensions à prévoir sur le recrutement « externe salarié » pour la période 2018-2022, une part d'indépendants qui reste très majoritaire

Evolution des effectifs France 2018-2022

Métier : Directeur de projet



Analyses issues de nos entretiens :

- Pour ce métier, la proportion d'indépendants est très élevée et devrait encore progresser plus vite que les salariés jusqu'en 2022
- En effet, dans notre approche, le **métier de directeur de projet inclut les dirigeants indépendants structurant un positionnement sur le marché conseil**, en plus de piloter, voire réaliser tout ou partie de leurs missions
- Pour les salariés, une redistribution des rôles, notamment commerciaux, entre directeur de projet et consultant senior en management, impacte la progression relative de chacun.

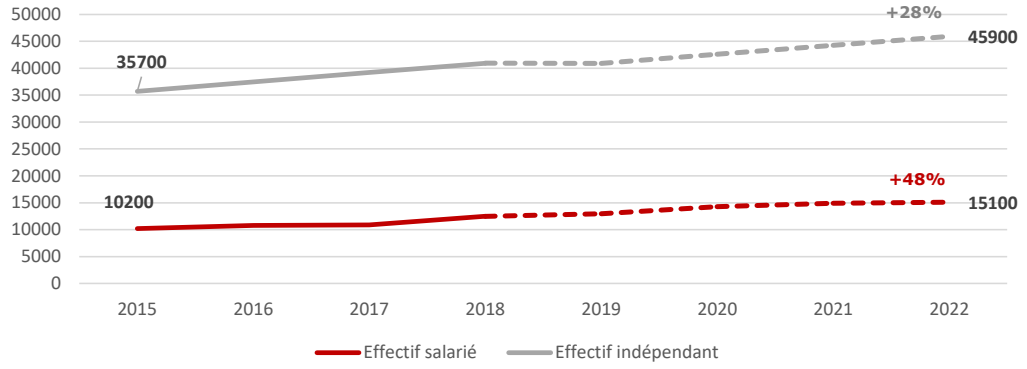
Analyses issues de nos entretiens :

- Les projections sont similaires à celles des directeurs de projet, bien que plus élevées pour les salariés.
- Ici, les consultants senior indépendants travaillent majoritairement en partenariat avec des structures portant les projets, selon des interventions conseil et formation. Bien que développant un positionnement à l'intérieur du secteur, ils restent sur ce modèle majoritaire de partenariat.
- **Pour les structures moyennes et grandes interviewées, le « modèle salarié » sur les consultants seniors reste encore dominant, les partenariats externes étant peu utilisés.**

Evolution des effectifs France 2018-2022

Métier : Consultant senior en management

Métier en tension



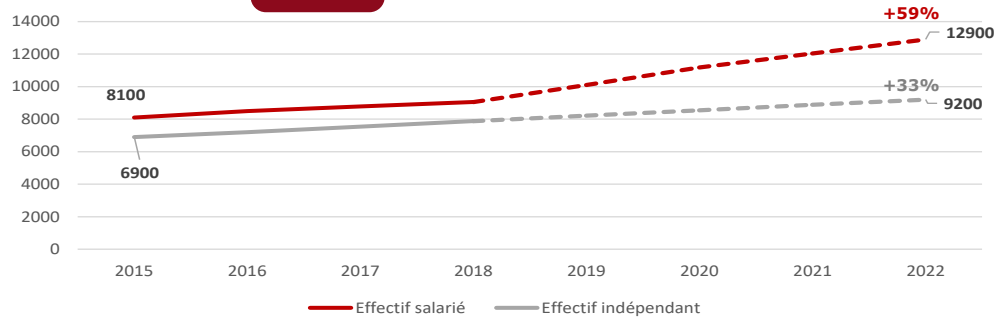
Projection volume d'activité et emploi

Consultants senior en recrutement et en accompagnement individuel : des compétences voisines mais des projections différentes sur chacun de ces 2 marchés très spécifiques

Métier en tension

Evolution des effectifs France 2018-2022

Métier : Consultant senior en recrutement



Analyses issues de nos entretiens :

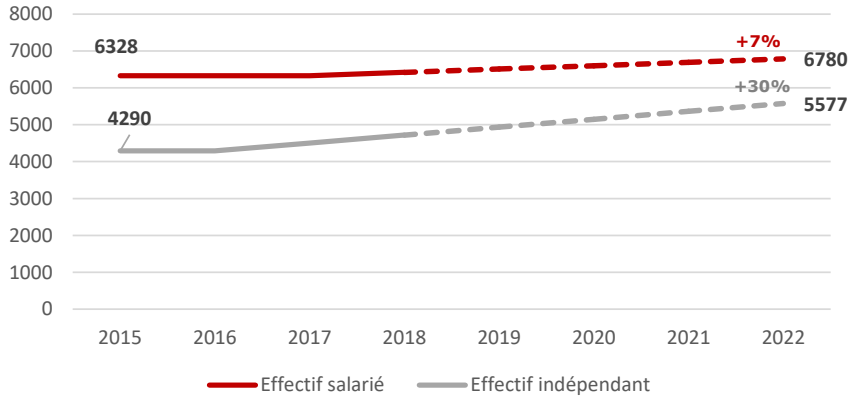
- Bien que très variables sur les 15 dernières années, les projections du marché du conseil en recrutement favorisent l'ensemble des effectifs sur la période
- Ce phénomène devrait profiter plus fortement à l'emploi salarié, notamment chez les grands acteurs multi-spécialistes, capables de développer une expertise sur plusieurs métiers et secteurs
- L'automatisation de nombreux process est déjà réalisée et produira encore des effets sur les **chargés de recherche dont la population devrait diminuer**. L'exploitation de certains automatismes pourrait donc se reporter sur les consultants senior en recrutement (Matching, tri, chat et voicebots etc.).

Analyses issues de nos entretiens :

- Le contexte économique devrait limiter le recours des clients à des dispositifs de départs collectifs, au profit d'un marché **d'outplacement individuel en croissance**. L'emploi salarié pourrait donc rester stable, les effectifs indépendants continuant de croître pour répondre au besoin de flexibilité du marché
- Même dans un contexte globalement stable, **le caractère non linéaire de la charge d'un accompagnement individuel (60 à 70% du temps passé sur le 1er tiers)** rend les variations d'effectifs importantes d'une entreprise et d'une année à l'autre, notamment pour les acteurs moyens.
- Le phénomène soutenu de **croissance des indépendants dans l'ensemble de l'économie** (qui pourrait atteindre entre 13% et 15% de la population active contre 11,5% en 2016) devrait se poursuivre et solliciter une part d'accompagnements entrepreneuriaux plus importante sur la période.

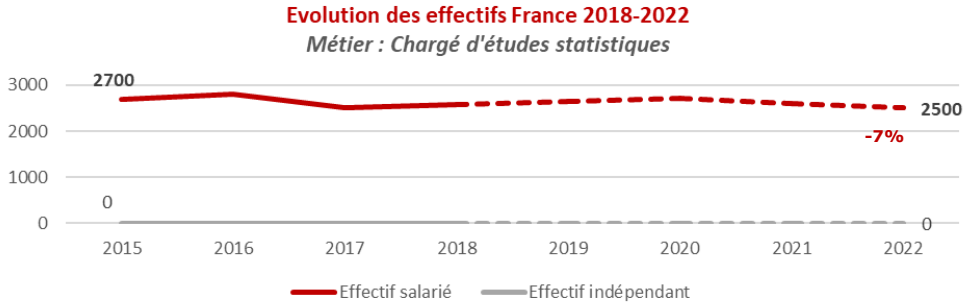
Evolution des effectifs France 2018-2022

Métier : Consultant en accompagnement individuel



Projection volume d'activité et emploi

Chargés de statistiques et enquêteurs : 2 métiers des études et sondages particulièrement impactés par le changement de modèle du domaine d'activités

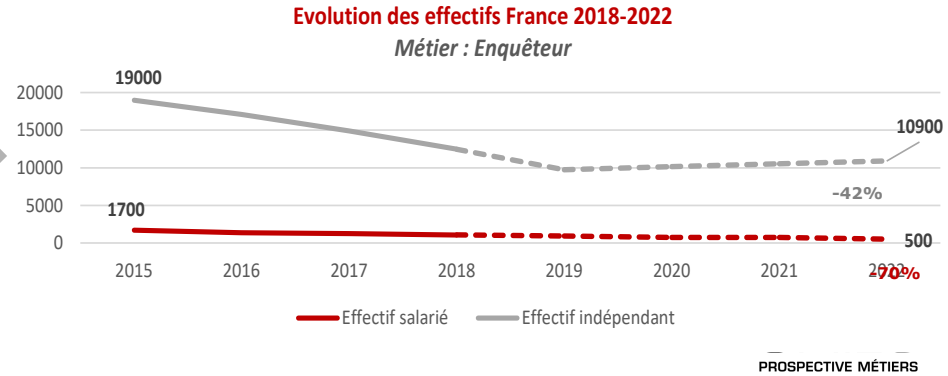


Analyses issues de nos entretiens :

- Le métier de chargé d'études statistiques reste pour l'instant lié à la variation des enquêtes « classiques, structurées autour de questions posées »
- Le développement du digital sur la période, notamment du big data, bouleverse les modes de collecte, de questionnement, la **posture de conseil et la productivité de tous les métiers des études**
- Ce métier, exclusivement salarié, devrait toutefois rester **stable en effectifs tout en étant restructuré par des phénomènes qualitatifs d'ampleur** (traitement de types de données nouveaux, diversifiées et plus hétérogène, leur rôle d'experts sectoriels se renforçant par rapport à leur expertise méthodologique.

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.

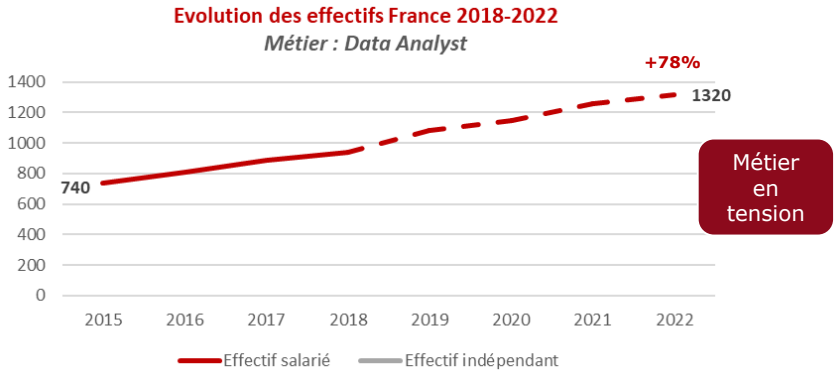


PROSPECTIVE MÉTIERS

43

Projection volume d'activité et emploi

Data Scientist et Data Analyst : 2 métiers dont les besoins qualitatifs sont proches, dont le périmètre de fonction va évoluer au fur et à mesure de la diffusion de ces technologies parmi les parties prenantes internes et clients



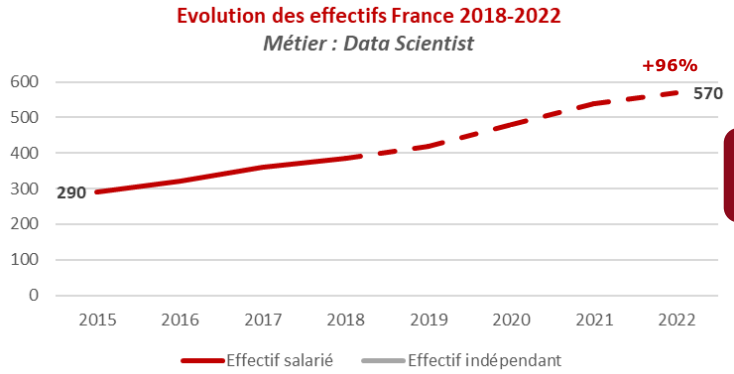
Analyses issues de nos entretiens :

- Le métier de Data Analyst reprend l'essentiel des compétences techniques du Data Scientist
- Son orientation est, pour l'heure, plus fortement axée sur l'exploitation « aval » des données et la capacité à les articuler pour générer du conseil.
- Il doit donc disposer d'une connaissance du client et du secteur suffisante pour identifier des données pertinentes qui viennent en amont et en complément d'études « classiques »
- Le métier représente une option de mobilité pour les chargés d'études statistiques sur le volet « conseil », ceux-ci restant cependant éloignés du niveau technique requis sur le volet « technologique » (agrégation de bases, développement algorithmes)

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

Analyses issues de nos entretiens :

- Le métier de Data Scientist présente, comme celui de Data Analyst, une forte tension sur le recrutement externe (difficulté d'attractivité sur l'aspect « court et moins stratégique » des projets conseil par rapport aux projets « hors conseil »)
- En complément des compétences techniques « Data », ce métier prend progressivement un rôle d'articulation des projets « autour de la data », notamment du fait de sa productivité très élevée qui questionne la pertinence d'autres modes de collecte de données et de conseil
- Son apparition reste cependant restreinte à des structures ayant la taille et les ressources techniques suffisantes pour exploiter son potentiel.



Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

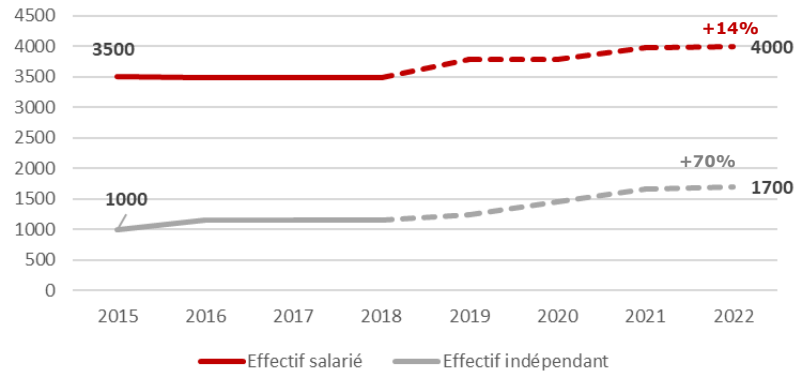
44

Projection volume d'activité et emploi

Consultants senior en relations publics et chefs de projet digitaux : 2 métiers dont les besoins devraient rester en croissance malgré les incertitudes sur la concentration du conseil en communication

Evolution des effectifs France 2018-2022

Métier : Consultant senior en relations publics



Analyses issues de nos entretiens :

- La faible visibilité permise par les contrats de prestation (maximum = 1 an) rend les projections complexes
- Le secteur resterait néanmoins porté par l'activité économique en légère croissance
- Les consultants senior en relations publics, plus fortement positionnés sur la production de contenu et la posture de conseil, devraient bénéficier de ce phénomène, qu'ils soient salariés et multisectoriels, ou indépendants et spécialisés
- Au-delà du domaine d'activités, le **conseil en communication est devenu un axe de diversification majeur pour d'autres segments** : ESN, études et conseil en stratégie/management. Plusieurs acteurs anticipent des mouvements de concentration de ce domaine d'activité, impactant ce métier sur les plans quali-quanti

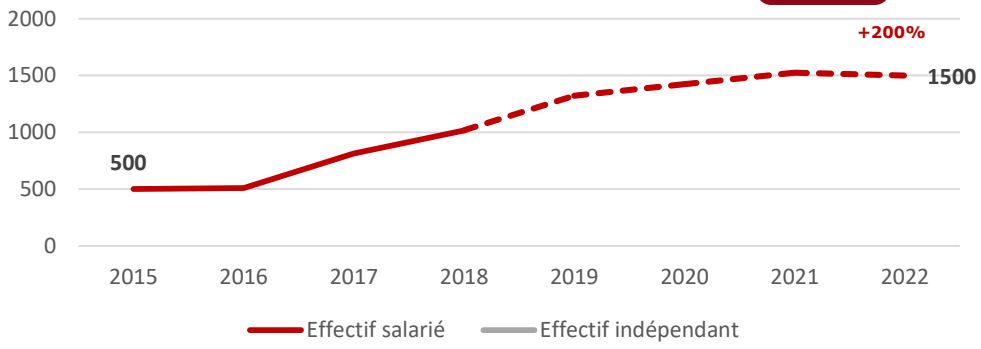
Analyses issues de nos entretiens :

- Les besoins d'effectifs devraient plus que doubler sur la période
- Les chefs de projet digitaux sont et seront soumis à une **forte tension sur le recrutement externe** et connaîtraient les mêmes phénomènes de concentration, avec leurs impacts quali-quanti
- Au-delà de 2020, des interrogations subsistent sur la maturité des clients et des autres effectifs conseils vis-à-vis des outils de communication digitale, rendant la progression plus lente et incertaine sur les effectifs de ce métier.

Evolution des effectifs France 2018-2022

Métier : Chef de projet digital

Métier en tension



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
   c. Mise en perspective de l'offre de développement des compétences
3. Pistes d'actions
4. Annexes

Etudes et Conseil

Evolutions de la demande client et des stratégies des acteurs du périmètre étudié

Une évolution amplifiée vers une posture de co-construction pour « préparer un avenir incertain en commun » entre clients et sociétés de la Branche

Analyse issue de nos entretiens :

- L'essentiel des échanges ont fait apparaître des problématiques de **croissance d'effectifs** et d'acquisition de nouvelles compétences.
- En parallèle, bien qu'anticipant une croissance, clients et sociétés de la Branche impulsent des **mouvements de fond qualitatifs** sur 8 des 10 métiers approfondis.
- Le travail sur cette transformation est majoritairement jugé **plus significatif que la croissance des effectifs**

Notre approche :

- Une première pondération des sujets traités parmi les verbatims d'entretiens (ci-contre) nous à permis **d'identifier les principaux sujets traités et leur niveau de proximité entre eux**.
- Ces dimensions revenant systématiquement, avec des variations selon les métiers et les domaines d'activités, l'analyse qualitative des besoins suivante est donc **organisée par compétences**, l'analyse des métiers permettant d'illustrer concrètement les attentes du terrain, voire leurs origines.
- **4 familles de compétences se sont dégagées** :

1. Agilité et Innovation
2. Positionnement et leadership
3. Hyperspécialisation sectorielle
4. Diffusion des technologies.

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

47

Etudes et Conseil

Famille #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 taches et des interactions avec le client demande une maîtrise du management et du partage des activités client-consultant (modifié par la démocratisation de certaines taches 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**.

Analyses issues de nos entretiens

- **Effet conjoncturel et structurel : au-delà de la souplesse qu'elles amènent au client,** le volet « collectif et pluridisciplinaire des ces méthodes, articulé autour d'une relation durable avec peu d'interlocuteurs conseil », témoigne **d'un changement de comportement plus profond dans les modes d'achats conseil**. Le rôle des consultants seniors et directeurs de projet évoluerait ainsi vers plus de leadership et d'accompagnement individuel des décideurs, plutôt qu'un contrôle des process et des projets.
- **Capacité à gérer des modèles d'intervention variés** : dans la continuité du mode « start-up=>industrialisation » créé par les méthodes d'innovation, la maîtrise des temps d'intervention nécessaire à certains modèles économiques d'intervention est inadaptée (ex: forfait, success fees). Un **développement des formules d'abonnements**, incluant des prestations récurrentes et des options, doit être accompagné.
- Ces postures, déjà présentes (ex : parmi les acteurs du conseil en management, du conseil en communication et du numérique), demandent plus de développement chez d'autres acteurs du périmètre, historiquement centrés sur des livrables « plus longs » (études notamment).

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		

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

Etudes et Conseil

Famille #1 : Agilité et innovation (illustrations métiers)

Quels que soient le métier et la forme organisationnelle retenus, les besoins d'expertise accrus modifient l'architecture des interventions. Leur **management nécessite des compétences de plus en plus variées**, phénomène accéléré par les méthodes agiles et d'innovation, multidisciplinaires

Directeur de projet

- Lorsqu'il est présent, **le « tandem commercial »** entre Directeur de projet et Consultant senior **s'est modifié** : plus de besoins d'anticipation et de leadership au premier, pour des compétences commerciales accrues au second (contacts, propositions etc.)
- Dans tous les cas, le directeur de projet, dirigeant(e) de structure dans le cas d'un(e) indépendant(e), accroît ses besoins de **positionnement, de leadership et de communication**. Le leadership s'entend envers tout l'écosystème (clients, partenaires, équipe) sur un sujet et/ou un secteur
- Les besoins de compétences de **management de projets multidisciplinaires** se renforcent avec **la digitalisation** alors que le management « hiérarchique » voit son importance relative baisser
- Enfin, l'installation de modèles rentables autour des méthodes agiles apparaît comme la principale demande des sociétés de la Branche, en les combinant avec des modèles classiques « projet-livrables ».

Consultant Senior en Management

- La **forte croissance des demandes et méthodes autour de l'agilité** (SCRUM, time boxing, livrables par itérations etc.) **modifie la relation client en profondeur** et diversifie les approches qui « ne peuvent plus se limiter au temps prévu/temps vendu »
- Clients et sociétés de la Branche cherchent à construire une relation plus **durable et morcelée**, difficilement compatible avec le mode « projets / livrables », favorisant plutôt **la co-construction et le partage de moyens** (ressources, outils, approches), plutôt que le respect des relations contractuelles prévues
- Avec la diversification accrue des questions clients et, donc, le dépassement fréquent de leur domaine de compétences, le consultant senior devient le **« point d'entrée-sortie de son propre écosystème »** (clients, réseau, partenaires, approches etc.) et voit son rôle évoluer vers une interface clé de connexion avec les sujets clients. Cette relation en devient plus morcelée, voire digitalisée.

Data Analyst

- Sur la période 2018-2020, un nombre croissant de projets études et conseil **s'organisent autour de la data**. En **mode agile**, les possibilités d'exploitation de ces data « se développent **par paliers très rapides** », nécessitant une vision d'ensemble de la finalité.
- Alors que les profils « Data » demeurent centrés sur les technologies d'agrégation et d'exploitation de données hétérogènes, des questions de stratégie, communication, management s'articulent donc autour de ces spécialistes techniques qui doivent être capables de les partager avec des experts sectoriels et de chaque discipline.
- A **partir de 2020**, la possible démocratisation de l'utilisation de certains algorithmes par les clients devrait renforcer ce rôle d'interface et de conseil du Data Analyst.

En synthèse :

- A travers l'agilité et l'innovation qui réapparaissent de manière cycliques 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.

Etudes et Conseil

Famille #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 morcèlement 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.

Analyses issues de nos entretiens :

Cette dimension revient dans toutes les interviews. Plusieurs origines sont identifiées : sociologiques, économiques ou liées à l'évolution du conseil (automatisation des tâches accrue à partir de 2020 qui pourrait la renforcer par exemple)

- Les interviewés s'accordent sur la nécessité que les valeurs de chacun, combinées à l'expérience, **créent un socle d'identifié professionnelle**. Cette identité se mesure grâce au positionnement intelligent du consultant, autant en individuel qu'en collectif.
- La place des réseaux sociaux **et de la vidéo** dans le « personal branding » offre des opportunités de « social selling » personnel et surtout professionnel.
- L'objectif est de savoir parler de soi, raconter son histoire, celle de son entreprise pour faire écho au sein de son écosystème, décrocher de nouvelles missions ou tout simplement interpeller son auditoire, ses candidats, ses prospects, ses clients.

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		

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

Etudes et Conseil

Famille #2 : Positionnement et leadership (illustrations métiers)

La problématique dépasse la question du positionnement client. La difficulté principale consiste à organiser toute son action et ses décisions autour de celui-ci pour développer un leadership dans l'ensemble de son écosystème

Directeur de projet

- Sur ce métier, la capacité à positionner sa structure, son domaine d'expertise et « même les origines de son propre projet », deviennent indispensables.
- La **qualité / maturité des relations professionnelles** demeure un des principaux leviers de différenciation des directeurs de petites structures.
- Dans un contexte d'incertitude, cette **dimension devient tout aussi importante pour les moyennes et grandes structures** qui investissent fortement dans des outils de modélisation des préférences comportementales, de socio dynamique, d'accompagnement individualisés (y compris coaching)
- Dans des modes d'intervention de plus en plus agiles et des sujets multidisciplinaires, la connaissance de soi devient une clé pour « adopter une posture basse, humble ». Clients et consultants convergent vers une **inadaptation grandissante des postures de « sachant universel »**.

Data Scientist

- La position de « sachant » demeure forte, étant donné le niveau d'expertise requis sur ces métiers. Toutefois, la capacité à mettre cette expertise au service de la problématique d'un client, **de comprendre son environnement de décision pour adapter sa posture** reste indispensable pour résoudre une problématique conseil qui demeure la finalité.
- Les leviers d'attractivité de ces métiers en tension sont d'ailleurs significatifs : la **relation hiérarchique est peu recherchée par les candidats**, au profit de la proximité du projet avec la stratégie d'entreprise, **la singularité de l'environnement de travail**, de la diversité des profils rencontrés et des relations générées à travers le projet.
- Dans le cas où un scénario de démocratisation des algorithmes prédictifs se vérifierait au-delà de 2020, cette évolution du métier vers une posture de conseil serait renforcée.

Consultant en accompagnement individuel

- La montée en puissance des réseaux sociaux (notamment LinkedIn) devrait continuer de modifier le poids du réseau personnel que peut proposer un consultant et sa structure.
- A contrario, la capacité à aider un candidat à comprendre le monde du travail en mutation, à se positionner et **« parler de son expertise plutôt que de son parcours pour susciter un intérêt » verra son importance augmenter**
- Au-delà du CV, la maîtrise des outils de « storytelling », de communication multicanal, deviendront donc des aspects fondamentaux du métier. L'aide à la construction de récits (paroles d'experts, mémos etc.) et **surtout de vidéos**, y compris diffusés sur les réseaux sociaux (LinkedIn, TED) sont surtout cités.

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.
- 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.

Etudes et Conseil

Famille #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.

Analyses issues de nos entretiens :

- La connaissance de son client, de son historique mais aussi la connaissance pointue du secteur, de ses changements sont souvent cités comme des facteurs de différenciation. Cette connaissance partagée, **mais aussi marketée** apporte une réelle valeur ajoutée aux démarches et propositions commerciales.
- La capacité de se différencier **par l'apport personnel du consultant** (via des articles, des vidéos, des interactions, des conférences) ainsi que le développement de ses compétences sur les enjeux du secteur font reconnaître sa spécialisation.
- Les clients s'accordent sur le fait que **l'hyperspécialisation reste difficile à identifier et à challenger parmi les offres de conseils proposées**.

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		

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

Famille #3 : Hyperspécialisation sectorielle (illustrations métiers)

Les acteurs de conseil doivent organiser l'ensemble de leur chaîne de valeur (y compris leurs technologies) selon leur pertinence sur un ou plusieurs secteurs clients

Data Scientist

- Pour les études, au-delà de sa capacité technique à agréger et automatiser la collecte de données de types (voix, image, texte, bientôt émotion détectée, etc.) et d'origines différentes (internes et externes à sa société), la **même importance sera accordée à qualifier l'environnement de collecte** (géolocalisation, date, heure, météo, autres produits). Cet environnement entraîne tout un lexique et un univers qu'il faut maîtriser pour construire et affiner les modèles
- Une autre évolution sera la mise à disposition pour le client, de plus en plus fréquente, **d'outils de modélisation accessibles en ligne de manière autonome.** Cette interface ne pourra pas être universelle et devra permettre une analyse sectorielle pertinente
- Les modes et temps de collecte devront être adaptés selon le besoin client avec lequel il faudra coconstruire une solution adaptée en partant des possibilités de la data, autant que de la question posée.

Consultant senior en relations publics

- La capacité à proposer des **axes et une stratégie de communication multicanal** demeure le socle de compétences de ce métier
- Pour cela, il doit être en mesure de mettre en parallèle **plusieurs outils selon la connaissance du secteur client** (benchmark, data media, contenus, acteurs influents etc.). Une connaissance sectorielle fine y est donc indispensable
- Sa capacité à **produire du contenu pour le compte de ses clients** (contenu natif) constitue une évolution de plus en plus fréquente. Cela renforce le besoin d'une hyperspécialisation sectorielle (sujets, sémantique etc.) sur ce métier
- Les data, informations et témoignages disponibles sur un secteur sont souvent abondants en ligne (ou en interne pour les grands acteurs) mais ne peuvent constituer un levier d'apprentissage suffisant.

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.

Etudes et Conseil

Famille #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 concentre **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'application 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 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		

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

Etudes et Conseil

Famille #4 : Diffusion des technologies (illustrations métiers)

Nos entretiens révèlent des utilisations régulières des technologies data, très bientôt d'intelligence artificielle et de réalité immersive dans tous les domaines et tailles du périmètre

Consultant senior en recrutement

- La tension sectorielle sur les prix entraîne la recherche de moyens de **massifier certaines opérations par des technologies abordables pour tous les modèles économiques**. Le consultant doit les maîtriser pour les **utiliser selon chaque process de recrutement**, notamment dans des structures sans chargés de recherche.
- Parmi elles, l'analyse textuelle permet des tris de candidatures, des chat ou voicebots permettent de réaliser le **premier contact à des moments propices et de traiter la première réponse** (souvent texte).
- Ces technologies sont très souvent utilisées car elles permettent de **recentrer les consultants sur leur cœur de métier**. Elles permettent de gagner du temps et aident le consultant à cibler sa démarche par des « processus de recherche tests » que ces gains de productivité permettent.

Directeur de projet

- La **veille et la maîtrise des fondamentaux des technologies** qui peuvent impacter son domaine de compétences constitue **le premier niveau**. Le **deuxième niveau,** qui consiste à **combiner ces technologies dans la vision et les échanges avec le client** (dans son contexte sectoriel) est un axe de différenciation majeur.
- Cette dimension rejoint l'agilité pour permettre l'ouverture aux meilleures solutions technologiques et conseil
- Lors de la construction d'un modèle économique (pour une mission ou son entité), le directeur de projet doit veiller à **intégrer les meilleures solutions technologiques/d'expertise pour proposer un ensemble compétitif**.
- En effet, l'attente client demeure d'ailleurs centrée sur **la vision d'ensemble et la capacité à anticiper/challenger un modèle**, sur l'agilité dans le maîtrise d'ouvrage, voire la capacité à mettre en lien des acteurs technologiques pertinents selon les sujets.

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

Illustration graphique des besoins qualitatifs recueillis par métier

Détail de l'évolution des compétences clés sur 5 ans pour les métiers du périmètre étudié

Illustration : vue d'ensemble compétences clés d'un métier

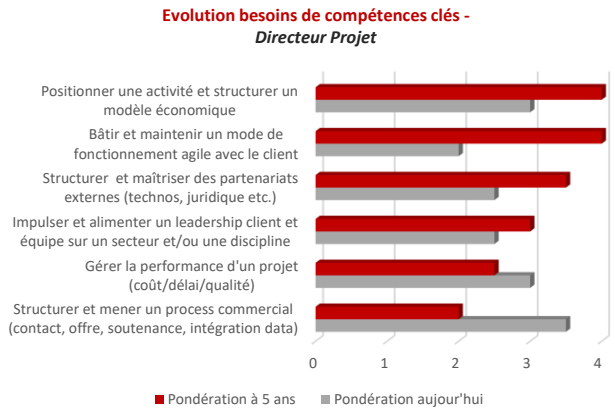


Illustration : vue d'ensemble compétences clés d'un métier

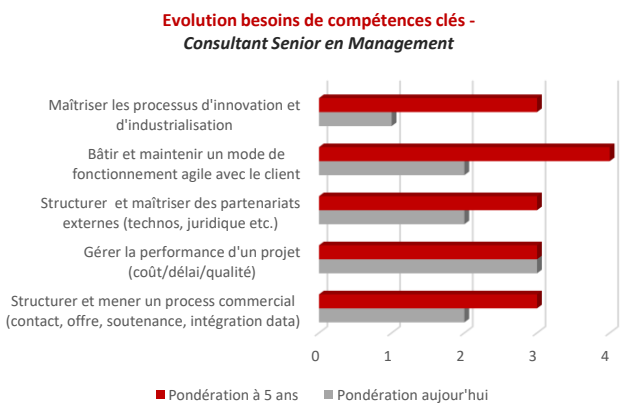
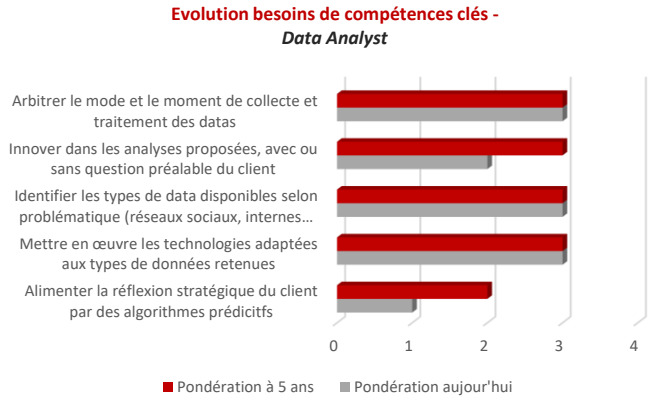


Illustration : vue d'ensemble compétences clés d'un métier



Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

Illustration graphique des besoins qualitatifs recueillis par métier

Détail de l'évolution des compétences clés sur 5 ans pour les métiers du périmètre étudié

Illustration : vue d'ensemble compétences clés d'un métier

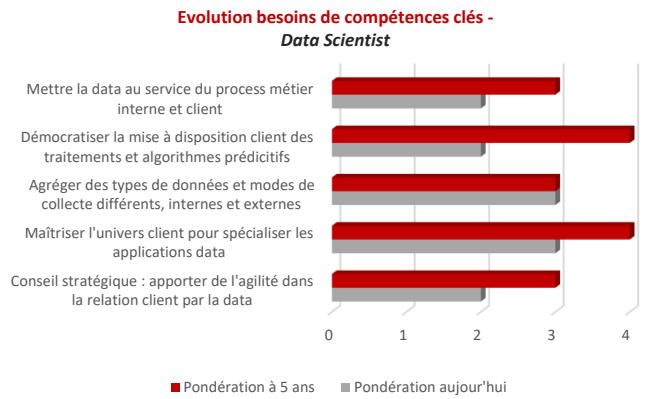


Illustration : vue d'ensemble compétences clés d'un métier

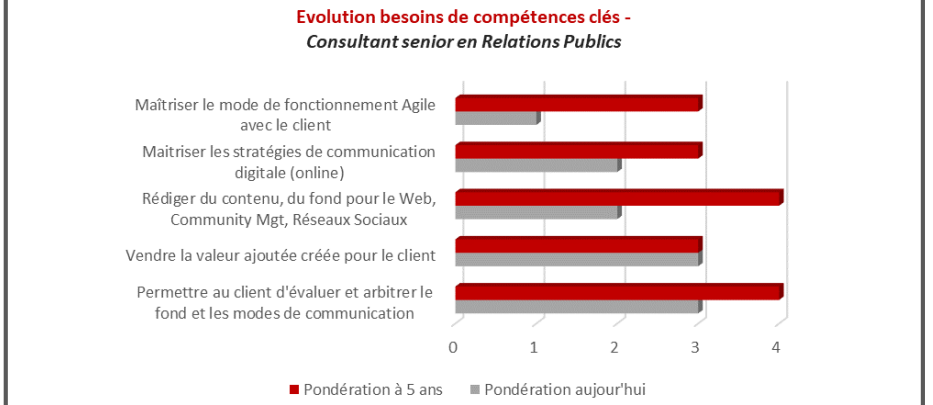
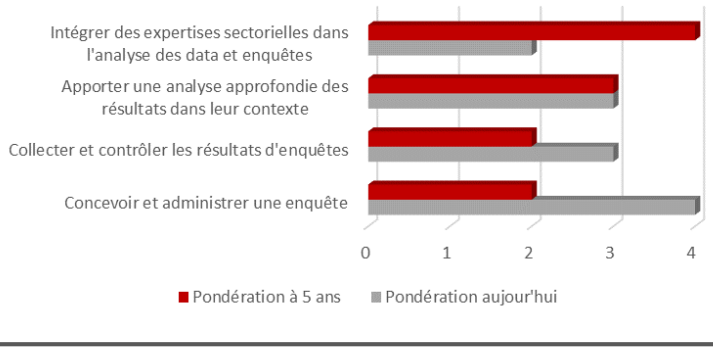


Illustration : vue d'ensemble compétences clés d'un métier



Observatoire paritaire
OPIIEC
PROSPECTIVE MÉTIERS

Illustration graphique des besoins qualitatifs recueillis par métier

Détail de l'évolution des compétences clés sur 5 ans pour les métiers du périmètre étudié

Illustration : vue d'ensemble compétences clés d'un métier

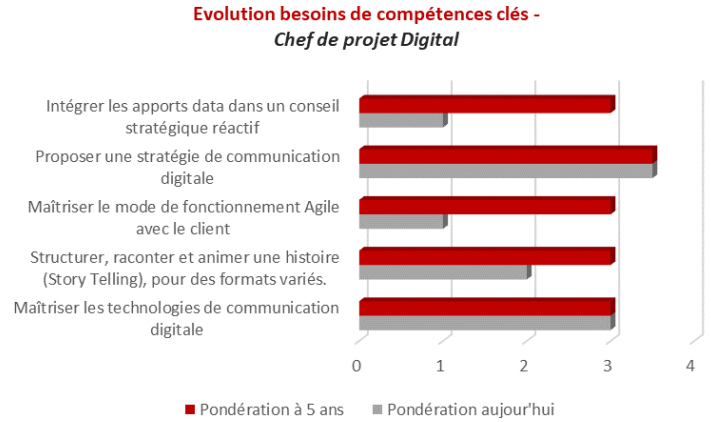


Illustration : vue d'ensemble compétences clés d'un métier

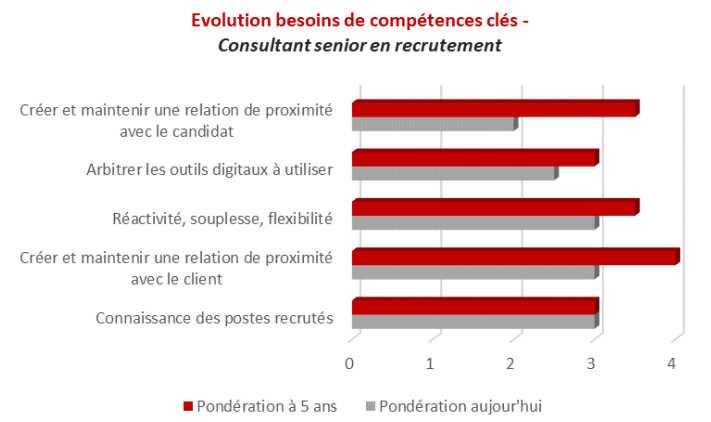
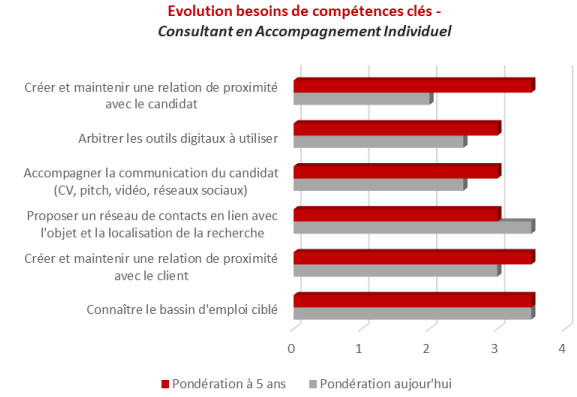


Illustration : vue d'ensemble compétences clés d'un métier



Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

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
   c. Mise en perspective de l'offre de développement des compétences
3. Pistes d'actions
4. Annexes

Observatoire paritaire
OPIIEC
PROSPECTIVE MÉTIERS

Etudes et Conseil

Approche méthodologique

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

Notre point de départ :

- 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, des sujets à traiter, des métiers en question ou encore des publics concernés.

Notre approche :

- Afin de décrire la logique de montée en compétences développée sur le terrain, nous avons regroupé ces pratiques en 8 familles
- Pour chaque domaine de compétences, l'utilisation de chacune de ces 8 familles de pratiques a été évaluée par métier.
- Afin de mettre en corrélation les pratiques avec les besoins qualitatifs, **chaque famille de compétences est illustré par un rappel de l'intensité du besoin exprimé par métier sur ces compétences**.

Note sur le périmètre de l'étude : cette analyse globale des dispositifs de montée en compétences a pour but de montrer **la diversité des pratiques selon les métiers et les compétences en jeu**. En effet, cette diversité et **la part décroissante de la formation dans l'approche des acteurs de terrain** nous a conduit **à dépasser le strict cadre des dispositifs de formation** qui font normalement l'objet de cette mise en perspective.

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

60

Synthèse des pratiques par métier

Famille de compétences #1 : Agilité et innovation

Analyse des pratiques issues de nos entretiens

- Les pratiques internes ou externes, visent à développer, voire généraliser ces méthodes **sur les phases commerciales et productives.**
- Les méthodes agiles et d'innovation **sont déjà fortement représentées dans les formations externes, y compris dans les outils de Branche**
- Les formations externes se développent sur des **sujets digitaux afin de servir la relation client agile et connectée** (exemples de formations à l'animation de réunions avec des outils d'intelligence artificielle ou formation à la conduite de réunions en salle de conférence connectée).
- Le coaching interne et externe s'élargit autour de l'agilité client.
- L'agilité est également dans les pratiques internes sectorielles (ex : **coaching linguistiques de plus en plus répandus)**.

Rappel 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		

▼ Légende : Type de pratique relevé en entretien pour cette famille de compétences et ce métier

Pratiques observées selon types d'acteurs	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
Formations internes métier	■	■	■	■	■	■	■	■	
Formations internes transverses	■	■	■	■	■	■	■	■	
Formations externes métiers									
Formations externes transverses	■	■	■	■					
Coaching externe	■	■	■				■	■	■
Information sectorielle ciblée									
REX, story telling, travail vidéo	■					■	■	■	
Immersion nouveaux modèles (start-ups, structures de R&D etc.)	■	■							

Synthèse des pratiques par métier

Famille de compétences #2 : Positionnement et leadership

Analyse des pratiques issues de nos entretiens

- La pratique du pitch et du storytelling devient essentielle pour développer le marketing de soi, personnel et professionnel. Elle se développe par des méthodes classiques comme le coaching, mais aussi via des **moyens digitaux et surtout à travers la vidéo**.
- Le coaching comme pratique de développement de la compétence se fait aussi bien de façon individuelle en externe qu'en interne à travers des groupes de travail et de coaching collectifs.
- **Les réseaux sociaux servent à digitaliser son storytelling mais ne sont pas suffisants dans le développement d'un positionnement cohérent.** Cette pratique semble plus utilisée à un niveau senior dans les métiers de consultant en management, recrutement et relations publics.
- Ces problématiques rejoignent la question du positionnement de certaines prestations auprès d'indépendants (ex : outplacement)

Rappel 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		

▼ Légende : Type de pratique relevé en entretien pour cette famille de compétences et ce métier

Pratiques observées selon types d'acteurs	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
Formations internes métier									
Formations internes transverses	■	■			■	■	■	■	■
Formations externes métiers									
Formations externes transverses	■	■	■		■	■	■	■	■
Coaching externe	■	■	■						
Information sectorielle ciblée									
REX, story telling, travail vidéo	■	■					■	■	■
Immersion nouveaux modèles (start-ups, structures de R&D etc.)	■	■					■	■	

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

Synthèse des pratiques par métier

#2 Positionnement et leadership : zoom sur les besoins de certification

Analyse à l'issue d'entretiens complémentaires sur le besoin de certification des professionnels du périmètre :

Il convient de distinguer **2 types de besoins sur les 4 familles de compétences traitées** :

- Les personnes auxquelles la certification amène uniquement une **employabilité interne et externe, sans nécessairement créer une différenciation significative sur le marché pour la/le titulaire ou son organisation** : ils s'agit principalement de **sujets matures** constituant des prérequis standards sur les marchés (management de projet, langues notamment)
- Les personnes auxquelles la certification amène **une différenciation significative sur le marché pour la/le titulaire ou son organisation** : ils s'agit principalement de **sujets en développement, organisant ou innovant sur un marché en mutation** (agilité, technologies, innovation, coaching, accréditations réglementaires notamment).

Dans tous les cas, il est à noter que :

- l'apport en **employabilité interne et externe concerne les 2 catégories ci-dessus**
- **L'enjeu quantitatif est important** dans la mesure où l'impact est majeur sur les populations les plus nombreuses (consultants et consultants seniors, voir ci-contre)
- la **capacité d'une même certification à différencier** sur un marché doit s'analyser plus finement, **au niveau des métiers** (voir ci-contre)
- Nos entretiens relèvent qu'une certification reste un **repère utile**, différenciateur ou pas, dans un écosystème et sur un marché mais qu'elle ne peut être constitutive d'un leadership, faisant appel à d'autres outils et postures.

Mesure de l'impact des certifications selon l'employabilité et la capacité à différencier pour la période 2018-2022*

Métiers	Critère Employabilité	Critère Différenciation
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		

* : détail des certifications recueillies lors des entretiens en annexe

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

Synthèse des pratiques par métier

Famille de compétences #3 : Hyperspécialisation sectorielle

Analyse des pratiques issues de nos entretiens

- Les pratiques dédiées à l'hyperspécialisation sectorielle ont davantage été observées au sein des **métiers senior**. Les interviewés s'accordent sur l'importance qu'elles prendront pour ces profils.
- Les formations spécifiques à un secteur sont réalisées en externe en faisant appel à des organismes spécialisés. Elles sont dédiées dans leur majorité à une **actualisation des compétences sectorielles, réglementaires ou spécifiques à un métier.**
- Les pratiques internes, de type « atelier secteur, retour sur expérience clients », **sont très largement majoritaires dans ce domaine**, permettant un premier niveau de connaissance sans besoin d'atteindre l'hyperspécialisation
- Les interviews révèlent également des « invitations clients » de plus en plus fréquentes sur leurs propres outils (veille réglementaire, stratégique, etc.), **favorisant la logique de co-construction durable**.

Rappel 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		

▼ Légende : Type de pratique relevé en entretien pour cette famille de compétences et ce métier

Pratiques observées selon types d'acteurs	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
Formations internes métier	■	■	■		■	■	■	■	■
Formations internes transverses									
Formations externes métiers	■	■	■		■	■	■	■	■
Formations externes transverses				■	■	■			
Coaching externe									
Information sectorielle ciblée		■			■	■	■	■	■
REX, story telling, travail vidéo									
Immersion nouveaux modèles (start-ups, structures de R&D etc.)	■	■	■						

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

Etudes et Conseil

Synthèse des pratiques par métier

Famille de compétences #4 : Diffusion des technologies

Analyse des pratiques issues de nos entretiens :

- La diffusion des technologies s'effectue principalement par des **formations internes animées par des experts** (hors indépendants)
- Plusieurs workshops sont réalisés en transverse pour fédérer plusieurs métiers (exemple de la communication RP entre les consultants, les data analyst).
- Pour les plus grands acteurs, ces modalités agiles d'apprentissage sont parfois lourdes à mettre en place et se voient réservées à un niveau senior. Des modules d'auto-apprentissage en ligne (e-learning ou blended learning) sont proposés mais ont une dynamique de développement moindre que les REX et immersions.
- Les **immersions jouent un rôle très important** pour partager l'information au degré pertinent, quelle que soit la taille de la société. Cette pratique, ainsi que les REX, est plébiscitée pour son efficacité et la capacité d'innovation qu'elle génère.

Rappel 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		

▼ Légende : Type de pratique relevé en entretien pour cette famille de compétences et ce métier

Pratiques observées selon types d'acteurs	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
Formations internes métier	■	■	■				■	■	
Formations internes transverses									
Formations externes métiers	■	■	■				■	■	
Formations externes transverses									
Coaching externe									
Information sectorielle ciblée									
REX, story telling, travail vidéo	■	■	■				■	■	
Immersion nouveaux modèles (start-ups, structures de R&D etc.)	■	■	■						

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

Etudes et Conseil

Synthèse phases 1 et 2

Des aspects quantitatifs et qualitatifs qui tendent vers des conséquences « contradictoires » en apparence, questionnant le positionnement des outils de Branche

Sur un plan qualitatif :

- Les **besoins d'évolution des compétences sont souvent difficiles d'accès** et créent des « barrières à l'entrée » pour de nombreux acteurs. **L'hyperspécialisation sectorielle et la diffusion des technologies**, deux facteurs majeurs de différenciation sur l'ensemble des marchés étudiés, restent **surtout accessibles aux grands et moyens acteurs** qui peuvent opérer des partenariats, voire des concentrations.
- L'ensemble des métiers tend de plus en plus à **s'articuler autour des technologies qui questionnent chaque maillon de la chaîne de valeur du conseil**, du conseil en stratégie à l'accompagnement individuel.
- Pourtant, les interviewés convergent vers le fait que ces phénomènes **ramèneront probablement les métiers vers « leurs fondamentaux historiques »** : capacité d'influence, d'empathie, expertise et compréhension du contexte et de l'environnement, clés pour construire une **relation durable et globale voulue par les clients**.

Sur un plan quantitatif :

- Les acteurs grands et moyens, en théorie plus avantagés par les besoins qualitatifs ci-dessus, connaissent toutefois des **difficultés croissantes sur le recrutement externe, notamment pour les métiers seniors**.
- Dans le même temps, les **effectifs indépendants croissent fortement sur ces mêmes profils** (notamment management)
- Pourtant, nombre d'interviews montrent une « **relative étanchéité » entre les modèles « salariés » et « indépendants », tous deux disposant d'avantages complémentaires sur le long terme**.

Dans ce contexte, **la diversité des outils et des pratiques de montée en compétences rencontrée sur le terrain** (partie 2.c) questionne les outils emploi et formation de la Branche, lesquels sont abordés en phase 3 (pistes d'actions).

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

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 ▸**
4. Annexes

Observatoire paritaire
OPIIEC
PROSPECTIVE MÉTIERS

Etudes et Conseil

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'accentuer 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.

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

Etudes et Conseil

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 évènements 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**.

Observatoire paritaire OPIIEC PROSPECTIVE MÉTIERS

Etudes et Conseil

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.

GOUVERNANCE

- 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

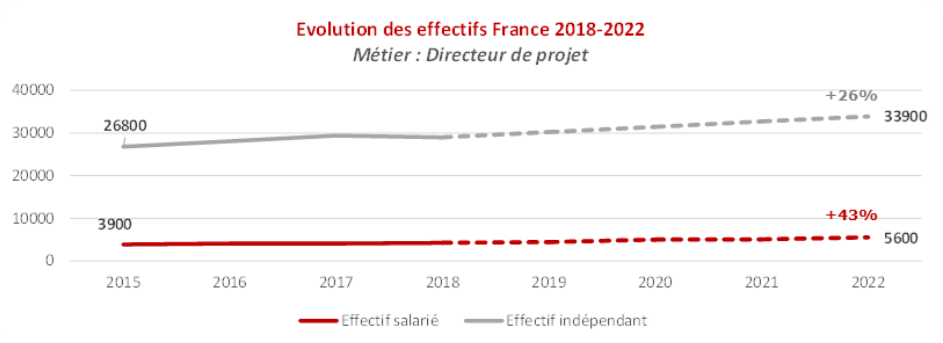
Synthèse des modifications proposées

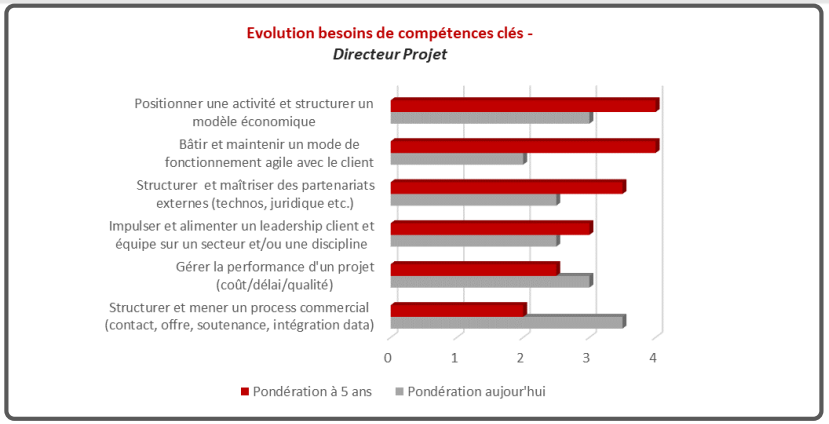
(détail dans les fiches métiers jointes):

- Data Scientist : dupliquer la fiche métier « Numérique », renforcer une orientation conseil/projet sur les activités et lier ce métier aux consultants en management
- Chargé de statistiques : renforcer l'orientation conseil et sectorielle des activités et les liens avec les métiers Data
- Tandem Directeur de projet - Consultant senior en management : prioriser sur le leadership du premier pour renforcer la dimension commerciale /cadrage et supervision du second. Liens à matérialiser avec Data Scientist et Consultant Senior en Relations Publics
- Consultant senior en relations publics : renforcer la posture conseil, la gestion de projet dans les activités et le « contenu natif/expertise sectorielle » dans les compétences.
- Chargé de statistiques : changement de nom en « chargé d'études statistiques »
- Manager responsable de mission : changement de nom en « Directeur de projet »

Pistes d'actions métiers

Métier : Directeur de projet

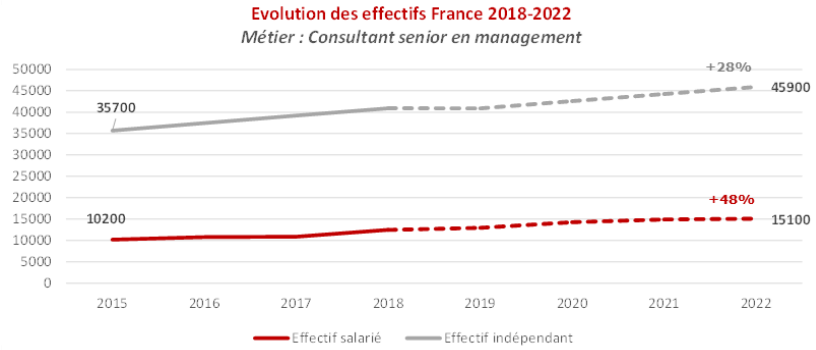


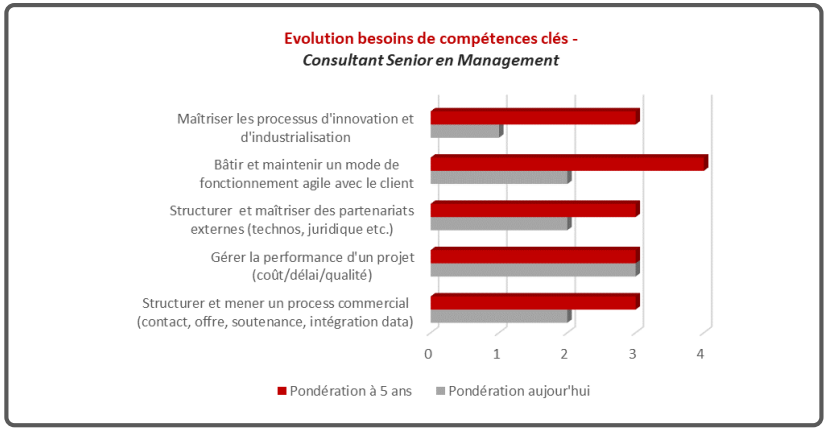


	Besoins identifiés	Pistes d'actions	Remarques
2018-2019	• Accentuer le leadership et la posture de « coaching agile » • Articuler des démarches d'entreprise agile, autour de la finalité de commerce et d'innovation de ce métier • Indépendants : accompagner le positionnement et le modèle d'affaires en amont des projets et pendant • Diffuser les compétences technologiques data et automatisation	• 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)	• 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.
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	• 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 »	

Pistes d'actions métiers

Métier : Consultant senior en management

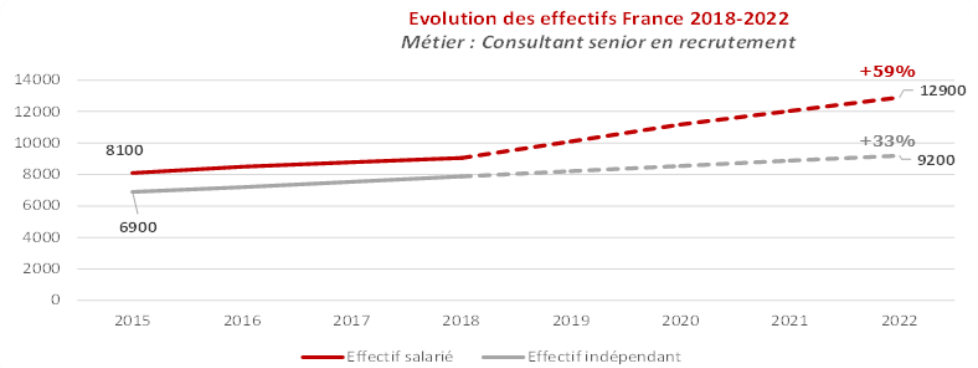


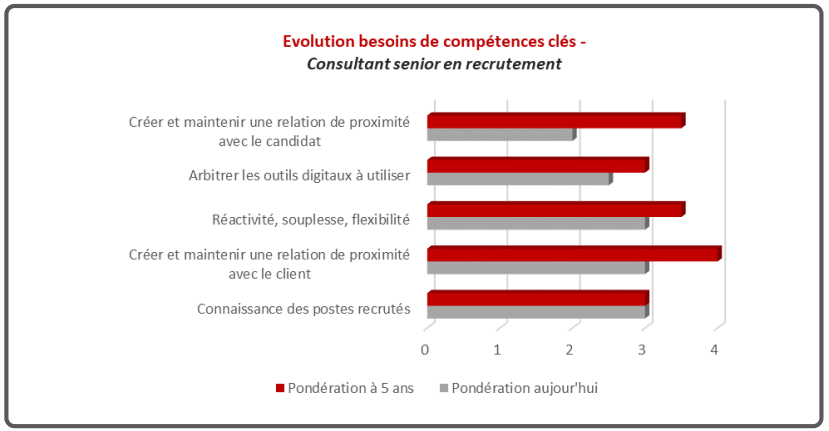


	Besoins identifiés	Pistes d'actions	Remarques
2018-2019	• Accompagner ce métier vers un rôle commercial accru • Intégrer les démarches de gestion de l'innovation dans la plupart des projets conseil • S'adapter à des modèles de relation client agiles, plus morcelés (toute l'entreprise incluse) • S'adapter à l'internationalisation accrue des missions de conseil	• 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)	• 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	• 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	• 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

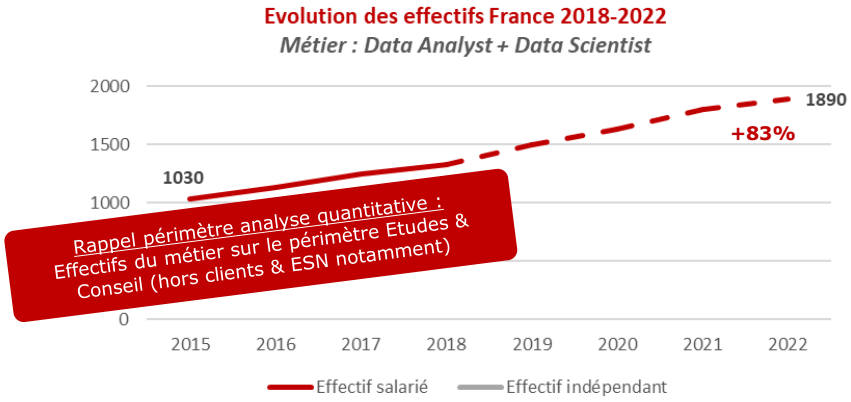


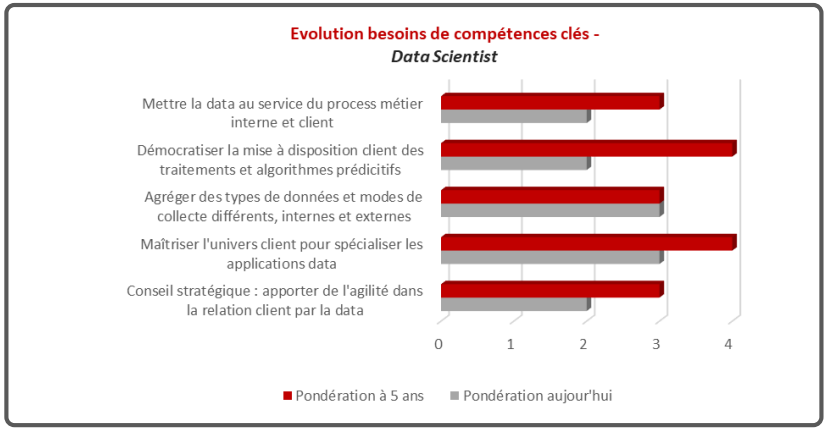


	Besoins identifiés	Pistes d'actions	Remarques
2018-2019	• Accompagner l'accroissement du recrutement d'experts managers sectoriels, notamment sur la posture de conseil à apporter en complément • La double compétence « coaching-recrutement » est une demande récurrente des candidats mais pas d'intérêt « 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 • 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
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	

Pistes d'actions métiers

Métiers : Data Scientist / Data Analyst

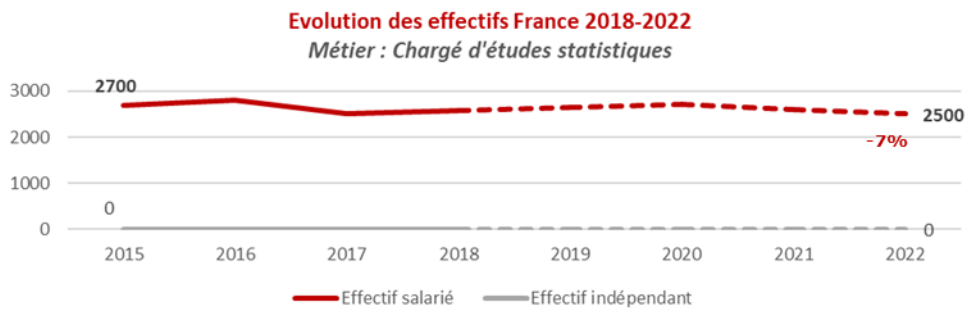


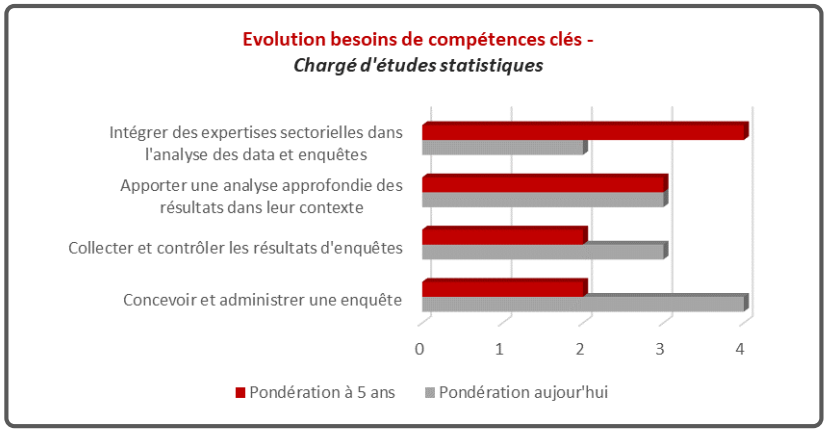


	Besoins identifiés	Pistes d'actions	Remarques
2018-2019	• Forte tension sur le recrutement externe • Difficultés de rétention des profils très pointus, notamment sur l'intégration des compétences aux problématiques conseil et aux « projets courts » • Difficultés de transmission de la double compétence « conseil-data »	• Valoriser l'orientation conseil & stratégie des besoins du périmètre Etudes & Conseil • 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

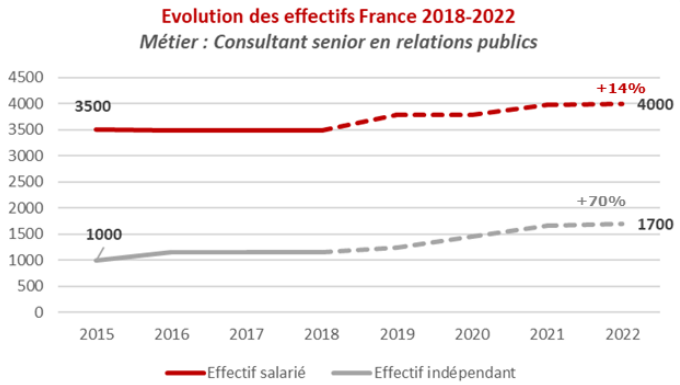


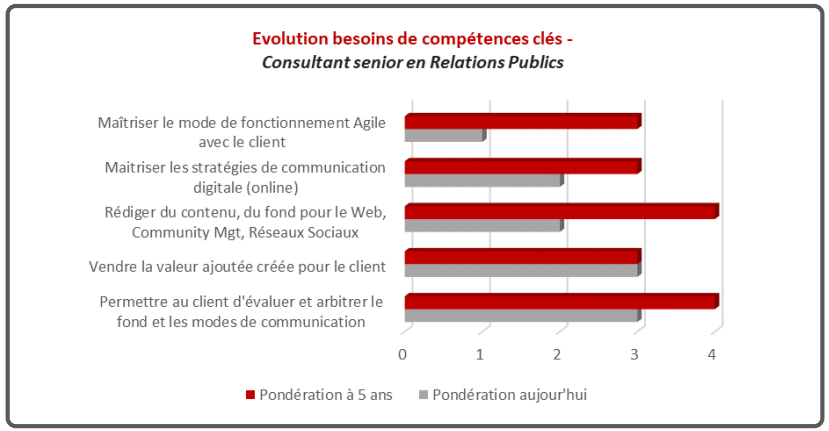


	Besoins identifiés	Pistes d'actions	Remarques
2018-2019	• Intégrer leurs compétences dans des projets articulés autour des datas • Evaluer, par entreprise, l'impact qualitatif de la modification des modes de collecte • Répondre au besoin accru d'expertise sectorielle (notamment dans l'interprétation 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/quanti (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

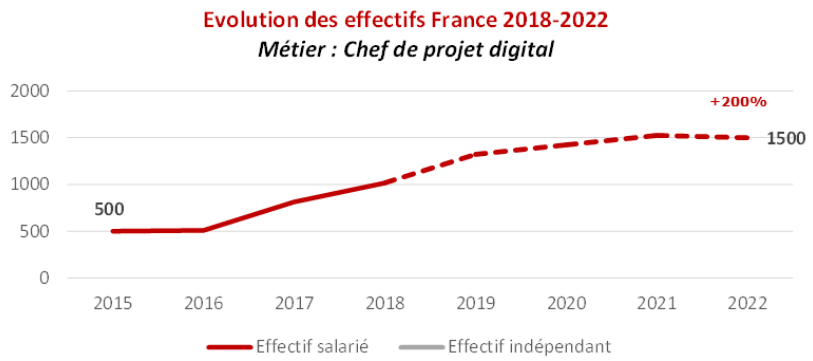


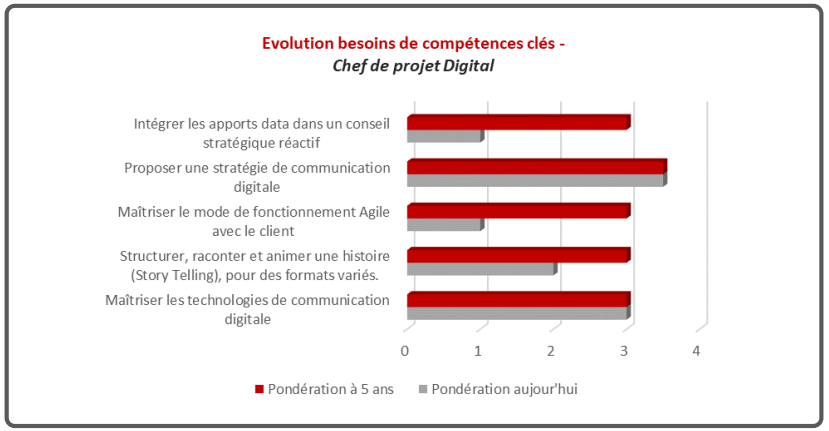


	Besoins identifiés	Pistes d'actions	Remarques
2018-2019	• Besoin accru d'hyperspécialisation sectorielle dans la production de contenus • Généraliser les compétences digitales • Accompagner l'accroissement de recrutement d'experts managers sectoriels, notamment sur la posture de conseil et les compétences 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/quanti (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 • 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 »
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 publics	• 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 »	

Pistes d'actions métiers

Métier : Chef de projet digital

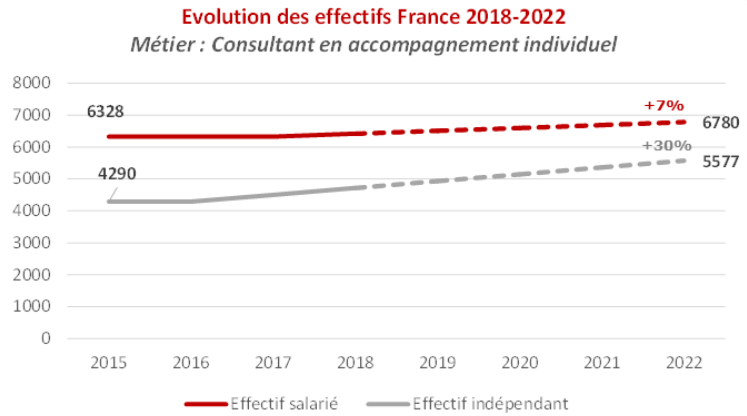


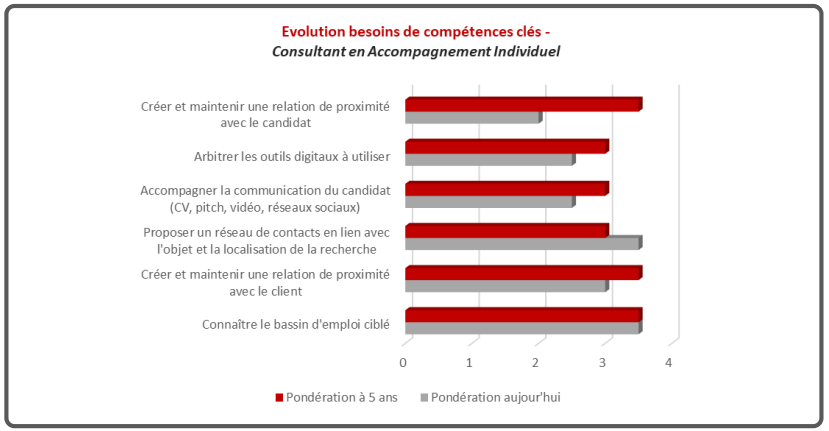


	Besoins identifiés	Pistes d'actions	Remarques
2018-2019	• Intégrer les data de manière plus systématique dans le conseil • Accentuer la double compétence avec le consultant senior en relations publics (page précédente) pour les petites et moyennes structures. Cela inclut notamment une connaissance sectorielle accrue et une diffusion des technologies	• Proposer la prestation d'accompagnement RH pour évaluer les impacts locaux quali/quanti (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. • 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, accompagnent ces tendances structurelles.
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 ?	

Pistes d'actions métiers

Métier : 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)									
Dipositifs 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"									

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
4. **Annexes ▶**

Observatoire paritaire
OPIIEC
PROSPECTIVE MÉTIERS

Annexes

Liste des titres et certifications identifiées dans le cadre de l'étude (1/2)
=> Sélection réalisée sur le contenu de chaque fiche correspondante (voir méthodologie p.22)

Code RNCP	Intitulé de la certification	Région
21706	Assistant(e) recrutement	Auvergne-Rhônes-Alpes
21706	Assistant(e) recrutement	Île-de-France
21706	Assistant(e) recrutement	Pays de la Loire
17832	Chargé de communication	Grand Est
17832	Chargé de communication	Île-de-France
17832	Chargé de communication	Occitanie
17832	Chargé de communication	Occitanie
17832	Chargé de communication	Occitanie
17832	Chargé de communication	Occitanie
17832	Chargé de communication	Provence-Alpes-Côte d'Azur
17832	Chargé de communication	Provence-Alpes-Côte d'Azur
21701	Chargé de marketing digital	Auvergne-Rhônes-Alpes
21701	Chargé de marketing digital	Bretagne
13889	Chargé(e) de la communication	Centre Val de Loire
13889	Chargé(e) de la communication	Centre Val de Loire
28148	Chargé(e) du marketing et de la communication	Île-de-France
26783	Chef(fe) de projets en communication	Auvergne-Rhônes-Alpes
26783	Chef(fe) de projets en communication	Bretagne
26783	Chef(fe) de projets en communication	Grand Est
26783	Chef(fe) de projets en communication	Île-de-France
26783	Chef(fe) de projets en communication	Île-de-France
26783	Chef(fe) de projets en communication	Île-de-France
26783	Chef(fe) de projets en communication	Île-de-France
26783	Chef(fe) de projets en communication	Nouvelle-Aquitaine
26783	Chef(fe) de projets en communication	Occitanie
26783	Chef(fe) de projets en communication	Provence-Alpes-Côte d'Azur
26783	Chef(fe) de projets en communication	Provence-Alpes-Côte d'Azur
13394	Coach professionnel	Grand Est
25485	Coach professionnel	Auvergne-Rhônes-Alpes
25485	Coach professionnel	Île-de-France
25499	Coach professionnel	Île-de-France
25502	Coach professionnel	Provence-Alpes-Côte d'Azur
26963	Coach professionnel	Auvergne-Rhônes-Alpes
26963	Coach professionnel	Grand Est
26963	Coach professionnel	Hauts-De-France

Code RNCP	Intitulé de la certification	Ville	Région
26963	Coach professionnel	Paris	Île-de-France
26963	Coach professionnel	Toulouse	Occitanie
26963	Coach professionnel	Nantes	Pays de la Loire
26963	Coach professionnel	Marseille	Provence-Alpes-Côte d'Azur
19441	Coach professionnel et personnel	Lyon	Auvergne-Rhônes-Alpes
19441	Coach professionnel et personnel	Paris	Île-de-France
24877	Coach professionnel individuel et d'équipe	Lyon	Auvergne-Rhônes-Alpes
24877	Coach professionnel individuel et d'équipe	Paris	Île-de-France
26205	Coach professionnel(le)	Paris	Île-de-France
26205	Coach professionnel(le)	Marseille	Provence-Alpes-Côte d'Azur
26931	Coach professionnel(le)	Aix-en-Provence	Provence-Alpes-Côte d'Azur
27027	Coach professionnel(le)	Paris	Île-de-France
27145	Coach professionnel(le)	Lyon	Auvergne-Rhônes-Alpes
27145	Coach professionnel(le)	Strasbourg	Grand Est
27145	Coach professionnel(le)	Lille	Hauts-De-France
27145	Coach professionnel(le)	Paris	Île-de-France
27145	Coach professionnel(le)	Aix-en-Provence	Provence-Alpes-Côte d'Azur
27367	Coach professionnel(le)	Chambéry	Auvergne-Rhônes-Alpes
27367	Coach professionnel(le)	Grenoble	Auvergne-Rhônes-Alpes
27367	Coach professionnel(le)	Lyon	Auvergne-Rhônes-Alpes
27367	Coach professionnel(le)	Nantes	Bretagne
27367	Coach professionnel(le)	Paris	Île-de-France
27367	Coach professionnel(le)	Bordeaux	Nouvelle-Aquitaine
27367	Coach professionnel(le)	Toulouse	Occitanie
27800	Coach professionnel(le)	Lyon	Auvergne-Rhônes-Alpes
27800	Coach professionnel(le)	Paris	Île-de-France
28008	Coach professionnel(le)	Lyon	Auvergne-Rhônes-Alpes
28008	Coach professionnel(le)	Paris	Île-de-France
28008	Coach professionnel(le)	Bordeaux	Nouvelle-Aquitaine
28008	Coach professionnel(le)	Montpellier	Occitanie
28294	Coach professionnel(le)	Paris	Île-de-France
17280	Consultant en communication de crise et médiation	Paris	Île-de-France
14588	Consultant en communication visuelle et image de marque	Nantes	Bretagne
14588	Consultant en communication visuelle et image de marque	Paris	Île-de-France
14538	Consultant en management	Strasbourg	Grand Est

Etudes et Conseil

Annexes

Liste des titres et certifications identifiées dans le cadre de l'étude (2/2)
=> Sélection réalisée sur le contenu de chaque fiche correspondante (voir méthodologie p.22)

Code RNCP	Intitulé de la certification	Ville	Région
14538	Consultant en management	Angers	Pays de la Loire
21733	Consultant recrutement	Lyon	Auvergne-Rhônes-Alpes
21733	Consultant recrutement	Lyon	Auvergne-Rhônes-Alpes
21733	Consultant recrutement	Saint Germain	Île-de-France
21733	Consultant recrutement	Saint Germain	Île-de-France
21733	Consultant recrutement	Angers	Pays de la Loire
21733	Consultant recrutement	Angers	Pays de la Loire
27057	Expert(e) digital(e)	Vincennes	Île-de-France
27057	Expert(e) digital(e)	Neuilly-sur-Se	Île-de-France
16959	Expert(e) en stratégie digitale	Lyon	Auvergne-Rhônes-Alpes
16959	Expert(e) en stratégie digitale	Rennes	Bretagne
16959	Expert(e) en stratégie digitale	Paris	Île-de-France
16959	Expert(e) en stratégie digitale	Montreuil	Île-de-France
16959	Expert(e) en stratégie digitale	Paris	Île-de-France
16959	Expert(e) en stratégie digitale	Paris	Île-de-France
16959	Expert(e) en stratégie digitale	Bordeaux	Nouvelle-Aquitaine
16959	Expert(e) en stratégie digitale	Toulouse	Occitanie
16959	Expert(e) en stratégie digitale	Montpellier	Occitanie
16439	Ingénieur diplômé de l'école nationale de la statistique et de l'adı	Malakoff	Île-de-France
21374	Ingénieur diplômé de l'école nationale de la statistique et de l'ana	Bruz	Bretagne
11933	Manager du développement marketing et commercial	Lyon	Auvergne-Rhônes-Alpes
11933	Manager du développement marketing et commercial	Lyon	Auvergne-Rhônes-Alpes
11933	Manager du développement marketing et commercial	Lyon	Auvergne-Rhônes-Alpes
11933	Manager du développement marketing et commercial	Nantes	Bretagne
11933	Manager du développement marketing et commercial	Nantes	Bretagne
11933	Manager du développement marketing et commercial	Nantes	Bretagne
11933	Manager du développement marketing et commercial	Strasbourg	Grand Est
11933	Manager du développement marketing et commercial	Strasbourg	Grand Est
11933	Manager du développement marketing et commercial	Lille	Hauts-De-France
11933	Manager du développement marketing et commercial	Lille	Hauts-De-France
11933	Manager du développement marketing et commercial	Lille	Hauts-De-France
11933	Manager du développement marketing et commercial	Paris	Île-de-France
11933	Manager du développement marketing et commercial	Paris	Île-de-France
11933	Manager du développement marketing et commercial	Paris	Île-de-France
11933	Manager du développement marketing et commercial	Bordeaux	Nouvelle-Aquitaine
11933	Manager du développement marketing et commercial	Bordeaux	Nouvelle-Aquitaine
11933	Manager du développement marketing et commercial	Toulouse	Occitanie
11933	Manager du développement marketing et commercial	Toulouse	Occitanie
11933	Manager du développement marketing et commercial	Montpellier	Occitanie
11933	Manager du développement marketing et commercial	Nice	Provence-Alpes-Côte d'Azur
16651	Manager du marketing et de la communication	Tours	Centre Val de Loire
16651	Manager du marketing et de la communication	Orléans	Centre Val de Loire
16651	Manager du marketing et de la communication	Paris	Île-de-France
16651	Manager du marketing et de la communication	Paris	Île-de-France
16651	Manager du marketing et de la communication	Paris	Île-de-France
16651	Manager du marketing et de la communication	Poitiers	Nouvelle-Aquitaine
15270	Manager du marketing et de la communication intégrée	Grenoble	Auvergne-Rhônes-Alpes
15270	Manager du marketing et de la communication intégrée	Lyon	Auvergne-Rhônes-Alpes
15270	Manager du marketing et de la communication intégrée	Valence	Auvergne-Rhônes-Alpes
15270	Manager du marketing et de la communication intégrée	Cesson Sevigne	Bretagne
15270	Manager du marketing et de la communication intégrée	Nantes	Bretagne
15270	Manager du marketing et de la communication intégrée	Metz	Grand Est
15270	Manager du marketing et de la communication intégrée	Reims	Grand Est
15270	Manager du marketing et de la communication intégrée	Strasbourg	Grand Est
15270	Manager du marketing et de la communication intégrée	Lille	Hauts-De-France
15270	Manager du marketing et de la communication intégrée	Lille	Hauts-De-France
15270	Manager du marketing et de la communication intégrée	Lille	Hauts-De-France
15270	Manager du marketing et de la communication intégrée	Montrouge	Île-de-France
15270	Manager du marketing et de la communication intégrée	Rouen	Normandie
15270	Manager du marketing et de la communication intégrée	Le Mans	Pays de la Loire
15270	Manager du marketing et de la communication intégrée	Aix-en-Provence	Provence-Alpes-Côte d'Azur
15270	Manager du marketing et de la communication intégrée	Marseille	Provence-Alpes-Côte d'Azur
15270	Manager du marketing et de la communication intégrée	Toulon	Provence-Alpes-Côte d'Azur
15270	Manager du marketing et de la communication intégrée	Vitrolles	Provence-Alpes-Côte d'Azur
23814	Manager marketing digital et événementiel	Paris	Île-de-France
18956	Master droit, économie, gestion mention management spécialité conseil en organisation et audit social	Nice	Provence-Alpes-Côte d'Azur
17833	Responsable de communication	Lyon	Auvergne-Rhônes-Alpes
17833	Responsable de communication	Lille	Hauts-De-France
17833	Responsable de communication	Paris	Île-de-France
17833	Responsable de communication	Bordeaux	Nouvelle-Aquitaine
19544	Responsable e-business / responsable e-marketing	Courbevoie	Île-de-France

Annexes

Liste des certifications recueillies au cours des travaux d'entretiens de l'étude

Certifications citées	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
Coach professionnel (ACC) - International Coach Federation	x	x						x	x
Coach professionnel (PCC) - International Coach Federation	x								x
Coach professionnel (MCC) - International Coach Federation									x
Certificats Data Scientist & Data Analyst - GENES					x	x			
Certification Consultant en management - IDCE-UCO	x	x							
PMP - Project Management Institute	x	x	x				x		
CAPM - Project Management Institute	x	x							
Prince 2 - Axelos		x	x		x	x	x		
Certified Scrum Professionnal - Scrum Alliance / scrum.org		x			x	x			
Certified Scrum Product Owner - Scrum Alliance / scrum.org		x							
Professional Scrum Master - Scrum Alliance / scrum.org		x							
Agility Path (entreprise) - Scrum Alliance / scrum.org									
SAFe (entreprise) - SAFe									
SAFe Program Consultant - SAFe		x							
Lean Six Sigma	x	x							
Lean Start-up	x					x			
OPQCM et OPQF (entreprise) - IS Q									

Annexes

Bibliographie analysée au cours de l'étude

SYNTEC Etudes – 2017, *« Etude annuelle d'activité 2016-2017 »*

SYNTEC Etudes – 2017, *« 19 innovations sélectionnées pour la 6e édition d'Idées pour le futur »*

XERFI – août 2017, étude *« Les agences de publicité de communication »*

SYNAP – 2014, *« Enquête : des relations presse aux relations publics »*

XERFI – nov. 2016, étude *« Les études de marché et sondages »*

LexisNexis – 2016, *« 7 predictions for consulting industry in 2016 »*

Source Global Research – 2017, *« Forecasts for 2017 »* & *« Digital Transformation Copy »*

Source Global Research – 2016, *« ¨Clients perceptions of consulting industry in France »*

Source Global Research-2017, *« The France Consulting Market in 2017 »*

Consult'In France-2016, *« Baromètre des achats de conseil 2015-2016 »*

Consult'In France - Juin 2016, *« Etude du marché du conseil »*

XERFI – oct. 2017, étude *« Le Conseil en management »*

Jobtruster – 2016, étude *« L'utilisation des cabinets de recrutement en 2015 et les attentes des entreprises pour 2016 »*

APEC – oct.2017, étude *« Marché de l'emploi cadre : enjeux et perspectives pour 2018 »*

APEC–Juin 2017, étude *« Panorama des mobilités professionnelles des cadres »*

XERFI – oct. 2016, étude *« Le Conseil en recrutement »*

XERFI – juillet 2017, étude *« le marché du travail temporaire »*

XERFI – juillet 2016, étude *« les agences médias en France »*

OPIIEC – sep. 2014 – *« Etude sociodémographique de la Branche du numérique, de l'ingénierie, du conseil, des études et des métiers de l'événement »*

Conseil d'orientation pour l'emploi – sep. 2017, étude *« automatisation, numérisation et emploi »*

Agile Buyer-jan. 2017, *« Priorités des Départements Achats en 2017 »*

latribune.fr – avril 2017, *« La révolution digitale à l'épreuve de l'économie : l'enjeu de la productivité »*

lesechos.fr – sep. 2017 *« Les travailleurs indépendants sont l'avenir des grands groupes »*

up-magazine.info – juin 2017, *« Vers une ubérisation du marché du travail ? »*

recruteurs.apec.fr – sep. 2016, *« Les réseaux sociaux sont devenus des outils de recrutement incontournables »*

lesechos.fr – étude Hopwork & Ouishare – 2017, *« Qui sont les freelances? »*

fr.statista.com – 2017, *« Evol. dépenses média France de 2008 à 2015 »*

IDC – 2017, *« Marché de la transformation digitale France 2017 »* & *« Adoption de l'Intelligence Artificielle en France 2017 »*

Senat – mars 2017, *rapport « Pour une intelligence artificielle maîtrisée, utile et démystifiée »*

IDC – 2017, étude *« Le Marché français du Big Data Analytics »*

IREP-France Pub, étude *« le marché publicitaire français en 2016 »*

EY – nov. 2016, *« observatoire EY de l'information extra-financière »*

Harris Interactive – août 2017, rapport *« Social Life 2017 »*

Pour toute demande d'information veuillez contacter:

Gwenaëlle DEVAUX

Chef de projets

Mail: opiiec@opiiec.fr

Observatoire paritaire
Numérique
Ingénierie
Etudes et Conseil
Métiers de l'évènement
OPIIEC
PROSPECTIVE MÉTIERS