



# MÉTIERS & COMPÉTENCES DES MISSIONS DE CONSEIL

Etude sur les compétences attendues dans les missions de conseil en stratégie et management



# SOMMAIRE

## Introduction

P.4-11

1. **Partie 1** – Panorama du secteur « Conseil en stratégie et management »

P.12-24

2. **Partie 2** – Evolutions et tendances à l'œuvre

P.25-65

3. **Partie 3** – Stratégie des entreprises de la branche et offre de formation

P.66-88

4. **Partie 4** – Synthèse, enjeux et plan d'action

P.90-120

## Annexes

P.121-154

→ Cliquez sur le titre de votre choix pour vous y rendre directement

# SOMMAIRE

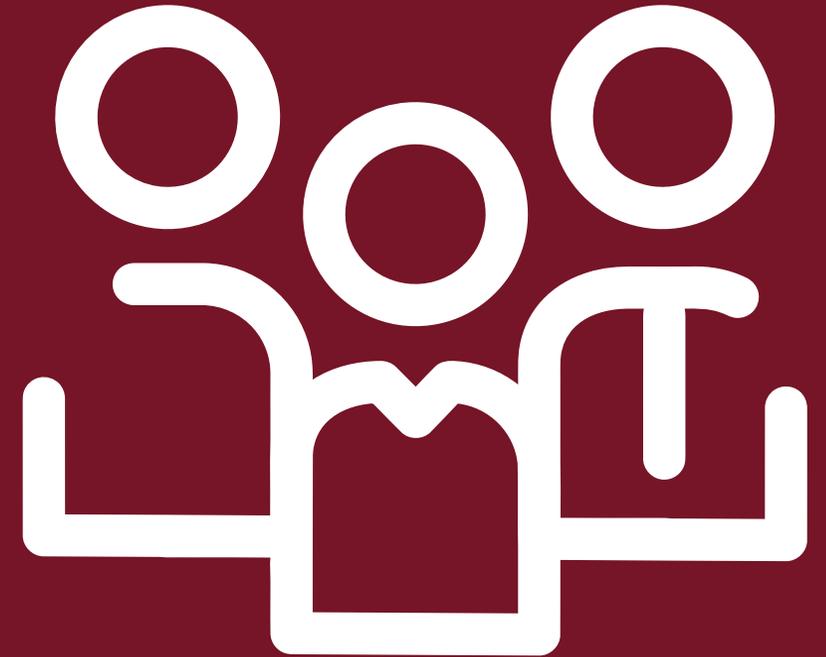
## Introduction

1. **Partie 1** – Panorama du secteur « Conseil en stratégie et management »
2. **Partie 2** – Evolutions et tendances à l'œuvre
3. **Partie 3** – Stratégie des entreprises de la branche et offre de formation
4. **Partie 4** – Synthèse, enjeux et plan d'action

## Annexes

→ Cliquez sur le titre de votre choix pour vous y rendre directement

# INTRODUCTION



### **OPIIEC : l'Observatoire Paritaire des Métiers du Numérique, de l'Ingénierie, des Études et du Conseil, et des Métiers de l'Évènement**

- Une association loi 1901 avec comme membres les fédérations patronales SYNTEC, CINOV et les organisations de salariés FIECI-CGC, F3C.CFD, CGT- des sociétés d'études, CFTC Media+, FEC-FO
- Ses missions principales : états des lieux, prospective et communication sur les thématiques emplois et formations

### **Le conseil en stratégie et management : des consultants en avance de phase, en capacité de conseil sur les phénomènes à l'œuvre et la conduite du changement**

#### **Des tendances lourdes changeant la donne en matière de conseil**

- Trois grandes tendances largement impactantes sur les missions : la transition écologique, une nouvelle vision et promesse des entreprises en gestion des ressources humaines et la révolution digitale
- Des complexités de projets accrues, une approche systémique des questions
- De nouveaux processus mission : un foisonnement de données et des capacités inédites de traitement

#### **L'intérêt par conséquent de mieux appréhender les compétences et métiers de demain**

- Au sein des entreprises de conseil en stratégie et management
- Afin d'imaginer et préfigurer des formations et certifications adaptées
- En appréciant au préalable les nouveaux marchés, les compétences indispensables demain

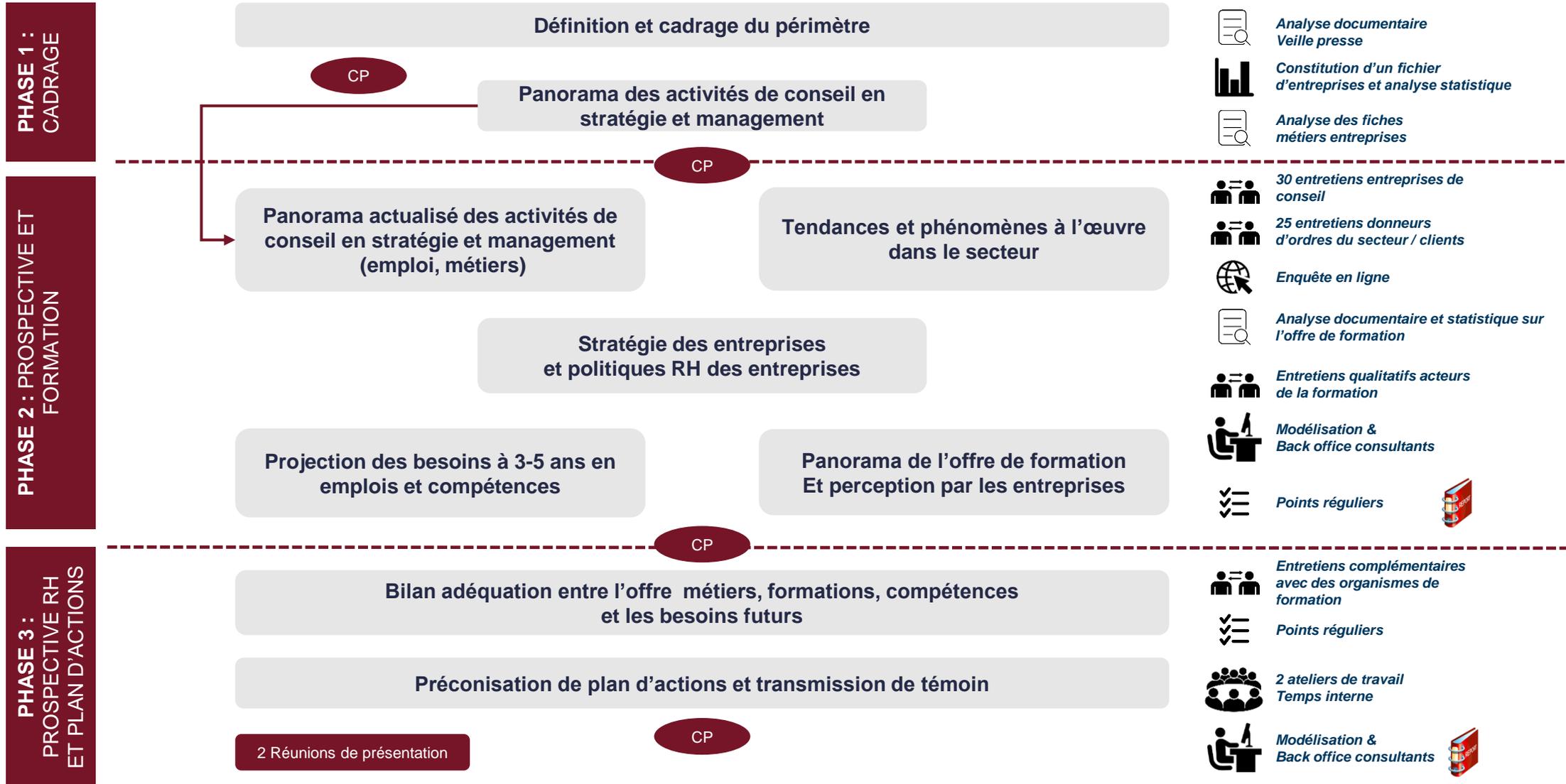
#### **Une démarche découpée en trois temps**

Phase 1 : Cadrage du projet

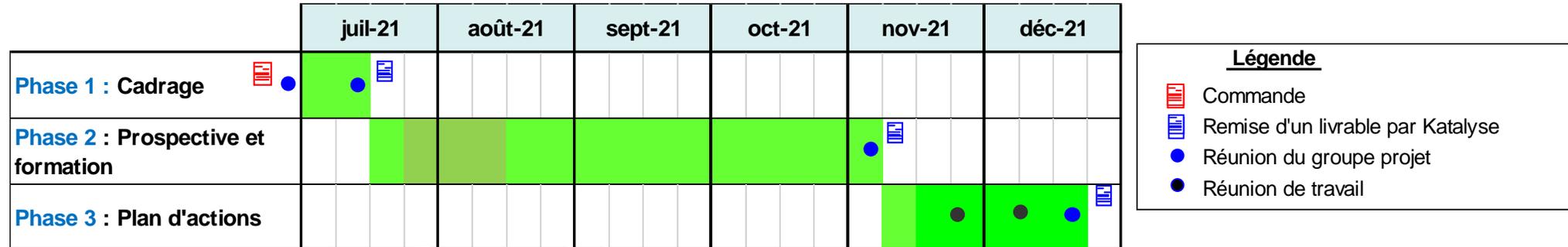
Phase 2 : Prospective sur les compétences et analyse de l'offre de formation

Phase 3 : Plan d'actions opérationnel





## Un calendrier des opérations menées sur une période de 6 mois

**Phase 2 : Prospective et panorama de la formation (zoom sur les entretiens)**• **30 entretiens qualifiés, réalisés avec les acteurs de la branche**

- 7 entretiens réalisés auprès d'entreprises de conseil en stratégie
- 23 entretiens réalisés auprès des cabinets de conseil en management et transformation

*Précision : « entreprise de la branche » entendu dans ce rapport comme étant les entreprises du conseil en stratégie et management*

• **25 entretiens qualifiés, réalisés auprès des clients des prestations de conseil en veillant à respecter...**

- La diversité des tailles des structures : Grandes entreprises, ETI, PME...
- Le statut de l'organisme : privé / public
- La richesse des secteurs d'activités clients : banques et assurance, énergie, chimie, distribution, agroalimentaire...

 **Cf. page suivante**

*Nota : des entretiens menés avec des responsables RH et opérationnels des grands groupes de conseil pris en compte dans l'analyse*

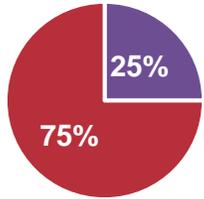
**Phase 3 : Elaboration d'un plan d'action opérationnel**

- 7 entretiens qualifiés, réalisés avec des établissements de l'enseignement supérieur et organismes de formation
- Des interviews post-ateliers avec les acteurs de la branche afin d'approfondir les échanges

## ENTRETIENS QUALITATIFS



**Entreprises de la branche :**  
30 entretiens réalisés (55%)

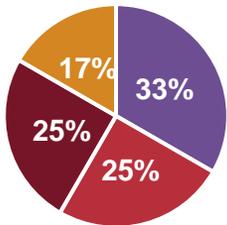


Répartition des entreprises de la branche selon leur activité principale

- Conseil en stratégie
- Conseil en management



**Entreprises clientes :**  
25 entretiens réalisés (45%)



Répartition des entreprises clientes selon leur taille \*\*

- Grandes entreprises
- ETI
- PME
- Public

### Commentaires

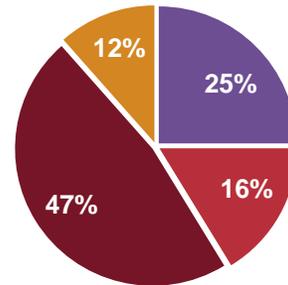
- Une répartition cohérente des entreprises du conseil en stratégie et management interrogées avec la répartition des entreprises établie par Syntec Conseil (18% en conseil en stratégie et 82% en conseil en management)
- Une répartition des entreprises clientes interrogées cohérente avec la répartition des clients du conseil en stratégie et management discutée en réunion de lancement

## ENQUETE EN LIGNE



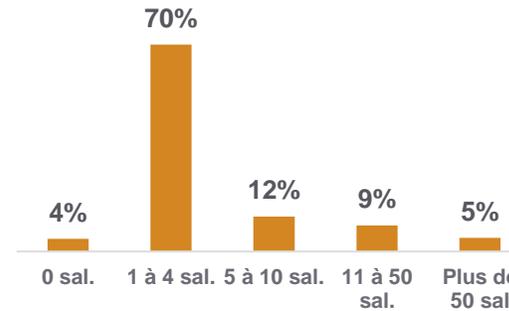
**Entreprises de la branche : 569 répondants**  
Dont 67 n'appartenant pas à la branche

Répartition des entreprises de la branche répondantes selon leur activité principale



- Management
- Stratégie
- Généraliste
- Technologie

Répartition des répondants par taille, nombre de salariés  
(235 répondants ayant indiqué leur effectif)



→ 86,4 % de TPE

### Commentaires

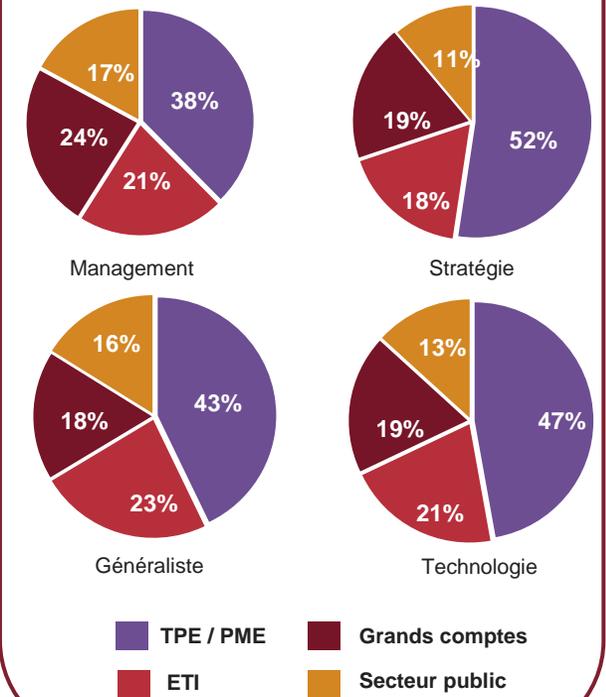
- Envoi et relance par mail du questionnaire effectué par ATLAS à plus de 25 000 entreprises ciblées (taux de lecture de 25%)
- Des frontières ténues entre les différentes activités du conseil à prendre en compte
- Une répartition des clients plutôt uniforme entre les différents types de conseil, sauf pour le conseil en management qui témoigne d'une proportion plus forte de clients de grands comptes et plus faible de TPE / PME

### \*\* Définitions / rappel

- TPE : entreprise de moins de 10 salariés
- PME : de 10 à 249 salariés
- ETI : de 250 à 4999 salariés (critère effectif)

Répartition de la typologie des clients selon l'activité du cabinet de conseil

Catégorie de clientèle dominante (250 répondants)



### Une perception variable de la définition des métiers du conseil...

- Une porosité de plus en plus présente dans l'offre de prestation des cabinets de conseil
- Des approches et offres de services transversales (digital, RSE, data...)
- Des missions « end-to-end » nécessitant la définition d'une stratégie jusqu'à sa mise en place chez le client
- Un marché concurrentiel et ouvert ayant vu l'arrivée de nouveaux acteurs périphériques proposant des prestations de « conseil » ex : banques, assureurs, coaches...

### ...nécessitant de préciser les termes employés dans le cadre de cette étude

- Des prestations de type « Conseil en stratégie » considérées comme faisant partie de l'activité générale du conseil en management (selon le périmètre étude EY 2018)
- Un secteur du conseil en management proposant également d'autres types d'offres/activités ex : conseil en organisation et conduite du changement, conseil RH, finance & risk management...
- Des perceptions différentes sur le sujet : le conseil en stratégie comme une activité faisant appel à des compétences propres versus une vision du conseil en management et stratégie comme interdépendants et nécessitant une approche globale
- Une approche statistique visant à présenter des ordres de grandeurs en segmentant l'activité par code NAF, **qui reste cependant à appréhender avec précaution du fait de la diversité des types de conseil inclus par code**

### ... et impliquant un spectre large de métiers

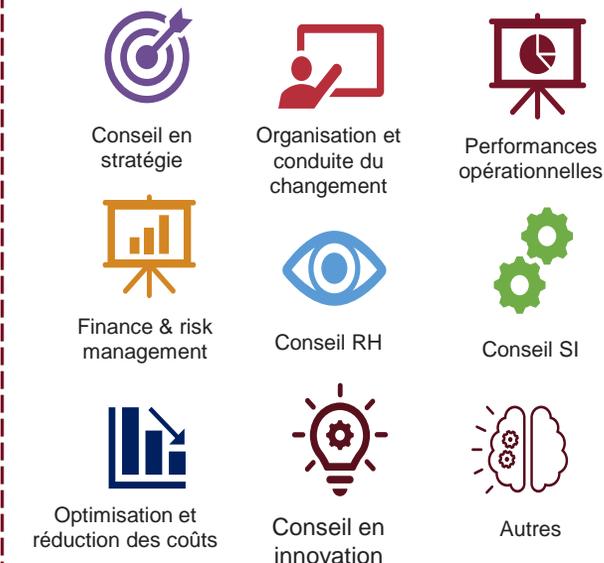
- Une cartographie proposée par l'OPIIEC faisant intervenir plus d'une trentaine de métiers
- Des fiches métiers détaillées reprenant les compétences clés par activités
- Le besoin de préciser le périmètre sélectionné dans le cadre de cette étude afin de percevoir les évolutions des métiers et compétences impactés par les tendances de fonds

Source : Xerfi Canal, extraction Siren, site internet OPIIEC

 Cf. page suivante

#### Types d'activités incluses dans le conseil en management

Source : Consul'In retraitement Katalyse



Cf annexe

#### Codes NAF retenus

##### 70.22Z - Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion

Codes NAF sélectionnés selon les codes NAF retenus par EY lors d'une précédente étude réalisée en 2018 (70.22Z et en excluant 70.21Z Conseil en relations publiques et communication; 73.20Z - Études de marché et sondage et 78.10Z - Activités des agences de placement de main-d'œuvre)

**Des activités considérées comme parties intégrantes du conseil en management (selon les données bibliographiques), à considérer dans la définition du périmètre de la mission**

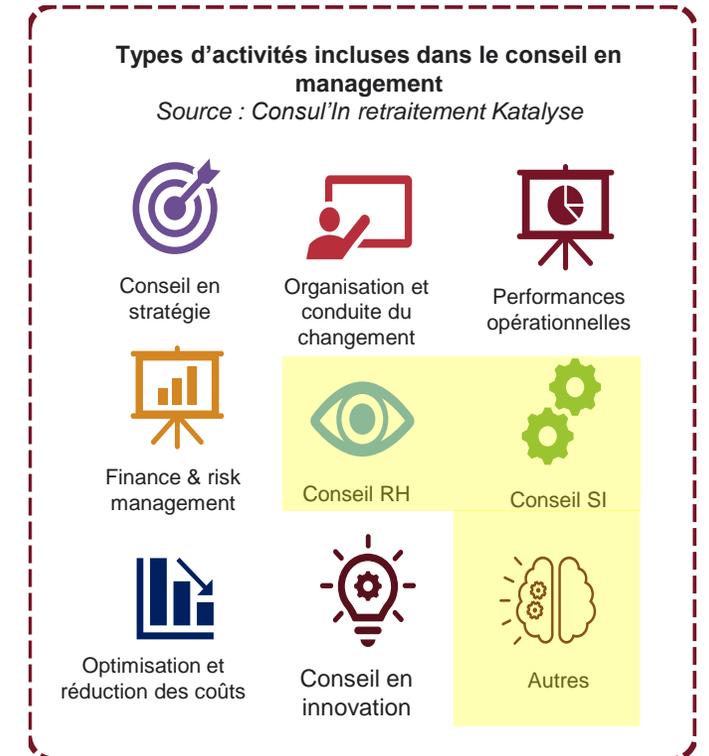
- Conseil en stratégie
- Organisation et conduite du changement
- Performances opérationnelles
- Finance & risk management
- Optimisation et réduction des coûts
- Conseil en innovation

**Des activités plus transversales déclinant parfois des composantes pouvant être hors scope, nécessitant d'être précisées (indiquées en jaune sur le schéma ci-contre)**

- Conseil RH : les missions de stratégie comprises dans le conseil RH sont incluses dans le périmètre, les aspects de recrutement, de reclassement n'y figurent pas
- Conseil SI : seules les missions concernant l'architecture globale de la stratégie des systèmes d'information ont été intégrées dans cette étude, la mise en place de SI relevant généralement du conseil en technologie (hors scope)
- Autres activités : pour la part des activités relevant de la stratégie ou du management

**Une classification des activités du conseil en stratégie et management restant théorique considérant leur périmètre à géométrie variable et un positionnement transversal des acteurs du conseil**

**Un panel d'entreprises de conseil en stratégie et management interrogé conforme au périmètre défini supra**



**Une approche fonctionnelle organisée autour des métiers du conseil en stratégie et management**

- Une cartographie traduisant une grande diversité de métiers et faisant intervenir différents niveaux hiérarchiques
- Des métiers non pris en compte dans le cadre de l'étude centrée sur les prestations de conseil en management et en stratégie
- Un cartographie loin d'être figée...
- ... mais bien évolutive : des métiers amenés à disparaître ? De nouveaux métiers à venir...
- Une cartographie large avec des métiers ne se limitant pas aux consultants au contact du client mais comprenant de nombreux métiers du back au front office

Direction d'entreprise et développement	Pilotage de la prestation	Réalisation de la prestation
Directeur – Associé Directeur de département études...	Chargé de terrain Chef de groupe Consultant en communication Manager spécialisé en recherche Consultant senior en management <i>Responsable antenne emploi</i>	<i>Business - Data analyst</i> <i>Chargé de codification</i> Chargé de recherche Chargé d'études Chargé d'études statistiques Coach d'organisation Coach professionnel <i>Community manager</i> Consultant en accompagnement collectif Consultant en accompagnement individuel Consultant en management <i>Consultant en recrutement</i> <i>Consultant en risques professionnels</i> Enquêteur Prospecteur d'emploi <i>Traducteur</i>
Supervision de projet	Soutien de la prestation	
Chef de projet Directeur clientèle Directeur d'études Manager – Responsable de mission	<i>Assistant de Communication</i> Chef de projet Digital <i>Data Scientist</i> <i>Superviseur de coach</i>	

**Légende :**

*Hors scope dans le cadre de l'étude*

*Métiers susceptibles de passer du back au front office*

Source : site internet OPIIEC

# SOMMAIRE

## Introduction

- 1. Partie 1 – Panorama du secteur « Conseil en stratégie et management »**
- 2. Partie 2 – Evolutions et tendances à l'œuvre**
- 3. Partie 3 – Stratégie des entreprises de la branche et offre de formation**
- 4. Partie 4 – Synthèse, enjeux et plan d'action**
- 5. Annexes**

→ Cliquez sur le titre de votre choix pour vous y rendre directement

# PARTIE 1

## PANORAMA DU SECTEUR

### « CONSEIL EN STRATÉGIE ET MANAGEMENT »



*Nota : les chiffres sont à prendre avec précaution car les périmètres d'étude ne sont pas totalement comparables*

**Le marché du conseil en stratégie et en management est en croissance régulière depuis les années 2014-2015...**

- Un CA de 7,3 Mds € (Syntec Conseil 2018), avec un taux de croissance de +12%/an, surtout depuis 2014-2015
- Le recours de plus en plus systématique des grands groupes aux prestations de conseil et l'évangélisation progressive des PME & ETI
- Remis de la crise sanitaire avec 31% des entreprises de conseil en stratégie et management qui déclarent que leur carnet de commande est supérieur à son niveau habituel en 2021 (Syntec Conseil 2021), ce constat est à relativiser pour les entreprises de petite taille

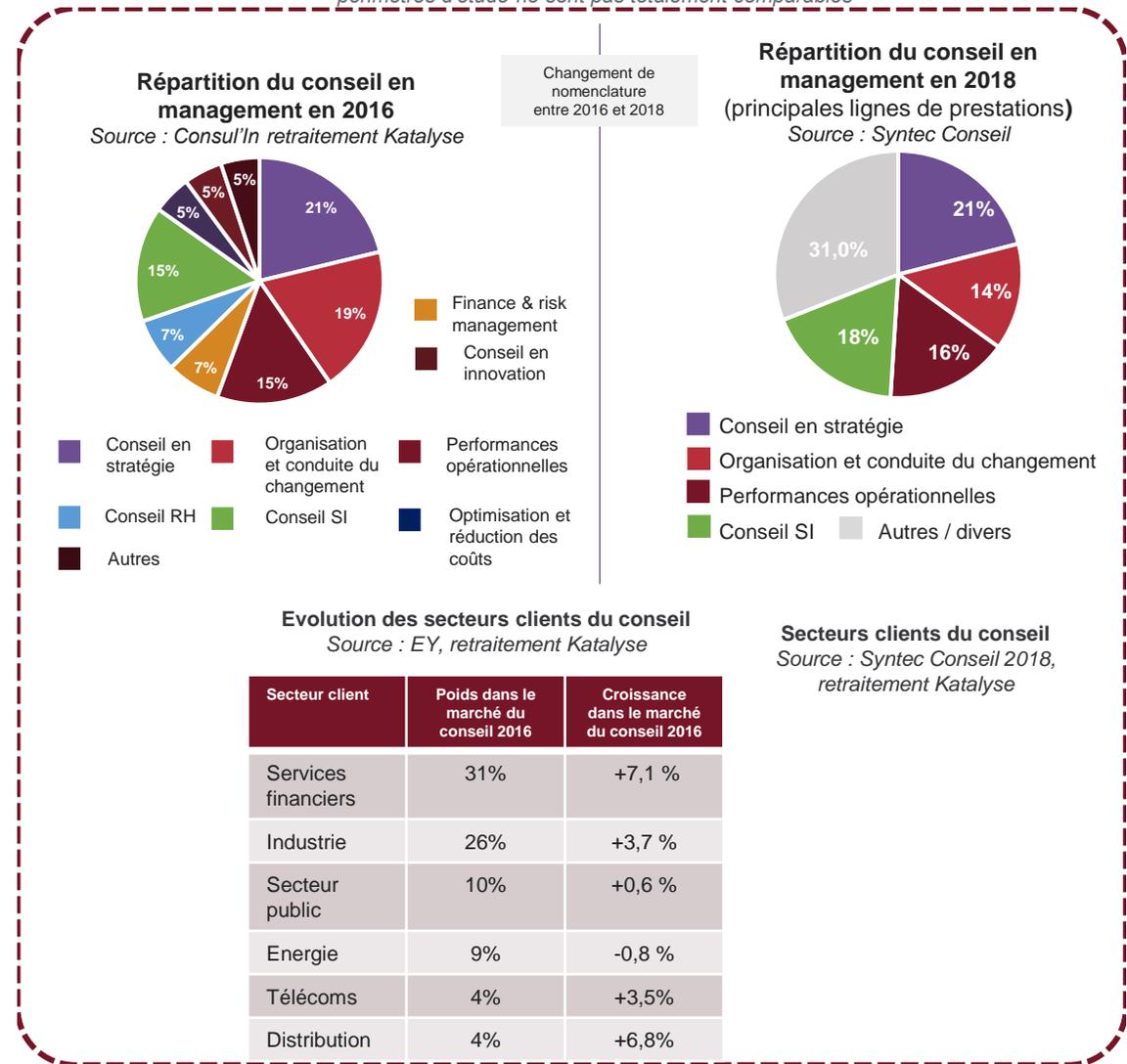
**... réparti inégalement entre les différentes activités de conseil en management ...**

- Une vision large du conseil en management, qui comprendrait le conseil en stratégie
- Une représentation dominante du conseil en stratégie, en organisation et conduite du changement et en performances opérationnelles depuis 2016
- L'apparition du conseil en architecture SI parmi les grands types de conseil (conseil en stratégie, organisation et conduite du changement, performances opérationnelles) depuis 2018

*Nota : une répartition des types de conseils non observable via les codes NAF*

**... et entre les différents secteurs**

- 85% du marché français du conseil en management concentré sur 6 principaux secteurs économiques en 2016 (services financiers, industrie, secteur public, énergie, télécoms, distribution)
- 1/3 du marché tiré par les services financiers en 2018 (Syntec Conseil), en constante croissance depuis 2012
- Une diminution de la part du secteur énergétique (du fait de la chute durable du cours du baril depuis fin 2014) et du secteur public



**L'activité du conseil en stratégie et management a été modérément atteinte par la crise sanitaire et semblerait en forte reprise en 2021 ...**

- Le conseil dans son ensemble a été majoritairement impacté par la crise sanitaire, avec une chute de -7,2% de son activité en 2020
- Le conseil en stratégie et management a, en revanche, été moins impacté par cette crise, avec une chute de -5% de son activité uniquement en 2020
- Les TPE seraient plus touchées que les cabinets de taille supérieure (cf. Baromètre CINOV / périmètre plus large) et font état de plus fortes incertitudes sur l'avenir lors des dernières enquêtes de conjoncture

**... ce qui permettrait de retrouver voir dépasser l'activité d'avant crise**

- Dès 2021, le conseil dans son ensemble semblerait reprendre dynamiquement son activité, avec une évolution prévue de +11% de son activité entre 2020 et 2021, tout comme le conseil en stratégie et en management dont l'évolution prévue est de +10%
- Ce qui amènerait à dépasser les niveaux d'activité d'avant crise pour le conseil dans son ensemble, dont l'activité évoluerait de +3% entre 2019 et 2021, et d'autant plus pour le conseil en stratégie et en management, dont l'activité évoluerait de +6% entre 2019 et le semestre 2 de 2021

**La crise sanitaire bouleverse la dimension sectorielle des clients du conseil en stratégie et en management.**

- Des constantes
  - Le secteur financier reste le secteur majeur, représentant 30% de l'activité
  - Les secteurs de service financier, industrie, télécom, distribution et énergie représentent près de ¾ de l'activité
- Des évolutions
  - Performance des secteurs de la santé, de la banque et de l'assurance
  - Performance du secteur public (+3 points par rapport à 2019)
  - Performance du secteur de l'énergie (+2 points par rapport à 2019)
  - Baisse des secteurs industriels (aéronautique et automobile), du tourisme et du transport aérien

**Zoom : Impact de la crise sanitaire**



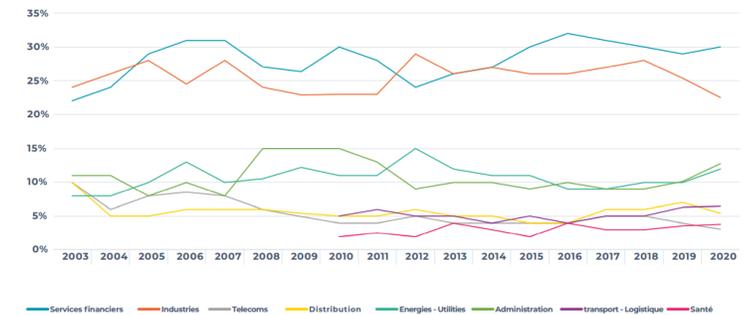
**Activité et effectifs du conseil**

Source : Syntec Conseil 2021, retraitement Katalyse

	Evolution 2020	Prévision 2021	
	Evolution de l'activité	Par rapport à 2019	Par rapport à 2020
<b>Ensemble du conseil</b>	-7,2%	+3%	+11%
<b>Conseil en stratégie et management</b>	-5%	+3% au S1 +6% au S2	+10%

**Répartition sectorielle de l'offre de conseil en stratégie et management, 2003-2020**

Source : Syntec Conseil 2021



Nota : ces chiffres sont à prendre avec précaution car ils ne couvrent qu'une partie du périmètre de cette étude

### La crise sanitaire a davantage atteint le conseil en management, par rapport au conseil en stratégie ...

- Dans son ensemble, le conseil a connu une baisse de son activité de -5% entre 2019 et 2020
- Le conseil en stratégie n'a pas été atteint par cette crise, avec une augmentation de son activité de 2% entre 2019 et 2020
- Le conseil en management a été largement atteint, avec une baisse de -8,4% de son activité entre 2019 et 2020

### ... de manière inégale au sein même du conseil en management

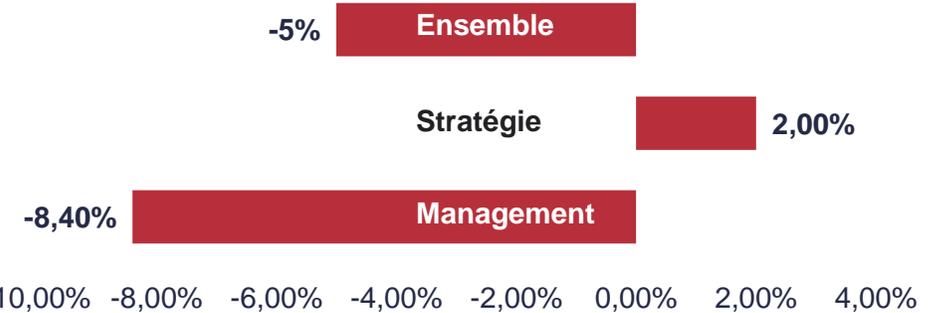
- Certaines entreprises pâtissent de la situation sanitaire
  - -2 points de la part du conseil RH entre 2019 et 2020
  - -3 points de la part du conseil en performances opérationnelles entre 2019 et 2020
- Certaines poursuivent leur ascension
  - +3 points de la part du conseil SI entre 2019 et 2020
- Au sein du secteur, la situation des TPE semble plus précaire car les PME tiennent une place plus importante dans leur portefeuille client.

Zoom : Impact de la crise sanitaire



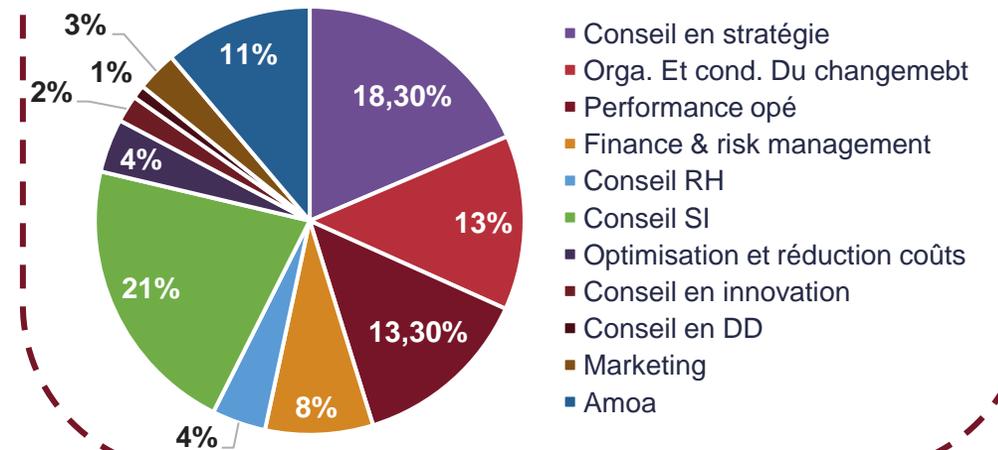
#### Evolution du conseil en management et en stratégie 2019-2020

Source : Syntec Conseil 2021, retraitement Katalyse



#### Répartition de l'offre de conseil en stratégie et management en 2020

Source : Syntec Conseil 2021, retraitement Katalyse



Nota : ces chiffres sont à prendre avec précaution car ils ne couvrent qu'une partie du périmètre de cette étude



## La crise sanitaire a atteint inégalement les différents types de cabinets...

- Les petits cabinets ont été plus durement touchés, avec un recul de l'activité de -22,50% de 2019 à 2020. Les études conduites par CINOV corroborent cette hypothèse. La reprise d'activité s'avère également plus lente
- Les majors ou grands cabinets ont été atteints de manière marginale
  - Recul de -4,8 % de l'activité des cabinets majors de 2019 à 2020
  - Performance de 0,3% de l'activité des grands cabinets de 2019 à 2020
- 62% des petites entreprises estiment leur carnet de commande comme inférieur à leur niveau habituel en 2021 contre uniquement 10% des grandes entreprises

## ... et participé à la baisse des taux journaliers moyens

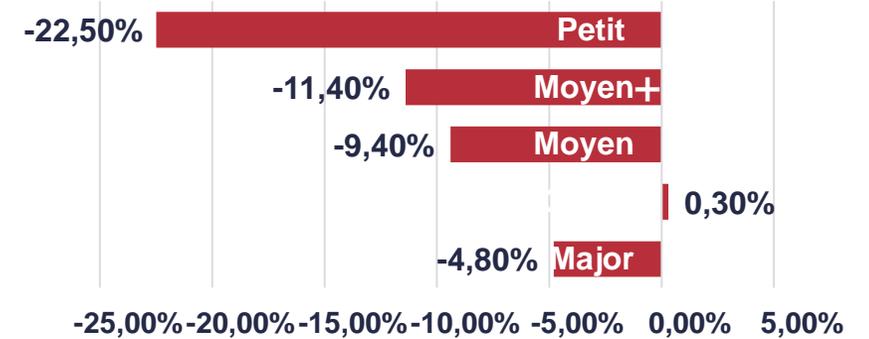
- Performance des taux journaliers moyens (TJM) les plus bas (+6 points de part relative entre 2019 et 2020) qui représentent en 2020 1/3 de l'activité
- Les taux intermédiaires représentent en 2020 44% de l'activité
- Les taux les plus élevés représentent en 2020 seulement ¼ de l'activité

### \*\* Définitions / typologie Syntec Conseil

- « Petit » : chiffre d'affaire inférieur à 3 M€
- « Moyen » : chiffre d'affaire compris entre 3 et 20 M€
- « Moyen + » : chiffre d'affaire compris entre 20 et 50 M€
- « Grand » : chiffre d'affaire compris entre 50 et 150 M€
- « Major » : chiffre d'affaire supérieur à 150 M€

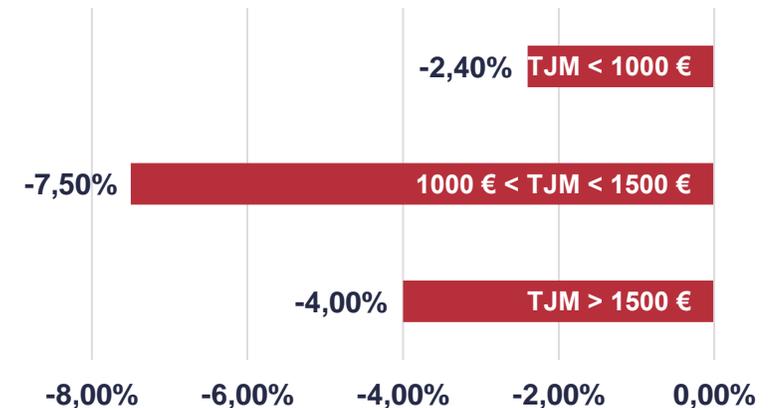
### Evolution du conseil selon la taille du cabinet \*\*

Source : Syntec Conseil 2021, retraitement Katalyse



### Evolution du conseil selon le TJM

Source : Syntec Conseil 2021, retraitement Katalyse



Nota : ces chiffres sont à prendre avec précaution car ils ne couvrent qu'une partie du périmètre de cette étude

### Les effectifs du conseil en management et en stratégie en constante hausse ...

- 42 000 salariés (Syntec Conseil 2018) et 150 000 indépendants (OPIIEC 2016)
- Hausse des effectifs en 2018 +9% (Syntec Conseil 2018)

### ... malgré une temporisation avec la crise sanitaire ...

- Hausse des effectifs en 2020 +0,6% (Syntec Conseil 2021)
- Hausse des effectifs entre janvier et juin 2021 +5% (Syntec Conseil 2021)

### ... concentrés principalement en Ile-de-France ...

- 71% des fiches de poste en conseil en management et des études (Indeed.fr en octobre 2017) concernent l'Ile-de-France
- 61% des effectifs des 4 activités sont basés en Ile-de-France
- 8,4% des salariés en 2020 sont en région contre 8% en 2019 (Syntec Conseil 2021)
- 47,5% des établissements du code Siren 70.22Z « Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion » sont recensés en Ile-de-France

### ... restant principalement des salariés malgré l'expansion du modèle indépendant.

- +23% des effectifs salariés dans le conseil en management 2018-2022 (source EY)
- + 31% des effectifs indépendants dans le conseil en management 2018-2022 (source EY)

Evolution des effectifs du conseil en management en France 2018-2022

Source : EY, retraitement Katalyse



Cf. panorama des activités « Etudes et conseil » en page 147

### Zoom : Impact de la crise sanitaire



Les effectifs du conseil en stratégie et management continuent d'augmenter contrairement au reste de la branche, et d'autant plus dès 2021

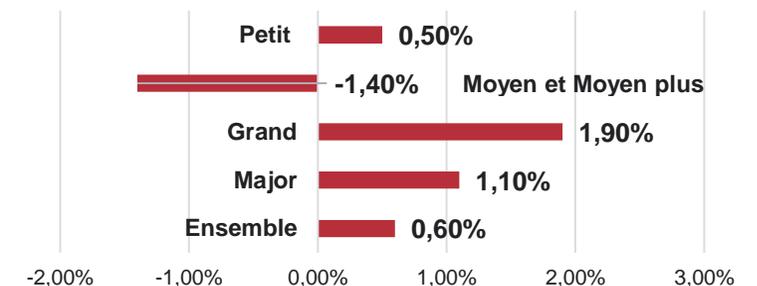
- Evolution des effectifs de +0,6% en 2020 dans le conseil en stratégie et en management face à une chute de -1% dans l'ensemble du conseil (Syntec Conseil 2021)
- Evolution des effectifs de +5% entre janvier et juin 2021 dans le conseil en stratégie et en management en cohérence avec la hausse de +5% dans l'ensemble du conseil (Syntec Conseil 2021)

La crise sanitaire affecte davantage les cabinets moyens en termes d'effectifs

- Evolution des effectifs de grands cabinets de +1,9% en 2020 (Syntec Conseil 2021)
- Evolution des effectifs de cabinets moyens et moyens plus de -1,4% en 2020 (Syntec Conseil 2021)

Evolution des effectifs du conseil en stratégie et management, 2020-2019 (tranches de CA décrites en page précédente)

Source : Syntec Conseil 2021, retraitement Katalyse



### Une répartition inégale entre les différents métiers ...

- 55 % des effectifs sont « Chargé de recherche / Chargé d'étude » ou « Consultants »
- 15 à 25 % des effectifs dans des fonctions de front et back office

### ... en pleine mutation...

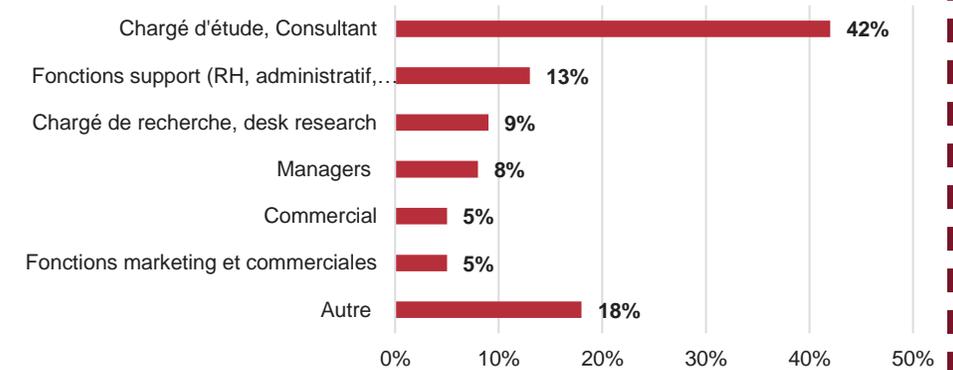
- -7% des effectifs de Chargés d'étude de 2015 à 2022 alors qu'ils représentaient 42% des effectifs en 2014 (source EY 2018 et OPIIEC 2014)
- +78% des effectifs de data analyst de 2015 à 2022 (source EY)
- +96% des effectifs de data scientist de 2015 à 2022 (source EY)

### ... et de manière plus diversifiée par secteur à l'image de la répartition des établissements.

- Une part plus importante des effectifs en conseil en management qui comprend 27% des effectifs (considéré comme comprenant le conseil en stratégie)
- Une part moins importante des effectifs en conseil RH qui comprend 18% des effectifs (comprenant l'accompagnement de salariés, le coaching et le recrutement)

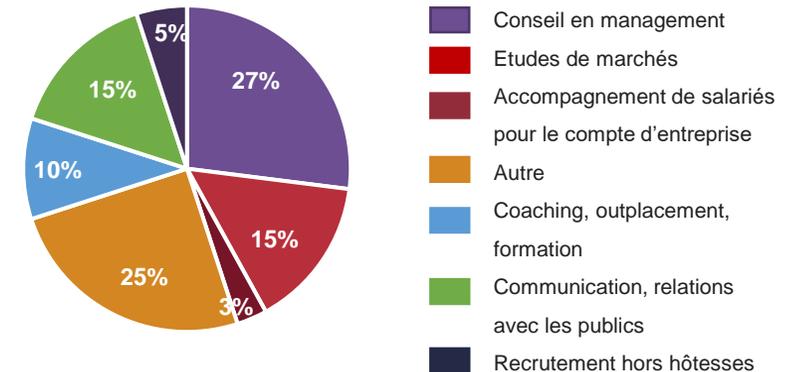
Répartition des effectifs par catégorie métier

Source : OPIIEC 2014, retraitements Katalyse



Répartition des effectifs par type d'activité

Source : OPIIEC 2014, retraitements Katalyse



Nota : ces chiffres sont à prendre avec précaution car ils ne couvrent qu'une partie du périmètre de cette étude



## Une secteur faisant preuve de résilience face à la crise sanitaire

MARCHE	RESSOURCES HUMAINES / ORGANISATION
<p>Baisse de l'activité sur la période mars 2020-décembre 2020 et reprise lente depuis 1er semestre 2021</p> <p>Décalage voire arrêt de certaines missions</p> <p>Réduction des budgets alloués (missions plus courtes)</p> <p>Certains secteurs plus touchés que d'autres ex : Equipements de transports, distribution, B2C</p> <p>Evolution dans le type d'activités : animation de CODIR et COMEX à distance, <b>accompagnement de projets de transformation à distance, conception et déploiement de plan stratégique à distance</b></p> <p>Réorientation temporaire des activités vers les marchés publics</p> <p>Démarchage client et pilotage de mission 100% à distance</p> <p>Effet long-terme : accélérateur de tendances de l'entreprise et révélateurs des failles de l'entreprise (clients/entreprises du conseil), incertitude des clients sur l'avenir et difficulté à se projeter</p>	<p>Recours au télétravail</p> <p>Recours au chômage partiel</p> <p>Demande de congés imposés</p> <p>Gestion et animation des équipes à distance</p> <p>Croissance de l'intégration d'outils collaboratifs (ex : Teams, Zoom, Sharepoint, Google...)</p> <p>Départs volontaires de certains collaborateurs</p> <p>Recrutement de stagiaires et alternants</p> <p>Formation des collaborateurs</p> <p>Incapacité de rencontrer physiquement les clients</p> <p><b>Impossibilité de travailler chez le client</b></p> <p>Baisse drastique des frais de déplacements</p> <p>Effet long-terme : réflexion et mise en place d'accords d'entreprise sur le télétravail, évolution du rapport client (moins de déplacement, pilotage à distance...)</p>

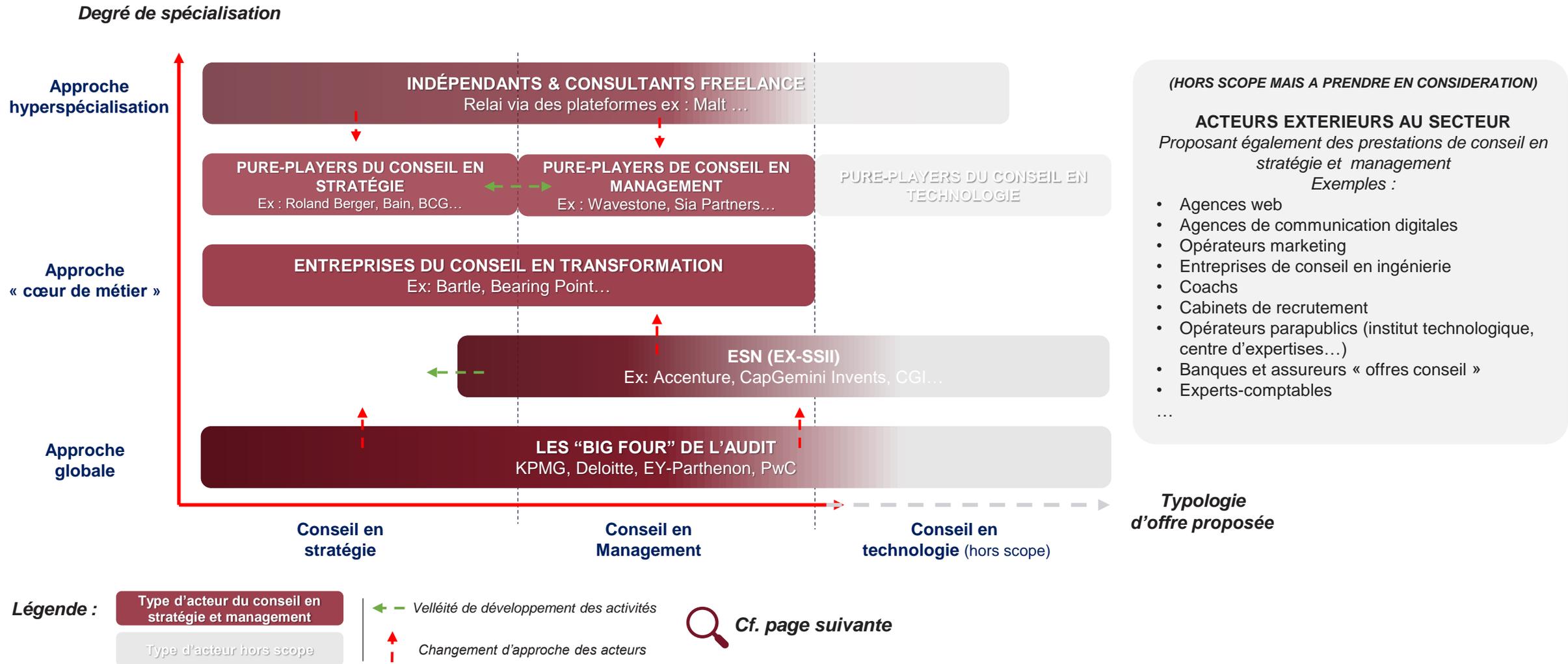
### Commentaires

- Le conseil en stratégie et management, semblant être considéré par les acteurs comme « un bon indicateur de la santé économique du pays » : une reprise de l'activité du conseil pouvant traduire une reprise de l'économie
- Des entreprises affectées par la crise sanitaire mais faisant preuve de résilience depuis le premier semestre de 2021 avec une reprise de l'activité
- **Le conseil en stratégie et management ayant mieux résisté à la crise sanitaire par rapport aux autres acteurs du conseil**

Légende :  Spécificité du conseil en management  Spécificité du conseil en stratégie

Sources : Entretiens, Syntec Conseil 2021

Représentation schématique du positionnement des acteurs du conseil selon leur cœur d'activité



## Un repositionnement général des acteurs dicté par les tendances marchés et la réponse des grands cabinets de conseil en stratégie et management...

- Le passage d'une approche globale à un positionnement de « multi-spécialiste » par les Big Four et les ESN
  - Acquisition de compétences clés par croissance externe
  - Développement de leur offre proposée (data analyse, RSE...)
- Une croissance du nombre des indépendants et consultants freelance développant leur expertise
- Une position parfois jugée difficile par les TPE et PME du conseil en stratégie et management voyant leurs parts de marché s'éroder

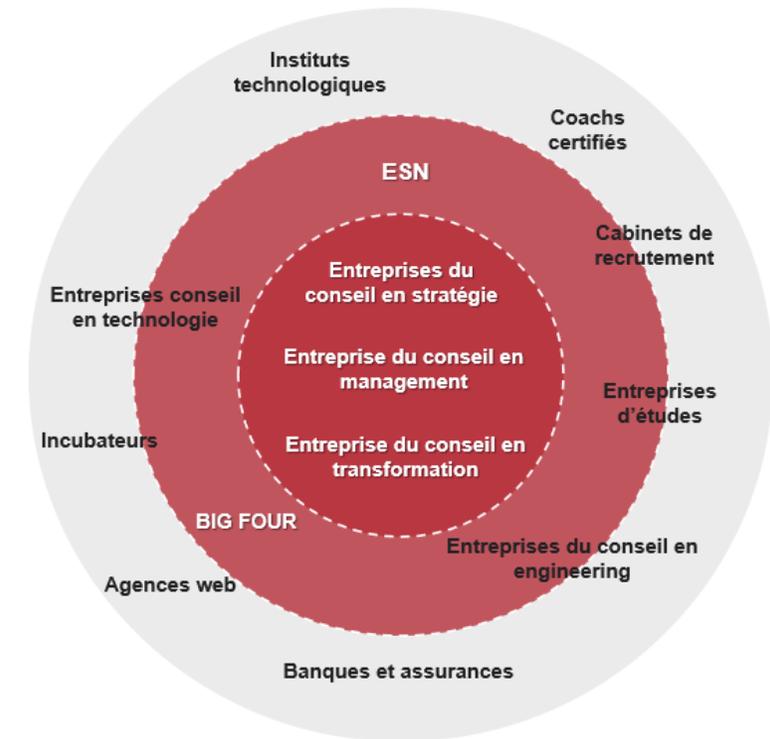
## Une porosité croissante de la chaîne de valeur due au développement des activités des acteurs du conseil

- Une remontée de la chaîne de valeur par les ESN et acteurs du conseil en technologie vers des activités de conseil en management voire en stratégie
- Des entreprises de conseils en stratégie développant des offres de déploiement de plan stratégique, accompagnement du changement
- Des entreprises du conseil en management proposant également des analyses stratégiques en amont
- L'intervention d'acteurs extérieurs à la branche dispensant marginalement des prestations de conseil en stratégie et ou management

## La nécessité pour les acteurs de développer des expertises de plus en plus pointues afin de maintenir les positionnements stratégiques

- Des expertises thématiques : conseil en RSE, digital, mobilité...
- Des expertises sectorielles : banque et assurance, énergie, médical
- Des expertises clients : Grandes entreprises, PME/ETI, secteur public

Représentation du positionnement des acteurs pouvant proposer des prestations de conseil en stratégie et management



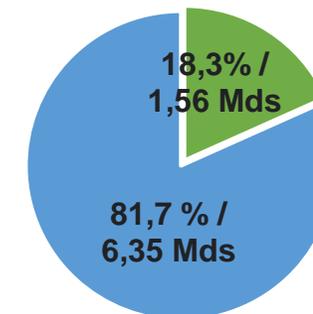
### Légende :

- « Pure players » du conseil en stratégie et management
- Acteurs du conseil
- Acteurs exogènes au marché du conseil

**La difficile segmentation des activités entre le conseil en stratégie et les conseils en management**

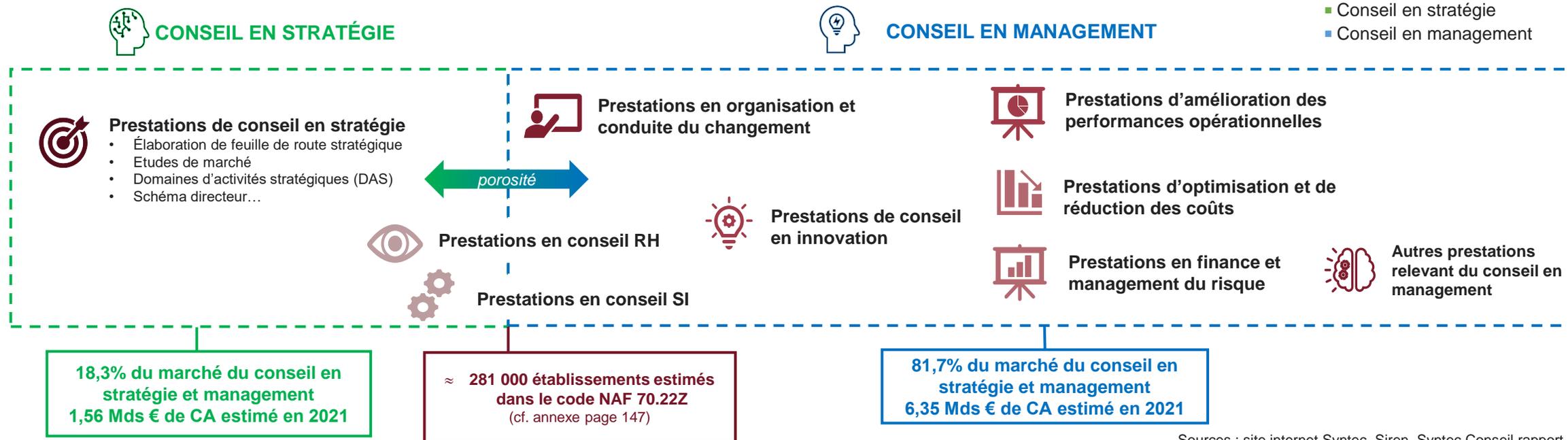
- « Le rôle des cabinets de conseil en stratégie et management est d'accompagner les entreprises, les organisations et les hommes dans les multiples phases de leur développement, sur des enjeux phares tels que la rentabilité, la croissance et la compétitivité. Les consultants apportent leurs analyses et leur expertise, leurs méthodes et le recul nécessaire pour faciliter le processus de décision des directions en stratégie, marketing, organisation générale ou de terrain, ressources humaines, systèmes d'information... » - définition donnée par le Syntec
- Une définition qui illustre la difficulté de cerner précisément les limites des activités du conseil en stratégie (spécifiquement) et celles du management
- Des manières différentes de traiter le sujet : représentation selon la chaîne de valeur, selon le champ de compétences impliquées, inclusion des deux activités, approche code NAF unifiée (code NAF unique 70.22Z) ...
- Une difficulté de lecture complexifiée par le positionnement des acteurs du conseil diversifiant leurs activités

Répartition du marché du conseil en stratégie et management (CA global)  
Sources : Syntec Conseil, retraitement Katalyse



■ Conseil en stratégie  
■ Conseil en management

**Une porosité croissante entre le conseil en stratégie et le conseil en management**



Sources : site internet Syntec, Siren, Syntec Conseil rapport 2021

# SOMMAIRE

## Introduction

1. **Partie 1** – Panorama du secteur « Conseil en stratégie et management »
2. **Partie 2** – Evolutions et tendances à l'œuvre
3. **Partie 3** – Stratégie des entreprises de la branche et offre de formation
4. **Partie 4** – Synthèse, enjeux et plan d'action
5. **Annexes**

→ Cliquez sur le titre de votre choix pour vous y rendre directement

# PARTIE 2

## EVOLUTIONS ET TENDANCES A L'OEUVRE



# PARTIE 2 – EVOLUTIONS ET TENDANCES A L'OEUVRE

**2.1 Contexte général et analyse PESTEL**

**2.2 Projection sur les besoins clients**

**2.3 Synthèses / grandes tendances**

→ Cliquez sur le titre de votre choix pour vous y rendre directement

## Introduction à la présentation du contexte et l'analyse PESTEL

**La nécessité de prendre de la hauteur sur la situation dans laquelle évoluent les entreprises de la branche afin de :**

- Contextualiser les échanges réalisés avec les acteurs du conseil en stratégie et management
- Obtenir une compréhension fine des tendances macroscopiques et de leurs impacts sur les organisations
- S'assurer d'une certaine exhaustivité des phénomènes pris en compte dans l'analyse

**Le croisement de 3 sources de données différentes...**



Les échanges issus des entretiens avec les entreprises de la branche et clientes



Les données bibliographiques et différents rapports à disposition



Nos relations client étoffées de contacts informels avec des cabinets et consultants partenaires

**... permettant de faire émerger les tendances les plus impactantes pour les entreprises et les équipes du conseil en stratégie et management**

« Un monde qui change... » | Tendances de fonds et accélérations récentes



EVOLUTIONS POLITIQUES	
<b>Monde</b>	<b>France</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilité chronique</li> <li>• Résurgence des nationalismes</li> <li>• Tensions géopolitiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décentralisation</li> <li>• Nouvel échiquier institutionnel</li> </ul>



EVOLUTIONS SOCIÉTALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Numérique</b></li> <li>• Transition énergétique et changement climatique, RSE</li> <li>• Société de la connaissance, développement des loisirs</li> <li>• « <b>Accélération du temps</b> »</li> <li>• Aversion au risque et judiciarisation de la société</li> <li>• Evolution démographique : vieillissement &amp; nouvelles générations</li> <li>• <b>Besoin accru d'épanouissement personnel, quête de sens</b></li> <li>• <b>Place de l'image</b></li> </ul>

ENVIRONNEMENT MACRO-ÉCONOMIQUE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Economie mondialisée</b></li> <li>• Economie de la fonctionnalité</li> <li>• Localisation des sites de production au plus près des marchés</li> <li>• <b>Entreprises étendues</b></li> <li>• Tertiairisation de l'économie</li> <li>• <b>Digitalisation des entreprises</b></li> <li>• Développement des activités à plus forte VA dans le tissu économique....</li> <li>• Financiarisation et judiciarisation de l'économie</li> </ul>

ACCÉLÉRATIONS PRÉVUES / CONSTATÉES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensions géopolitiques ?</li> <li>• <b>Digitalisation</b></li> <li>• Volontarisme sur la transition énergétique                         <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Développement des circuits courts</li> <li>○ Nouveaux rapports aux déplacements</li> </ul> </li> <li>• <b>Télétravail</b></li> <li>• Entrepreneuriat</li> </ul>



RUPTURES POSSIBLES ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relocalisation des chaines de valeur ?</li> <li>• Recherche d'autosuffisance sur les produits et services stratégiques</li> <li>• <b>Uberisation, délocalisation des services</b></li> <li>• <b>Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)</b></li> </ul>

*Légende : tendances particulièrement impactantes pour le secteur du conseil*

## Analyse PESTEL : de nombreuses évolutions et transformation de fond à l'œuvre



Voir page suivante

## Un contexte politique marqué par l'incertitude et les tensions géopolitiques

### POLITIQUE

Tendances	Impact et orientations stratégiques des entreprises	Actions menées par les entreprises du conseil en stratégie et management
<p>Tensions géopolitiques internationales</p> <p>Politiques publiques favorisant le <b>développement de l'innovation</b></p> <p>Hausse de la <b>planification et des dépenses</b> publiques</p> <p><b>Politique de réindustrialisation</b></p> <p>Plan de relance / Multiplication des dispositifs d'aides</p> <p>Nouvel accord cadre à venir pour la branche (début 2022)</p>	<p>Diversification des marchés et dilution du risque</p> <p>Recherche de croissance externe et acquisition d'entreprises de conseil à l'étranger</p> <p>Accroissement des investissements dans la R&amp;D</p> <p>Réorientation de l'activité vers les secteurs industriels et développement d'offres spécifiques</p> <p>Réorientation temporaire de l'activité à destination du service public (COVID)</p> <p>Création de nouvelles prestations</p> <p>Réflexion sur les stratégies d'implantation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Accompagner les entreprises clientes dans leurs investissements R&amp;D</li> <li><input type="checkbox"/> Développer des projets de R&amp;D interne (thèses CIFRE, création de nouveaux pôles de recherches...)</li> <li><input type="checkbox"/> Former les collaborateurs sur les sujets d'excellence opérationnelle, industrie du futur, usine 4.0...</li> <li><input type="checkbox"/> S'entourer d'experts pour proposer des offres spécifiques (recrutement ou partenariat)</li> <li><input type="checkbox"/> Développer des compétences en interne pour répondre aux appels d'offres publics</li> <li><input type="checkbox"/> Mettre en place des veilles permanentes sur les dispositifs d'aide</li> <li><input type="checkbox"/> Développer des prestations autour de la gestion des risques</li> </ul>

### Commentaires et clés de lecture

- La mise en place de divers Plans de relance comme levier de développement pour sortir de la crise
- La permanence de tensions géopolitiques entre les grandes puissances (Etats-Unis, Chine, Russie) à prendre en compte dans les velléités de développement à l'international
- L'incertitude jetée par la crise sanitaire sur l'ouverture des frontières et les possibilités de développer le marché
- Le retour de l'Etat « souverain » renforcée par la permanence de l'Etat d'urgence et la multiplication des dispositifs d'aides à destination des entreprises
- Un renforcement récent des politiques de préférence « nationale » pouvant conduire à freiner temporairement ou structurellement les échanges internationaux

## Des bouleversements économiques ébranlant les modèles d'affaires des entreprises



Tendances	Impact et orientations stratégiques des entreprises	Actions menées par les entreprises du conseil en stratégie et management
<p><b>Economie mondialisée</b> Accélération des transformations des modèles d'affaires créant des opportunités pour les cabinets de conseil Renforcement des investissements responsables Economie de la fonctionnalité Localisation des sites de production au plus près des marchés</p> <p><b>Entreprises étendues</b></p> <p><b>Tertiairisation de l'économie</b></p> <p><b>Digitalisation des entreprises</b> Développement des activités à plus forte valeur ajoutée dans le tissu économique.... Financiarisation et judiciarisation de l'économie</p> <p><b>Professionnalisation des départements achats (grandes entreprises)</b></p>	<p>Repositionnement et réorganisation permanente des entreprises</p> <p>Rétrécissement de la temporalité stratégique (5 ans → 3 ans)</p> <p>Développement de l'off-shoring ou du near-shoring</p> <p>Prise en compte plus importante des parties prenantes de l'entreprise</p> <p>Développement d'offre à destination des différents secteurs</p> <p>Réflexions stratégiques menées sur des prestations à proposer aux licornes et pure-players du digital</p> <p>Digitalisation des process internes et intégration d'outils numériques au sein des équipes</p> <p>Renforcement des départements juridiques, complexification des contrats et réponse aux appels d'offres</p> <p>Logique de co-création et de co-investissement avec les clients</p> <p>Réponse en consortium ou via des groupements d'entreprise</p> <p>Recherche de certifications et labellisations</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Communiquer sur la valeur ajoutée des prestations</li> <li><input type="checkbox"/> Externaliser les missions vers des collaborateurs des bureaux/antennes à l'international</li> <li><input type="checkbox"/> Créer des parcours internationaux pour les collaborateurs</li> <li><input type="checkbox"/> Créer des réseaux professionnels de partenaires / d'expert pouvant intervenir en tout temps sur les missions de conseil</li> <li><input type="checkbox"/> Créer des pôles d'analyse de la données (data analyst, scientists) et de visualisation (UX/UI designers, graphistes)</li> <li><input type="checkbox"/> Faire monter en compétences les collaborateurs sur les thématiques de création de contrat, réponse à des appels d'offres complexes</li> <li><input type="checkbox"/> Être en capacité de démarcher des prospects et piloter des missions 100% à distance</li> </ul>

### Commentaires et clés de lecture

- Autres tendances macro-économiques identifiées par le rapport de la commission internationale Blanchard-Tirole : lutte contre le réchauffement climatique, réduction des inégalités, adaptation au vieillissement de la population
- Contexte économique en perpétuelle évolution générant un véritable besoin d'accompagnement des entreprises permettant ainsi d'envisager une croissance du marché du conseil en stratégie et management dans les années à venir
- Complexification des problématiques des entreprises : disparition des frontières géographiques, élargissement de l'écosystème sur les missions de conseil, complexification de la réglementation
- 2<sup>ème</sup> phase de digitalisation des organisations (processus interne, ERP, échanges) impliquant une refonte des modèles d'affaires et une réflexion sur la création de valeur ajoutée

## Un contexte social face à de profondes mutations

## SOCIAL

Tendances	Impact et orientations stratégiques des entreprises	Actions menées par les entreprises du conseil en stratégie et management
<p><b>Intégration du numérique</b> dans les échanges interpersonnels</p> <p>Besoin accru <b>d'épanouissement personnel (quête de sens)</b></p> <p>Société de la connaissance et évolution du <b>rôle du sachant</b></p> <p>Développement des loisirs</p> <p><b>Aversion au risque</b> et judiciarisation de la société</p> <p>Bascule en faveur d'un <b>équilibre vie professionnelle - vie personnelle</b></p> <p>Société de consommation et de communication</p> <p>Revendication pour plus de diversité sociale, d'origine, de genre au sein des organisations</p>	<p>Investissement dans les outils numériques collaboratifs (solutions cloud, réseaux sociaux d'entreprise)</p> <p>Repositionnement de la valeur ajoutée des prestations de conseil sur l'analyse et la mise en valeur de la donnée</p> <p>Entreprises à mission, définition des valeurs</p> <p>Renforcement de la marque employeur</p> <p>Développement du télétravail et d'aménagement des plages horaires de travail</p> <p>Ouverture des bassins de recrutement, respect de la parité des équipes de direction</p> <p>Attention accrue et mise en place de politique veillant au bien être des employés sur le lieu de travail</p> <p>Développement et gestion de la marque</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Sensibiliser au bon usage des outils numériques</li> <li><input type="checkbox"/> Mettre en place des parcours d'intégration des nouveaux collaborateurs</li> <li><input type="checkbox"/> Encadrer le télétravail des équipes</li> <li><input type="checkbox"/> Permettre un suivi individualisé via du coaching ou du mentorat interne</li> <li><input type="checkbox"/> Permettre aux employés de s'investir dans des associations, œuvres caritatives</li> <li><input type="checkbox"/> Aménager le temps de travail des collaborateurs</li> <li><input type="checkbox"/> Communiquer sur les valeurs, la stratégie de l'entreprise notamment</li> <li><input type="checkbox"/> Consacrer plus de temps à la R&amp;D</li> <li><input type="checkbox"/> Accélérer le rythme de publication</li> </ul>

## Commentaires et clés de lecture

- La prise en compte des considérations professionnelles de la nouvelle génération de jeunes diplômés / travailleurs (transparence, inclusion, ouverture...)
- La conception de l'entreprise comme un lieu de vie « professionnel » : aménagement des espaces de travail et intégration des outils numériques, QVT
- Le besoin pour les entreprises de prendre position sur les sujets RSE et de communiquer sur leurs choix, avancée en la matière
- Une réflexion collective au sein des entreprises à mener sur le sens donné au travail et de l'impact (positif) de chaque collaborateur sur la société

## Des évolutions technologiques de plus en plus rapides, profondes

TECHNOLOGIQUE	Tendances	Impact et orientations stratégiques des entreprises	Actions menées par les entreprises du conseil en stratégie et management
	<p>Accélération de l'<b>usage des outils digitaux</b> au sein des organisation</p> <p>Hyper-croissance des <b>réseaux sociaux professionnels</b></p> <p>Accélération du développement des <b>nouvelles technologies</b> : blockchain, IoT, intelligence artificielle, 5G...</p> <p><b>Usine du futur et industrie 4.0</b></p> <p>Intégration de la donnée dans les organisations et fonctions de l'entreprise</p>	<p>Renforcement des SI d'entreprise (ERP...)</p> <p>Valorisation de l'employé comme ambassadeur de l'entreprise (notamment sur les réseaux sociaux)</p> <p>Développement de nouvelles offres</p> <p>Investissement dans la R&amp;D</p> <p>Réorganisation des processus internes et montée en compétence des collaborateurs</p> <p>Développement de la marque employeur et communication sur les réseaux sociaux</p> <p>Repositionnement progressif d'une partie des équipes de recherches/d'analyse en front office (nouvelle offre)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Sensibiliser les équipes sur l'usage des réseaux sociaux professionnels</li> <li><input type="checkbox"/> Former les collaborateurs sur les nouveaux outils collaboratifs/numériques</li> <li><input type="checkbox"/> Renforcer la connaissance générale des équipes sur les impacts des nouvelles technologies sur les entreprises</li> <li><input type="checkbox"/> S'entourer d'experts pour proposer des offres spécifiques (recrutement ou partenariat)</li> <li><input type="checkbox"/> Créer des pôles d'analyse de données</li> <li><input type="checkbox"/> Mettre en place des outils de veille technologique</li> <li><input type="checkbox"/> Intégrer des community managers</li> </ul>

### Commentaires et clés de lecture

- Un développement des nouvelles technologies jugé de plus en plus rapide par les professionnels et dont les impacts sont ressentis par les organisations de manière plus intense (mutations en profondeur des modèles d'affaires)
- Une explosion des demandes clients de l'accompagnement à l'intégration d'outils technologiques laissant présager une croissance du marché du conseil en stratégie et management tirée par une hyper croissance des prestations de conseil en technologie
- Une intégration toujours plus importante et profonde du digital dans les organisations et les modes de travail qui vient questionner la valeur ajoutée de l'Homme, le besoin d'échanges interpersonnels et de valeurs humaines au sein des entreprises
- L'accroissement de la dépendance aux systèmes informatiques et vulnérabilité des organisations aux cyber-attaques

## L'environnement et la prise en compte de l'urgence climatique



Tendances	Impact et orientations stratégiques des entreprises	Actions menées par les entreprises du conseil en stratégie et management
<p>Intégration de <b>préoccupations environnementales</b> dans les stratégies d'entreprise</p> <p>Services achats intégrant des <b>critères environnementaux</b> dans leurs cahiers des charges</p> <p>Réalisation de bilan carbone et d'études d'impact environnementales</p> <p>Pression des acteurs financiers vers la transition écologique (ESG/ ISR)</p> <p><b>Développement des certifications environnementales</b></p>	<p>Développement de nouvelles offres (bilan carbone, étude d'impact...) ESC</p> <p>Intégration des considérations environnementales dans les valeurs, la stratégie des entreprises</p> <p>Intégration très progressive de ces considérations dans les cahiers des charges clients / fournisseurs</p> <p>Recherche de certification et de labellisation</p> <p>Développement de la formation via des organismes de formation externe (ex : intervention d'experts)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Intégrer les préoccupations environnementales dans la stratégie de l'entreprise</li> <li><input type="checkbox"/> Engager des démarches de charte d'éco-responsabilité</li> <li><input type="checkbox"/> Certifier l'entreprise (ex : label B-corp) / développer une stratégie RSE à minima</li> <li><input type="checkbox"/> Sensibiliser les collaborateurs à l'importance d'une prise en compte des préoccupations environnementales</li> <li><input type="checkbox"/> Former les équipes, développer la connaissance générale sur les différentes solutions écologiques et leurs impacts sur les organisations</li> </ul>

## Commentaires et clés de lecture

- Une prise de conscience récente générale sur l'urgence climatique... néanmoins plus ou moins diffus selon les secteurs d'activités (des acteurs du conseil se sentant peu impactés par ses considérations visant plutôt les « industries polluantes »)
- La nécessité « d'ouvrir les chakras » et d'intégrer de l'aspect environnemental dans toutes les strates du conseil : dans l'approche des entreprises, dans les offres proposées, au sein des entreprises, dans les relations entretenues avec les partenaires...
- Une absence de l'environnement (inclus dans une thématique RSE plus large) dans les référentiels métiers et de compétences des collaborateurs

## Un contexte légal / réglementaire en adaptation face aux transformations de la société

LEGAL

Tendances	Impact et orientations stratégiques des entreprises	Actions menées par les entreprises du conseil en stratégie et management
<p>Renforcement des considérations liées à la <b>RPGD</b></p> <p>Intégration des <b>politiques anti-corruption</b> au sein des entreprises</p> <p>Signature des Accords de Paris pour le climat</p> <p>Influence et gouvernance européenne</p> <p><b>Protection contre la cybercriminalité</b></p> <p><b>Loi Pacte</b> : entreprises à mission</p> <p><b>Réforme de la formation professionnelle (CPF)</b></p>	<p>Renforcement des départements juridiques, complexification des contrats et réponse aux appels d'offres</p> <p>Signature dès l'embauche d'une charte de déontologie, d'éthique et de confidentialité</p> <p>Réflexions sur les dispositifs légaux de protection de la donnée</p>	<p>Sensibiliser les employés sur ces sujets</p> <p>Organiser des séminaires d'information</p> <p>Faire monter en compétence les départements juridiques</p>

### Commentaires et clés de lecture

- Une complexification des problématiques juridiques adressées par les entreprises
- La difficile adaptation permanente des réglementations afin de développer une agilité face à la rapidité croissante de l'évolution des tendances sociétales, intégration des nouvelles technologies...



## Impact des tendances sur les missions de conseil en stratégie et management

## Chaîne de valeur simplifiée des prestations de conseil en stratégie et management



## Commentaires

- De nombreuses missions / prestations ayant émergées lors de la crise sanitaire sont amenées à perdurer à l'avenir compte tenu de l'incertitude du marché et du manque de visibilité des entreprises (ex : séminaires à distance, définitions de plans stratégiques...)
- De nouvelles missions amenées à apparaître dans les années à venir dues notamment à une vision élargie de l'activité de conseil en stratégie et management

## Légende :



Spécificité du conseil en management



Spécificité du conseil en stratégie

# PARTIE 2 – EVOLUTIONS ET TENDANCES A L'OEUVRE

**2.1 Contexte général et analyse PESTEL**

**2.2 Projection sur les besoins clients**

**2.3 Synthèses / grandes tendances**

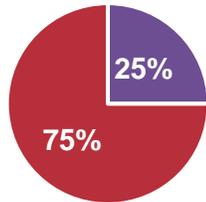
→ Cliquez sur le titre de votre choix pour vous y rendre directement

## Une double vision nécessaire : vision client et des entreprises de la branche (rappel)

### ENTRETIENS QUALITATIFS



Entreprises de la branche : 30 entretiens réalisés (55%)

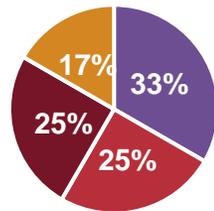


Répartition des entreprises de la branche selon leur activité principale

- Conseil en stratégie
- Conseil en management



Entreprises clientes : 25 entretiens réalisés (45%)



Répartition des entreprises clientes selon leur taille\*\*

- Grandes entreprises
- ETI
- PME
- Public

#### \*\* Définitions / rappel

- TPE : entreprise de moins de 10 salariés
- PME : 10 à 249 salariés
- ETI : 250 à 4999 salariés (critère effectif)

#### Commentaires

- Une répartition cohérente des entreprises du conseil en stratégie et management interrogées avec la répartition des entreprises établie par Syntec Conseil (18% en conseil en stratégie et 82% en conseil en management)
- Une répartition des entreprises clientes interrogées cohérente avec la répartition des clients du conseil en stratégie et management discutée en réunion de lancement

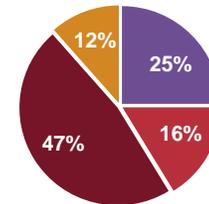
### ENQUETE EN LIGNE



Entreprises de la branche : 569 répondants

Dont 67 n'appartenant pas à la branche

Répartition des entreprises de la branche répondantes selon leur activité principale



- Management
- Stratégie
- Généraliste
- Technologie

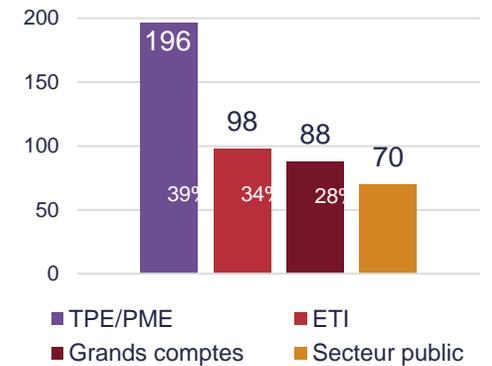
Répartition des répondants par taille, nombre de salariés

→ 86,4 % de TPE



Typologie de clients des entreprises répondantes à l'enquête en ligne \*\*

Possibilité de mentionner plusieurs types de clients (252 répondants)



#### Commentaires

- Envoi et relance par mail du questionnaire effectué par l'ATLAS à plus de 25 000 entreprises ciblées (taux de lecture de 25%)
- Une porosité des frontières entre les différentes activités du conseil à prendre en compte
- Une répartition des clients plutôt uniforme entre les différents types de conseil, sauf pour le conseil en management qui témoigne d'une proportion plus forte de clients de grands comptes et plus faible de TPE / PME



## Perception des entreprises clientes / synthèse

### Des marchés évoluant de manière toujours plus rapide, des entreprises clientes recherchant une expertise

- Une accélération ressentie des ruptures technologiques et systémiques provoquant des changements de modèles d'affaires chez les clients
- L'intégration de « référencements-achats » permettant d'accélérer l'intégration des cabinets pour répondre, le plus rapidement possible, aux besoins des directions métiers
- Le besoin d'aller chercher des expertises sur des sujets précis d'avenir : la gestion de la data, la transition écologique, le e-commerce, les nouvelles technologies...
- ...nécessitant parfois le recours à des consultants indépendants / freelance sur des besoins ponctuels
- Le besoin d'être accompagné dans le pilotage et la transformation des entreprises pour s'adapter à ces évolutions de marché
- Le conseil comme palliatif du manque de ressources internes des entreprises à mener des projets

### Pas d'évolution ressentie quant à la nature des missions effectuées à l'avenir par les cabinets de conseil...

- Toujours une dualité permanente entre besoins à court-terme sur des expertises précises et un accompagnement au long-terme sur des choix stratégiques et l'appui dans leur mise en place en interne
- Des missions de conseil en stratégie suivant le cycle de vie de l'entreprise et de son « temps stratégique »
- Des missions de conseil en management à plus long terme, pouvant être induites par l'intégration de nouveaux modes de travail, nouveaux logiciels métiers...
- La mise en exergue de la nécessité d'inscrire des missions de conseil dans le temps long (meilleure compréhension de l'entreprise, environnement...) et d'insister sur la mise en œuvre des recommandations stratégiques afin de s'assurer de l'assimilation

### ... malgré une évolution notable dans la posture du consultant

- Une grande adaptabilité nécessaire dans un environnement changeant afin de s'intégrer à la culture de l'entreprise cliente et à son organisation
- Un changement de posture à adapter selon le contexte entre un consultant sachant (délivrant un savoir) et un consultant accompagnateur (permettant à l'entreprise « d'éclairer le chemin » et de poser les bonnes questions)
- La nécessité d'établir une relation de confiance passant par une communication régulière grâce à l'intégration d'outils digitaux de plus en plus variés

### Une prise de position toujours plus engageante et engagée attendue des entreprises clientes

- La proposition de solutions stratégiques ne suffit plus, les entreprises clientes souhaitent des prestataires s'investissant davantage dans les projets menés
- L'émergence de nouveaux types de partenariats ex : co-investissements, partenariats industriels, joint-ventures
- Une situation favorable des grands groupes du conseil en stratégie et management et les ESN disposant de capacités d'investissement bien plus significatives



## Synthèse des attentes des entreprises clientes et axes d'amélioration (1/2)

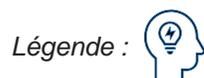
Thématiques	Attentes clients	Axes d'amélioration dans les prochaines années
<b>Type et durée des missions</b>	<p>La persistance de deux types de mission :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>des missions courtes sous format d'actions « coup-de-poing »</b> caractérisées par la recherche d'une expertise spécifique et ponctuelle</li> <li>• <b>des missions d'accompagnement au long terme</b>, définition et mise en place de projets stratégiques, pilotage de projets de transformation organisationnelle...</li> </ul> <p>...dans un contexte d'accélération des rythmes de travail</p> <p>Des missions plus finement cadencées avec des go-no go à chaque étape</p>	<p>La capacité d'un cabinet de conseil en stratégie et management à se positionner sur les deux offres</p> <p>La rapidité d'intégration / compréhension du secteur et de l'environnement de l'entreprise</p> <p>L'augmentation de l'efficacité des équipes</p> <p><b>Le besoin d'expertise à venir sur des sujets chauds : missions RSE, intégration de la data, agilité des entreprises...</b></p>
<b>Modèles économiques et attentes contractuelles</b>	<p>La persistance des modèles de rémunération au « forfait » et « en régie » adaptés aux différents besoins des clients</p> <p>L'aide dans la définition du besoin (si non clairement défini)</p> <p>Le suivi du calendrier de la mission et respect des deadlines</p> <p><b>Des prestations perçues par de nombreuses entreprises clientes comme « toujours trop chères »</b></p>	<p>Une meilleure compréhension des besoins clients et de leur réalité opérationnelle et adaptation en fonction</p> <p><b>Des opinions divergentes sur l'intégration de « success fees »</b> (question de culture de travail française, difficulté d'établir des KPI objectifs et partagés par les deux parties)</p> <p>Plus de travail en amont sur la construction des prestations</p> <p>L'anticipation et la prévisualisation des livrables</p> <p>L'amélioration de la valeur perçue des missions de conseil</p>
<b>Constitution des équipes</b>	<p>Une équipe adaptée (et non imposée) au besoin client</p> <p>Une composition des équipes (associés, consultants seniors, consultants) peu remise en cause par les clients</p> <p><b>Le maintien de l'équipe en place énoncée lors de la négociation jusqu'à la fin de la mission</b> (rapidité et efficacité lors de la mission, image du cabinet)</p> <p>Recherche de transparence</p>	<p>Une agilité des équipes de conseil à adapter selon le besoin client (ex : recours à des experts externes)</p> <p>La désignation d'un consultant leader-pilote ayant accès à de nombreuses expertises internalisées par le cabinet de conseil ou non (ex : experts IA, psychologues, neuroscientifiques, experts comptables, experts RSE...)</p> <p><b>Une plus grande diversité de profils</b> (genres, expériences, formations...)</p> <p>Le transfert de compétences des fonctions supports vers les équipes opérationnelles ex : analyse de données</p>

Source : Entretiens qualitatifs



## Synthèse des attentes des entreprises clientes et axes d'amélioration (2/2)

Thématiques	Attentes clients	Axes d'amélioration dans les prochaines années
<b>Méthode d'analyse et de travail</b>	<p>La collecte de l'information jugée facilitée à l'avenir (internet, bases de données...)</p> <p>Le partage d'information dès la proposition d'intervention</p>	<b>Un positionnement de la valeur sur l'analyse de la donnée et les recommandations induites du cabinet que sur la collecte de la données</b>
<b>Posture du consultant</b>	<p>Un recours au consultant comme un regard extérieur à l'entreprise et prospectif</p> <p>Une évolution de la posture du consultant en fonction du type de prestation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un consultant sachant, expert de son domaine sur des missions courtes et ponctuelles répondants à un besoin spécifique</li> <li><b>Un consultant accompagnateur, catalyseur, émulateur des équipes dans le cadre de missions plus longues, de transformation</b></li> <li><b>Un consultant « défricheur », force de proposition et capable de sortir des benchmarks préétablis</b></li> </ul>	<p>Davantage de veille technologique (outils fonctionnels) apportées au client</p> <p>La proposition de solutions disruptives, « out-of-the-box »</p> <p>La capacité de l'entreprise à faire de la R&amp;D interne</p> <p>La capacité de challenger les méthodes actuelles</p> <p><b>Un intérêt accru des PME sur le questionnement et l'interrogation de leurs partenaires, de leurs clients</b> (enquêtes de satisfaction)</p>
<b>Communication et interaction</b>	<p>Des livrables clairs, synthétiques et visuels</p> <p>Une attention particulière sur le fond comme sur la forme des résultats</p> <p>Une diversité et mixité dans la typologie de livrables fournis : un document final, un document synthétique un document de communication</p> <p>Une communication fréquente suivant le déroulement de la mission et multicanale</p>	<p>Une meilleure communication des résultats et effort de synthèse</p> <p>Un accompagnement du client nécessaire sur l'engagement des équipes</p> <p>La maîtrise des outils digitaux de communication et d'animation des réunions</p> <p><b>Le besoin de dépasser le simple rendu du livrable stratégique, les entreprises clientes accordent une importance particulière sur l'aide à la mise en place de stratégie (notamment en PME)</b></p> <p>L'intégration de compétences en datavisualisation, graphisme</p>



Légende :

Spécificité du conseil en management



Spécificité du conseil en stratégie

Source : Entretiens qualitatifs



## La parole des entreprises clientes

### LES MISSIONS



« je recherche avant tout une **expertise** [qu'elle soit sectorielle, fonctionnelle ou thématique] »

« il y a deux types d'attentes : les **prestations « cerveaux »** (réflexion, analyse) et les **prestations de « bras »** (capacités et ressources d'appoint) »

« avoir recours à un cabinet extérieur permet **d'aligner les équipes** par rapport à une nouvelle stratégie »

« il faut **diversifier les livrables** en fonction des publics ciblés dans l'entreprise »

« les Powerpoint avec 300 lignes chez nous, ça ne passe pas ! On veut des **présentations soignées, synthétiques et impactantes** »

« en PME une fois le livrable [stratégique] rendu, on se pose toujours la question du « *et maintenant on fait quoi ?* » »



### LES LIVRABLES

### LA RELATION CLIENT-CABINET

« la **relation de confiance** créée avec le cabinet est primordiale »

« les **success fees** ? C'est une super idée mais culturellement nous ne sommes pas prêts... »

« en y réfléchissant, **je n'ai pas de réflexes** de cabinets de conseil [en management et en stratégie] comme je pourrais en avoir pour le recrutement »



### LA POSTURE DU CONSULTANT



« ...le consultant ne pourra plus être perçu comme un greffon mais bien comme s'étant **parfaitement intégré** à la culture et l'organisation de l'entreprise »

« il faut faire évoluer la posture du consultant sachant vers un rôle **d'accompagnateur, de facilitateur** voire de **catalyseur** »

« on veut des **idées nouvelles** ! Des consultants qui n'hésitent pas à proposer des méthodologies innovantes »

« on ne recherche pas le consultant apportant la **vérité d'évangile**... »

### LA CONSTITUTION DES EQUIPES

« on souhaite plus de **diversité dans les profils**, les expériences, les genres, les origines des consultants »

« il existe un trop **grand décalage** entre les **expertises pitchées** par les cabinets de conseil et **les juniors qui sont mis sur les missions** »

« si le consultant peut **solliciter un réseau d'experts** c'est encore mieux ! »



Sources : entretiens qualitatifs



## Les compétences les plus demandées par les entreprises clientes

### Un consensus des professionnels du secteur comme des entreprises clientes : le métier de consultant ne peut être exercé sans la maîtrise d'un ensemble varié des compétences

- Au-delà des compétences techniques et propre à son métier, le consultant doit maîtriser un socle de compétences essentielles : pédagogie, agilité, capacité de compréhension et d'écoute du client, accompagnement, efficacité, adaptabilité au client
- Les profils ayant développé un fort esprit d'innovation et de force de proposition, adaptés aux enjeux du marché continuellement en progression, sont d'autant plus appréciés et recherchés par les clients de la branche – une compétence parfois difficile à trouver notamment chez certains profils seniors extérieurs au monde du conseil

### Des compétences plus ou moins spécifiques à chaque domaine d'activité

 **Consultant en stratégie** : appréciation d'une certaine objectivité et d'indépendance, d'une capacité d'efficacité et d'efficience, d'un esprit de synthèse et d'une qualité rédactionnelle

 **Consultant en management** : appréciation d'une compétence spécifique d'accompagnement, de coordinateur, des savoir-être liés à la diplomatie et à l'écoute

### Un nouveau profil-type de consultant attendu par les entreprises clientes, associant l'expertise et la capacité d'accompagnement au long-terme

- Dans un contexte d'un marché en constante transition, avec la nouvelle vague de digitalisation des organisations notamment, l'expertise du consultant est la valeur ajoutée essentielle recherchée par les clients
- Toutefois, le consultant reste également l'accompagnateur et le coordinateur des missions de conseil, conservant une vision globale et prospective sur les tendances stratégiques afin de considérer l'ensemble des variables et enjeux à envisager



**Indice de lecture** : Nuage de mot construit avec les compétences les plus répétées en entretien, classées selon leur fréquence par taille et par couleur (les plus répétées ayant la plus grande police et la plus foncée)



## Tendances et stratégies à venir en matière de recours au conseil

### Des stratégies diversifiées de recours au conseil dépendant de la typologie des entreprises

- Des prestations de conseil plus « préformatées » pour répondre toujours plus rapidement aux services achats des grands groupes ex : la hausse du recours aux référencements et la montée en puissance des certifications doublée d'un besoin d'expertise de plus en plus spécifique (montée en compétence des départements achats) entraînant le groupement de plusieurs entreprises
- Un découpage des missions par lot plus fortement ressenti auprès des organisations issues du secteur public pouvant s'expliquer par un besoin de mieux piloter les investissements dans le cadre de prestation externe dans un contexte d'incertitude aigu
- Un besoin de personnalisation très fort exprimé par les PME et ETI qui ne cherchent plus « le tampon » des grands groupes mais réellement une prestation adaptée à l'ADN de l'entreprise et à ses besoins
- Le recours facilité et décomplexé aux consultants indépendants : longtemps vus comme des experts de niche, les sociétés clientes n'ont plus de mal à avoir recours à leurs services sur des prestations très spécifiques

**« Tout comme les grandes entreprises ont des partenaires ou des prestataires extérieurs pour diverses fonctions, elles auront également besoin de l'appui du consultant-conseiller pour s'orienter sur les choix stratégiques et éclairer la voie... »**

### La qualité des livrables toujours au cœur de la demande malgré une plus grande importance accordé aux aspects communicationnels

- Une multiplication observée du type de livrables ex : note de synthèse, rapport manuscrit, infographies
- Le risque de « simplifier » les résultats au profit d'une meilleure communication
- La nécessité de diversifier les formats des livrables afin de toucher les différentes strates de l'entreprise...
- ...poussant les entreprises du conseil en capacité d'investir, à intégrer des équipes de graphistes et de designers en interne



## Des attentes différentes selon la typologie et le secteur des entreprises

### Une approche au conseil et des besoins spécifiques selon la typologie des entreprises interrogées...



#### PME

- Approche sur-mesure, personnalisée de la prestation
- Rapidité d'intervention et d'adaptation des consultants très prisée (contrainte temps / rythme de travail important)
- Maturité et expérience du consultant recherchées
- Bonne connaissance du marché et du secteur afin d'apporter un recul nécessaire à l'entreprise
- Besoin plutôt orienté sur du conseil en stratégie
- Récurrence faible des besoins en prestation
- Recours croissant aux consultants indépendants
- Intérêt accru pour de la veille sectorielle, technologique
- Besoin d'accompagnement à la mise en place de la stratégie



#### ETI

- Approche sur-mesure, personnalisée de la prestation
- Rapidité d'intervention et d'adaptation des consultants très prisée (contrainte temps / rythme de travail important)
- Entreprises souvent familiales nécessitant une approche plus politique dans la gestion des prestations de conseil
- Progression dans la maturité du besoin : recherche d'expertise précise et recours possible à des consultants indépendants
- Recours au conseil pour faire valider une stratégie en interne ou aligner les équipes
- Recours au conseil dépendant de la culture de l'entreprise
- Prestations de conseil en stratégie comme management



#### Grands groupes

- Rapidité d'intervention et d'adaptation des consultants très prisée (contrainte temps / rythme de travail important)
- Approche internationale du cabinet conseil perçue comme une valeur ajoutée
- Engagement du cabinet recherché allant jusqu'aux partenariats (ex : co-financements, joint-venture) sur certains projets
- Maturité des départements achats (références, certifications recherchées) et budgets alloués plus conséquents
- Besoins spécifiques et très variés avec une récurrence dans le recours au conseil en stratégie ou management
- Recherche d'idées nouvelles (adaptées et modulées) au groupe

### Des structures clientes exprimant des besoins différents, propres à leur domaine d'activité



#### Services

- Primauté de la connaissance du secteur / valorisation des consultants ayant déjà une expérience préalable
- Expertise recherchée en supply chain, distribution, e-commerce (UX/UI design, blockchain, cryptomonnaie...), cybersécurité
- Digitalisation des processus internes entraînant des besoins d'accompagnement des équipes



#### Industrie

- Primauté de la connaissance du secteur / valorisation des consultants ayant déjà une expérience préalable
- Expertise recherchée en excellence opérationnelle, usine du futur, industrie 4.0, nouvelles technologies (data, IA...), cybersécurité
- Profils consultants-ingénieurs appréciés / « rassurant » sur leur capacité à comprendre l'environnement de l'entreprise



#### Public

- Découpage et attribution des missions en différents lots / plusieurs entreprises pouvant intervenir
- Demande croissante de certifications
- Besoin de renforcement de capacité, d'encadrement, de management
- Intégration progressive de critères environnementaux dans les cahiers des charges
- Appels d'offres complexes et détaillés
- Compréhension par les consultants des (en)jeux politiques primordiale / multiplicité des parties prenantes



### Vision du marché par les entreprises de la branche

#### Une phase d'évangélisation des entreprises jugée réussie...

- Le recours à des prestations de conseils désormais institués, notamment dans les grandes entreprises
- La professionnalisation grandissante des services achats et le fruit de la collaboration réussie du Baromètre des achats de conseils
- Des PME/ETI de plus en plus au fait des prestations de conseil grâce aux actions répétées des acteurs publics et parapublics

#### ... malgré des enjeux de perception autour de la valeur perçue et le prix des prestations

- Une diminution constatée des TJM sur les vingt dernières années
- Une pédagogie encore nécessaire pour changer la perception client sur la valeur perçue des missions de conseil
- Le risque d'une perception de « l'achat conseil » comme d'une prestation traditionnelle par les services achats positionnant les entreprises du conseil comme de simple sous-traitant intellectuels
- Des échanges à maintenir entre entreprise du conseil et entreprises clientes notamment à travers le baromètre des achats de conseils

#### Des cabinets de conseils confiants dans l'évolution du marché : progression lente mais stable

- Une concurrence forte des cabinets de conseil entre eux avec chacun leur propre proposition de valeur
- Des nouveaux entrants : consultants free-lance, nouveaux acteurs extérieurs au monde du conseil (experts comptables)
- La confiance partagée des cabinets de conseils dans la progression du marché dans les années à venir
- Une marge de progression face à la pénétration du conseil dans les marchés étrangers ex : Allemagne, Royaume-Uni
- Des leviers de croissance à aller chercher à l'international ou par croissance externe
- Près de 75% des entreprises du conseil estimant que la RSE représente une opportunité de développement du marché (selon Syntec Conseil 2021)

#### Une perception de la crise sanitaire comme stimulateur du marché à l'avenir

- Une crise de la COVID-19 comme accélérateur de tendance au sein des organisations mettant en lumière les disfonctionnements organisationnels et le besoin en stratégie
- L'adaptation nécessaire des organisations aux évolutions de plus en plus fréquentes et profondes

#### Vision du marché selon...



- Positionnement comme acteur du conseil aux entreprises faisant intervenir des consultants certifiés, d'expérience et indépendants
- Croissance du marché du conseil passant nécessairement par l'évangélisation des PME et la baisse des coûts de prestations (TJM très compétitifs)
- Besoins clients en prestation de stratégie avec une attention particulière sur l'accompagnement à la mise en place et en prestation de management (ex : fonctionnement de CODIR, création de fonction RH, optimisation du middle management)
- Pistes de développement : transmission des entreprises, diagnostics climatiques, relocalisations



Cf. chiffres annexes



#### Freins RH soulevés par les entreprises du conseil en stratégie et management

- Attractivité du secteur en déclin
- Fort turnover notamment pendant la crise sanitaire
- Métiers en tension ex : consultants seniors
- Réinvention de l'expérience interne (QVT)
- Diversification nécessaire des profils
- Fort besoin de recrutement à prévoir à l'avenir

## Une vision commune d'un marché en plein essor



### VISION COMMUNE

Marché du conseil en croissance dans les années à venir  
 Sujets d'avenir pour les organisations : RSE, digital, data, cybersécurité, agilité des organisations  
 Place de la relation de confiance dans les échanges et renforcement des savoir-être des équipes  
 Valeur ajoutée des prestations de conseil à développer  
 Prise de position toujours plus engageante et engagée des entreprises du conseil  
 Contexte incertain et raccourcissement de la vision stratégique des organisations

**Positionnement des cabinets de stratégie toujours à la pointe des problématiques rencontrées par les entreprises, en avance de phase par rapport aux besoins clients**

**Positionnement des entreprises du conseil en management comme étant les expertes de l'accompagnement des entreprises, ayant développé une vraie compréhension des impacts des tendances sur les organisations, les équipes...**



### VISION CLIENT

Perception parfois erronée du conseil en stratégie et management (multiplication des acteurs)  
 Recherche d'une baisse des TJM sur les prestations proposées  
 Permanence à l'avenir de prestations coup-de-poing, « flash »  
 Préférence de recours à des consultants d'expérience, matures, certifiés ayant déjà eu une expérience professionnelle du « vrai » monde du travail  
 Besoin d'agilité dans l'organisation des équipes en réponse au besoin  
 Baisse du recours aux grands cabinets : recherche d'expertises niches et volonté d'avoir une approche personnalisée



### VISION ENTREPRISE DU SECTEUR

Evangélisation réussie du marché  
 Montée en gamme des prestations et augmentation de la valeur perçue  
 Besoin d'inscrire la relation client dans la durée, favoriser la récurrence  
 Nécessité de faire travailler des consultants juniors (montée en compétences, TJM)  
 La permanence d'une structure type des équipes opérationnelles (associé, consultant senior...)  
 Positionnement « multi-spécialistes » des grands groupes du conseil et montée en puissance des consultants indépendants

Légende :  Spécificité du conseil en management  Spécificité du conseil en stratégie

### Un marché en pleine mutation : vers un marché du conseil « augmenté » ?

#### Une expansion de l'univers couvert

- L'arrivée de nouveaux acteurs exogènes sur le marché : agences marketing, agences de communication digitales, opérateurs parapublics, comptables, coaches...
- L'élargissement des offres des acteurs présents ex : entreprises du management proposant une analyse amont en stratégie, société du conseil en stratégie accompagnant ses clients sur la mise en place de la feuille de route stratégique, positionnement transversal des cabinets de transformation)
- Une évangélisation et une « ouverture des chakras » des entreprises françaises sur l'intérêt de recourir à des prestations de conseil
- L'arrivée et l'intégration de nouvelles technologies faisant émerger de nouveaux besoins au sein des structures clientes
- Des bouleversements toujours plus fréquents et plus profonds ressentis par les entreprises
- La complexification des problématiques traitées par les entreprises et une multiplication du risque : image, environnement, ressources humaines...

#### Un repositionnement et une concentration des acteurs depuis 2015-2016 à travers des cycles d'acquisition

- La stratégie de croissance externe des ESN suivant une remontée des filières ex : CapGemini Invent
- Des acteurs de l'audit et du conseil musclant leurs compétences ex : rachat d'IDRH et intégration de Datasio par PwC (2016), EY-Parthenon (2018)
- L'internationalisation des grands groupes ex : acquisition de Everest Group (Etats-Unis) par Wavestone en 2021
- Des cabinets de conseil en stratégie et management de taille intermédiaire obligés de se repositionner, sécuriser leurs niches de marché afin de maintenir leur avantage concurrentiel

#### Une hausse du nombre de consultants indépendants et une meilleure visibilité de leurs prestations

- Près de 150 000 indépendants en 2016 (OPIIEC) en augmentation depuis
- Des taux d'indépendants restant toutefois encore en deçà de marchés limitrophes plus matures ex : Allemagne et Angleterre
- Une montée en puissance des plateformes comme Malt, lesbonsfreelance.com
- Des entreprises clientes plus matures dans la définition de leurs besoins et ayant plus de facilité à recourir à des consultants freelance
- Les très faibles coûts de structure de ces experts indépendants générant une concurrence des prix à la baisse des TJM

# PARTIE 2 – EVOLUTIONS ET TENDANCES A L'OEUVRE

**2.1 Contexte général et analyse PESTEL**

**2.2 Projection sur les besoins clients**

**2.3 Synthèses / grandes tendances**

→ Cliquez sur le titre de votre choix pour vous y rendre directement

## Commentaires préalables à l'analyse des compétences... (1/2)

### Pas de changement fondamental des métiers du conseil mais l'évolution des compétences actuelles et l'acquisition de nouvelles dans le cadre d'un « conseil augmenté »

- Pour les professionnels comme pour les entreprises clientes : les métiers de consultant en stratégie et management ne seront pas amenés à évoluer fondamentalement dans les années à venir
- Le changement et l'adaptation face aux évolutions du marché et des entreprises faisant déjà partie de leur essence
- Des métiers aux compétences très variées et la permanence d'une maîtrise de la posture et des savoir-être plus que des aspects techniques
- Plus qu'une évolution du métier, une évolution de l'importance de blocs de compétences à prévoir
- De nouvelles expertises à développer en réaction aux différentes tendances de fonds venant impacter les organisations (cf. PESTEL)

### On peut distinguer 3 catégories de compétences :

- **Les domaines d'expertise** : sont développés par chaque consultant (en stratégie et en management) tout au long de leur carrière. Ils sont un ensemble de connaissances, une culture générale, une compréhension des problématiques et de leurs impacts sur les entreprises. Ces domaines d'expertises peuvent être thématiques (RSE, digital...), sectoriels (banque et assurance, énergie, commerce...) ou fonctionnels (marketing, RH, vente...)
- **Les compétences techniques** : correspondent aux savoir-faire développés par les équipes dans l'exercice de leur métier.
- **Les soft-skills ou savoir-être** : sont toutes les qualités humaines nécessaires dans la réalisation des activités de conseil en stratégie et management

### La difficulté de faire émerger des différences nettes entre des compétences relevant uniquement du métier de consultant en stratégie du métier de consultant en management ...

- La permanence d'une posture commune de consultant face au besoin client
- Les domaines d'expertises peuvent à la fois être considérés sous le prisme de la stratégie comme par celui du management (ex : révolution digitale)
- Des savoir-être communs et partagés mais développés avec plus ou moins de sensibilité selon l'approche dans laquelle on se situe
- Des compétences techniques plus facilement identifiables selon le métier malgré la porosité très forte des activités de conseil en stratégie et management

### Une acquisition de nouvelles compétences au sein des équipes pouvant se traduire pour les entreprises du conseil en stratégie et management ayant la ressource suffisante à l'intégration de nouveaux métiers



#### Compilation des compétences recensées

- Plus de **60 compétences** identifiées à l'issu des entretiens qualitatifs menés avec les entreprises de la branche et les entreprises clientes
- Une segmentation selon différentes clés de lecture
- La caractérisation de ces compétences intégrées dans un fichier Excel de référence
- **Des compétences, issues des entretiens, non formalisées selon la nomenclature proposée par France Compétences**



Cf. fichier Excel

## Commentaires préalables à l'analyse des compétences... (2/2)

Plusieurs clés de lecture proposées dans les pages à suivre :



Une approche métier : consultant, consultant junior, chargé d'études, graphistes, data scientist...



Une dichotomie entre les activités opérationnelles et les activités support



L'évolution du besoin global : déclin, stagnation, accélération, apparition de nouvelles compétences



Une approche selon la chaîne de valeur des activités de conseil en management et stratégie



Une segmentation selon le type de conseil : stratégie et/ou management



L'impact des tendances sur l'évolution des compétences...



*Cf. pages suivantes*



### Approche métier : Evolution des compétences au sein des différents métiers du conseil

- Une intensité variable d'évolution d'une compétence en fonction des postes ex : des domaines d'expertises spécifiques à développer pour les associés, un renforcement du socle de savoir-être pour les consultants et les chargés d'études
- L'intégration de nouvelles compétences « hors scope » nécessitant la structuration des équipes supports



#### Légende :

<span style="background-color: yellow; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span>	Domaine d'expertise	++ / + / = évolution
<span style="background-color: lightgray; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span>	Savoir-être	
<span style="background-color: green; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span>	Compétence technique	
<span style="background-color: maroon; border: 1px solid black; display: inline-block; width: 15px; height: 10px;"></span>	C.X	Cf. Excel de référence

	EXEMPLES DE COMPÉTENCES	ASSOCIÉ	CONSULTANT STRATÉGIE / MANAGEMENT	CHARGÉ D'ÉTUDES
C3	Agilité, réactivité	++	++	+
C7	Communication, oration	++	++	=
C10	Fibre commerciale	=	++	+
C13	Esprit "dégourdi, débrouillard"	=	+	++
C16	Esprit "Geek"	=	+	+
C18	Transition écologique	++	+	+
C21	Gestion de la data	++	+	+
C23	Nouvelles technologies (5G, Cloud...)	++	+	+
C38	Manager la connaissance	++	+	+
C50	Maitriser les outils de présentation numériques d'animation de réunion	+	++	+
C51	Mesurer l'impact environnemental d'un projet	++	+	=
C56	Formuler des recommandations, les défendre et challenger les idées reçues des clients, courage, conviction	+	+	+
C59	Mettre en musique et coordonner des (équipes de) spécialistes/experts	++	=	=
C66	Manager / Travailler dans un environnement multiculturel	++	++	+



### Une dichotomie entre les activités opérationnelles et les activités support



#### La nécessité pour les entreprises du conseil en stratégie et management de s'adapter aux évolutions et tendances du marché

- L'intégration dans leurs équipes des compétences initialement jugées « hors scope » mais nécessaires dans la proposition de valeur future
- La création d'un pôle ou d'une équipe autour de l'analyse de la donnée (ex : *datacrunching*, *datamining*, création et gestion de base de données...)
- La création de pôles ou d'équipes de visualisation de la donnée (ex : graphisme, représentation, conception d'infographies, de sites internet...)

#### Une adaptation certes nécessaire mais dont la réponse varie selon la taille et les ressources accessibles des structures du conseil

- L'externalisation pour les entreprises de petites tailles et indépendants et le recours à des prestataires / partenaires extérieurs souvent issus du réseau de l'entreprise
- L'intégration d'un ou plusieurs consultant(s) ou chargé(s) d'études ayant développé sa propre compétence « data », « communication » pour les entreprises de taille intermédiaire
- La constitution de départements dédiés encore en « phase de test » et développement dans les grandes structures pouvant varier entre 10 et 50 spécialistes

#### La réponse à un triple objectif par les entreprises du conseil en stratégie et management

- La réponse court-terme à des besoins internes : gestion de la donnée récoltée lors des missions des consultants, partage et transmission de savoir, accélération des traitements de recherche de données en amont des missions
- La réponse à une demande croissante à moyen-terme des entreprises clientes : toujours plus de données accessibles et la nécessité de sélectionner, hiérarchiser, être impactant lors des présentations et de s'adapter à tous les publics cibles
- La recherche à long terme d'une mixité des équipes – logique de transversalité de l'activité – avec :
  - des consultants plus « technophiles », sensibilisés aux pratiques et développant leurs propres compétences sur le sujet
  - des spécialistes de la donnée et de la visualisation plus ouverts, ayant développé un contact avec le client et pouvant proposer de véritable offre spécifique et donc une plus grande valeur ajoutée

#### Une évolution à prévoir du positionnement de ces équipes au sein des entreprises du conseil à moyen-terme

- Du renforcement des fonctions supports (acquisition de nouvelles compétences) vers la constitution de nouvelles équipes opérationnelles (positionnement de l'équipe en contact avec le client)
- Une mixité recherchée au sein des équipes entre consultants spécialistes, consultants coordonnateurs et « consul'techs » (profils plus technophiles et ayant développée des expertises sur la gestion de la donnée)
- Une offre de valeur nouvelle et complémentaire pour le client



Evolution des besoins en compétence des équipes en stratégie et management

Des exemples de compétences dont le besoin restera **stable** dans le futur

C1	Ecoute
C9	Curiosité intellectuelle
C10	Fibre commerciale
C11	Pragmatisme
C12	Humilité, modestie, honnêteté intellectuelle
C29	Gérer la production de livrables
C31	Mener et exploiter une analyse stratégique
C32	Mettre en place et exploiter une étude
C33	Gérer un projet
C35	Utiliser l'anglais en contexte professionnel
C39	Gérer les logiciels métiers
C40	Prospecter des nouveaux clients
C41	Utiliser les outils bureautiques

Des compétences clés dont le besoin sera **en croissance** dans les années à venir...

C3	Agilité, réactivité
C5	Force de proposition, Innovant
C7	Communication, oration
C18	Transition écologique
C19	Santé au travail, QVT, risques psycho-sociaux
C20	Diversité et éthique
C21	Gestion de la donnée
C22	E-commerce et expérience client
C23	Nouvelles technologies (5G, Cloud...)
C24	Excellence opérationnelle et usine 4.0
C25	Transformation de la supply chain
C26	Transformation des services RH
C27	Energies renouvelables
C37	Intégrer des méthodes d'optimisation de production
C38	Manager la connaissance
C46	Maitriser les outils de présentation numériques d'animation de réunion
C47	Mesurer l'impact environnemental d'un projet
C52	Formuler des recommandations, les défendre et challenger les idées reçues des clients, courage, conviction
C53	Proposer des idées nouvelles, d'être innovant, penser out-of-the-box
C57	Développer un réseau professionnel

De **nouveaux** besoins en compétence à l'avenir

C13	Esprit "dégourdi, débrouillard"
C16	Esprit "Geek"
C47	Mesurer l'impact environnemental d'un projet (déplacements, données...)
C55	Mettre en musique et coordonner des (équipes de) experts interne et externe
C60	Maitriser les nouvelles pratiques du conseil ex : designthinking, MVP, serious games
C61	Appréhender les problématiques RSE dans le cadre d'une gestion de projet
C62	Manager / Travailler dans un environnement multiculturel



Une **diminution** des besoins à l'avenir sur deux compétences identifiées :

C30	Collecter et exploiter l'information
C63	Assistance à la maitrise d'ouvrage

**Légende :**

- Domaine d'expertise
- Savoir-être
- Compétence technique
- C.X Cf. Excel de référence

Cf. annexes



## Evolution des besoins en compétence des équipes en stratégie et management : commentaires

### Des compétences dont le besoin est jugé stable dans les années à venir par les professionnels

- Un socle de savoir-être de base nécessaire notamment dans les aspects opérationnels du conseil en stratégie et management ex : écoute, pragmatisme, curiosité intellectuelle
- Des compétences techniques de base, propres à l'exercice de l'activité du conseil en stratégie et management ex : gestion de projet, mise en place et exploitation d'une étude...
- Une culture générale également mentionnée par les professionnels comme essentielle mais difficilement quantifiable

### Des compétences en forte croissance à l'avenir conséquence de l'impact de tendances marchés et/ou sociétales

- Des savoir-être renforcés par l'intégration croissante de la donnée dans les organisations, l'hégémonie de la société de communication et l'accélération toujours croissante des rythmes de travail
- L'apparition de nombreux domaines d'expertise dont la connaissance et la maîtrise seront essentielles à l'avenir : transition écologique, e-commerce...
- Des compétences techniques des métiers du conseil en stratégie et management qui devront s'adapter aux besoins croissants des entreprises ex : manager la connaissance dans un contexte d'hyper croissance de la donnée au sein des organisations, de multiplications des points de contact et de canaux de communication et où la formation des équipes du conseil reste un enjeu fort du secteur

### Quelques nouvelles compétences clés émergeant des entretiens

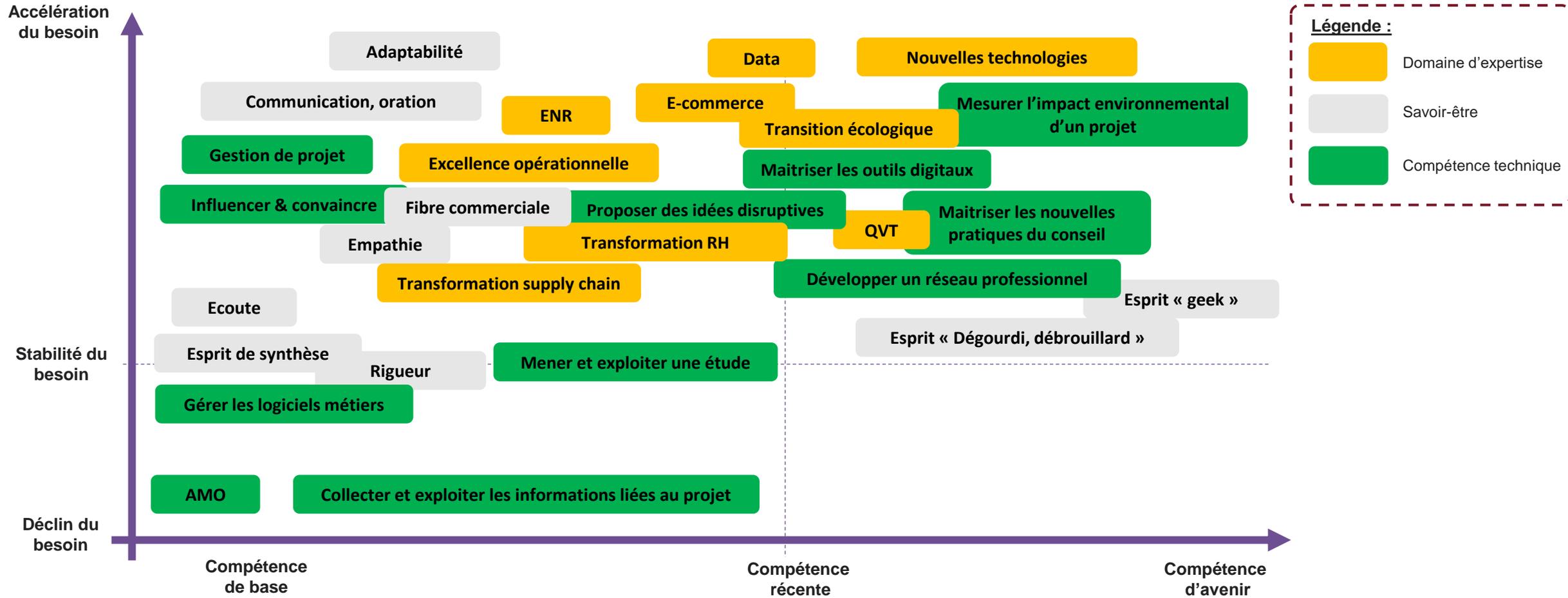
- Des savoir-être propres à l'intégration de la donnée dans les organisations, la dépendance à l'usage de solutions informatiques et des logiciels internes ex : esprit geek
- Des compétences techniques directement issues de l'intégration de la RSE dans les organisations ex : mesurer l'impact écologique d'un projet, manager dans un environnement multiculturel
- Des compétences encore émergentes encore difficiles à verbaliser par les acteurs interrogés compte tenu de leur émergence récente et les définitions fluctuantes données à la RSE
- L'apparition de pratiques récentes de mieux en mieux intégrées dans les entreprises et nécessitant la maîtrise par les équipes de conseil de demain ex : design thinking, serious games...

### Peu de compétences en déclin identifiées par les acteurs interrogés

- Un constat venant étayer :
  - Une vision « augmentée » du conseil dont le périmètre de missions (et donc de compétences induites) grandit et s'élargit
  - La complexification des sujets abordés demandant toujours plus de compétences à maîtriser pour les équipes du conseil
  - La difficile prise de recul des acteurs dans un environnement évoluant de plus en plus rapidement et de se projeter sur les compétences du futur
- 2 compétences toutefois régulièrement citées dont le besoin sera en déclin dans les années à venir :
  - L'assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO) jugée bien intégrée par les entreprises clientes et générant une faible valeur ajoutée pour les entreprises du conseil
  - La collecte d'information / de données qui à l'avenir ne sera plus un élément différenciant des entreprises du conseil – compte tenu de l'accessibilité de la donnée, intégration de l'IA – et qui orientera la création de valeur sur l'analyse et les choix stratégiques proposés



Représentation des compétences des équipes en fonction du besoin client





## Représentation des compétences des équipes en fonction du besoin client : commentaires

### CADRAN 1 : COMPÉTENCES « STAR MONTANTES »

- Des compétences dont la maîtrise est déjà essentielle pour répondre au besoin client
- Un mix de savoir-être, de savoir-faire prenant de l'ampleur dans un environnement marché et sociétal en constante évolution et de domaines d'expertise touchant des problématiques rencontrées par les entreprises et les structures clientes actuellement

### CADRAN 2 : COMPÉTENCES « PEPITES DE DEMAIN »

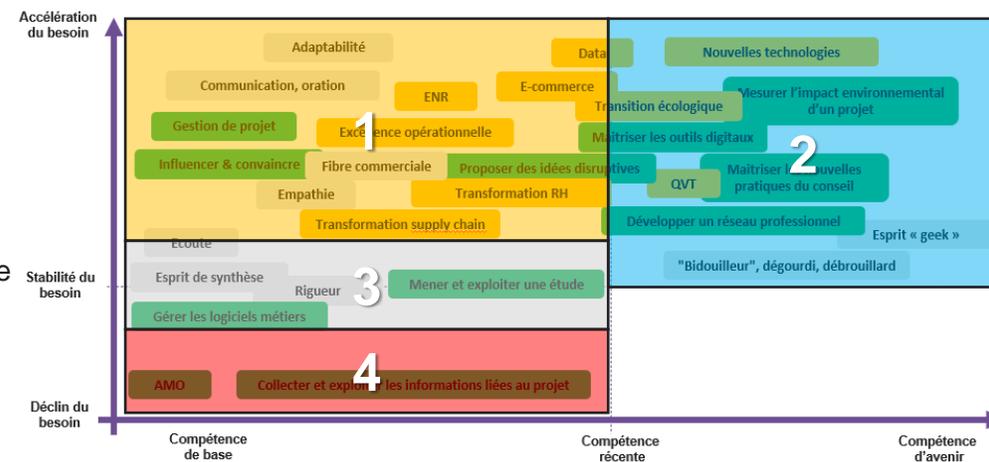
- Des compétences qui seront des indispensables dans la relation client de demain, créatrice de valeur ajoutée au sein des équipes
- Des savoir-être à développer par les collaborateurs
- Des sujets d'expertise à développer sur des technologies, domaines encore très émergents aujourd'hui mais qui seront amenés à croître fortement à l'avenir
- De nouvelles compétences techniques issues de la RSE

### CADRAN 3 : COMPÉTENCES « ESSENTIELLES »

- Des compétences primordiales et voire immuables propres au bon exercice de la prestation de conseil en stratégie et management, intrinsèques au métier de consultant
- Un mix de savoir-être, de savoir-faire jugés essentiels par les professionnels
- La permanence des sujets d'expertise actuels en stratégie et management

### CADRAN 4 : COMPÉTENCES « EN DECLIN »

- Essentiellement des compétences techniques dont la valeur ajoutée reste moins valorisable auprès des clients pour les équipes du conseil en stratégie et management
- Ex : AMO et collecte d'information (facilité par l'accessibilité de la donnée et l'usage de l'IA)





## Positionnement des compétences selon les chaînes de valeur

### Le développement de compétences en amont des prestations

- Le positionnement des entreprises du conseil comme figure de proue, en avance de phase par rapport au marché rend nécessaire la bonne compréhension des grandes tendances impactant les organisations
- Autant de domaines d'expertise à développer pour les entreprises afin de répondre au mieux au besoin du client
- Un travail en réseau nécessaire tant dans la recherche de nouveaux prospects que dans les relations nouées avec d'autres entreprises/experts du conseil

### Une évolution des compétences nécessaires dans la réalisation des prestations ex : gestion de projet / production

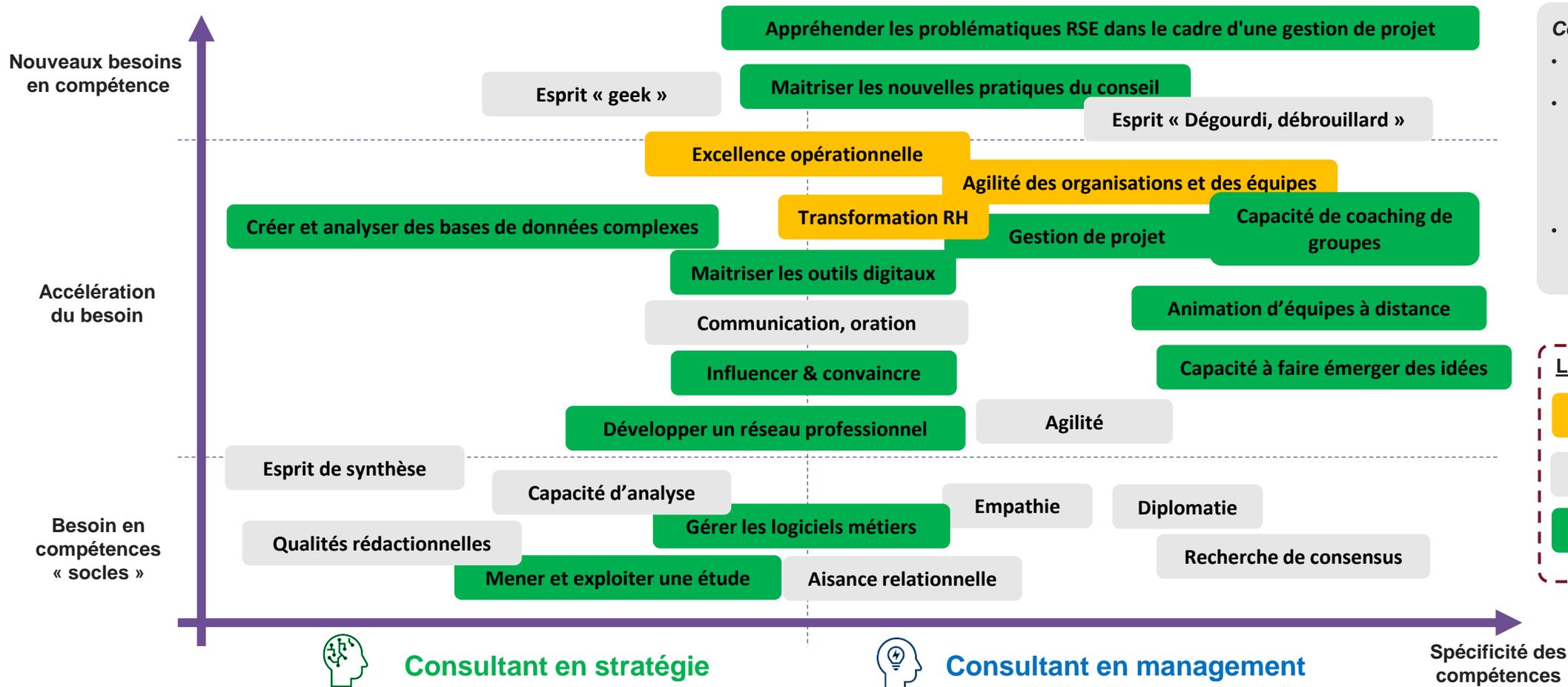
- L'intégration des concepts de la RSE dans la stratégie des entreprises jusqu'à la réalisation du projet
- Le développement de savoir-être « geek » et « débrouillard » des équipes dans leur connaissance, usage des logiciels et des outils numériques lors des missions
- L'optimisation des méthodes de production afin de maintenir des niveaux de productivité à des prix compétitifs
- La proposition d'idées nouvelles, disruptives et out-the-box

### Un renforcement des compétences en aval de la prestation : mise en place et communication

- La mise en lumière de l'importance de l'accompagnement à la mise en place d'un projet/plan stratégique « et maintenant on fait quoi ? »
- Une phase clé de la proposition de valeur ajoutée qui concrétise l'analyse ou le diagnostic réalisé en amont
- Dans une société de la communication : les compétences d'animation, de présentation et de communication des résultats semblant primordiales
- Une grande adaptabilité en fonction de l'ensemble des publics cibles au sein des organisations clientes



Proximité et spécificité du métier de consultant en stratégie et du consultant en management



**Commentaire**

- Une dichotomie exacerbée pour les besoins de l'étude
- Une distinction restant limitée entre le conseil en stratégie et en management, avec des compétences pouvant se retrouver dans ces deux activités du conseil
- Des compétences non formalisées à ce stade

**Légende :**

- Domaine d'expertise
- Savoir-être
- Compétence technique



**Consultant : un métier exigeant et technique, établi sur des savoir-être essentiels**

**En dehors de spécificités propres aux métiers de consultant en stratégie et management, le consultant est un métier reconnu par les entreprises du secteur et les clients comme « exigeant »**

- Le consultant est considéré par beaucoup comme un « cognitif », « **une personne ayant un besoin d'apprendre continu et ayant la capacité de transmettre son savoir et ses connaissances à ses clients** »
- Un humaniste (pour les valeurs humaines qu'il doit développer), tantôt expert délivrant un savoir précis sur un sujet donné tantôt accompagnateur et animateur d'équipes

**Le métier de consultant en stratégie et management nécessite l'acquisition, le développement et la maîtrise d'un ensemble de compétences, de savoir-être et de connaissances très riches et variées à savoir :**

- Des compétences propres à son métier – appelée macro-compétences selon la nomenclature de l'OPIIEC et qui s'exercent et s'éprouvent dans le cadre des diverses activités ex : gérer la production de livrable, gérer un projet
- Des savoir-être – perçus par l'ensemble des professionnels comme essentiels, à savoir : la curiosité et l'ouverture d'esprit, la capacité d'écoute, des qualités rédactionnelles et oratoires notamment
- Une culture générale très développée concernant le contexte économique, les différents secteurs d'activités, le fonctionnement d'une entreprise et de sa chaîne de valeur, du droit du travail, la connaissance des métiers...
- A cela s'ajoute la nécessité pour le consultant d'une mise à jour constante de ses connaissances afin d'être toujours « à la page », au fait des prochaines tendances et de leurs impacts sur l'entreprise

**Dans un monde de plus en plus digitalisé, outre l'expertise technique que peut apporter un consultant ce sont les qualités relationnelles qui sont recherchées par les clients notamment la capacité à créer une relation de confiance, à faire preuve d'empathie, d'écoute et d'humilité**

- L'explosion de la data à tous les niveaux de l'entreprise pousse le consultant à mettre en valeur son esprit critique, sa capacité de synthèse afin de permettre aux clients de prendre les bonnes décisions, distinguer le vrai du faux, identifier la tendance de l'effet de mode
- Une spécificité plus forte pour les consultants en stratégie autour des compétences et qualité d'esprit de synthèse, de rigueur, d'anticipation, d'honnêteté intellectuelle
- Une mise en lumière plus importante pour les consultants en management de qualités relationnelles, d'écoute, d'animation, de diplomatie, de gestion de projet...

**Consultant : vers une adaptation permanente entre une posture de sachant et une posture d'accompagnateur...****Une posture du consultant amenée à évoluer selon les entreprises clientes**

- Un métier recherché aux yeux du client pour son expertise qu'elle soit sectorielle, thématique ou fonctionnelle
- Bien que recherchant une expertise spécifique lors qu'elles font appel à un cabinet de conseil en stratégie et management, les entreprises clientes souhaitent un consultant proposant un regard neuf, extérieur à l'entreprise ayant une vraie vision du secteur et du marché
- La nécessité d'adaptation du discours : délivrer et transmettre un savoir à l'entreprise cliente, être convaincu et convaincant dans la manière de présenter les idées tout en faisant preuve de diplomatie et de consensus en cherchant d'abord à faire émerger les idées chez le client plutôt que de « donner une leçon », rapporter la « vérité de l'évangile »
- Le besoin permanent d'ancrer le discours dans une approche pragmatique (plus que théorique) et d'adapter les idées proposées au contexte spécifique de l'entreprise cliente

**La permanence d'un double besoin pour les entreprises clientes à prendre en compte pour les consultants de demain entre :**

- Des actions « coup-de-poing » répondant à un besoin ponctuel et spécifique, nécessitant une rapidité d'intervention forte et un degré d'expertise élevé
- Un accompagnement au long terme sur des besoins récurrents (ex : transformation RH, adaptation et alignement des équipes...)

**Le consultant de demain devra donc savoir jongler / être suffisamment caméléon pour passer d'une posture à l'autre lorsque cela lui est demandé**

- Cette évolution de la posture tend à renforcer des savoir-être liés à l'adaptabilité, l'écoute, l'humilité, force de conviction, de pédagogie et de diplomatie
- La qualité du travail et la valeur ajoutée d'un consultant sera déterminée à l'avenir par :
  - Sa rapidité d'intégration aux équipes de l'entreprise (conseil en management),
  - Sa compréhension fine des enjeux internes comme externes à l'entreprise
  - Sa capacité à être créatif, formuler des idées nouvelles, « out-of-the-box » ou « disruptive »
  - Sa capacité à faire présenter ses idées avec conviction et indépendance d'esprit
  - Sa capacité de rendre autonome l'entreprise accompagnée



## Conséquence de l'impact des tendances : l'élargissement des équipes impliquées dans les missions de conseil

### Analyse et la gestion de la donnée :



- Un virage déjà amorcé par les grandes entreprises du conseil en stratégie et management et qui va s'accroître dans les années à venir (ex : Big Four, ESN)
- Des compétences qui se structurent au sein des entreprises en pôles ou départements d'expertise constitués de 2 à 50 personnes selon la taille des entreprises
- De nouveaux métiers apparaissent impliquant l'intégration de nouveaux profils recrutés : spécialiste de la donnée, développeur (base de données), data analysts et data scientists venant d'écoles spécialisées (statistiques, technologiques ou techniques) ou de facultés de mathématiques
- Ils interviennent aujourd'hui comme fonction support de prestations de missions réalisées par les consultants : analyse de données complexes, intégration de l'IA dans les méthodes de recherche ex : recherches bibliographiques, suivi des entretiens, partage de la connaissance interne
- ...mais évolueront très vite comme une nouvelle création de valeur / offre pour les clients ex : conception, analyse et optimisation de base de données, intégration des processus internes, formation des équipes à l'usage de la donnée
- Cette évolution de positionnement traduit une volonté de créer des échanges entre consultants en stratégie et management et experts de la donnée digitale afin de permettre aux uns de développer une culture générale et une compréhension fine des enjeux technologiques et aux autres de d'adopter partiellement une approche de consultant

### Représentation et communication des données :



- De plus en plus abreuvés de données lors des missions de conseil en stratégie, les clients demandent une grande variété de livrables qui doivent être adaptés aux différents publics ciblés internes aux organisations : COMEX, CODIR, management intermédiaire, ensemble des salariés, tiers divers
- Cette diversité des publics et des livrables (rapport final, note de synthèse, site internet, infographie...) demande un effort de synthèse supplémentaire (les clients exigent un accès immédiat et simplifié à l'information, pris dans leur quotidien et déjà submergés d'informations)
- A nouveau, des départements se créent au sein des entreprises de la branche afin de répondre à ces problématiques
- Ils sont composés d'une personne dédiée à 25 personnes pour les grandes entreprises et font intervenir des métiers différents : graphistes, UX/UI designers
- Des profils recrutés au sein d'écoles spécialisées en informatique, design...

### Le consultant en stratégie et management sera donc amené à être un véritable chef d'orchestre du point de vue du client en :



- Étant l'interlocuteur unique : pilotant la mission, centralisant les échanges, effectuant les rapports d'équipe...
- Faisant intervenir un vaste panel d'experts internes à son entreprise (ex : analyste de la donnée, graphistes) et externe (chez le client ou dans son réseau)
- Permettant un échange de compétences entre les départements au sein des entreprises

### VERBATIM

« nous avons intégré récemment [2020] un pôle d'analyse de données de 50 personnes mais cela reste un épiphénomène compte tenu de nos ambitions futures... »



« nous avons lancé une thèse CIFRE pour développer l'usage de l'intelligence artificielle dans nos méthodes de recherches... »



« mes clients me sollicitent pour mon expertise mais également ma capacité de synthèse et de communication »

« nos clients nous demandent de plus en plus de livrables différents pour mieux faire cascader l'information au sein de leurs équipes ...»

« le consultant devient l'acteur qui met en musique un ensemble de compétences »





### Conséquence de l'impact des tendances : la permanence d'un socle de savoir-être essentiels

#### Un consensus des professionnels du secteur comme des entreprises clientes : le métier de consultant ne peut être exercé sans la maîtrise d'un ensemble de savoir-faire ou « soft-skills »

- Au-delà des compétences techniques et propre à son métier, le consultant doit maîtriser un socle de compétences essentielles : curiosité et ouverture d'esprit, écoute, rigueur, qualités rédactionnelles et oratoires, adaptabilité, aisance relationnelle
- Les profils ayant développé une fibre commerciale sont d'autant plus appréciés et recherchés par les cabinets de conseil – une compétence parfois difficile à trouver notamment chez certains profils seniors extérieurs au monde du conseil

#### Des savoir-être spécifiques à chaque domaine d'activité

 **Consultant en stratégie** : esprit d'analyse, capacité de synthèse et aisance avec les chiffres / données

 **Consultant en management** : capacité d'encadrer des équipes, mener des projets, respect des deadlines, animation de réunion...

- Des profils combinant les deux très sont jugés comme rares à trouver selon les entreprises du conseil et pouvant expliquer et justifiant le choix de certaines entreprises du conseil de se spécialiser pour l'une ou l'autre des activités

#### Une résurgence récente observée sur l'importance des valeurs humaines par les entreprises clientes interrogées

- Dans un contexte de nouvelle vague de digitalisation des organisations et des processus et l'intégration progressive de l'intelligence artificielle
- La capacité d'un consultant à créer et instaurer une relation de confiance avec le client permettant une meilleure gestion de la mission, la possibilité de fidéliser le client
- L'empathie, la bienveillance régulièrement citées par les structures clientes comme étant nécessaires à la construction d'une relation entre le cabinet et l'entreprise
- Une proposition particulièrement vraie pour le conseil en stratégie et management appliquée au secteur des PME
  - La place accrue de l'affectif du dirigeant dans les décisions stratégiques et managériales
  - En contact direct avec le dirigeant, patron d'entreprise
  - La faiblesse des niveaux hiérarchiques impliqués dans le cadre des missions
  - Nécessitant toutefois une certaine expérience, maturité dans la manière d'aborder la relation



**Indice de lecture** : Nuage de mot construit avec les savoir-être les plus répétées en entretien classées selon leur fréquence par taille et par couleur (les plus répétées ayant la plus grande police et la plus foncée)

## Des tendances macroscopiques à l'impact sur les métiers et compétences des équipes de demain

### TENDANCES « BUSINESS » MACRO STRUCTURANTES

**Nouveaux modes de consommation** (digitalisation, économie de la fonctionnalité, et retour au local)

**Approche systémique** et complexification des problématiques

Accélération du **développement des technologies**

**Transition écologique et RSE\***

**Agilité et rapidité** : stratégie => actions

Logique **d'offre complète**

Société de la **communication** : place de la communication et impact des marques

Mondialisation et **diversité des équipes**



### TENDANCES SPÉCIFIQUE AU MARCHÉ DU CONSEIL

**Maturité des clients** sur leurs « achats conseil » (professionnalisation / rationalisation)

Notion **d'entreprise étendue** appliquée aux prestations de conseil

**Consultant très impliqués**, attendus pour aider les clients à « inventer le monde demain »



### CONCURRENCE NOUVELLE POUR LES ACTEURS HISTORIQUES

Croissance du nombre de **consultants indépendants** et place de marché de mise en relation (identification d'experts)

**Conseil opérationnel**... intégrant une phase de conseil dit stratégique amont (ex : marketing digital opérationnel)

**Activités connexes** investissant le champs du conseil (Ex : comptable)

**Coachs** susceptibles d'intervenir sur des missions conseils



### IMPACT TENDANCES CLÉS POUR LES CONSULTANTS



**Nouvelle organisation de la chaîne de valeur** // vision du « consultant augmenté »

→ Extension en 3D de l'univers du conseil : élargissement de l'écosystème, du diagnostic à la mise en œuvre, multiplicité des savoir-faire techniques

Déploiement et diffusion des technologies

Transition écologique et nouvelles modalités de gouvernance RSE

Cohabitation de profil : hyper-spécialistes, hyper-généralistes

Double posture du consultant : sachant et animateur

Développement de la relation client vers plus de transparence et « intimité / proximité »

# SOMMAIRE

## Introduction

1. **Partie 1** – Panorama du secteur « Conseil en stratégie et management »
2. **Partie 2** – Evolutions et tendances à l'œuvre
3. **Partie 3** – Stratégie des entreprises de la branche et offre de formation
4. **Partie 4** – Synthèse, enjeux et plan d'action
5. **Annexes**

→ Cliquez sur le titre de votre choix pour vous y rendre directement

# PARTIE 3

## STRATÉGIE DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE ET OFFRE DE FORMATION



## Des préoccupations « stratégiques » et « RH » à distinguer selon la taille des entreprises



## Indépendants et TPE (&lt; 10 salariés)

**Considérations générales liées à la taille**

- Agilité théorique, saisie d'opportunités stratégiques
- Risque d'isolement relatif et cyclicité d'activité (action concentrée sur la production de mission ou le commercial)
- Partenariat souvent vital pour générer des opportunités, être visible sur le marché
- Accès difficile voire impossible à des clients de très grande taille (sauf expertises très pointues)
- Besoin de développer et mettre en avant une expertise
- Mobilisation délicate de la formation (temps disponible)

**Problématiques spécifiques « Conseils »**

- Opportunité de référencements sur des places de marché ?
- Acquisition complexe du panel de compétences dorénavant attendues sur les missions de conseil
- Travail en réseau avec des experts souvent requis dans le cadre des missions
- Mise en avant parfois d'une plus grande « séniorité » comme axe de différenciation : prise de recul sur les informations et situations observées chez les entreprises clientes Forte capacité d'adaptation (diversité de la taille des clients)
- Hyper-sélectivité sur la choix des formations
- Mobilisation optimale des dispositifs et facilités de formations proposés par les OPCO...



## PME (entre 10 et 249 salariés)

**Considérations générales liées à la taille**

- Agilité théorique, saisie d'opportunités stratégiques
- Valorisation de la taille intermédiaire dans les négociations clients ( VS des prix journée plus élevés que les indépendants et TPE et un panel d'expertise plus concentré)
- Sélectivité sur les investissements
- Marque employeur moins développée que les grandes entreprises

**Problématiques spécifiques « Conseils »**

- Capacité à enchaîner les missions avec une palette d'offres en théorie plus restreinte que les grandes entreprises
- Développement d'expertises vectrices de visibilité sur le marché (sectorielle ou thématique)
- Acquisition des bases de compétences « Data » et « RSE »...
- ...choix d'internalisation ou activation de partenariats solides avec des experts des domaines
- Difficulté de référencement auprès de grands clients
- Forte capacité d'adaptation (diversité de la taille des clients)
- Panel d'idées et d'actions à envisager en matière de QVT
- Mutualisation d'actions RH et formations avec des confrères



## ETI et grandes entreprises (&gt; 249 salariés)

**Considérations générales liées à la taille**

- Facilité de référencement auprès de grands clients en tant que fournisseur partenaire
- Capacité d'investissement pour acquérir de nouvelles compétences (formation et/ou croissance externe)
- Fonctions support et back office plus développées
- Tropicisme « Ile de France » et volonté de certains salariés de travailler en province

**Problématiques spécifiques « Conseils »**

- Tendances à la spécialisation des consultants pas toujours en phase avec les attentes des salariés
- Nécessité de jouer sur la diversité des parcours (international, passage en start ups/associations....etc.)
- Création de fluidité entre les équipes au sein de plusieurs services / BU (enchaînement de missions)
- Choix crucial d'organisation quant à la maîtrise des nouvelles compétences (Data/RSE) : interne (front ou back office), pool d'experts extérieurs
- Investissement massif sur la marque employeur et la QVT pour réussir les nombreux recrutements annuels
- Opportunités de création de hubs et espaces de co-working en régions

## L'impact des tendances RH sur les entreprises du conseil

Légende :  offensif  défensif

	TENDANCES DE FONDS RH	IMPACT & DECLINAISON SUR LES ENTREPRISES
 <b>Modèles des entreprises</b>	<p>Elargissement du spectre des parties prenantes des entreprises</p> <p>Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (RSE)</p> <p>Quête de sens des collaborateurs</p> <p>Evolution des modèles d'affaires et diversification</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Hyper croissance des réseaux professionnels</li> <li>Recherche de partenariats (grandes entreprises, indépendants, PME...)</li> <li> Croissance des sociétés à mission, définition des valeurs et stratégie</li> <li>Transparence des entreprises : stratégie, bilan, actions...</li> <li>Diversification de l'offre (stratégie, management, RH...)</li> <li> Tendance à la multi spécialité (grands groupes), l'hyperspécialisation, la recherche de niche</li> </ul>
 <b>Chasse aux talents</b>	<p>Travail de la marque employeur</p> <p>Recherche d'une politique de rémunération attractive et originale</p> <p>Captation et fidélisation des talents</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>À niveau junior (formation initiale, stage et alternance)</i></p> <p style="padding-left: 20px;"><i>A niveau sénior (ouverture aux profils en reconversion)</i></p> <p>Internalisation du sourcing</p> <p>Acquisition de nouvelles compétences clés</p>	<p>Développement de la marque employeur et communication (réseaux sociaux, site internet...)</p> <p>Part de variable commercial, participation au capital de l'entreprise, intéressement aux résultats</p> <p>Développement et incitation de la cooptation, renforcement des relations avec les Grandes Ecoles (forums, journées découverte), la chasse de tête / contexte très concurrentiel et turnover important</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Elargissement du bassin de recrutement (grandes écoles)</li> <li> Difficulté de recours à l'alternance sur des fonctions opérationnelles (rythme de travail)</li> <li>Ouverture vers les profils en reconversion (niveau sénior : cadre et cadre supérieur)</li> <li> Recherche de talents auprès d'écoles spécialisées (technologiques / techniques)</li> <li> Constitution de nouvelles équipes de travail (pôle <i>datascience</i>, pôle modélisation/design...), thèses CIFRE</li> </ul>
 <b>Qualité de vie au travail</b>	<p>Demande QSE</p> <p>Flexibilité et agilité de l'organisation du travail</p> <p>Management libéré / Management bienveillant</p> <p>Volonté d'implication accrue dans la vie de l'entreprise</p> <p>Valorisation du travail collaboratif</p>	<p>Des entreprises valorisant le bien-être de leurs salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Aménagement des horaires de travail (recours au télétravail), adaptation des rythmes de travail et réorganisation des espaces de travail (espaces collaboratifs, de détente)</li> <li> Implication des entreprises dans le milieu associatif (mécénat, sponsoring, cas pro bono...)</li> <li> Diffusion des outils de travail collaboratifs, numériques</li> </ul> <p>Accroissement du recours aux méthodes agiles, méthodes de management innovantes</p>
 <b>Evolution de la carrière</b>	<p>Recherche de perspectives d'évolution</p> <p>Evolution plus rapide au sein des organisations (passage junior/sénior)</p> <p>Gestion des parcours internes</p> <p>Recours aux formations à la carte</p> <p>Recours au CPF</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Développement de l'intrapreneuriat ex : ouverture d'agences en région, à l'international</li> <li> Accélération du passage au niveau sénior (de 5ans à 3ans)</li> <li> Création de parcours mixtes ex : expériences à l'étranger, expérience auprès de start-up</li> </ul> <p>Mise en place d'universités d'entreprise (séminaires, MOOC, cours en ligne, conférences)</p>

## Une « guerre des talents » symptomatique d'un marché en croissance recherchant les meilleurs profils

### Des tendances de fonds expliquant des tensions sur le marché du recrutement

- Fort turnover des équipes et vagues de départs volontaires de certains collaborateurs, conséquences de la crise sanitaire
  - Réflexion sur des changements de vie personnelle et professionnelle similaires à d'autres secteurs d'activités en France
  - Attractivité de certaines entreprises clientes et des start-ups notamment sur leur capacité à communiquer sur leur impact sociétal, posture de « doers »
  - Des départs de la région parisienne vers la province (qualité de vie et rythme de vie)
- Certaines entreprises du conseil bénéficiant d'une marque-employeur populaire et acceptant plus facilement une rotation importante des équipes
- Déjà certains retours observés, encore marginaux, mais pouvant représenter jusqu'à 20% des départs
- Une explosion des besoins en consultants technologiques captant une partie du vivier notamment sur des profils de chefs de projets, consultant en management

### Une hyperpolarisation de Paris et sa région concernant les métiers du conseil en stratégie et management

- 71% des fiches de poste en conseil en management et des études (source : Indeed.fr en octobre 2017, rapport Syntec Conseil 2021) concernent l'Ile-de-France
- Rappel : des activités « Etudes et conseils » très concentrées en Ile de France (cf. panorama en annexe page 147 )

### Un déclin apparent de l'attractivité du secteur du conseil...

- Une image de RSE en retrait, encore à communiquer
- Une perception en retrait sur la thématique « acteur de la transition écologique »
- Des questionnements sur l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle
- Une communication générale tournée vers l'agilité
- L'évolution de la qualité de vie au travail et la communication sur les actions déjà mises en place (QVT)

### Des tensions à l'échelle des métiers du conseil observées aujourd'hui et déjà anticipées lors de l'étude précédente menée par EY et en cohérence avec les études antérieures menées par le Syntec Conseil...

## Une « guerre des talents » symptomatique d'un marché en croissance recherchant les meilleurs profils

### Le recrutement du conseil en stratégie et management conserve une dimension traditionnelle dans la composition des équipes et les difficultés rencontrées

- Composition classique des équipes de conseil, incluant des profils juniors, seniors et experts
- Difficulté de former des équipes avec les tensions actuelles de recrutement
  - Des juniors difficiles à fidéliser
  - Des seniors difficiles à recruter, notamment en deuxième partie de carrière.

### Des métiers inégalement touchés par les tensions de recrutement

- De plus en plus de tension sur le consultant, avec un turnover passant de 20 à 27,5% dans le conseil en stratégie et en management en 2020 (*Syntec Conseil 2021*)
- Une tension de recrutement stable pour les managers avec un turnover d'environ 20% depuis 2014 (*Syntec Conseil 2021*)

### Un recrutement varié en matière de profils recherchés qui reflète la mutation du besoin client

- Nécessité de recruter des profils juniors pour rester attractif et fidéliser de nouveaux profils : 59% des offres de recrutements concernent les jeunes diplômés (*Syntec Conseil 2021*)
- Nécessité de recruter des profils experts pour certaines missions spécifiques : 17% des offres de recrutements concernent les profils expérimentés (*Syntec Conseil 2021*)

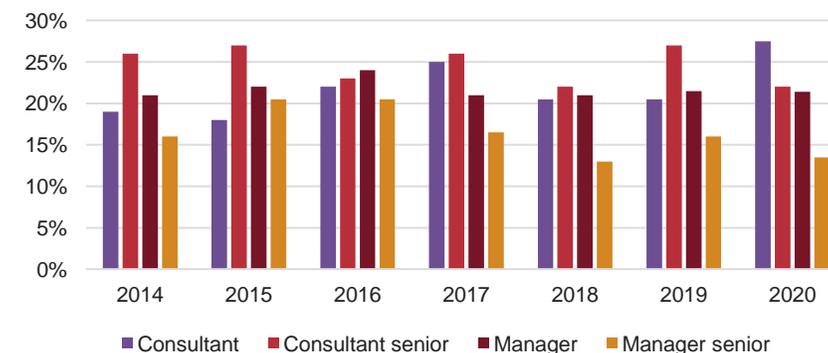
#### Cf annexe

Analyse des offres de recrutement du conseil dans son ensemble sur la source de la plateforme Jobfeed (dépasse le périmètre de conseil en stratégie et en management)

### Sociétés de conseil en stratégie et management

Taux d'attrition \*

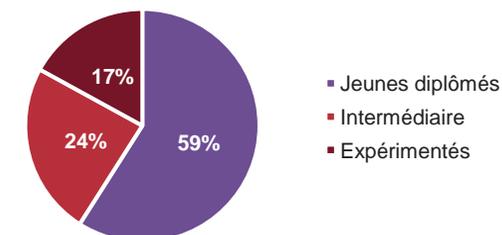
Source : Syntec Conseil 2021, retraitement Katalyse



\* Le taux d'attrition est le nombre de personnes ayant quitté la société rapporté à l'effectif total de la période considérée

### Profils recherchés par les cabinets de conseil en stratégie et management

Source : Syntec Conseil 2021, retraitement Katalyse



## Des stratégies de recrutement variées

### Les problématiques RH auxquelles font face les entreprises de conseil en stratégie et management :

- Une « guerre des talents » dans un marché très concurrentiel et en reprise (attractivité des meilleurs profils)
- Une baisse de l'attractivité du secteur observée depuis quelques années
- Turnover fort des équipes et manque de managers intermédiaires (managers seniors entre 5 et 10 ans d'expérience)
- L'intégration récente des enjeux RSE au sein des entreprises accélérée par la crise sanitaire (sociétés à mission, télétravail...)

### Des invariants...

- Le recours aux consultants juniors (baisse du TJM, vivier de talents, moyen de formation...)
- Le maintien des exigences propres à un parcours d'excellence nécessitant une combinaison entre compétences techniques et la maîtrise d'un certain nombre de savoir-être
- La permanence dans les années à venir du recrutement de profils issus des écoles de commerce et d'ingénieurs, Sciences PO et Université Paris Dauphine

### Quelques évolutions récentes à prendre en considération pour les années futures...

- L'élargissement du bassin de recrutement à d'autres grandes écoles de commerce et d'ingénieurs
- La nécessité d'élargir le bassin de recrutement à d'autres types d'écoles ex : écoles technologiques, écoles techniques...
- Un intérêt accru des entreprises pour des profils ayant développés des compétences en informatique, data, RSE à travers des parcours spécifiques ou des doubles voire triples diplômes
- Une évolution des critères de sélection chez les candidats (particulièrement vrai à niveau junior) ex : transparence de la stratégie d'entreprise, actions RSE engagées, télétravail, quête de sens et l'impact du conseil dans la société...

### Différentes stratégies types observées

- Une mutation plus favorables aux ESN et grandes entreprises du conseil : accès à un large bassin d'emploi, marque-employeur reconnue budgets de formation important, puissance des réseaux, parcours internationaux ...
- Mais des entreprises de petite et moyenne taille qui jouent également leur va-tout : rythme de travail, esprit entrepreneurial, management bienveillant, relations interpersonnelles, niches de marché (RSE, PME...), possibilité de travailler « où l'on veut »
- Des indépendants et TPE plus en difficulté face à des problématiques de recrutement (ex : niveau stagiaire)

### Stratégies types de recrutement des entreprises du conseil selon les différents profils recherchés

#### Consultants juniors

- Besoin permanent au sein des entreprises (TJM moyen, turnover...)
- Contrats de stage (5-6 mois) privilégiés pouvant atteindre jusqu'à 500 à 700 stagiaires par an selon la taille des structures ou contrats d'alternance (enjeu du rythme étude-entreprise)
- Recrutement auprès des écoles de commerce, d'ingénieurs, Sciences Po...
- Recours aux réseaux sociaux, forums d'écoles, offres d'emploi traditionnelles et candidatures spontanées

#### Consultants seniors

- Grande tension observée sur le marché (turnover important, départ pour des métiers d'indépendants / start-up) « tout le monde recrute »
- Promotion interne privilégiée, débauchage d'autres cabinets, d'entreprises clientes
- Recherche de profils ayant déjà eu une expérience significative dans le monde de l'entreprise ex : connaissance sectorielle, besoin client... (notamment à des positions de management intermédiaire)
- Profils particulièrement valorisés / demandés par les clients
- Recours aux réseaux sociaux, cooptation, cabinets de chasse de tête

#### Experts

- Profils spécifiques / de niche → très demandés
- Recrutement selon 3 modes opératoires :
  - Promotion interne d'un collaborateur montant en compétence
  - Intégration d'experts terrain (issu du domaine)
  - Formation d'un nouvel élément ex : recrutement profil sortie d'école pour une montée en compétence

# PARTIE 3 – STRATÉGIE DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE ET OFFRE DE FORMATION

**1. Panorama de la formation initiale et continue**

**2. Stratégie des entreprises & perception de l'offre de formation**

**3. Etat des lieux des formations destinées à la branche et accompagnées par ATLAS**

→ Cliquez sur le titre de votre choix pour vous y rendre directement

## De nombreux leviers de formation à disposition des professionnels du secteur

	 FORMATION INITIALE	 FORMATION CONTINUE			
Type de structure	Grandes Ecoles et universités	« Sur le terrain » / « chez le client »	Entreprise conseil (interne)	Organismes externes	Grandes Ecoles & universités
Modalités	Formations longues Parcours Master / MBA / Doctorat Majeures « Audit & Conseil » En classe ou à distance	Mission terrain Modules de formation pour les consultants	Transmission de savoir interne Université d'entreprise Module de formation Formations Séminaire Mentoring/coaching	Formations courtes Séminaires/webinaires Coaching Ateliers Conférences	Formations longues Parcours Master / MBA / Doctorat En classe ou à distance
Public cible	Etudiants / Stagiaires / Alternants	Consultants Consultants seniors	Consultants Fonctions supports	Consultants Fonctions supports	Consultants seniors Partners / Associés
Compétences développées	Curiosité intellectuelle Méthodologie d'apprentissage et de travail Savoir-être Compréhension des sujets généraux Culture générale (entreprise...)	Compétences techniques  Savoir-être	Compétences techniques  Savoir-être	Compétences techniques  Savoir-être	Management et encadrement d'équipe  Expertise spécifique

**La formation (continue) considérée par beaucoup de professionnels et de clients comme un pilier fondamental des métiers du conseils, à la fois :**

- **Vecteur d'attractivité du secteur** : des entreprises apprenantes et des métiers en constante évolution
- **Nécessité dans l'exercice de la fonction** de consultant être au fait des dernières tendances et évolutions (culture générale à actualiser en permanence)
- **Levier de développement** d'une expertise propre à chaque consultant afin d'être en mesure d'apporter une réelle valeur ajoutée aux entreprises clientes

La nécessité à l'ère du digital, et mis en lumière par la crise sanitaire, de faire évoluer l'offre de formation et ses modalités afin de **coller aux besoins spécifiques des entreprises** du secteur et aux conditions de travail (télétravail, gestion de la transmission de connaissance interne... ) notamment face aux difficultés de trouver l'offre de formation adéquate par des prestataires externes

Sources : entretiens, données bibliographiques, enquête en ligne

## Une hiérarchie des acteurs de la formation initiale ayant très peu évoluée ces dernières années

### Ecoles de rang 1



### Ecoles spécialisées\*



### Ecoles de rang 2 et 3



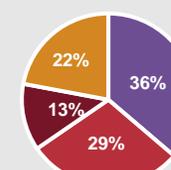
\*mentionnées lors des entretiens

### Commentaires

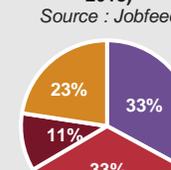
- L'absence de formation 100% dédiée aux métiers du conseil en stratégie et management
- Une offre dense de Grandes Ecoles de Commerce et d'Ingénieurs proposant différents niveaux de formations généralistes ou spécifiques pouvant préparer aux métiers du conseil en stratégie et management ex : MsC en stratégie et conseil d'Audencia
- L'apparition récente de parcours spécifiques sur des thématiques RSE ex : MsC Sustainability Transformation créé par l'ESSEC en 2020
- Le développement croissant de doubles voire triples diplômes, considérés comme de véritables passerelles entre les formations augmentant ainsi l'employabilité des étudiants et développant un spectre plus large de compétences (ex : droit, management, ingénierie, design...)
- Des institutions généralistes permettant également d'accéder aux métiers du conseil : Sciences Po et Université Paris Dauphine
- L'apparition d'école spécialisées, technologiques, techniques avec l'émergence de l'intégration de l'analyse de la donnée dans les offres de conseil

Sources : entretiens, données bibliographiques, enquête en ligne

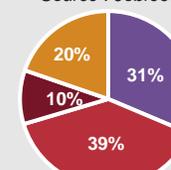
### Niveau d'éducation recherché (depuis 2016)



### Niveau d'éducation recherché (depuis 2018)



### Niveau d'éducation recherché (2020)



■ Bac +5 ■ Bac +2 ■ Bac +3 ■ Autre

## De nombreux leviers de formation continue internes et externes à disposition des entreprises

### Une explosion du marché de la formation continue en France depuis 2018 (réforme de la formation professionnelle et création du CPF) : de nombreux leviers à disposition des entreprises et une offre toujours plus variée

- Pas de réelle offre de formation dédiée au conseil en stratégie ou au conseil en management
- Des enseignements larges couvrant des thématiques spécifiques à la stratégie ou au management ex : gestion du changement, management agile, réaliser un plan stratégique...
- Une offre très vaste de formations sur le développement des soft-skills des collaborateurs (communication, négociation...)
- L'apparition de nouveaux types d'acteur « pure players » du digital ex : Openclassroom, d'autres acteurs exogènes au monde de la formation proposant également des offres : compagnie de théâtre, cabinets de conseil spécialisés
- L'apparition de nouveaux sujets de formations : RSE, impact environnemental, bilan carbone...

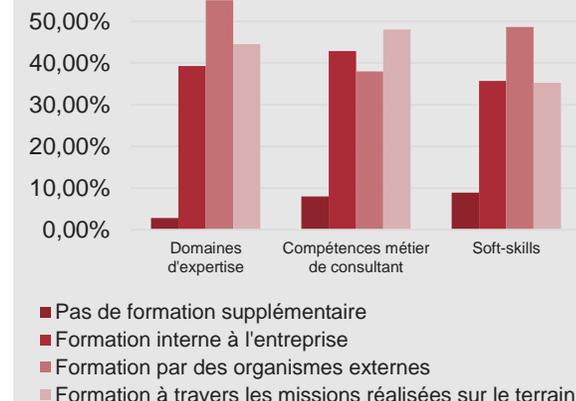
### Dans un contexte concurrentiel où la valeur ajoutée perçue réside dans la capacité des entreprises à développer des expertises spécifiques et pointues, les entreprises du conseil mobilisent toutes les formes de formation continue :

- Des leviers interne par la création d'universités d'entreprises, l'organisation régulière de séminaires, de session de formation en présentiel ou à distance (MOOC), l'intervention d'experts (internes ou externes à l'entreprises), mentoring/coaching...
  - Essentiels pour être parfaitement adaptée au besoin des équipes
  - Permettant de valoriser le savoir acquis par l'ensemble des équipes et ainsi réduire les coûts
- Grâce à la sollicitation ponctuelle d'organismes de formation continue ex : CEGOS, entreprises spécialisées, compagnies de théâtre...
  - La possibilité de cibler des besoins de formation précis et non-comblés en interne ex : savoir-être, compétences techniques
  - La recherche de nouveaux formats, de l'originalité dans les contenus proposés
  - La nécessité de faire passer des certifications spécifiques ex : management, gestion de projets...
- Au travers des missions terrain permettant aux équipes de monter en compétences et grâce aux formations offertes par les entreprises clientes
- Le recours ponctuel aux établissements de formation initiale ex : Ecoles de commerce et d'ingénieurs pour des besoins en formations des cadres supérieurs ou du management intermédiaires via des modules de management, ou de parcours complets ex : MBA...



#### Leviers de formation privilégiés pour les consultants au cours des trois prochaines années

Source : Enquête en ligne



université  
**PARIS**  
DIDEROT

**OPENCLASSROOMS**



Sources : entretiens, données bibliographiques, enquête en ligne

# PARTIE 3 – STRATÉGIE DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE ET OFFRE DE FORMATION

**1. Panorama de la formation initiale et continue**

**2. Stratégie des entreprises & perception de l'offre de formation**

**3. Etat des lieux des formations destinées à la branche et accompagnées par ATLAS**

→ Cliquez sur le titre de votre choix pour vous y rendre directement

## Stratégie des entreprises en conseil en stratégie et management

### Des invariants...

- La permanence dans les années à venir du recrutement auprès des Grandes Ecoles de commerce et d'ingénieurs, Sciences PO et Paris Dauphine
- Une perception de l'offre de formation satisfaisante même si le conseil est parfois perçu par les jeunes diplômés comme une étape venant achever leur formation voire « d'accélérateur de compétences »
- Des entreprises apprenantes et des métiers nécessitant une formation permanente et continue dans le développement des salariés
- Une perception renforcée de l'autoformation, de la formation sur le tas – « les experts sont en interne ou dans le réseau »
- Le recours à des organismes extérieurs sur des thématiques spécifiques, des sujets précis ex : développements des compétences oratoires
- Une conviction partagée que les possibilités de formation représentent un critère important d'attractivité du secteur
- Le besoin de rester « à la page », « pointu » sur des sujets emblématiques de demain : l'intégration du digital, de la données, de la RSE au sein des organisations et l'évolution et les impacts des technologies de pointe sur les entreprises (ex : blockchain, IoT, IA, 5G, Cloud...)

### Quelques signaux faibles à observer et suivre pour les prochaines années...

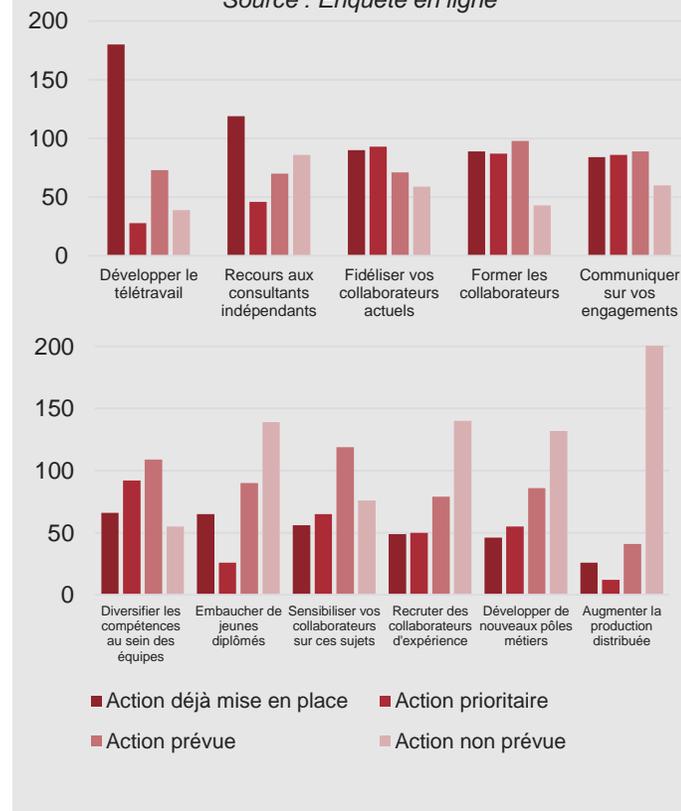
- L'élargissement du bassin de recrutement sur ces écoles dans le classement, compte-tenu des besoins de recrutement du secteur (croissance permanente du marché) tout en maintenant des critères élevés de sélectivité
- La nécessité d'élargir le bassin de recrutement à d'autres types d'écoles ex : écoles technologiques, écoles techniques...
- Une montée en puissance du besoin de certifier les connaissances (professionnalisation des départements achats clients)
- La prise de conscience de la nécessité de digitaliser l'offre de formation (impact de la crise sanitaire) et de proposer des parcours hybrides alliant distanciel et présentiel

### Différentes stratégies types observées

- Le développement de la formation interne aux entreprises : notamment via la création d'universités d'entreprise, la réalisation de MOOCs internes, la transmission du savoir entre consultants seniors et juniors
- Le recours à des organismes de formation extérieurs proposant des offres personnalisées
- Une approche non tranchée à ce stade sur le type de compétences nécessitant une formation interne ou externe ex : soft skills vs. compétences techniques (dépendant principalement des sujets abordés)

### Les actions à privilégier face aux tendances sociétales au cours des 3 prochaines années

Source : Enquête en ligne



Sources : entretiens



### **Une attractivité forte des profils issus de classes préparatoires selon les entreprises interrogées**

- Des parcours sélectifs et exigeants
- La possibilité pour les élèves d'intégrer rapidement des concepts variés et une culture générale importante
- Un rythme et un volume de travail similaire à l'intensité demandée dans le domaine du conseil en stratégie et management

### **Pas d'école spécifique au conseil mais de plus en plus d'écoles proposant des parcours avec une spécialisation dédiée**

- Des cours théoriques en stratégie et en management toujours intégrés comme éléments clés de la formation des jeunes diplômés (notamment en école de commerce)
- Des formations de niveau Master pouvant proposer une dominante « Audit et Conseil »
- L'évolution de l'offre de formation des grandes écoles pour anticiper les enjeux de demain ex : RSE (création d'un MSC Sustainable Transition par l'ESSEC), Data (double diplômes avec des facultés de mathématiques)...
- Une bonne formation globale sur les compétences techniques de base ex : bureautique (Excel, Powerpoint...)

### **Un sentiment partagé les professionnels du conseil sur des parcours de formation initiale de qualité mais encore incomplets par rapport à l'ensemble des compétences demandées par l'activité**

- Des jeunes diplômés d'écoles de commerce manquant parfois d'un bagage technique et de réflexes calculatoires
- De jeunes ingénieurs ayant des lacunes sur des notions de base sur la compréhension de l'environnement d'une entreprise, la gestion de projet et la communication
- Généralement, un manque de « vécu », voire d'expérience en entreprise selon les parcours des diplômés
- Les majeurs ou spécialisations « Audit et Conseil » mettant l'accent sur les théories de la stratégie et du management mais devant revoir d'autres notions de base (ex : bureautique, rigueur d'écriture, synthèse et storytelling...)

### **La permanence d'une insatisfaction face à la formation initiale... propre aux métiers du conseil ?**

- Une recherche constante des meilleurs profils, créant une « guerre des talents », malgré un marché en croissance et besoin de recrutement
- L'impossibilité pour la formation initiale de couvrir et d'être pertinente sur l'ensemble des compétences sollicitées dans les métiers du conseil
- D'où la nécessité de maintenir un socle savoir-être essentiel : l'écoute, la curiosité, l'envie d'apprendre et des capacités d'analyse et de raisonnement...
- ... alimentant la vision du secteur comme un « accélérateur de carrière » pour les jeunes diplômés au détriment d'une véritable carrière possible

Sources : entretiens



## Zoom : une gestion de plus en plus internalisée de la formation continue des équipes

### Un recours à la formation continue en interne aux entreprises du conseil en stratégie et management

- Des besoins très spécifiques
- La présence d'experts dans les équipes de conseil
- Des couts souvent plus importants en faisant appel à des prestataires extérieurs
- La formation comme variable de régulation du plan de charge (ex : période de crise sanitaire)
- Des consultants seniors / associés exerçants parfois eux-mêmes en tant que formateurs ou enseignants

### La valorisation de la connaissance et du savoir en interne : problématique clé à l'avenir pour les entreprises du conseil

- Montée en compétence rapide des nouveaux collaborateurs
- Partage de savoir-faire entre les équipes opérationnelles et support, entre les différents niveaux hiérarchiques
- Digitalisation des formats de formation ex : création de MOOCs, séminaires en ligne...

### Génération d'un recours spécifique à des organismes de formation extérieur à l'avenir

- Sur des besoins spécifiques ex : Arts oratoires, prise de parole en public, gestion du changement
- Dans des formats sur-mesure correspondant parfaitement avec la culture d'entreprise, le rythme de travail des équipes
- Un enjeu pour la formation continue des indépendants

### Une demande croissante envers les formations certifiées

- Demandée par les entreprises clientes (caractère rassurant, objectif)
- Nécessaire dans la réponse à certains appels d'offres publics

 Cf. page suivante



#### Enjeux de la formation continue

- Des trous dans la raquette sur des expertises de pointe recherchées par les acteurs du conseil
- Le besoin d'adapter les formats de formation aux réalités des équipes (emplois du temps, contraintes géographiques...)
- Une approche de plus en plus personnalisée des besoins des collaborateurs et la création d'universités d'entreprise
- La transmission de savoir en interne : création de valeur pour les entreprises du conseil
- L'accessibilité à la formation continue pour les indépendants du conseil
- Un besoin de développer les certifications professionnelles propres aux métiers du conseil
- Coûts et accessibilité des certifications

Sources : entretiens

## ZOOM : Certifications

### Un constat de départ : une demande croissante de certifications de la part des organisations clientes (notamment dans le secteur public) pouvant s'expliquer par...

- Des acheteurs plus familiers, mûres dans leurs achats de prestations de conseil
- Le besoin d'expertise, primordial dans les missions de conseil
- Le besoin de repères « objectifs » permettant de différencier les acteurs dans un marché en expansion
- Un recours ainsi facilité aux indépendants du conseil en stratégie et management nécessitant toutefois la preuve de compétences établies versus l'effet de halo de certaines grandes marques du conseil

### 2 grandes typologies de certifications selon la valeur perçue sur le marché

- Des certifications sur des sujets jugés comme fondamentaux et nécessaires dans l'exercice des métiers du conseil en stratégie et management n'impliquant pas toujours de différenciation significative sur le marché ex : management de projet (Six-sigma), formations en langue (TOIEC, IETLS...), bureautique (Excel, Powerpoint, Power BI...)
- Des certifications créant une véritable différenciation sur le marché, rendues nécessaires par l'évolution des métiers et l'impact des tendances macroscopiques. Exemple : agilité des organisations et des équipes (SCRUM master), marketing digital, IA et data...

### Quelques obstacles encore à surmonter cependant pour les professionnels du conseil

- Des certifications onéreuses notamment pour les petites structures et consultants indépendants
- Bien que souhaitées par les clients, des certifications pas toujours déterminantes pour l'obtention de marchés
- Une offre encore faible de formations certifiantes de haut niveau et de qualité en français notamment sur des thématiques management...
- Des manques identifiés à combler dans les années à venir notamment sur les sujets de RSE



### Les avantages du développement des certifications pour les entreprises du conseil

- ❑ **Accompagnement sécurisé des projets entreprises (réorganisation, innovation, nouveaux marchés)**
- ❑ **Reconnaissance d'une maîtrise, d'une expertise par les entreprises clientes**
- ❑ **Amélioration de la valeur ajoutée apportée par les entreprises de la branche**
- ❑ **Meilleure employabilité des employés**
- ❑ **Encadrement de l'évolution, montée en compétence des salariés**
- ❑ **Levier de fidélisation et d'amélioration de la QVT**



### Modalités de recours possibles

- ✓ Recours au CPF
- ✓ Plan de développement des compétences
- ✓ Projet de transition professionnelle
- ✓ Promotion ou reconversion par alternance

Sources : entretiens, données bibliographiques, site Syntec Conseil

## Perception des établissements de l'enseignement supérieur & organismes de formation

### Baisse de l'attractivité des métiers du conseil partagée

- Changement de vision sur les métiers du conseil : n'apparaissant « plus comme LA voie royale » mais bien un tremplin en début de carrière permettant d'acquérir rapidement une expérience, des méthodologies et une très large culture économique
- Changement de vision sur les métiers du conseil : apparaissant comme une « transition » entre la sortie d'école et le futur métier visé, la branche conseil considérée comme un choix stratégique et sécurisant pour les jeunes diplômés, permettant d'accéder à un parcours « élitiste » sans se spécialiser en sortie d'école (ouverture la plus large possible sur le monde du travail,...)
- Des « métiers jugés difficiles », avec une « qualité vie au travail moins mise en avant que dans d'autres secteurs » selon les étudiants
- Des difficultés pour les jeunes diplômés de se projeter : Quels métiers ? Quelles possibilités de carrières ? Ouverture à tous les profils (ingénieurs...)?

→ A nuancer : un secteur d'activité « conseil » en développement dans les années à venir représentant toujours la première destination des jeunes diplômés en sortie d'écoles (commerce, ingénieur, autres...)\*



Cf. page suivante

### Des relations déjà étroites entre les entreprises de la branche et les établissements de l'enseignement supérieur à différentes échelles :

- Le recrutement de futurs diplômés (participations aux salons, forums de l'emploi, offres de stage, d'emploi...)
- Une collaboration sur la conception ou l'animation des programmes pédagogiques, particulièrement pour les établissements proposant des majeures « Conseil »
- Le recours à certains programmes de formation continue par les équipes des cabinets conseil
- Des cabinets de conseil pouvant aussi être perçus comme « concurrents » sur des offres de formation continue

### Axes d'amélioration identifiés par les acteurs de la formation :

- Plus grande implication des entreprises dans les programmes pédagogiques et cours (intervenants, cas pratiques, identification de soft-skills clés...)
- Une implication, des engagements en termes de recrutements de futurs diplômés
- Une clarification des parcours et des métiers → communication à faire (« lisibilité des intitulés des métiers restant très floue même pour le corps enseignant »)
- Des passerelles à créer avec la recherche : intégration de thèse CIFRE
- Un accompagnement / mentorat / partenariat à trouver pour aider les juniors entreprises à se professionnaliser, devenir un vrai tremplin aux métiers du conseil

En cours  
(entretiens en attente)



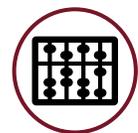
## Perception de l'offre de formation par les entreprises de la branche



Formation  
initiale



Formation  
continue



Autres  
leviers

POINTS POSITIFS	AXES D'AMÉLIORATION
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Parcours généralistes permettant de développer une culture générale de l'entreprise (notamment école de commerce)</li> <li>✓ Croissance du nombre de doubles voire triples cursus : (droit, management, informatique, ingénierie, marketing, design...)</li> <li>✓ Niveau de langue et de bureautique adéquat</li> <li>✓ Développement de parcours spécifiques aux métiers du conseil</li> <li>✓ Création de cours sur la RSE, l'impact environnemental dans les entreprises...</li> <li>✓ Croissance des promotions d'alternants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ouverture nécessaire à des cours de gestion, droit, ressources humaines dans les écoles d'ingénieurs</li> <li>✓ Ouverture des parcours aux expériences de vie (ex : échanges à l'étranger, parcours en entreprise...)</li> <li>✓ Intégration de plus d'expérience professionnelle dans les parcours</li> <li>✓ Rythme d'alternance parfois peu adapté aux métiers du conseil</li> <li>✓ Pragmatisme des enseignants pour les majeurs de conseil des ESC</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Variété de l'offre en formation (ex : soft-skills)</li> <li>✓ Accessibilité de l'offre de formation sur le territoire</li> <li>✓ Développement de cours/formations en ligne</li> <li>✓ Recours à des acteurs extérieurs au milieu de la formation ex : compagnies de théâtre,...</li> <li>✓ Capacité de certains cabinets / entreprises du conseil de proposer des prestations de formations adaptées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clarté et qualité générale de l'offre formation continue</li> <li>✓ Absence de formation spécifiquement dédiée aux métiers du conseil en stratégie ou management</li> <li>✓ Rythme des formations proposé pas toujours en adéquation avec les contraintes professionnelles</li> <li>✓ Développement de formation hybrides (distanciel et présentiel)</li> <li>✓ Certifications en management jugées onéreuses</li> <li>✓ Qualité des formations en management certifiantes en France vs. Etats-Unis</li> <li>✓ Besoins non-comblés notamment sur les technologies de pointe ex : modélisation, machine learning, IA, UX-UI, blockchain ... le savoir-être (être professionnel, se comporter en dîner d'affaire...)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Multitude de leviers disponibles pour former les équipes</li> <li>✓ Attractivité du secteur : entreprise apprenante et métier demandant un apprentissage constant</li> <li>✓ Recours à la formation interne en croissance</li> <li>✓ Intégration des nouveaux outils numériques pour former les collaborateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Stabilité des compétences difficile dans un contexte de turnover des équipes</li> <li>✓ Maintien du savoir dans les petites structures</li> <li>✓ Formation des indépendants et des consultants freelance</li> </ul>



## Actions conduites par les organismes et établissements de formation \*\*



Formation  
initiale



Formation  
continue

AXES D'AMÉLIORATION (VUS PAR LES ENTREPRISES DE LA BRANCHE)	CE QUE FONT LES ORGANISMES DE FORMATION / ÉTABLISSEMENT SUP.
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ouverture nécessaire à des cours de gestion, droit, ressources humaines dans les écoles d'ingénieurs</li> <li>✓ Ouverture des parcours aux expériences de vie (ex : échanges à l'étranger, parcours en entreprise...)</li> <li>✓ Intégration de plus d'expérience professionnelle dans les parcours</li> <li>✓ Rythme d'alternance parfois peu adapté aux métiers du conseil</li> <li>✓ Pragmatisme des enseignants pour les majeurs de conseil des ESC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Travail des écoles d'ingénieurs et écoles technologiques techniques pour développer les soft skills des jeunes diplômés notamment créativité, prise de risque, communication...</li> <li>✓ Travail des écoles de commerce afin de densifier les compétences techniques notamment codage, analyses statistiques...</li> <li>✓ Une plus grande place laissée à la vie associative, l'obligation de partir à l'étranger pour les étudiants afin de valider leur diplômes</li> <li>✓ Des évolutions proposées sur les parcours d'alternance</li> <li>✓ Des échanges entre cabinets conseil et corps professoral</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clarté et qualité générale de l'offre formation continue</li> <li>✓ Absence de formation spécifiquement dédiée aux métiers du conseil en stratégie ou management</li> <li>✓ Rythme des formations proposé pas toujours en adéquation avec les contraintes professionnelles</li> <li>✓ Développement de formation hybrides (distanciel et présentiel)</li> <li>✓ Certifications en management jugées onéreuses</li> <li>✓ Qualité des formations en management certifiantes en France vs. Etats-Unis</li> <li>✓ Besoins non-comblés notamment sur les technologies de pointe ex : modélisation, machine learning, IA, UX/UI, blockchain ... le savoir-être (être professionnel, se comporter en dîner d'affaire...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Développement de parcours thématiques ex : RSE, digital, données, organisation d'entreprise, management</li> <li>✓ Adaptation des formats ex : modules courts ou long, distanciel...</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>** Entretiens en phase 2 majoritairement menés avec les établissements de l'enseignement supérieurs sur la formation initiale</b></p>

## Statistiques de recrutement des jeunes diplômés issus des grandes écoles dans les métiers du conseil

Sources : Enquête insertion des diplômés des Grandes Ecoles, juin 2021

Promotion 2020	 Écoles d'ingénieurs	Ecoles de commerces	Écoles autres	Total
Nombre d'écoles étudiées	140	37	19	196
Estimation du nombre de diplômés (en milliers)	36,6	20,7	8,3	65,7
Proportion de jeunes diplômés ayant trouvé un premier emploi dans le secteur conseil	24,5%	20,4%	19,7%	22%
Jeunes diplômés travaillant dans le secteur conseil (en milliers)	9	4,2	1,6	14,8

### Le conseil : secteur n°1 des recrutements des jeunes diplômés

- 24,5% des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs en 2020 ont trouvé un emploi dans le secteur du conseil soit environ 9 000 emplois
- 20,7% des jeunes diplômés d'écoles de commerce en 2020 ont trouvé un emploi dans le secteur du conseil soit environ 4 200 emplois
- 19,7% des jeunes diplômés d'écoles (proposant d'autres spécialisations) en 2020 ont trouvé un emploi dans le secteur du conseil soit ≈ 9 000 emplois
- Au total, c'est près de **15 000 jeunes diplômés** de la promotion 2020 qui ont rejoint les rangs du conseil en 2021

Une acception large sans doute de la notion de conseil

### Commentaires :

- Le conseil loin devant les autres secteurs d'activités dans les recrutements des jeunes diplômés devant les « TIC services » (ingénieurs), « activités financières & assurances » (commerce), « administrations d'Etat, collectivités territoriales » (autres écoles)
- Des tailles de promotion des écoles étudiées en constante augmentation depuis 2018, créant mécaniquement un volume toujours plus important de jeunes diplômés se dirigeant vers les métiers du conseil (valeur absolue) mais ne traduisant pas implicitement une augmentation d'intérêt pour les métiers...
- Le conseil considéré de manière large dans ces statistiques, comprenant le conseil en système informatique et le coaching.

# PARTIE 3 – STRATÉGIE DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE ET OFFRE DE FORMATION

1. Panorama de la formation initiale et continue
2. Stratégie des entreprises & perception de l'offre de formation
3. Etat des lieux des formations destinées à la branche et accompagnées par ATLAS

→ Cliquez sur le titre de votre choix pour vous y rendre directement

**Le principal interlocuteur dans les projets de recrutement, d'alternance ou de formation des entreprises de la branche**

# Atlas

**Un rôle dans la mise en œuvre de programme de programmes de formation adéquats pour les entreprises du conseil en stratégie et management**

**L'accompagnement des entreprises proposé de manière collective ou sur-mesure**

**Des exemples de leviers à disposition des entreprises de la branche :**

- Le soutien aux contrats d'alternance
- Le traitement des dossiers de Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) en interface directe avec Pôle Emploi
- Le traitement des dossiers de validation des Acquis de l'Expérience (VAE)

*L'intérêt d'analyser les financements accordés par ATLAS ces dernières années*



*Cf. pages suivantes*

## Dispositifs de soutien aux contrats d'alternance par ATLAS

**Des contrats d'alternance majoritairement sollicités par les 21-25 ans représentant plus de 71% de l'ensemble des dossiers traités par ATLAS depuis 2016.**

- Rappel : les contrats d'apprentissage concernent des jeunes âgés entre 16 et 29 ans inclus
- « Certains publics peuvent entrer en apprentissage au-delà de 29 ans : les apprentis préparant un diplôme ou titre supérieur à celui obtenu, les travailleurs handicapés (sans limite d'âge), les personnes ayant un projet de création ou de reprise d'entreprise et les sportifs de haut niveau » Source : site internet ATLAS

**Une polarisation géographique forte des employeurs des candidats aux contrats d'alternance en Ile-de-France...**

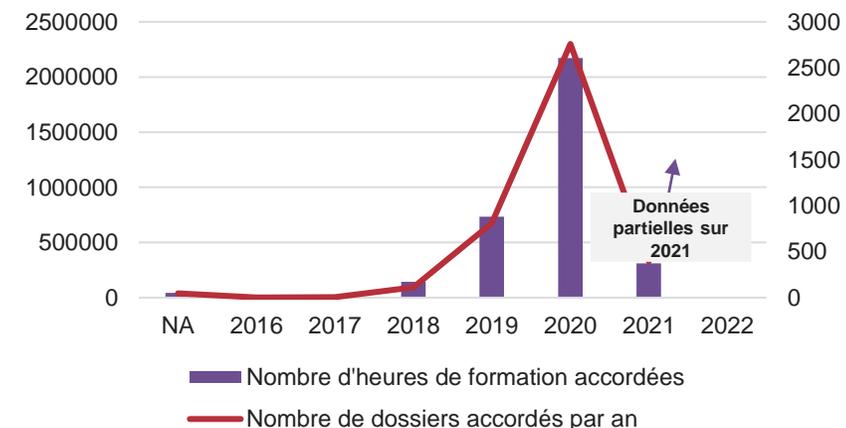
- 56% des candidatures pour des contrats d'alternance avec un employeur situé en Région Ile-de-France
- 10% des candidatures pour des contrats d'alternance avec un employeur situé en Région AURA
- 6% des candidatures pour des contrats d'alternance avec un employeur situé en Région Occitanie

**Des thématiques de formation traduisant la grande variété des missions et des besoins des entreprises du conseil (code NAF 70.22z)**

- 24% des dossiers d'alternance concernant le commerce et la vente
- 15% des dossiers d'alternance concernant l'Informatique, le traitement de l'information, les réseaux de transmission des données
- 14% des dossiers d'alternance concernant les spécialités plurivalentes des échanges et de la gestion (y compris administration générale des entreprises et des collectivités)
- 11% des dossiers d'alternance concernant les spécialités de la communication au sens large
- 9% des dossiers d'alternance concernant les ressources humaines, la gestion du personnel, la gestion de l'emploi

**Nombre de dossiers d'alternance accordés par l'ATLAS et d'heures de formation par an**

Source : ATLAS, retraitement Katalyse

**Répartition des contrats d'alternance selon les thématiques de formation choisies par les candidats**

Source : ATLAS, retraitement Katalyse



Sources : site internet et données d'Atlas indiquées ayant été agrégées et retravaillées suite à la réforme de la formation professionnelle en 2018

## Autres types de formation soutenues par ATLAS

### 142 dossiers concernant une Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) : demande de formation pour les demandeurs d'emploi

- 35% des dossiers concernant des formations dans le commerce
- 18% des dossiers concernant des formations dans l'informatique
- 11% des dossiers concernant des formations dans les ressources humaines
- 67% des dossiers concernant des candidats ayant entre 25 et 35 ans



### 2 métiers les plus demandés par les entreprises de la branche : consultant en mobilité professionnelle et *digital business developer*

- Près de 35% des POE concernant des formations au métier de *digital business developer*
- Plus de 22% des POE concernant des formations dans les ressources humaines
- D'autres fonctions supports également identifiées ex : assistant paie, assistant de gestion, graphiste

### 17 demandes de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) auprès d'entreprises de la branche

- Des candidats à la VAE ayant entre 29 ans et 62 ans
- Des formations aux sujets très diversifiés : TP coach professionnel, TP conseiller en insertion professionnelle, master en actuariat, RH...



#### Rappel : Préparation Opérationnelle à l'Emploi

Dispositif mis en place et proposé par Pôle Emploi pour former les demandeurs d'emploi aux métiers qui recrutent c'est-à-dire, ceux pour lesquels les entreprises de la branche ne trouvent pas de main d'œuvre

- Formation de 400 heures sur 3 mois
- 2 formes possibles des POE individuelles (POEI) ou collectives (POEC)

#### Rappel : Validation des Acquis de l'Expérience

- Démarche à l'initiative du salarié
- Possibilité pour les salariés de faire valider leur expérience professionnelle par des diplômes ou certifications reconnues par le Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) ex : diplôme ou titre professionnel national délivré par l'État, diplôme délivré par un établissement d'enseignement supérieur, titre délivré par un organisme de formation ou une chambre consulaire, certificat de qualification professionnelle (CQP) créé par la Commission paritaire nationale de l'emploi (CPNE) d'une branche professionnelle

#### Une démarche également intéressante pour l'entreprise

- Valorise les compétences des salariés intéressés
- Apporte une reconnaissance et permet de fidéliser
- Constitue un accompagnement à l'évolution professionnelle au sein de l'organisation

Sources : site internet et données d'Atlas indiquées ayant été agrégées et retravaillées suite à la réforme de la formation professionnelle en 2018

# SOMMAIRE

## Introduction

1. **Partie 1** – Panorama du secteur « Conseil en stratégie et management »
2. **Partie 2** – Evolutions et tendances à l'œuvre
3. **Partie 3** – Stratégie des entreprises de la branche et offre de formation
4. **Partie 4** – Synthèse, enjeux et plan d'action
5. **Annexes**

→ Cliquez sur le titre de votre choix pour vous y rendre directement

# PARTIE 4

## SYNTHESE ET ENJEUX



# PARTIE 4 – SYNTHÈSE ET ENJEUX

**1. Partie 1 – Synthèse et enjeux**

**2. Partie 2 – Plan d'action**

→ Cliquez sur le titre de votre choix pour vous y rendre directement

## Analyse SWOT : Evolution marché et enjeux RH

Légende : Impact sur les ressources humaines

FORCES	FAIBLESSES
<p>Le recours institué du conseil dans les grandes entreprises et institution , une pénétration dans les PME</p> <p>L'organisation progressive d'une cohabitation à valeur ajoutée entre les entreprises de conseil (taille moyenne à grande / plus de 50 salariés ) et les experts indépendants</p> <p>Des prestations plus intégrées au service des besoins clients : intervention sur le registre stratégique et opérationnel</p> <p>Une résilience démontrée des entreprises de la branche face à la crise sanitaire</p> <p>Un effort en direction d'une plus grande transparence dans la relation client</p> <p>La satisfaction globale des clients visible au travers de la croissance du marché</p> <p><b>La capacité d'adaptation des consultants, une propension à se « remettre en cause » globalement intégrée à l'ADN</b></p>	<p>Une perception du métier encore floue pour les clients et une transparence dans la relation encore à améliorer (malgré les efforts constants de la profession)</p> <p>Une adaptation parfois insuffisante au contexte sectoriel ou à la taille de l'entreprise cliente</p> <p>Une vision encore trop « océan rouge » du marché par les acteurs eux-mêmes illustrée en partie par la baisse des prix de prestations (TJM)</p> <p><b>Une attractivité du secteur, des métiers en déclin</b></p> <p><b>Un turn-over important, des tensions majeures sur le marché (en particulier sur les consultants séniors)</b></p> <p><b>Une diversité des profils plus délicate à mettre en place (freins divers : niveau, socle de connaissance de départ et culture générale, applicabilité de l'alternance)</b></p>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<p>Une complexité et incertitude croissante favorable au recours au conseil dans un monde qui change</p> <p>L'effet révélateur et accélérateur de la crise sanitaire</p> <p>Le besoin d'un tiers pour favoriser les mutations, aligner les organisations</p> <p>Des contextes de mission plus favorables à créer de l'intimité avec les clients</p> <p>Des nouveaux impératifs quasi « obligatoires » pour les clients ( RSE, décarbonation...)</p> <p>Le besoin d'intégration des nouvelles technologies dans les organisations</p> <p>Le conseil en tant que variable d'ajustement des problématiques RH chez les clients : manque de cerveaux / bras, généralistes et/ou experts</p> <p>La poursuite de l'évangélisation des PME</p> <p><b>Des aspirations sociétales porteuses (RSE, recherche de sens)...</b></p> <p><b>L'agilité nouvelle et les capacités à mieux saisir les opportunités du côté des établissements et organismes de formation</b></p>	<p>L'entrée sur le marché de nouveaux acteurs, nombreux et variés : nuisible à la visibilité de l'offre et concurrence accrue</p> <p>La poursuite de l'uberisation du conseil (marque blanche et places de marché)</p> <p><b>L'incapacité à inverser la courbe des TJM en face aux exigences salariales (et l'augmentation de la VA attendue par les clients )</b></p> <p><b>Des trajectoires professionnelles mobiles vs. les besoins accrus de maintien des effectifs et construction d'équipes stables et pérennes</b></p> <p><b>.... Mais l'attrait dorénavant caché des métiers du conseil (diversité, sens, richesse des parcours)</b></p>

## Des phénomènes génériques à prendre en considération, non repris dans le SWOT

### L'adaptation des modes de management, pratiques RH aux nouvelles attentes des salariés

- Réinvention de l'expérience « salarié » (par analogie avec l'expérience utilisateur)
- Poursuite de la diversité des profils au sein des organismes
- .....etc.

**Hypothèse : des tensions fortes sur le marché laissant supposer que les entreprises de conseil ne sont pas en retard sur le sujet**

### Les incertitudes sur l'avenir, aujourd'hui plus qu'hier. La macro-économie toujours au service de la croissance à deux chiffres des activités de conseil ?

- Haut de cycle sur la reprise économique.... et retournement possible (prix de l'énergie, inflation...)
- Une disparition des repères (ou l'émergence de nouveaux) fragilisante :
  - Taux d'intérêt négatif
  - Nouveaux standards : Dettes / PIB
  - Politique et nouvelles règles monétaires (cryptomonnaies)

**Hypothèse : la permanence d'un contexte économique instable et changeant, devant progressivement la norme**

## Enjeux et pistes d'actions

### 5 axes de travail pour favoriser le développement du conseil et mieux armer, préparer le consultant de demain au service de nos clients et de l'économie

- 3 axes au cœur de la thématique RH et dans les prérogatives « OPCO / Observatoires / Fédérations » ( volets 1,2,3)
- 1 thème à double finalité : développement des activités (business) mais aussi image et attractivité des métiers (volet 4)
- 1 sujet avec une dimension plus politique certes avec cependant quelques déclinaisons « développement des compétences » (volet 5)

#### 1. Développement des compétences

- Sensibilisation / formation sur les nouveaux enjeux (transition éco, numérique...etc.)
- Double posture Sachant & Accompagnateur
- Ecosystème de mission élargi (et gestion de projets complexes)
- Question spécifique du parcours vers la *seniorisation*

#### 2. Optimisation de l'offre de formation

- Développement de l'offre de formation spécialisée qualifiante et certifiante
- Action auprès des établissements spécialisés en FI pour mieux accompagner l'évolution vers les besoins actuels et futurs
- Développement d'une école du conseil ?

#### 3. Travail sur l'attractivité du métier

- Explicitation des métiers du conseil
- Ouverture à de nouveaux publics (promotion de l'alternance / adaptation des formats)
- Argumentation transition écologique et métiers du conseil (ex : « acteurs du changement »)
- Partage de bonnes pratiques, laboratoires QSE...
- Actions auprès des écoles



Voir page suivante

#### 4. Clarification de l'offre de conseil

- Eclaircissement sur les activités, typologies de conseil (envie profonde de la branche ?)
- Transparence accrue dans la relation client
- Mise en place de certification et labels
- Clarification des parcours pour les salariés

#### 5. « Diversité et solidarité au sein de la branche »

- Accompagnement des TPE face aux défis des investissements « RH » (conseil augmenté et panel élargi de compétences à mobiliser)
- Prise de conscience et réflexion autour de la baisse des TJM
- Partenariats grands groupes ⇔ TPE (déjà en place... accélération ?)

## La nécessité de faire évoluer l'expérience du conseil afin de restaurer l'attractivité du secteur

### Une attractivité du secteur en déclin notamment auprès des jeunes diplômés et nouveaux salariés

- Un changement de perspective : un secteur où l'on acquiert des compétences plus qu'un secteur où l'on fait carrière
  - Des carrières jugées plus courtes passées au sein des entreprises de conseil en stratégie et management
  - L'attractivité du métier de consultant indépendant, rendu possible par le développement des plateformes en ligne (ex : Malt) et l'augmentation du recours aux indépendants par les entreprises clientes
  - Générant une tension sur des métiers à niveau senior / management intermédiaire
- Une nouvelle génération particulièrement attentive aux considérations RSE des entreprises ex : valeurs, éthique, stratégie
  - Des entreprises du secteur du conseil pas toutes « à la page » sur ces sujets
  - Une communication plus transparente à faire ...
- La volonté de conserver un équilibre vie professionnelle – vie personnelle et une plus grande attention portée à la QVT
  - Une exigence horaire forte (minimum 50h / semaine pour le conseil en management pouvant aller jusqu'à 70h/semaine pour le conseil en stratégie)
  - Un TJM en déclin accentuant la pression sur la productivité journalière
  - L'absence de management de proximité pouvant être ressenti dans les grandes structures

### Néanmoins, des atouts à rappeler, sur lesquels communiquer davantage pour les entreprises du secteur

- Une activité permettant généralement l'obtention du statut cadre dès la sortie d'école
- Une activité compatible avec le télétravail
- Une progression de carrière : encadrement d'équipe, développement d'agences régionales, de parcours internationaux
- Un secteur apprenant et la possibilité de se former tout au long de sa carrière (via les missions, transmission de savoir, universités d'entreprise...)
- L'acquisition d'une expérience très rapide et très diversifiée : multitude de compétences impliquées, large éventail de secteur clients...

### Longtemps considérée comme la « voie royale », une expérience du conseil en stratégie et management à réinventer...

- Une réflexion à mener sur l'impact des entreprises du conseil sur la société
- Une plus grande transparence dans la communication des stratégies des entreprises
- Le développement de sociétés à mission et communication autour des valeurs de l'entreprise
- La place du consultant au sein des équipes et sa relation avec le client
- La présentation des métiers et l'amélioration de la lisibilité des parcours dans les écoles à renforcer; exemples : forums de métiers, vidéos pédagogiques sur le contenu des métiers...
- Développement de label B-corp®

### Exemples de secteurs concurrents et points de différenciation perçus



#### Entreprenariat & start-ups

- Impact direct et concret
- Hiérarchique plate
- Flexibilité travail



#### Société à mission / éco. circulaire

- Intégration des enjeux RSE
- Valorisation valeur humaine
- Sens au travail



#### Entreprises des ENR

- Impact direct et concret
- Prise de conscience de l'urgence climatique
- Marché porteur

## Projection sur les activités et les effectifs : Rappel méthodologique

Une analyse bibliographique détaillée des rapports et documents mis à disposition par les différents organismes (Etude annuelle du marché du conseil Syntec Conseil de 2018 et 2020)

### Des hypothèses clés fixées, calculées à partir des données bibliographiques

- **Chiffre d'affaires du conseil en stratégie et management** de 8,54 Mds € en 2021, calculé à partir de la donnée du CA de 7,3 Mds € en 2018 (source Syntec Conseil 2018), en croissance de 12% en 2018-2019 puis de -5% en 2019-2020 puis de 10% en 2020-2021 (Source Syntec Conseil 2020)
- **Effectif du conseil en stratégie et management** de 48 357 en 2021, calculé à partir de la donnée des effectifs de 42 000 en 2018 (source Syntec Conseil 2018), en croissance de 9% en 2018-2019 puis de 0,6% en 2019-2020 puis de 5% entre janvier et juin 2021 (Source Syntec Conseil 2020)

### Des variables établies à partir des données bibliographiques et des entretiens qualitatifs

- La **répartition du CA et des effectifs** entre le conseil en stratégie et management calculée à partir de la répartition indiquée par Syntec Conseil dans son rapport de 2020, avec 18,3% du CA en conseil en stratégie et 81,7% du CA en conseil en management
- Les **taux de croissance du CA et des effectifs** du conseil en stratégie et en management, en considérant les taux présentés par Syntec Conseil pour 2018-2019, 2020-2021 et enfin un taux de croissance plus optimiste établi à 15% suite aux entretiens qualitatifs
- La **répartition des effectifs en conseil en stratégie et en management entre les différents métiers** établie suite aux entretiens qualitatifs

### Des limites à ces projections

- Une répartition du chiffre d'affaires et des effectifs entre le conseil en stratégie et management rendu difficile du fait de la **porosité des frontières entre les différentes activités du conseil**
- Des hypothèses fixées à partir de **taux de croissance prévisionnels** pour 2021
- Un taux de croissance du CA et des effectifs considéré **homogène pour chaque année jusque 2025**
- Un taux de croissance des effectifs considéré **homogène pour chaque métier du conseil**

#### Hypothèses fixes

- CA du conseil en stratégie et management de **8,54 Mds € en 2021**
- Effectif du conseil en stratégie et management de **48 357 en 2021**

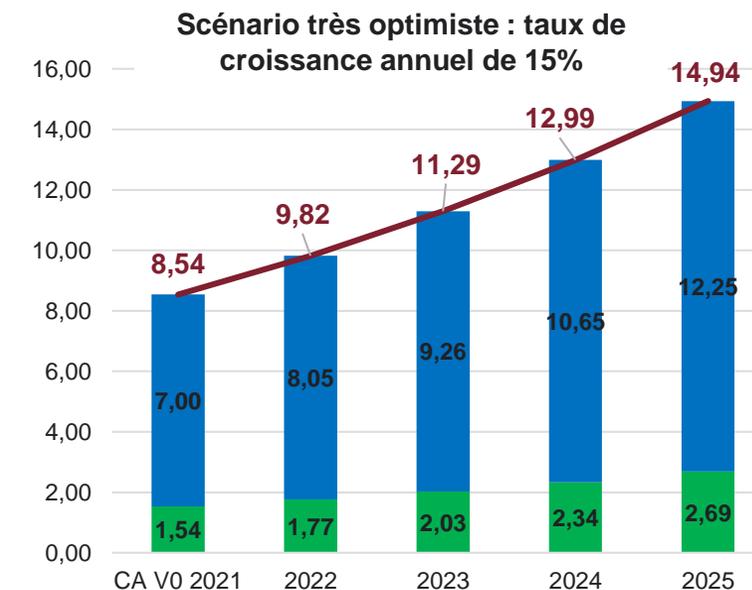
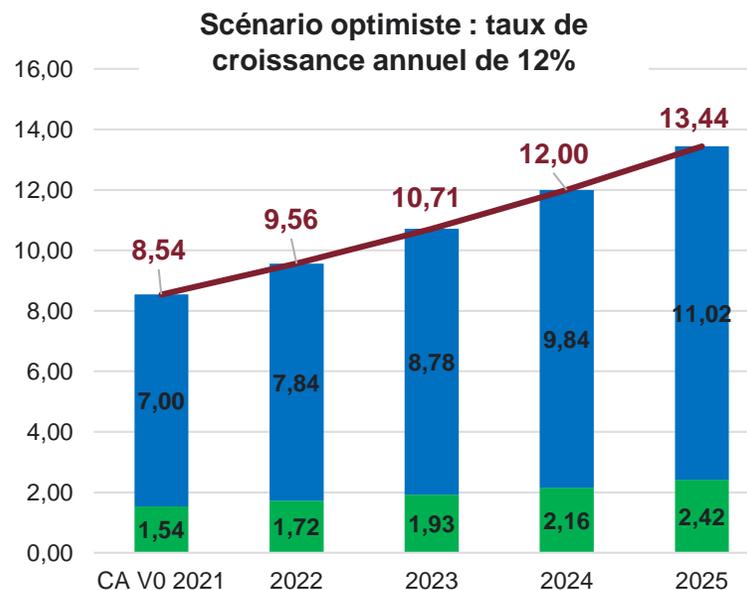
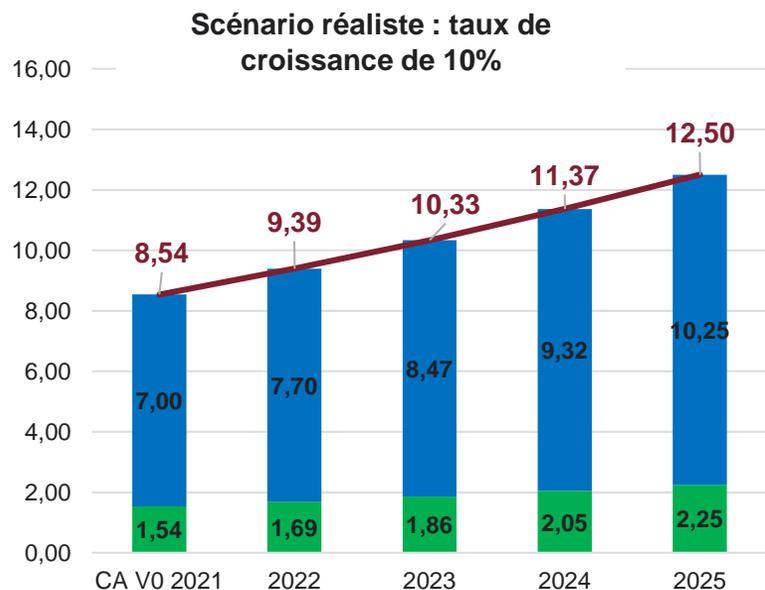
#### Variables

- Répartition du CA
  - **18,3% en conseil en stratégie**
  - **81,7% en conseil en management**
- Taux de croissance du CA de **12% en 2018, 10% en 2021** puis plus optimiste de **15%**
- Taux de croissance des effectifs de **9% en 2018, 5% en 2021** puis plus optimiste de **15%**
- Répartition des effectifs dans le conseil en stratégie
  - **5% de dirigeants**
  - **25% de consultants seniors**
  - **35% de consultants**
  - **20% de consultants juniors**
  - **15% en fonction support**
- Répartition des effectifs dans le conseil en management
  - **5% de dirigeants**
  - **30% de consultants seniors**
  - **35% de consultants**
  - **15% de consultants juniors**
  - **15% en fonction support**



## Projection sur les activités et les effectifs : évolution du chiffre d'affaires

3 scénarios envisagés en fonction de l'évolution du taux de croissance annuel



### → Commentaires

- Une répartition du marché de 18% conseil en stratégie et 82% conseil en management (selon les chiffres Syntec Conseil)
- Le choix d'une évolution des marchés homogène et identique entre le marché du conseil en stratégie et management
- Des chiffres présentés dans le fichier Excel joint



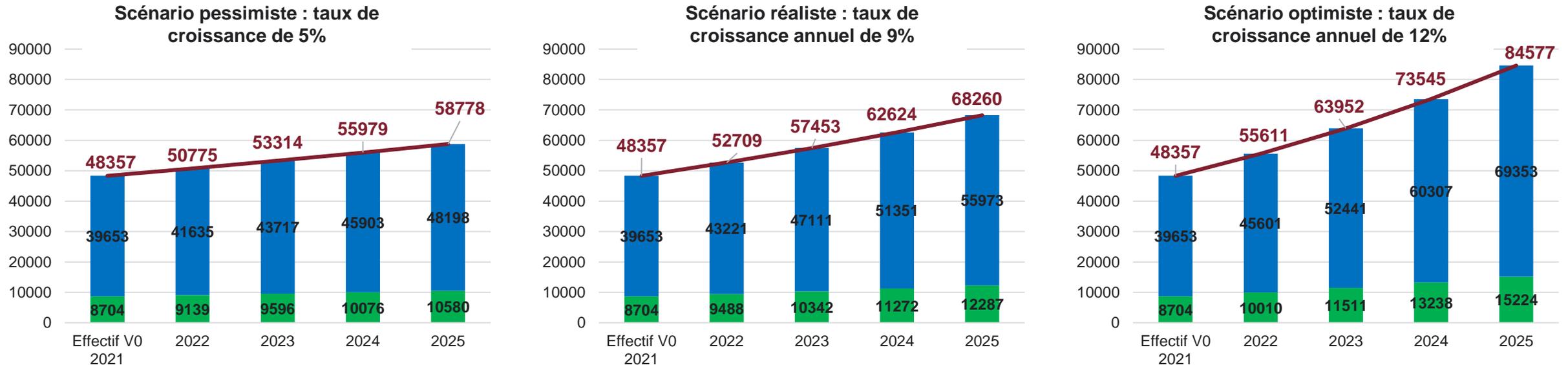
### Légende :

- Marché du conseil en stratégie
- Marché du conseil en management
- Marché du conseil en stratégie et management
- 7,0** Taille du marché exprimée en Mds €



## Projection sur les activités et les effectifs : évolution des emplois globaux

3 scénarios envisagés en fonction de l'évolution du taux de croissance annuel



### → Commentaires

- Une répartition du marché de 18% conseil en stratégie et 82% conseil en management (selon les chiffres Syntec Conseil)
- Une évolution du taux de croissance des effectifs décorrélée du taux de croissance du marché
- Le choix d'une évolution des effectifs homogène et identique entre le marché du conseil en stratégie et management
- Des chiffres présentés dans le fichier Excel joint



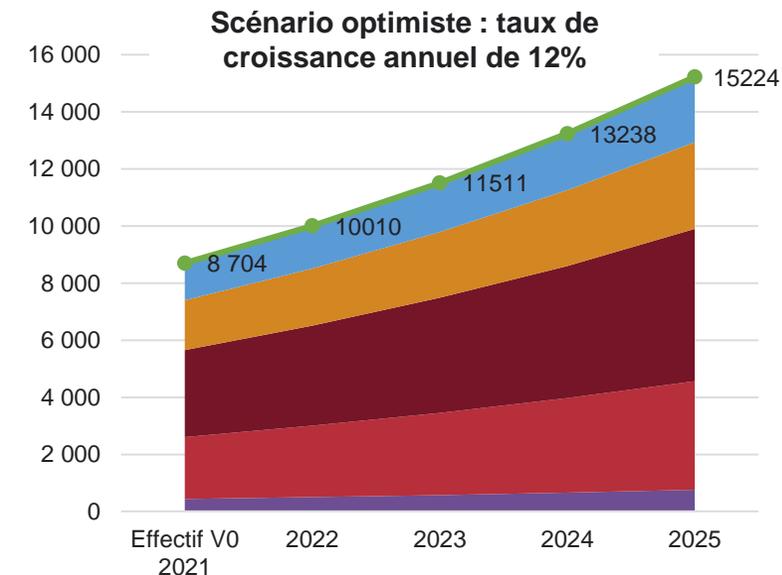
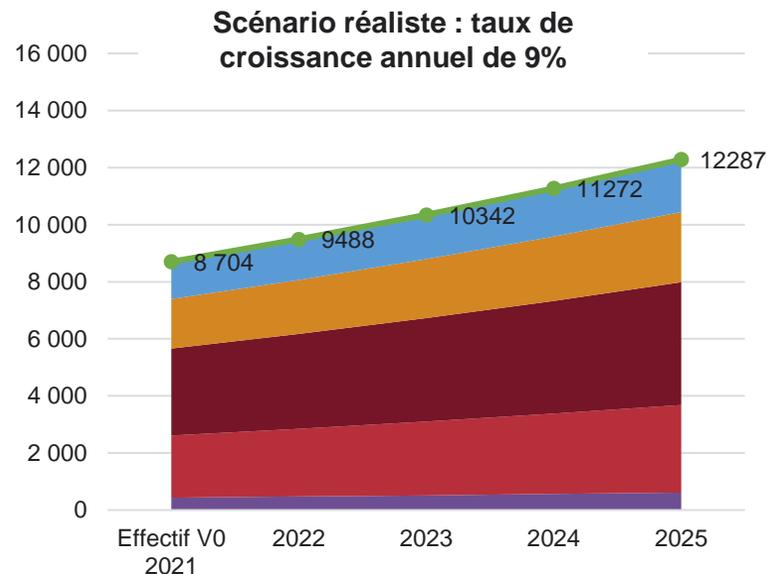
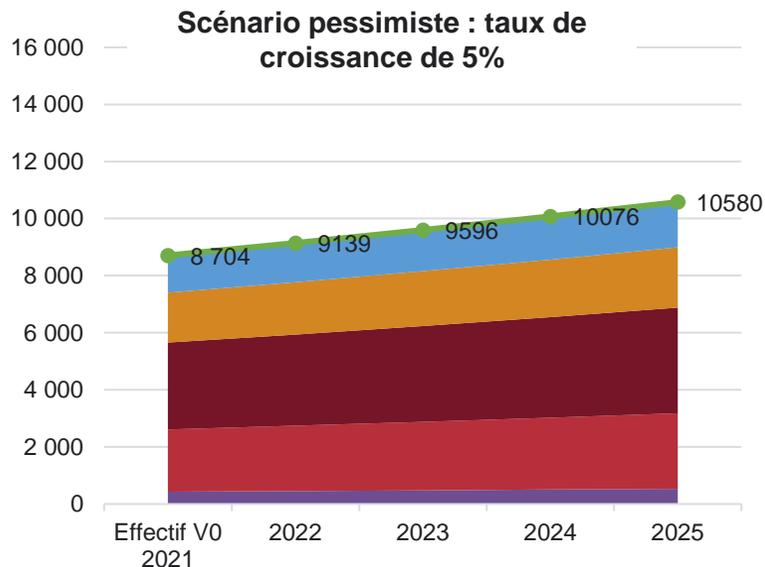
### Légende :

- Marché du conseil en stratégie
- Marché du conseil en management
- Marché du conseil en stratégie et management



## Projection sur les activités et les effectifs : évolution des métiers Illustration sur le conseil en stratégie

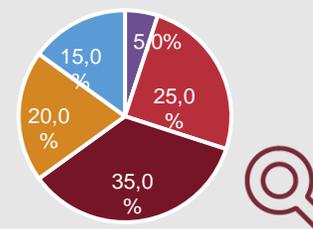
3 scénarios envisagés suivant l'évolution du taux de croissance annuel (suivant ceux cités précédemment)



#### → Commentaires

- Le choix d'une ventilation des effectifs présentée ci-contre →
- Le choix d'une évolution des effectifs homogène entre les différents métiers
- Des chiffres présentés dans un fichier Excel joint

Ventilation des effectifs des entreprises de la branche



#### Légende :

- Dirigeant
- Senior
- Consultant
- Junior
- Support
- Total



## Quelques métiers émergents, des métiers en mutation et peu / pas de métiers en déclin identifiés

### Métiers émergents

Les métiers dont le **nombre de salariés va augmenter** significativement à moyen terme et métiers émergents ou nouveaux, c'est-à-dire **qui n'existent pas encore mais qui vont apparaître**

- ✓ Coach d'organisation
- ✓ Coach professionnel
- ✓ Business - Data analyst
- ✓ Data scientist
- ✓ Designer
- ✓ UX/UI spécialiste
- ✓ Graphiste
- ✓ Chef de projet digital

### Métiers en mutation

Les métiers dont les **compétences requises vont fortement évoluer** dans les années à venir et pouvant nécessiter de nouvelles qualifications (création, rénovation, disparition)  
Les **évolutions substantielles du référentiel de compétences** peuvent présenter un risque de perte d'emploi ou d'employabilité.

- ✓ Consultant en management
- ✓ Consultant senior en management
- ✓ Manager – Responsable de mission
- ✓ Chef de projet

### Métiers en déclin

Les métiers dont le **nombre de salariés va baisser significativement à moyen terme**. A ne pas confondre avec les métiers en mutation dont les compétences évoluent.

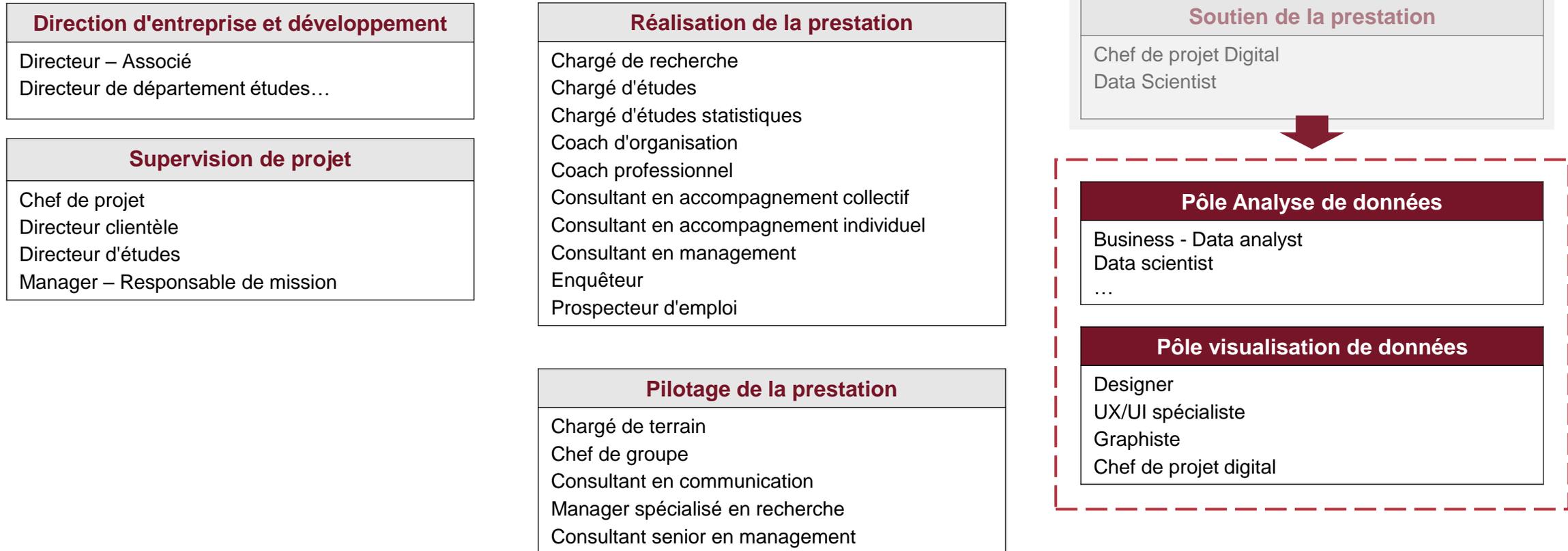
- ✓ ....
- ✓ ...

#### → Commentaires

- Des métiers émergents impactés par les tendances fortes **d'intégration du digital et de la donnée** au sein des équipes; exemples : coaches, data analyst, graphiste...
- Des métiers en mutation profonde dont les compétences sont amenées à évoluer dans les années à venir; exemples : consultant en management, chef de projet...
- **Pas de métier identifié en déclin** selon les acteurs interrogés pouvant justifiant bien la perception d'un élargissement de l'activité conseil
- **Globalement peu d'évolution des métiers** à prévoir mais des transformations profondes dans les compétences notamment sur le métier de consultant, consultant senior
- Un **transfert à long terme** de certains métiers issus des fonctions supports vers les équipes opérationnelles pas encore répercuté (ex : data analyst)
- **Une plus grande diversité et mixité au sein des équipes et une volonté de décloisonner les fonctions**



## Evolution envisagée de la cartographie des métiers du conseil en stratégie et management



### → Commentaires

- Une cartographie presque inchangée par rapport à celle proposée par l'OPIIEC
- Une représentation de la structuration plus marquée des nouveaux métiers de la fonction support

# PARTIE 4 – SYNTHÈSE ET ENJEUX

## 1. Partie 1 – Synthèse et enjeux

## 2. Partie 2 – Plan d'action

→ Cliquez sur le titre de votre choix pour vous y rendre directement

## Introduction et présentation de la démarche réalisée en phase 2

### 2 ateliers de travail

organisés avec les membres du COPIL et certains acteurs interrogés lors de la phase 1



#### Atelier 1 : le 25 novembre 2021

- La présentation du diagnostic des 4 axes de travail principaux identifiés à l'issu de la phase 1
- Des propositions d'action contextualisée prenant en compte les enjeux identifiés en phase 1 pour chaque axe de travail
- La priorisation des actions pour chaque axe de travail avec une sélection finale de 2-3 actions jugées prioritaires par axe



*Cf. pages suivantes*

#### Atelier 2 : le 1<sup>er</sup> décembre 2021

- L'élaboration des fiches d'actions détaillées pour les 4-6 actions prioritaires retenues lors du premier atelier
- La description et contenu détaillé de ces actions, précisant les modalités de mise en œuvre, les partenaires à mobiliser, le budget, la planification, et les indicateurs d'évaluation



*Cf. pages suivantes*

**Des entretiens complémentaires menés avec organismes de formation et acteurs de l'enseignement supérieur**



### Elaboration d'un plan d'action

permettant une passation de témoin facilitée pour l'OPIIEC et ses partenaires



## Synthèse des enjeux et axes de travail

## Rappel Phase 1

## 5 axes de travail pour favoriser le développement du conseil et mieux armer, préparer le consultant de demain au service de nos clients et de l'économie

- 3 axes au cœur de la thématique RH et dans les prérogatives « OPCO / Observatoires / Fédérations » ( volets 1,2,3)
- 1 thème à double finalité : développement des activités des entreprises de la branche mais aussi image et attractivité des métiers (volet 4)
- 1 sujet avec une dimension plus politique certes avec cependant quelques déclinaisons « développement des compétences » (volet 5)



détaillés pages  
suivantes

## 1. Développement des compétences

- Sensibilisation / formation sur les nouveaux enjeux (transition éco, numérique...etc.)
- Double posture Sachant & Accompagnateur
- Ecosystème de mission élargi (et gestion de projets complexes)
- Question spécifique du parcours vers la *seniorisation*



## 2. Optimisation de l'offre de formation

- Développement de l'offre de formation spécialisée qualifiante et certifiante
- Action auprès des établissements spécialisés en FI pour mieux accompagner l'évolution vers les besoins actuels et futurs
- Développement d'une école du conseil ?



## 3. Travail sur l'attractivité du métier

- Explicitation des métiers du conseil
- Ouverture à de nouveaux publics (promotion de l'alternance / adaptation des formats)
- Argumentation transition écologique et métiers du conseil (ex : « acteurs du changement »)
- Partage de bonnes pratiques, laboratoires QSE...
- Actions auprès des écoles



## 4. Clarification de l'offre de conseil

- Eclaircissement sur les activités, typologies de conseil (envie profonde de la branche ?)
- Transparence accrue dans la relation client
- Mise en place de certification et labels
- Clarification des parcours pour les salariés



## 5. « Harmonie et prospérité au sein de la branche »

- Accompagnement des TPE face aux défis des investissements « RH » (conseil augmenté et panel élargi de compétences à mobiliser)
- Prise de conscience et réflexion autour de la baisse des TJM
- Partenariats grands groupes ⇔ TPE (déjà en place... accélération ?)

Non traité dans le cadre  
de la mission

## Synoptique du plan d'actions

### 1. Développement des compétences

- Engager la discussion auprès acteurs de la formation afin d'améliorer l'employabilité et les compétences développées par les jeunes diplômés
- Accompagner le développement, la montée en puissance des juniors entreprises
- Développer un programme de requalification (reskilling) à destination de cadres expérimentés du secteur privé / public souhaitant rejoindre les métiers du conseil
- Créer un MOOC mis à disposition sur le site internet ATLAS reprenant les 10 cours élémentaires pour les nouveaux arrivants dans le monde du conseil



### 3. Travail sur l'attractivité du métier

- Engager la discussion auprès acteurs de la formation afin d'améliorer l'employabilité et les compétences développées par les jeunes diplômés
- Créer des kits de communication afin d'améliorer la compréhension des métiers du conseil et attirer les talents :
- Engager la discussion avec les écoles : mise en place de parcours / rythmes d'alternance plus adaptés aux métiers du conseil
- Créer un MOOC mis à disposition sur le site internet ATLAS reprenant les 10 cours élémentaires pour les nouveaux consultants
- Promouvoir les certifications RSE pour les entreprises du conseil



### 2. Optimisation de l'offre de formation

- Créer une formation / école spécifique aux métiers du conseil
- Identifier et promouvoir quelques formations clés sur les tendances actuelles et futures des entreprises
- Etoffer l'offre de formation certifiante et améliorer sa lisibilité notamment sur les sujets en lien avec les tendances actuelles et futures (RSE, digital...)
- Créer un socle de formation commun via Openclassroom (Syntec)
- Engager la discussion auprès acteurs de la formation afin d'améliorer l'employabilité et les compétences développées par les jeunes diplômés
- Accompagner le développement, la montée en puissance des juniors entreprises
- Créer un MOOC mis à disposition sur le site internet ATLAS reprenant les 10 cours élémentaires pour les nouveaux consultants



### 4. Clarification de l'offre de conseil

- Développer un kit de communication présentant les métiers et activités des entreprises du conseil
- Mieux expliciter l'offre au client et les moyens mobilisés
- Engager le débat au sein de la branche sur l'utilité, faisabilité d'une clarification
- Etoffer l'offre de formation certifiante participant à la valorisation de l'offre de conseil auprès du client



#### → Commentaires

- Des actions contributives sur plusieurs axes
- Des fiches actions construites pour les chantiers les plus significatifs

## AXE 1 - DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES



Voir fiche action

### Rappel des enjeux



- ✓ Emergence de **nouveaux enjeux sociétaux** (RSE, transition écologique ...) impactant le secteur du conseil et la demande client
- ✓ Emergence de **nouvelles méthodes de production** et de nouveaux outils (transition numérique, intelligence artificielle...) impactant le paysage concurrentiel du conseil (plus de productivité) et la demande client
- ✓ Missions **pluridisciplinaires et complexes**
- ✓ Nécessité de **mettre à jour en continue les compétences** des collaborateurs



### Propositions d'action

- ✓ **Engager la discussion auprès acteurs de la formation afin d'améliorer l'employabilité et les compétences / savoir-être développés par les jeunes diplômés**
  - ✓ Auprès des établissements d'enseignement supérieur proposant des majeures conseil (mise à disposition d'intervenant, cas pratiques)
  - ✓ Auprès des écoles techniques / technologiques et Universités nouvellement identifiées comme bassin de recrutement pour les aider à développer des spécialisations
- ✓ **Développer un programme de requalification (reskilling) à destination de cadres expérimentés du secteur privé / public souhaitant rejoindre les métiers du conseil**
- ✓ Créer un MOOC mis à disposition sur le site internet ATLAS reprenant les 10 cours élémentaires pour les nouveaux arrivants dans le monde du conseil
- ✓ Accompagner le développement, la montée en puissance des juniors entreprises

### Priorité

X

X

## AXE 1 - DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES – Remarques et compléments



### Commentaires

- Des relations à renforcer avec les acteurs de la formation pour partager les compétences manquantes, en déclin, voire en croissance dans les années futures et adapter les programmes en conséquence. La mise à disposition de professionnels comme intervenants, études de cas pratiques...
- L'opportunité de se tourner vers les universités pour le développement de « majeures » conseil
- La reconversion de cadres expérimentés issus du privé ou du public identifié comme un véritable enjeu de recrutement sur des postes de consultants seniors (déjà en grande tension à l'échelle nationale). Des savoir-être pas toujours en adéquation avec les métiers du conseil → La possibilité de s'inspirer des expériences déjà menés dans d'autres secteurs d'activités avec Pôle Emploi
- La pertinence de créer un pool de consultants issus de différents cabinets afin d'évaluer les compétences des personnes en processus de requalification – la nécessité en amont de s'accorder sur un socle de compétences et savoir-être essentiels
- La création de MOOC disponibles sur le site internet de l'ATLAS (ou de l'observatoire ?) sous réserve de non-concurrence avec les organismes de formation...

### Points de vigilance

- Deux grands champs à travailler conjointement : formation initiale et continue
- L'ouverture et la réceptivité des établissements de l'enseignement supérieur sur ces sujets. L'importance de bien mobiliser le corps professoral
- La complexité de la montée en compétences des consultants à niveau senior dans un contexte de tension de recrutement et de baisse des TJM

### Actions déjà initiées

- Une mise à jour récente de cartographie des métiers (OPIIEC, Syntec)
- Des échanges réguliers entre les établissements d'enseignement supérieur mais restreintes à certaines entreprises de la branche

### Autres propositions d'actions (a priori non retenues dans le cadre du présent projet / plus marginales)

- Mettre à jour la cartographie des métiers du conseil → mise en avant de la structuration des fonctions supports

## AXE 2 OPTIMISATION DE L'OFFRE DE FORMATION



Voir fiche action

### Rappel des enjeux



- ✓ Formation initiale partiellement satisfaisante **focalisée sur la technique**
- ✓ Formation interne adaptée mais **prenante / coûteuse** pour les entreprises
- ✓ Formation continue **insuffisamment agile**, devant s'adapter continuellement aux nouveaux besoins clients (usage du numérique ...)
- ✓ Utilité de **rassurer le client par des formations certifiantes**
- ✓ Nécessité **d'augmenter les volumes de recrutement** dans un marché en croissance



### Propositions d'action

- ✓ **Créer une formation / école spécifique aux métiers du conseil**
- ✓ **Identifier et promouvoir quelques formations clés sur les tendances actuelles et futures des entreprises**
- ✓ **Etoffer l'offre de formation certifiante et améliorer sa lisibilité notamment sur les sujets en lien avec les tendances actuelles et futures (RSE, digital...)**
- ✓ **Créer un socle de formation commun via Openclassroom (Syntec)**
- ✓ **Engager la discussion auprès acteurs de la formation afin d'améliorer l'employabilité et les compétences / savoir-être développés par les jeunes diplômés**
- ✓ Accompagner le développement, la montée en puissance des juniors entreprises
- ✓ Créer un MOOC mis à disposition sur le site internet ATLAS reprenant les 10 cours élémentaires pour les nouveaux arrivants dans le monde du conseil

Priorité

X

X

X

X

## AXE 2 OPTIMISATION DE L'OFFRE DE FORMATION - Remarques et compléments



### Commentaires

- La nécessité de mettre à jour régulièrement les programmes de formation certifiants sur les sujets d'actualité et à venir proposés par l'ATLAS
- Des phénomènes technologiques et sociétaux générant de nouveaux besoins chez les clients (plus de missions autour des sujets « RSE », « digital » ...)
- Ces nouvelles demandes clients nécessitent des équipes hybrides, avec des profils provenant de formations initiales variées (data analyst, business analyst ...)

### Points de vigilance

- Deux grands champs à travailler conjointement : formation initiale et formation continue
- L'intérêt théorique de création d'une Ecole du Conseil mais des réflexions à poursuivre sur sa faisabilité. Exemples : implication de l'ensemble des acteurs du conseil, définition des programmes de formation dispensés, modèle économique et sources de financement...

### Actions déjà initiées

- Une offre de formation déjà existante et fléchée par ATLAS notamment autour des sujets de la RSE
- Un programme d'actions collectives CampusAtlas quasi bouclé sur 2022 ( à confirmer)

### Autres propositions d'actions (a priori non retenues dans le cadre du présent projet / plus marginales)

- Créer un comité de veille / groupe de travail se réunissant chaque année pour déterminer les programmes de formation certifiants pertinents pour les cabinets de conseil en stratégie et management pouvant être accompagnés par la branche
- Construire des outils d'évaluation des compétences de base, standard des consultants (en partie réalisé au travers de la cartographie des métiers)

## AXE 3 TRAVAIL SUR L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS



Voir fiche action

### Rappel des enjeux



- ✓ Augmentation de l'intensité concurrentielle et tension globale sur le marché du travail
- ✓ Difficulté accrue de recruter les profils juniors et seniors
- ✓ Enjeu de **fidélisation** des équipes en place
- ✓ Recherche d'un **équilibre de vie** qui semble incompatible avec les attendus et contraintes du secteur du conseil



### Propositions d'action

- ✓ **Engager la discussion auprès acteurs de la formation afin d'améliorer l'employabilité et les compétences / savoir-être développés par les jeunes diplômés**
- ✓ **Créer des kits de communication afin d'améliorer la compréhension des métiers du conseil et attirer les talents :**
  - ✓ A destination des demandeurs d'emploi, cadres en reconversion sur l'impact des entreprises du conseil sur la société (acteur de la transition écologique, au cœur de l'intégration des enjeux RSE...)
  - ✓ A destination des jeunes diplômés expliquant les métiers du conseil et es opportunités de carrière
- ✓ Engager la discussion avec les écoles : mise en place de parcours / rythmes d'alternance plus adaptés aux métiers du conseil
- ✓ Créer un MOOC mis à disposition sur le site internet ATLAS reprenant les 10 cours élémentaires pour les nouveaux arrivants dans le monde du conseil
- ✓ Promouvoir les certifications RSE pour les entreprises du conseil

### Priorité

X

X

## AXE 3 TRAVAIL SUR L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS - Remarques et compléments



### Commentaires

- Une situation inédite sur le marché du travail : forte tension sur les recrutements, vague de départs volontaires
- La quête de sens comme critère déterminant dans le choix de ses orientations professionnelles
- Des avantages concurrentiels du secteur / métiers à mettre en valeur
- Un secteur souvent perçu par les étudiants comme une « classe prépa » à haute valeur ajoutée pour leur parcours professionnel, un accélérateur de carrière
- Des étudiants très attirés aujourd'hui par les spécialisations « Corporate Finance »
- Des actions de communication à approfondir pour permettre leur intégration dans les financements de l'OPCO ?

### Points de vigilance

- Des actions de communication jugées faciles à mettre en place (ressources allouées) mais nécessitant une segmentation précise des publics cibles : jeunes diplômés, cadres (supérieurs) en reconversion et l'adaptation des arguments mis en avant...
- L'importance de communiquer, sensibiliser les étudiants mais **aussi les enseignants** sur l'intérêt du Conseil, ses perspectives de carrière, ses avantages

### Actions déjà initiées

- Des actions menées par Syntec pour renforcer l'attractivité auprès des jeunes diplômés, avec différentes formes de communication : réseaux sociaux, *serious game*, *escape game* ...
- Des tentatives décevantes d'organisation de JPO avec les entreprises de la branche lancées par Syntec (nécessitant une véritable implication de l'ensemble des acteurs..)

### Autres propositions d'actions (a priori non retenues dans le cadre du présent projet / plus marginales)

- Organiser une présence ATLAS dans les forums écoles, étudiants (en marge des compétences, prérogatives de l'OPCO ?)
- Décerner des prix / awards pour valoriser les métiers du conseil (ex : meilleure relation client, profils atypiques, consultante de l'année...)
- Promouvoir / valoriser l'intégration de cas pronon bono auprès d'associations
- Promouvoir le développement des "entreprises à mission"
- Créer une grille de lecture sur l'impact des missions conseil et management auprès des clients

AXE 4 CLARIFICATION DE L'OFFRE DE CONSEIL



Voir fiche action

Rappel des enjeux



- ✓ Des progrès constatés mais une difficulté persistante pour les clients de bien **appréhender le contenu des prestations, les spécialités de chaque consultant / cabinet conseil**
- ✓ **Demande de transparence** accrue dans la relation client (précision sur l'équipe dédiée à la mission, les outils mobilisés, les résultats et la forme des livrables ...)
- ✓ Nécessité de **rassurer le client sur la valeur ajoutée apportée**
- ✓ Arrivée de **nouveaux acteurs externes** au monde du conseil et proposant des offres de « conseil »
- ✓ Développement important des **activités du coaching posant questions sur les frontières entre conseil / coaching**



Propositions d'action

- ✓ **Développer un kit de communication présentant les métiers et activités des entreprises du conseil**
- ✓ **Mieux expliciter l'offre au client et les moyens mobilisés**
- ✓ Engager le débat au sein de la branche sur l'utilité, faisabilité d'une clarification
- ✓ Développer des formations certifiantes participant à la valorisation de l'offre de conseil auprès du client

Priorité

X

X

## AXE 4 CLARIFICATION DE L'OFFRE DE CONSEIL - Remarques et compléments



### Commentaires

- Le paradoxe entre une demande client toujours plus exigeante (expertise et profils seniors) et les attentes autour de la baisse des TJM
- Le besoin en théorie d'éclaircir les grandes approches, typologies de mission « Conseil / Accompagnement / Coaching » ...
- ... la volonté du Syntec de réunir l'ensemble des activités du conseil sous une seule et même fédération représentant la diversité de la branche
- Une clarification de l'offre de conseil s'appuyant aussi sur le développement de formations certifiantes pour la branche

### Points de vigilance

- Un axe important mais jugé moins prioritaire car ..
  - .... difficile à concrétiser dans un plan d'action OPCO / Observatoire de la branche
  - .... délicat à décliner de manière générale dans un contexte d'élargissement des gammes de prestations des cabinets conseil
- La responsabilité de chaque entreprise de renforcer encore la transparence lors de la présentation des offres au client et faire preuve de pédagogie

### Autres propositions d'actions (a priori non retenues dans le cadre du présent projet / plus marginales ou non pertinentes)

- Mettre en avant, expliquer les spécificités et différences entre conseil en stratégie et conseil en management ?
- Expliciter les frontières avec le coaching et avec l'accompagnement plus opérationnel ?
- Faire le distinguo entre mise à disposition de personnel et conseil ?





## Fiche action n°1 : Développement des relations avec les établissements d'enseignement supérieur

### Intitulé de l'action

RENFORCER LES ECHANGES AVEC LES ETABLISSEMENTS DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AFIN DE DEVELOPPER ET OPTIMISER LES FORMATIONS PREPARANT AUX METIERS DU CONSEIL ET AMELIORER L'ATTRACTIVITE DU SECTEUR

### Description de l'action

- Mieux connecter les établissements aux (nouveaux) besoins des entreprises
- Faire évoluer les enseignements et parcours de formations
- Rendre plus opérationnel les formations

### Cibles de l'action

Etablissements de l'enseignement supérieur

### Acteurs impliqués

OPIIEC – ATLAS –  
Fédérations professionnelles

### Modalités de mise en œuvre

Volet 1 : Accompagner les écoles proposant des majeurs Conseil sur de la mise à disposition de professionnels comme intervenants, d'études de cas et sur l'identification des compétences clés à développer avec le corps professoral

Volet 2 : Développer les modules « conseil » avec les écoles techniques et technologiques et les Universités

Volet 3 : Accompagner le développement, la montée en puissance des juniors entreprises, mettre en relation consultants et junior entreprises afin de développer les échanges et les possibilités de travail en commun

Durée estimée de mise en œuvre (en mois)

6-12 mois

Budget estimé

Modéré

### Conditions de réussite / Eléments d'alerte

- Identification des acteurs impliqués / réceptivité de la démarche par les établissements
- Implications du corps professoral dans les échanges

### Impacts / résultats attendus

- Développement de programmes, modules dédiés au conseil
- Amélioration des compétences des jeunes diplômés

### Critères de réussite (KPI)

- Nombre de réunions réalisés avec les écoles, nombres de modules créés, croissance du nombre d'étudiants / jeunes diplômés recrutés, nombre de majeurs impactées, concernées

### Commentaires :

- Elargir le spectre des établissements considérés comme formateurs des métiers de conseil aux écoles techniques, technologiques et surtout aux universités
- Rendre plus concrète les majeurs conseils, considérées trop théorique



## Fiche action n°2 : Elaboration d'un kit de communication pour développer l'attractivité

### Intitulé de l'action

DEVELOPPER DES KITS DE COMMUNICATION AFIN DE PRESENTER LES ACTIVITES ET METIERS DU CONSEIL ET ATTIRER DE NOUVEAUX CANDIDATS

### Description de l'action

- Convaincre de nouveaux publics, jeunes entrant sur le marché du travail, de rejoindre les métiers du conseil
- Développer un argumentaire sur l'intérêt des métiers du conseil
- Identifier les meilleurs leviers de communication

### Cibles de l'action

Grand public  
Jeunes diplômés  
Cadres en reconversion

### Acteurs impliqués

OPIIEC – ATLAS –  
Fédérations professionnelles

### Modalités de mise en œuvre

Etape 1 : Segmenter les différents publics cibles afin d'adapter les argumentaires et flécher les financements

Etape 2 : Réaliser une vidéo de présentation du marché et des métiers du conseil

Etape 3 : *Créer un outil d'étude d'impact des cabinets conseil sur leur environnement\*\**

Etape 4 : Organiser la présence et la diffusion du message lors des foires à l'emploi, les salons, JPO

Durée estimée de mise en œuvre (en mois)

< 6 mois

Budget estimé

Modéré

### Conditions de réussite / Eléments d'alerte

- Identification des arguments pertinents selon les publics ciblés
- Adaptation des formats de communication et canaux de diffusion
- Relai du message par les entreprises du conseil et communication par les pairs

### Impacts / résultats attendus

- Amélioration de la connaissance du secteur
- Croissance du nombre de candidats

### Critères de réussite (KPI)

- Nombre de vues de la vidéo diffusée (likes et commentaires)

### Commentaires :

- S'appuyer sur l'audit prévu en 2022 des actions de communication mises en place par le Syntec
- Décliner plusieurs kits en fonction de la cible (étudiant / reconversion / futur consultant...)
- Fixer les objectifs et les personnes visées avec l'ensemble des adhérents Syntec / CINOV
- Faire passer trois grandes idées : le conseil est « acteur », « au cœur de la transition écologique » et constitue un « vrai métier » avec des perspectives de carrière
- \*\* Difficulté à mettre en œuvre de manière « scientifique » ce type d'étude, procéder plutôt par des témoignages et mise en avant de projets très évocateurs



## Fiche action n°3 : Amélioration de l'offre de formations certifiantes

### Intitulé de l'action

DEVELOPPER L'OFFRE ET AMELIORER LA VISIBILITE DE FORMATIONS CERTIFIANTES SUR LES SUJETS CLES (RSE, DIGITAL, AGILITE DES ORGANISATIONS ...)

### Description de l'action

- Couvrir les nouveaux besoins en formations certifiantes pour les professionnels (mises à jour des compétences et différenciation dans un marché concurrentiel, professionnalisation des départements achats sur les prestations conseil)
- Améliorer la visibilité des programmes pertinents auprès des acteurs de la branche
- Valoriser les salariés / consultants en actant leur progression

### Cibles de l'action

Organismes de formation  
Employés de la branche

### Acteurs impliqués

OPIIEC – ATLAS –  
Fédérations professionnelles

### Modalités de mise en œuvre

Etape 1 : Constituer un groupe de travail permettant d'identifier périodiquement (fréquence à déterminer) les offres de formation certifiantes les plus pertinentes des prochaines années

Etape 2 : Mettre à jour la cartographie des formations certifiantes proposées par thématique d'intérêt pour les professionnels

Etape 3 : Communiquer sur les différents parcours accessibles, budgets d'accompagnement proposés par l'OPCO ATLAS

**Durée estimée de mise en œuvre (en mois)**

6-12 mois\*  
(*observation continue*)

**Budget estimé**

Modéré

### Conditions de réussite / Eléments d'alerte

- Pertinence des formations par rapport aux attentes des acteurs
- Financement proposé par l'OPCO
- Implication potentielle du « Baromètre des achats » (expertise des besoins clients)

### Impacts / résultats attendus

- Montée en compétence des salariés de la branche
- Amélioration de la lisibilité de l'offre de formation et reconnaissance des formations

### Critères de réussite (KPI)

- Fréquence des rencontres du comité de veille / groupe de travail
- Nombre et qualité des formations proposées
- Nombre d'apprenants sur ces parcours de formation

### Commentaires :

- Fréquence de renouvellement des formations jugée insatisfaisante et manque de certifications sur de nouveaux besoins émergents chez les clients (ex : utilisation des outils à distance pour animer des ateliers à distance, data, agilité des organisations ...)
- Proposition sur les modules à créer lors de groupes de travail entre adhérents Syntec/ Cinov
- Nécessité d'accompagner les profils juniors et seniors dans leur formation afin de faire croître la valeur des consultants
- Contribution également à clarifier de l'offre « conseil » auprès des clients



## Fiche action n°4 : Création d'une formation / école spécifique

### Intitulé de l'action

CREER UN PARCOURS DE FORMATION / UNE ECOLE DE FORMATION SPECIFIQUE  
AUX METIERS DU CONSEIL

### Description de l'action

- Se doter d'outils parfaitement en phase avec les besoins sur le terrain
- Couvrir potentiellement les deux champs : formation initiale et professionnelle
- *Nota : une action/ réflexion Syntec en cours avec OPENCLASSROOM*

### Cibles de l'action

Entreprises de la branche

### Acteurs impliqués

OPIIEC – ATLAS –  
Fédérations professionnelles

### Modalités de mise en œuvre

Etape 1 : Déterminer les modules de formation de base communs à l'ensemble des métiers du conseil et le niveau des personnes recrutées (ex : licences, masters...)

Etape 2 : Créer les cours (format encore à déterminer ex : durée...) avec un partenaire / organisme de formation

Etape 3 : Diffuser et rendre accessible la formation

Durée estimée de mise  
en œuvre (en mois) > 12 mois

Budget  
estimé **Elevé**

### Conditions de réussite / Eléments d'alerte

- Développement de l'école par briques, composantes successives ?
  - Implication des acteurs de la branche, budget alloué
  - Offre de formation englobant la diversité des métiers du conseil en stratégie et management
- **Portage par un acteur déjà reconnu (ex : ESC Majeure Conseil) ou nouvel opérateur ?**

### Impacts / résultats attendus

- Développement de programmes, modules dédiés au conseil
- Amélioration des compétences des jeunes diplômés

### Critères de réussite (KPI)

- Nombre de formations créées

### Commentaires :

- Nécessité de répondre aux besoins de l'ensemble des cabinets, petits ou grands (possible quotas pour les petits cabinets ...)
- Formation sur les soft skills mais également les hard skills et fondamentaux techniques du conseil
- Etablir une grille de compétences attendues d'un senior, des hard skills fondamentaux
- Considérer un financement de Pôle Emploi



## Fiche action n°5 : Programme de requalification (consultants seniors)

### Intitulé de l'action

METTRE EN PLACE UN PROGRAMME DE FORMATION DE REQUALIFICATION DEDIES A DES CADRES EXPERIMENTES SOUHAITANT INTEGRER LES METIERS DU CONSEIL EN STRATEGIE ET MANAGEMENT

### Description de l'action

- Proposer une offre reskilling pour les cadres expérimentés attirer par le conseil  
« *Le reskilling, ou requalification en français, répond à un besoin de l'entreprise [...] l'employeur se base avant tout sur les [...] savoir-être, de son futur collaborateur pour l'embaucher, partant du principe qu'une compétence technique manquante peut s'acquérir* » source : Cadreemploi.fr

### Cibles de l'action

Cadres supérieurs,  
consultants seniors

### Acteurs impliqués

OPIIEC – ATLAS – Fédérations professionnelles  
– Syntec Conseil (?) - Pôle Emploi (?)

### Modalités de mise en œuvre

Etape 1 : Identifier les savoir-être et compétences de base nécessaires à l'exercice des métiers du conseil et les modalités de la formation (distanciel, présentiel ? programme à la carte, durée...)

Etape 2 : Développer un programme de formation spécifique

Etape 3 : Détailler l'offre de formation et déterminer l'implication de l'OPCO (participation, diffusion...)

Durée estimée de mise en œuvre (en mois) 6 – 12 mois

Budget estimé **Modéré**

### Conditions de réussite / Eléments d'alerte

- Adaptation de l'offre de requalification aux besoins des entreprises

### Impacts / résultats attendus

- Meilleure intégration des consultants seniors et fidélisation

### Critères de réussite (KPI)

- Création de la formation et nombre de participants

### Commentaires : ( comparable à la fiche n°4)

- Brique, composante d'une future Ecole du Conseil ( ou actions indépendantes ? )
- Formation sur les soft skills mais également les hard skills , fondamentaux techniques du conseil
- Etablir une grille de compétences attendues d'un senior, des hard skills fondamentaux
- Considérer un financement de Pôle Emploi
- Créer un MOOC des bons réflexes commerciaux

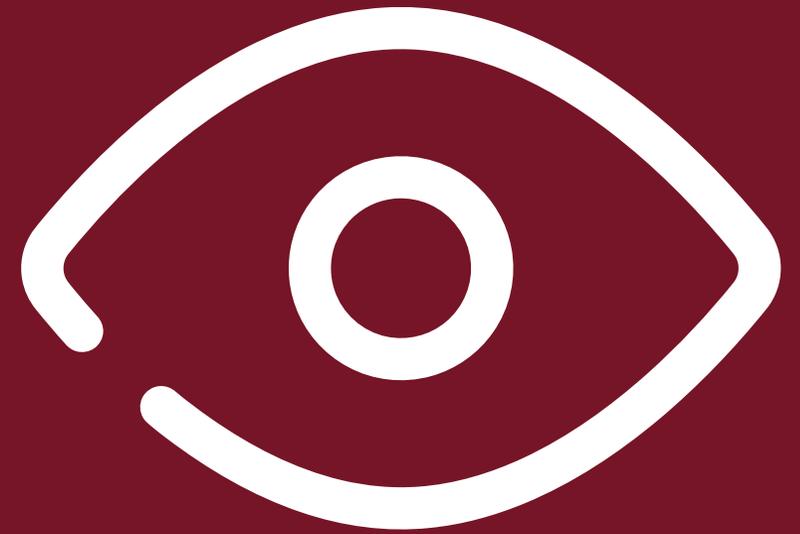
# SOMMAIRE

## Introduction

1. **Partie 1** – Panorama du secteur « Conseil en stratégie et management »
2. **Partie 2** – Evolutions et tendances à l'œuvre
3. **Partie 3** – Stratégie des entreprises de la branche et offre de formation
4. **Partie 4** – Synthèse, enjeux et plan d'action
5. **Annexes**

→ Cliquez sur le titre de votre choix pour vous y rendre directement

# ANNEXES



**1. Sources**

**2. Questionnaire enquête en ligne**

**3. Synthèse des résultats de l'enquête en ligne**

**4. Analyse codes NAF & compléments**

→ Cliquez sur le titre de votre choix pour vous y rendre directement

## SOURCES

### Rapports et autres documents transmis par le comité de pilotage

- Rapport d'activité 2019 - Fédération CINOV
- Baromètre social 1er trimestre 2021 – Fédération CINOV
- Baromètre social 2<sup>ème</sup> trimestre 2021 – Fédération CINOV
- Le marché du conseil en France 2018/2019 - Syntec Conseil
- Baromètre des achats de conseil 2019 2020 - Syntec Conseil
- Le marché du conseil en France 2020/21 - Syntec Conseil
- Etude prospective « Besoins en compétences dans les métiers du conseil » réalisée par le cabinet EY pour le compte de l'OPIIEC - 14 mars 2018
- Etude « L'intégration des facteurs organisationnels et humains dans les projets Industrie du Futur » OPIIEC - Février 2021

### Articles de presse et sources web

- Article le Figaro Conseil « PwC rachète IDRH » 24 nov. 2016 par Bruno Jacquot, tiré du site : <https://www.lefigaro.fr/societes/2016/11/24/20005-20161124ARTFIG00038-conseil-pwc-rachete-idrh.php>
- Les défis et opportunités des cabinets de conseil en stratégie et en management - Xerfi Canal - 8 oct. 2019 , tiré du site : <https://www.youtube.com/watch?v=HDVv-koY3tA>
- Article Consultor « EY : les raisons du rapprochement de la stratégie et du consulting » 10 sept. 2020, tiré du site : <https://www.consultor.fr/devenir-consultant/actualite-du-conseil/6153-ey-les-raisons-du-rapprochement-de-la-strategie-et-du-consulting.html>
- Article Les Echos Investir « Wavestone conquiert l'Everest » 10 mai 2021, tiré du site : <https://investir.lesechos.fr/actions/actualites/wavestone-conquiert-l-everest-1962234.php>
- Article LesEchos « Le marché du conseil en France va encore doubler dans les dix ans » 1 oct. 2021 avec Matthieu Courtesuisse, OCTOBRE 2021, tiré du site : <https://www.lesechos.fr/industrie-services/services-conseils/le-marche-du-conseil-en-france-va-encore-doubler-dans-les-dix-ans-1351158>
- Enquête insertion des diplômés des Grandes Ecoles, juin 2021

### Données statistiques

- Site internet de l'INSEE
- Site internet SIRENE.fr (analyse codes NAF)
- Site jobfeed.fr (analyse des offres d'emploi)
- Données statistiques fournies par ATLAS

### Autres sources :

- Site internet des structures interrogées dans le cadre des entretiens

## 1. Sources

## 2. Questionnaire enquête en ligne

## 3. Synthèse des résultats de l'enquête en ligne

## 4. Analyse codes NAF & compléments

→ Cliquez sur le titre de votre choix pour vous y rendre directement

## Aperçus questionnaire enquête en ligne (cf. document .pdf joint)



## OPIIEC - Enquête prospective sur les métiers & compétences des consultants en stratégie et en management

### Introduction

C'est en tant qu'entreprise du secteur, appliquant la convention collective des Bureaux d'Etudes Techniques, que nous vous adressons ce questionnaire d'enquête.

**Moins de 10 minutes** vous suffiront pour y répondre. **Votre participation est essentielle** pour anticiper collectivement ces besoins et construire les outils qui permettront de vous accompagner pour faire face à ces transformations.

Nous garantissons la **confidentialité** et l'**anonymat** de vos réponses.

Nous vous remercions par avance au nom du secteur pour votre participation.

En cas de difficulté pour répondre à cette enquête, vous pouvez contacter :  
Mathieu Pagès mpages@katalyse.com

2. Selon vous, quel degré d'impact les tendances sociétales identifiées auront au cours des 3 prochaines années sur les métiers et compétences des équipes de conseil en stratégie et en management ?

	Très faible impact	Faible impact	Fort impact	Très fort impact
Numérisation des usages	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyper-croissance de la data	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enjeux de sécurité et cybersécurité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transition écologique, bilan et impact carbone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soucis de préservation de la diversité et de l'éthique au sein des entreprises	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internationalisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Passage aux solutions cloud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autre (veuillez préciser)

12. Parmi les soft-skills suivants, cochez les 3 qui vous semblent les plus importantes à maîtriser pour un consultant en stratégie et en management dans les 3 prochaines années ?

- Ecoute
- Adaptabilité
- Agilité
- Empathie
- Force de proposition, Innovant
- Rigueur
- Communication orale
- Communication écrite
- Relationnel
- Curiosité intellectuelle
- Fibre commerciale
- Pragmatisme
- Humilité
- Pédagogie
- Autre (veuillez préciser)

Partie 2 : Evolution des métiers du conseil en stratégie / management

L'objectif de cette partie est d'appréhender les évolutions des métiers du conseil en stratégie et en management, notamment l'apparition de nouveaux métiers et les priorités de recrutement dans les années à venir.

Les différents métiers cités sont définis par le site de l'OPIIEC accessible via le lien suivant <https://www.opiiec.fr/metiers>.

7. Quels sont les métiers que vous avez prévu de recruter au cours des 3 prochaines années parmi ceux sélectionnés ?

- Directeur.rice - Associé.e
- Chargé.e d'étude
- Consultant.e senior
- Consultant.e junior
- Business - Data analyst
- Data scientist
- UX-IU designer
- Graphiste
- Community manager
- Pas de recrutement envisagé
- Autre (veuillez préciser)

15. Quelles modalités de formations vous semblent les plus adaptées pour répondre à vos besoins dans les 3 prochaines années ?

- Séminaires présentiels
- Cours théoriques
- Etudes de cas
- Partage d'expérience
- Modules vidéos / en ligne
- Hybride présentiel - digital
- Conférences et webinars
- Autre (veuillez préciser)

# ANNEXES

**1. Sources**

**2. Questionnaire enquête en ligne**

**3. Synthèse des résultats de l'enquête en ligne**

**4. Analyse codes NAF & compléments**

→ Cliquez sur le titre de votre choix pour vous y rendre directement

## Questionnaire enquête en ligne

### Enquête en ligne publiée le 5 Octobre 2021 et fermée le 25 Octobre 2021

- Envoyée aux entreprises contacts de l'OPIIEC au code NAF 70.22Z (Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion)

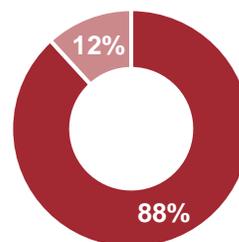
### 569 répondants, cabinets de stratégie et / ou management variés

- 88,22% des répondants sont en cabinet de conseil en stratégie et / ou management
- Des cabinets à une clientèle variée, qui reste majoritairement des TPE et PME
- Des cabinets de conseil en stratégie et ou management, dont la majorité sont généralistes (47%)

### 24 questions réparties en 5 parties

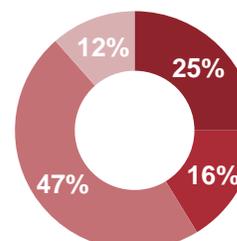
- Partie 1 : Impact des tendances sociétales et actions mises en place
- Partie 2 : Evolution des métiers du conseil en stratégie / management
- Partie 3 : Evolution des compétences du consultant en stratégie / management
- Partie 4 : Formation des collaborateurs
- Partie 5 : Votre entreprise

Activité des cabinets répondants  
569 répondants



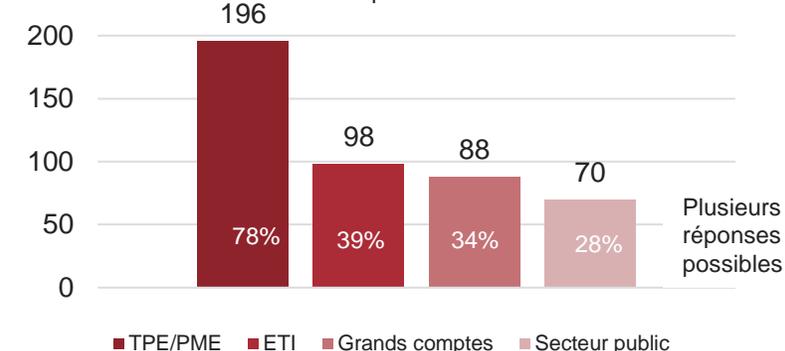
■ Conseil en stratégie et ou management ■ Autres management

Activité principale de votre entreprise de conseil  
252 répondants

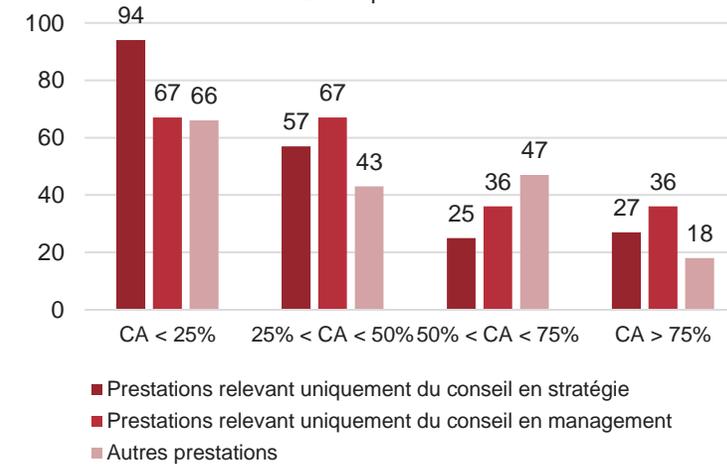


■ Management ■ Stratégie  
■ Généraliste ■ Technologie

Clients des entreprises interrogées  
252 répondants



Répartition du CA des entreprises  
240 répondants



## L'impact des tendances sociétales

**Les enjeux digitaux semblent fortement impacter les métiers et compétences du conseil en stratégie et en management**

- Plus de 90% des répondants considèrent que la digitalisation des usages a eu a minima un fort impact
- Plus de 80% des répondants considèrent que les enjeux de sécurité et cybersécurité ont eu a minima un fort impact
- Plus de 80% des répondants considèrent que l'hyper-croissance de la data a eu a minima un fort impact

**L'enjeu de la transition écologique a également fortement impacté les métiers et compétences du conseil en stratégie et en management**

- Près de 35% des répondants considèrent que la transition écologique, bilan et impact carbone a eu un très fort impact
- Plus de 40% des répondants considèrent que la transition écologique, bilan et impact carbone a eu un fort impact

**Un impact plus limité de l'internationalisation sur les métiers et compétences du conseil en stratégie et en management**

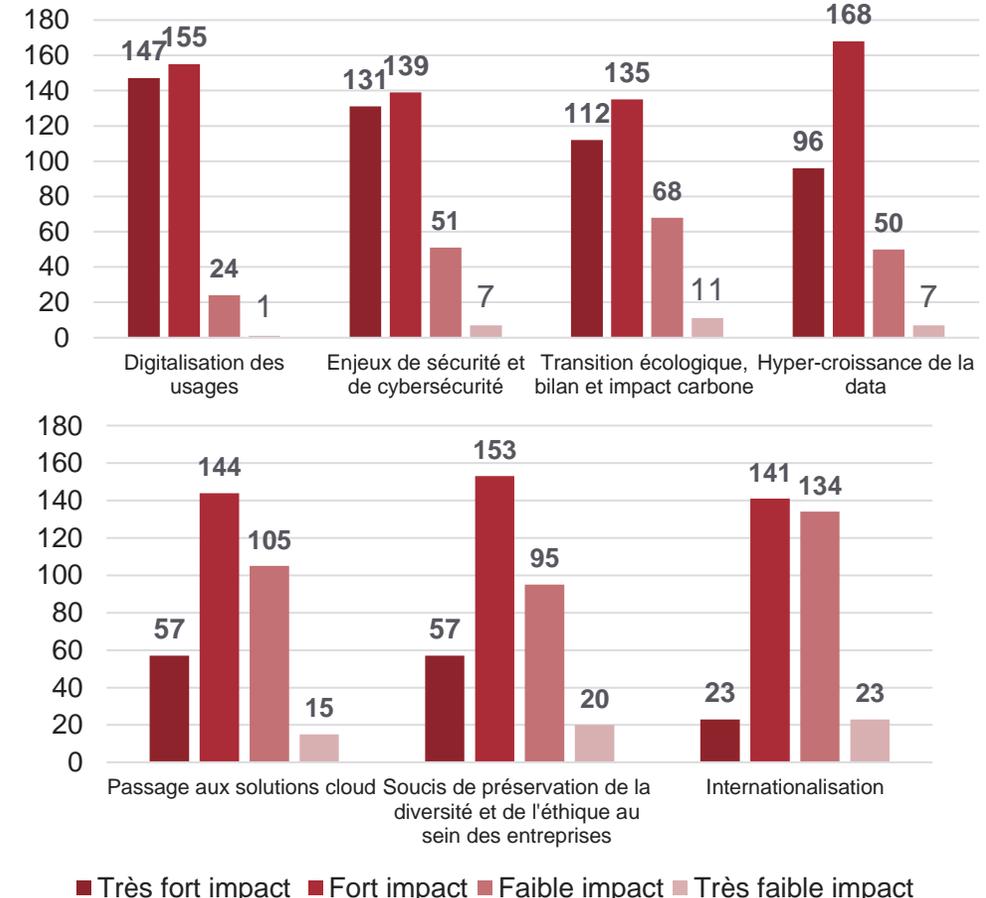
- Près de 50% des répondants considèrent que l'internationalisation a eu au maxima un faible impact

**Zoom selon la typologie de l'activité et des clients des entreprises de conseil répondantes**

- L'analyse de ces tendances ne semble pas dépendre du type d'activité du cabinet répondant ou de la typologie de ses clients

**L'impact des tendances sociétales sur les métiers et compétences des équipes de conseil en stratégie et management au cours des 3 prochaines années**

329 répondants



## Actions privilégiées face aux tendances sociétales

### Certaines actions ont déjà fait consensus au sein du conseil en stratégie et management, avec une mise en place déjà effective

- Plus de 55% des répondants ont déjà mis en place le télétravail face aux nouvelles tendances sociétales, notamment de digitalisation
- Plus de 35% des répondants ont déjà appelé à des consultants indépendants face aux nouvelles tendances sociétales, notamment la demande ponctuelle d'experts et les contraintes financières des clients

### D'autres actions font consensus au sein du conseil, en tant qu'actions à mettre en place de manière prioritaire ou au contraire à ne pas mettre en place

- Près de 30% des répondants considèrent que la fidélisation des collaborateurs est prioritaire face aux enjeux actuels, notamment les tensions de recrutement
- Près de 30% des répondants considèrent que la formation des collaborateurs est prioritaire face aux enjeux actuels, notamment les tensions d'expertise
- Près de 75% des répondants considèrent que l'augmentation de la production distribuée n'est pas envisagée pour faire face aux enjeux actuels
- Près de 45% des répondants considèrent que le recrutement de collaborateurs d'expérience n'est pas envisagé pour faire face aux enjeux actuels
- Plus de 40% des répondants considèrent que le développement de nouveaux pôles métiers n'est pas envisagé pour faire face aux enjeux actuels

### Enfin, certaines actions ne semblent pas faire consensus et leur priorité reste partagée au sein du marché du conseil en stratégie et management

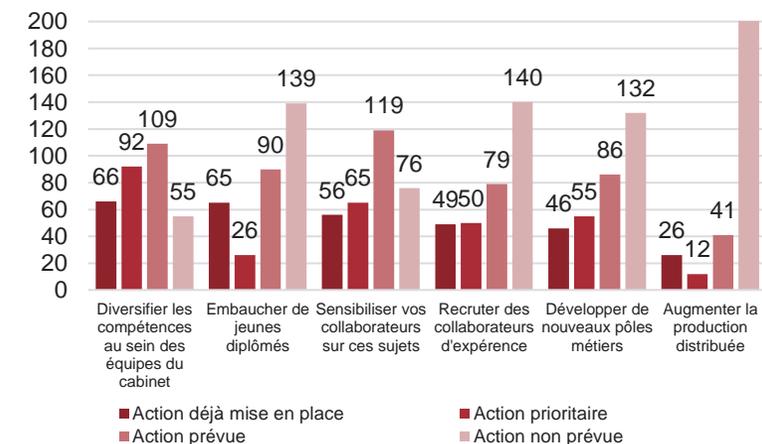
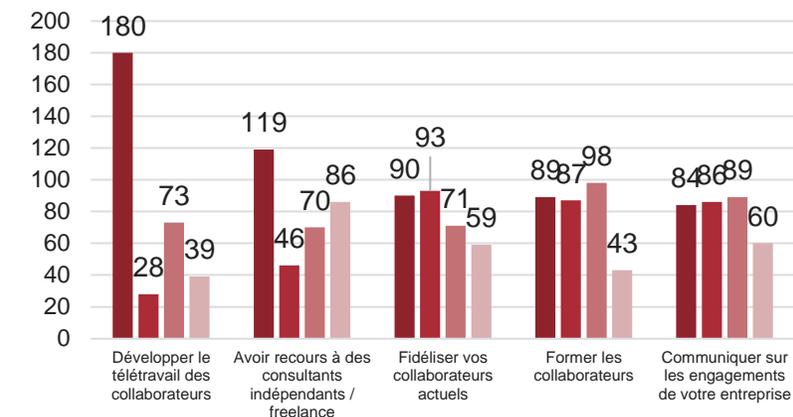
- Une priorisation partagée selon les cabinets entre les actions de communication sur les engagements de l'entreprise, la diversification des compétences; l'embauche de jeunes diplômés et la sensibilisation des collaborateurs autour de ces sujets

### Zoom selon la typologie de l'activité et des clients des entreprises de conseil répondantes

- Les cabinets de conseil en management se distinguent en n'envisageant que très peu le recrutement de jeunes diplômés : plus de 55% des répondants du conseil en management ne prévoient pas d'embaucher de jeunes diplômés, contre une moyenne de 40%
- Les cabinets de conseil technologique se distinguent par leur volonté de développer de nouveaux pôles métiers : plus de 90% prévoient une telle action, contre une moyenne de 55% pour les autres familles de conseil
- Les cabinets de conseil technologique se distinguent par leur volonté de sensibiliser leurs collaborateurs sur des sujets d'expert : plus de 95% prévoient une telle action, contre une moyenne de 75% pour les autres familles de conseil
- Les cabinets s'adressant au secteur public se distinguent en n'envisageant que très peu l'augmentation de la production distribuée : plus de 85% des répondants ayant pour clientèle le secteur public ne prévoient pas d'augmenter la production distribuée, contre une moyenne de 75%

### Les actions à privilégier face aux tendances sociétales au cours des 3 prochaines années

325 répondants



## Evolution du format des missions du conseil en stratégie et management

### Un consensus autour des évolutions à venir sur le format des missions de conseil

- Plus de 90% des répondants considèrent que les missions vont être de plus en plus conduites à distance
- Plus de 95% des répondants considèrent que les missions vont être de plus en plus conduites en cocréation avec le client
- Plus de 90% des répondants considèrent que les missions vont faire intervenir de plus en plus des experts externes
- Près de 80% des répondants considèrent que les missions vont être de plus en plus courtes

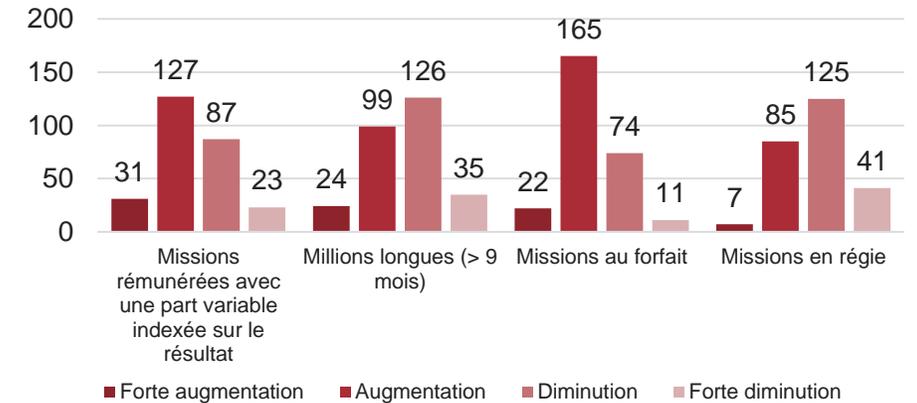
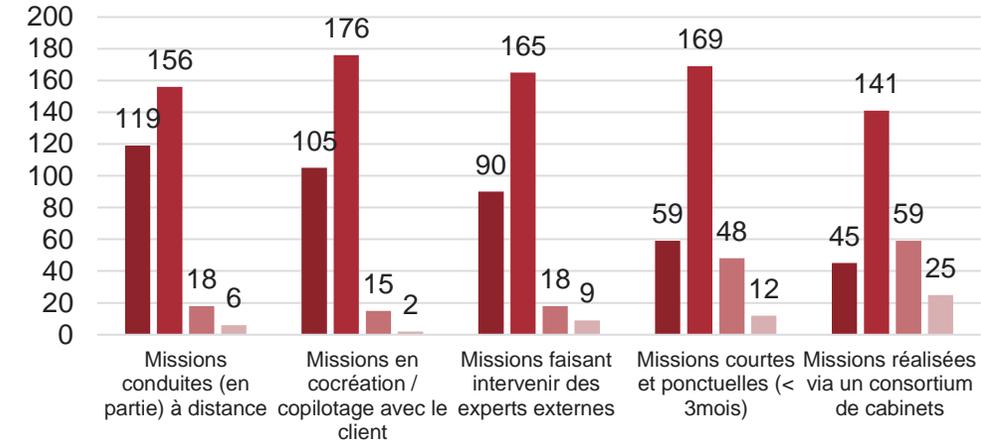
### Tandis que d'autres évolutions ne semblent pas faire consensus, notamment en ce qui concerne leur facturation

- Les cabinets semblent partagés quant à l'évolution des missions rémunérées avec une part variable indexée sur le résultat, les missions au forfait et les missions en régie

#### Zoom selon la typologie de l'activité et des clients des entreprises de conseil répondantes

- L'analyse de ces évolutions ne semble pas dépendre du type d'activité du cabinet répondant ou de la typologie de ses clients

L'évolution des différents formats de missions de conseil en stratégie et management au cours des 3 prochaines années  
302 répondants



## Tendances sur les missions de conseil en stratégie et management

## L'ensemble des tendances sur les missions de conseil en stratégie et management proposées semblent être en progression

- Un consensus majeur sur la forte augmentation des tendances suivantes sur les missions de conseil : l'intégration du digital, de la RSE, le change management, le plan de transformation digital et la transformation organisationnelle
- Un consensus majeur sur l'augmentation des tendances suivantes sur les missions de conseil : la feuille de route stratégique et l'accompagnement gestion de projet

## Tandis que d'autres tendances semblent avoir une évolution plus partagée

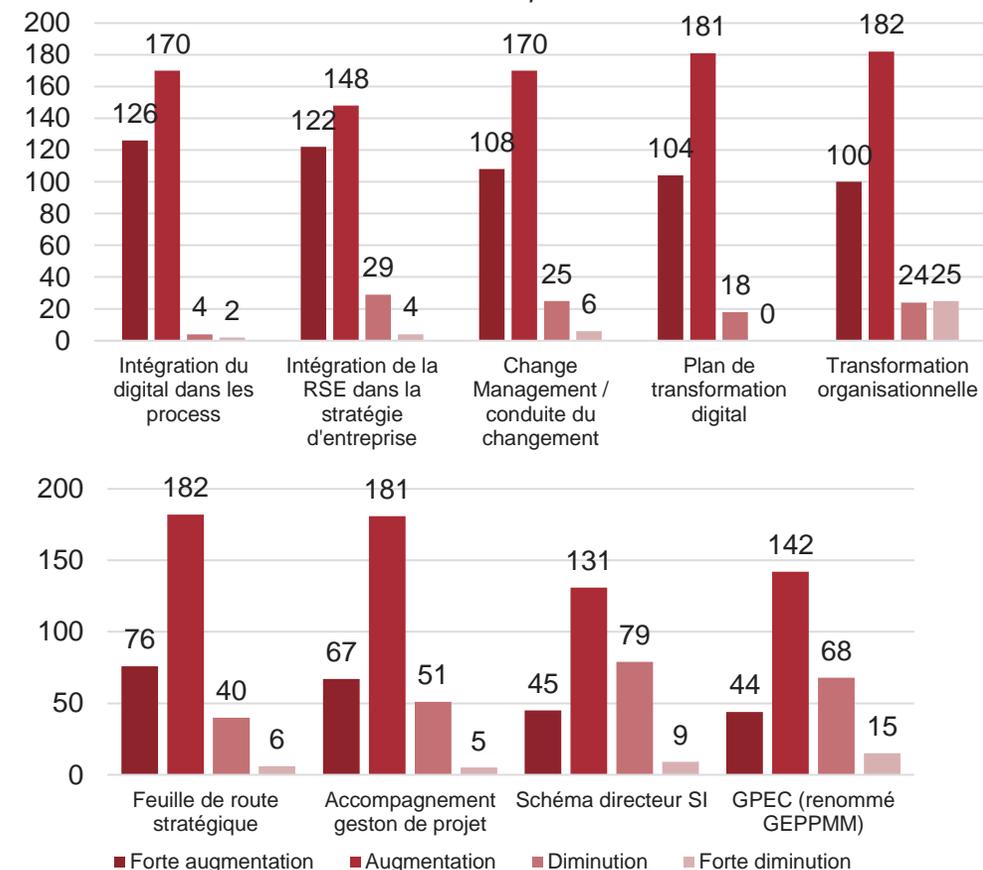
- Une vision partagée de l'évolution et / ou la diminution des tendances suivantes : schéma directeur SI et GPEC (renommé GEPPMM)
- Les cabinets ayant pour client principal le secteur public semblent moins assujettis à l'augmentation des missions rémunérées avec une part variable, ce qui serait en cohérence avec la typologie de la clientèle (plus de 50% considèrent que ce format de mission diminue)

## Zoom selon la typologie de l'activité et des clients des entreprises de conseil répondantes

- L'analyse de ces tendances ne semble pas dépendre du type d'activité du cabinet répondant ou de la typologie de ses clients

Les tendances sur les missions de conseil en stratégie et management au cours des trois prochaines années

321 répondants



## Recrutements prévus

### La majorité des cabinets cherchent à recruter des effectifs au cours des 3 prochaines années

- Uniquement 23% des répondants ne prévoient pas de recruter des effectifs au cours des 3 prochaines années

### Une forte demande de recrutement de consultants

- Plus de 45% des répondants prévoient de recruter des consultants seniors au cours des 3 prochaines années
- Près de 40% des répondants prévoient de recruter des consultants juniors au cours des 3 prochaines années

### Un recrutement moins demandé dans les fonctions support

- Moins de 15% des répondants prévoient de recruter des data scientist
- Moins de 13% des répondants prévoient de recruter des UX – UI designers
- Moins de 10% des répondants prévoient de recruter des chargés d'étude
- Moins de 7% des répondants prévoient de recruter des graphistes

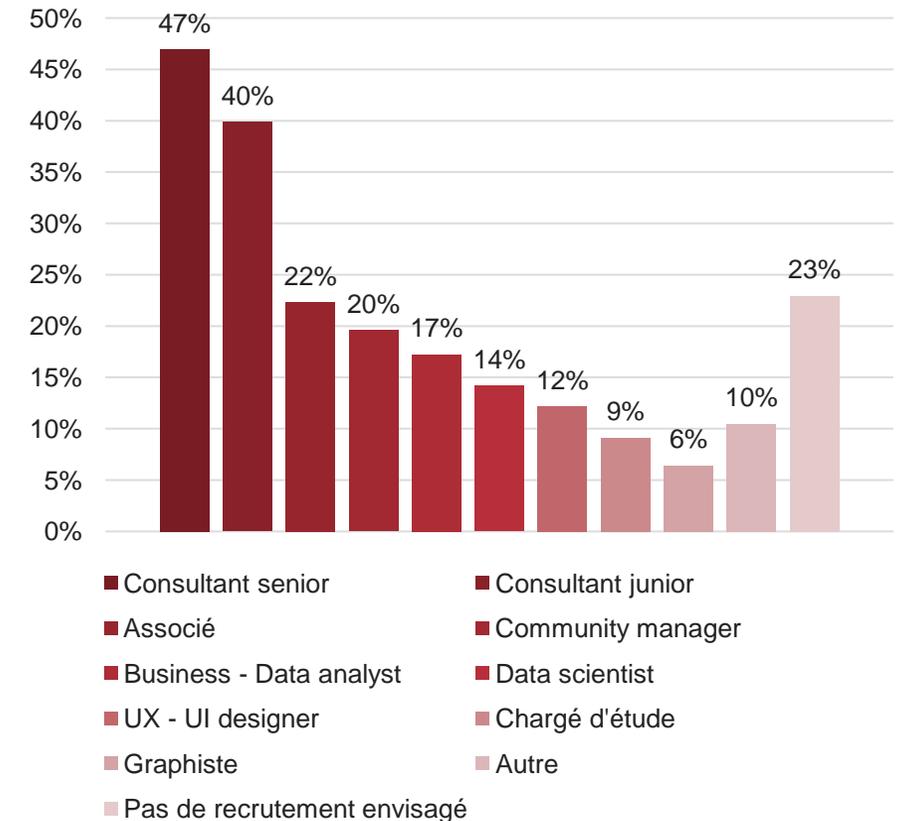
### L'émergence de nouveaux métiers à recruter dans la catégorie « autre »

- Des métiers de terrain à recruter : managing consultant, expert, expert formateur, coach professionnel
- Des métiers support à recruter : commercial, architecte d'entreprise, assistant, creative technologist, directeurs des ressources humaines, digital marketing, développeur web

#### Zoom selon la typologie de l'activité et des clients des entreprises de conseil répondantes

- L'analyse de ces recrutements ne semble pas dépendre du type d'activité du cabinet répondant ou de la typologie de ses clients

Recrutements prévus au cours des 3 prochaines années  
296 répondants



## Métiers en tension pour le recrutement

### Les tensions traditionnelles de recrutement semblent perdurer pour les trois prochaines années

- Plus de 30% des répondants considèrent que le métier de consultant senior éprouvera des tensions de recrutement
- Plus de 15% des répondants considèrent que le métier d'associé éprouvera des tensions de recrutement

### Tandis que d'autres tensions semblent s'éroder pour les trois prochaines années

- Uniquement 10% des répondants considèrent que le métier de consultant junior éprouvera des tensions de recrutement

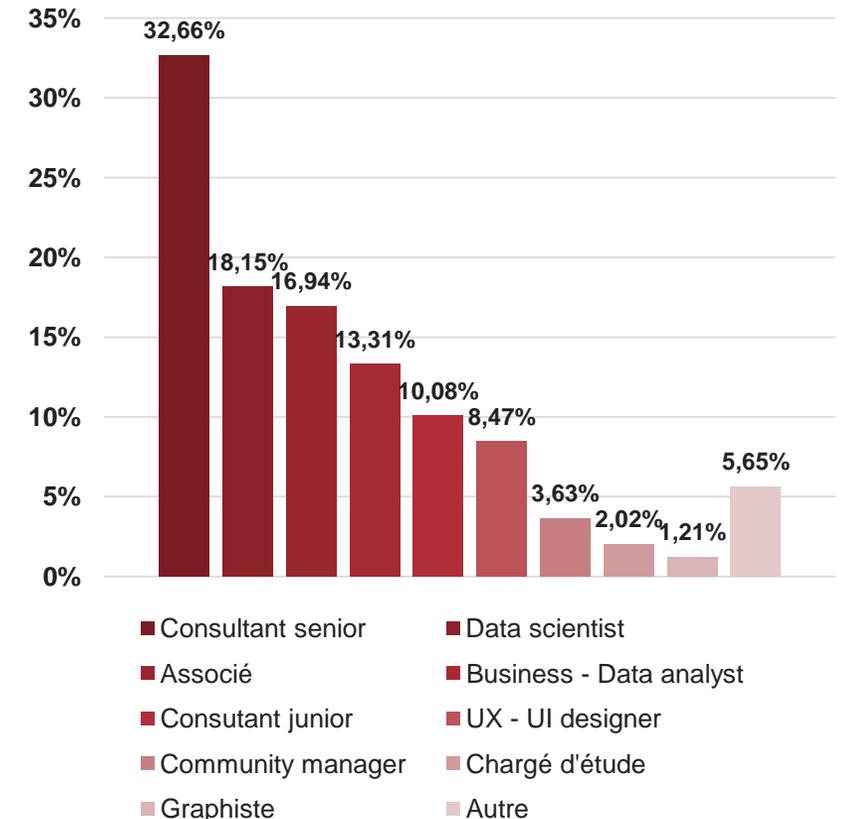
### L'apparition de nouvelles tensions de recrutement, notamment pour des fonctions support

- Plus de 20% des répondants considèrent que le métier de data scientist éprouvera des tensions de recrutement
- Près de 15% des répondants considèrent que le métier de business – data analyst éprouvera des tensions de recrutement
- Plus de 8% des répondants considèrent que le métier de UX – UI designer éprouvera des tensions de recrutement
- D'autres métiers en tension : managing consultant, commerciaux, experts, creative technologist, chargé de marketing digital

#### Zoom selon la typologie de l'activité et des clients des entreprises de conseil répondantes

- L'analyse de ces métiers en tension ne semble pas dépendre du type d'activité du cabinet répondant
- Les cabinets s'adressant aux grands comptes se distinguent en éprouvant particulièrement, à 30%, des tensions de recrutement pour le métier d'associé face à une moyenne de 15%

Métiers les plus difficiles à recruter dans les 3 prochaines années  
248 répondants



## Métiers émergents dans le conseil en stratégie et en management

### L'émergence notable de métiers liés au numérique ou aux enjeux humains et environnementaux

- Un consensus autour de l'émergence de métiers liés à la transition digitale : consultant en digitalisation, développeur data, responsable de la fluidité entre les acteurs du numériques (différents outils digitalisés)
- Un consensus autour de l'émergence de métiers liés à la RSE : Happy officer, conseil en RSE, gestion de conflits, coach

### L'émergence de métiers nécessitant des compétences d'experts

- Sur des fonctions de terrain : expert, architecte de solutions, product management, project management, accompagnement et planification de la décroissance, product builder
- Sur des fonctions de support : infographiste, marketing digital

### L'émergence de métiers nécessitant des compétences transverses

- Une double expertise de conseil et d'analyse financière recherchée : analyste financier ...
- Une double compétence d'expert et d'accompagnant recherchée : coach, accompagnement et planification de missions ...



*Indice de lecture : Nuage de mot construit avec les métiers les plus répétées en commentaire classées selon leur fréquence par taille (les plus répétées ayant la plus grande police)*

### Les domaines d'expertise à maîtriser semblent s'unifier autour de deux axes

- Le domaine des ressources humaines (mode d'organisation du travail, redéfinition de la fonction de manager ...) semble être d'une importance majeure, avec près de 30% des répondants lui attribuant un impact très fort (échelle 1)
- Le domaine de la transformation de la supply chain semble être d'une importance mineure, avec près de 25% des répondants lui attribuant un impact mineur (échelle 7)

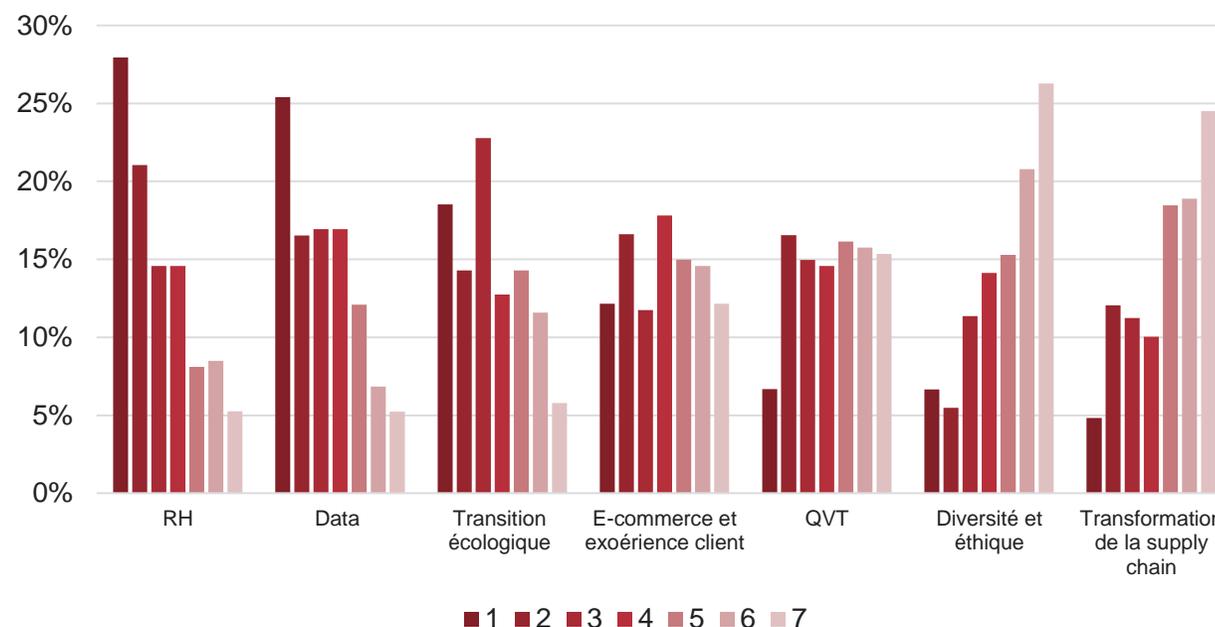
### Au-delà de ces deux axes, il semble difficile d'observer une tendance de domaines d'expertise à maîtriser

- Pourtant, la vision entre les différents cabinets (stratégie / management / généraliste / technologique) reste unifiée
- De la même manière, la vision entre les différents cabinets en termes de clientèle (TPE – PME / ETI / Grands comptes / secteur public) reste unifiée

#### Zoom selon la typologie de l'activité et des clients des entreprises de conseil répondantes

- L'analyse de ces domaines d'expertise ne semble pas dépendre du type d'activité ou de clientèle du cabinet répondant

Domaines d'expertise à maîtriser par les consultants en stratégie et en management dans les 3 prochaines années  
 273 répondants (1=impact fort 7 =impact mineur)



**Les compétences à maîtriser semblent s’unifier autour de deux axes**

- Créer et maintenir une relation client favorable semble être d’une importance majeure, avec plus de 20% des répondants lui attribuant un impact très fort (échelle 1)
- Maîtriser l’animation d’une réunion à distance semble être d’une importance mineure, avec près de 20% des répondants lui attribuant un impact mineur (échelle 9), axe surprenant par rapport à l’importance de la tendance digitale

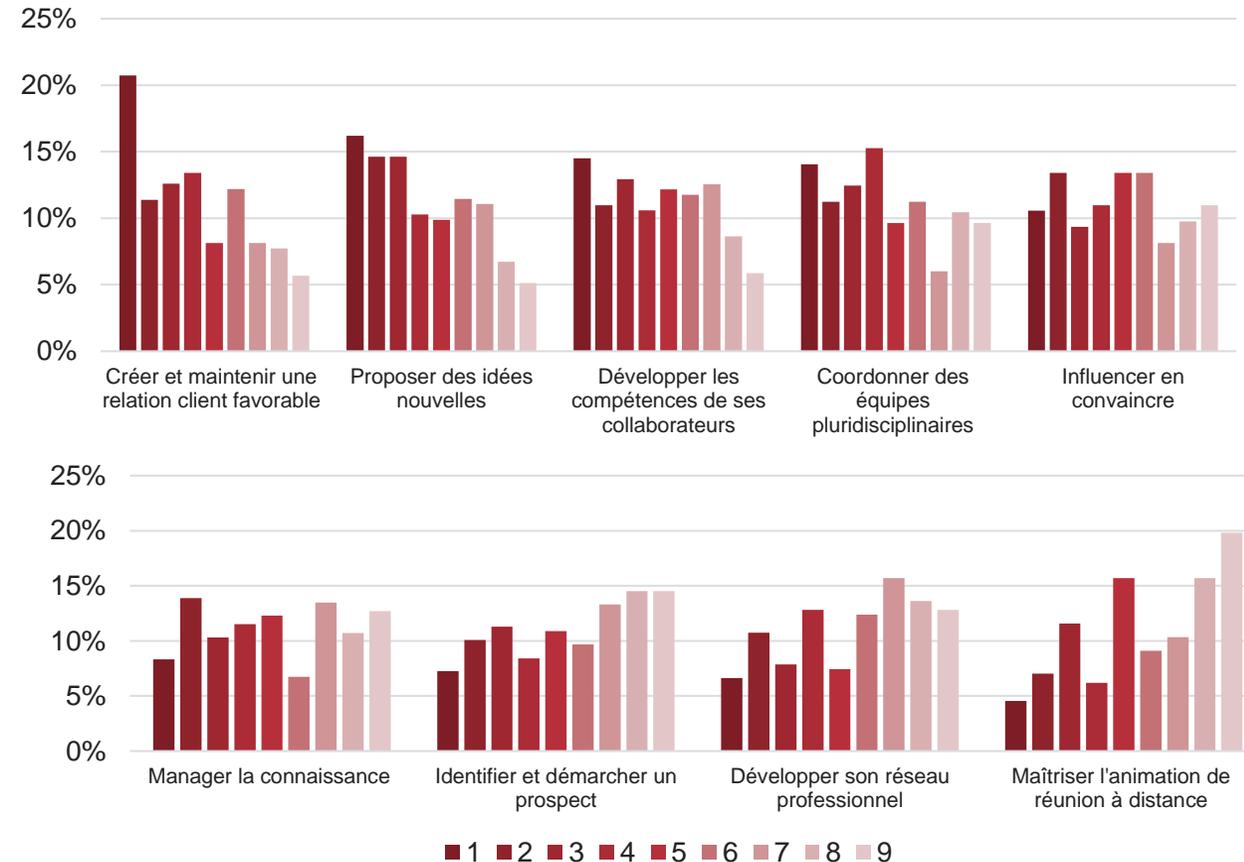
**Au-delà de ces deux axes, il semble difficile d’observer une tendance de compétences à maîtriser**

- Pourtant, la vision entre les différents cabinets (stratégie / management / généraliste / technologique) reste unifiée
- De la même manière, la vision entre les différents cabinets en termes de clientèle (TPE – PME / ETI / Grands comptes / secteur public) reste unifiée

**Zoom selon la typologie de l’activité et des clients des entreprises de conseil répondantes**

- L’analyse de ces compétences ne semble pas dépendre du type d’activité ou de clientèle du cabinet répondant

**Compétences à maîtriser par les consultants en stratégie et en management dans les 3 prochaines années**  
 271 répondants (1=impact fort 9=impact mineur)



## Soft skills à maîtriser

**Trois soft-skills ressortent de cette analyse comme essentiels à maîtriser dans les 3 prochaines années**

- Plus de 40% des répondants considèrent que le soft-skills de « Force de proposition, Innovant » sera à maîtriser en priorité
- Plus de 38% des répondants considèrent que le soft-skills de l'« Ecoute » sera à maîtriser en priorité
- Plus de 38% des répondants considèrent que le soft-skills de l'« Agilité » sera à maîtriser en priorité

**Tandis que trois soft-skills ressortent de cette analyse comme non essentiels à maîtriser dans les 3 prochaines années, notamment ceux concernant la communication**

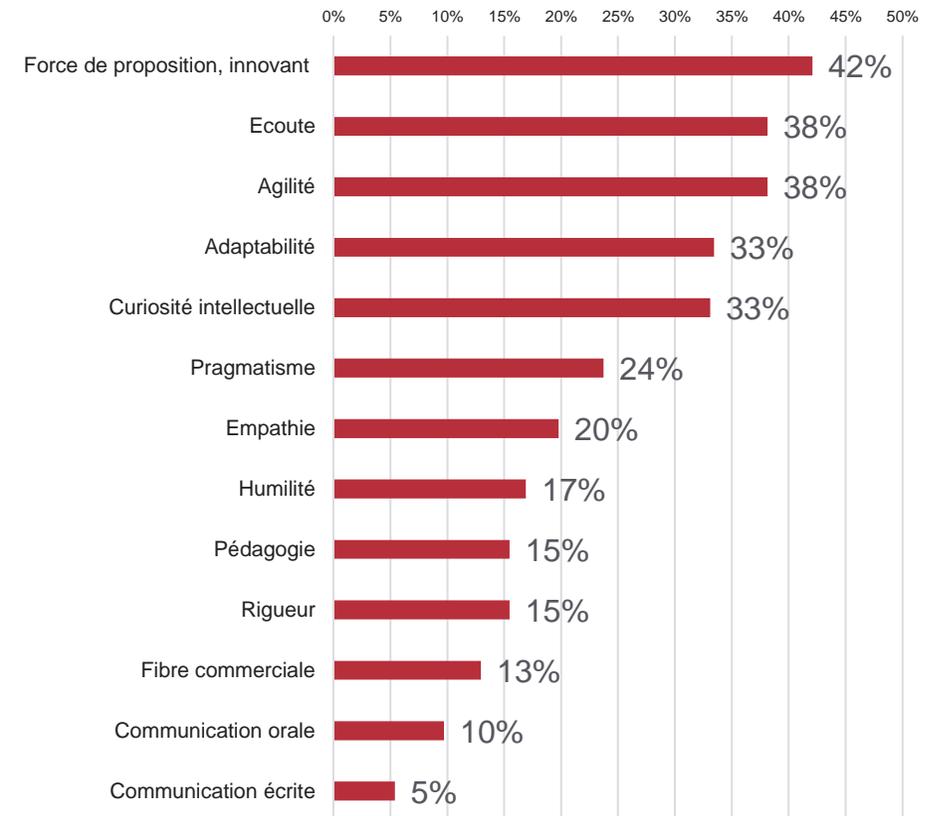
- Moins de 6% des répondants considèrent que le soft-skills de « Communication écrite » sera à maîtriser en priorité
- Moins de 10% des répondants considèrent que le soft-skills de « Communication orale » sera à maîtriser en priorité
- Moins de 13% des répondants considèrent que le soft-skills de « Fibre commerciale » sera à maîtriser en priorité

**Zoom selon la typologie de l'activité et des clients des entreprises de conseil répondantes**

- L'analyse de ces soft skills ne semble pas dépendre du type d'activité du cabinet répondant ou de la typologie de ses clients

**Soft skills à maîtriser par les consultants en stratégie et en management dans les 3 prochaines années**

278 répondants



## Evolution de la structure des équipes de conseil

### Les domaines liés à la RSE et au digital auront tendance à muter vers des fonctions de terrain, et non plus uniquement des fonctions support

- Près de 20% des répondants considèrent que l'expertise de RSE sera mutée vers des fonctions 100% terrain
- Près de 40% des répondants considèrent que l'expertise de la data et des outils numériques sera plutôt mutée vers des fonctions de terrain

### Au-delà de ces deux axes, il semble difficile d'observer une tendance d'évolution des structures des équipes

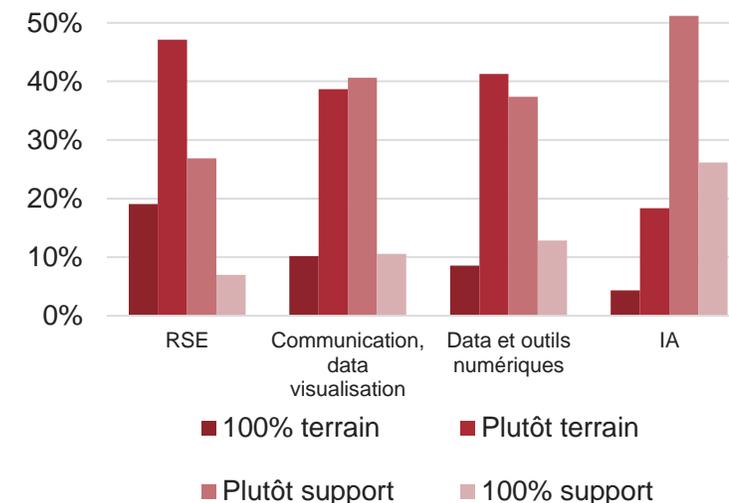
- Peut-être du fait de la variété des cabinets interrogés (taille, clients, activité)
- Pourtant, la vision entre les différents cabinets (stratégie / management / généraliste / technologique) reste unifiée
- De la même manière, la vision entre les différents cabinets en termes de clientèle (TPE – PME / ETI / Grands comptes / secteur public) reste unifiée

#### Zoom selon la typologie de l'activité et des clients des entreprises de conseil répondantes

- L'analyse de ces métiers en tension ne semble pas dépendre du type de clientèle du cabinet répondant
- Les cabinets technologiques se distinguent en considérant particulièrement, à 60%, une mutation de l'expertise de la data et des outils numériques vers des fonctions de terrain face à une moyenne de 40%

### Evolution des compétences des équipes terrain et support de conseil en management et stratégie au cours des 3 prochaines années

261 répondants



## Leviers de formation privilégiés pour les consultants

### Afin de développer l'expertise des consultants, la formation continue semble nécessaire

- Plus de 97% des répondants considèrent qu'une formation supplémentaire est nécessaire pour développer l'expertise des consultants, ce qui témoigne d'un besoin client grandissant en termes d'expertise du marché et de valeur-ajouté du consultant
- Plus de 55% des répondants considèrent que la formation par des organismes externe est à privilégier, ce qui s'accorde avec la volonté de développer une expertise précise non présente dans le cabinet

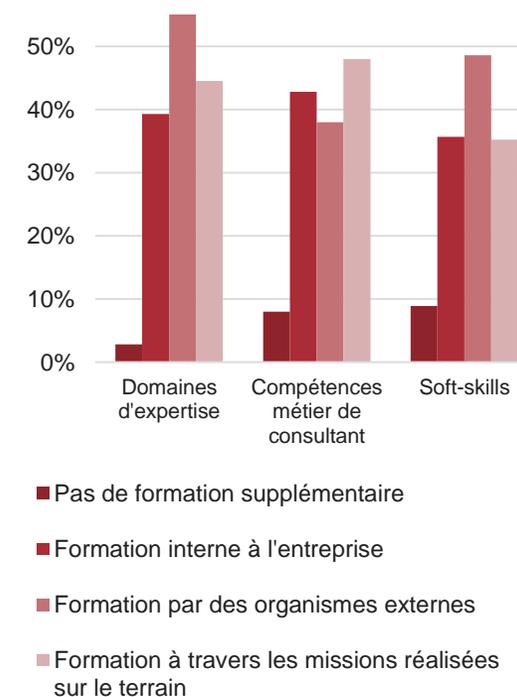
### Afin de développer les compétences des consultants, la formation continue semble nécessaire

- Plus de 92% des répondants considèrent qu'une formation supplémentaire est nécessaire pour développer les compétences des consultants, ce qui témoigne de l'insuffisance chronique des formations initiales
- Au-delà de cet axe, aucune formation se démarque en tant que levier à privilégier, du fait de l'existence de ces compétences en interne comme en externe du cabinet

### Afin de développer les soft skills des consultants, la formation continue semble nécessaire

- Plus de 90% des répondants considèrent qu'une formation supplémentaire est nécessaire pour développer les soft skills des consultants, ce qui témoigne de l'insuffisance chronique des formations initiales
- Près de 50% des répondants considèrent que la formation par des organismes externe est à privilégier, ce qui s'accorde avec la volonté de développer des qualités humaines précises difficilement transmises en interne

Leviers de formation privilégiés pour les consultants au cours des trois prochaines années  
253 répondants



#### Zoom selon la typologie de l'activité et des clients des entreprises de conseil répondantes

- L'analyse de ces leviers de formation ne semble pas complètement dépendre du type d'activité du cabinet répondant
- Néanmoins, l'expression du besoin de formation semble inférieur pour les cabinets ayant pour client des TPE et PME, peut-être du fait de leurs restrictions budgétaires
- Près de 7% de ces cabinets ne considèrent pas qu'une formation supplémentaire est nécessaire pour développer les compétences de ses consultants
- Près de 9% de ces cabinets ne considèrent pas qu'une formation supplémentaire est nécessaire pour développer les soft skills de ses consultants
- Au-delà de cet axe, il semble difficile d'observer une tendance de leviers de formation à mettre en place pour les cabinets de même typologie d'activité ou de clientèle

## Modalités de formation privilégiées pour vos équipes

### La formation interne reste privilégiée par les équipes du conseil en stratégie et management

- Plus de 70% des répondants considèrent que le partage d'expérience est la formation la plus adaptée pour répondre à leurs besoins dans les 3 prochaines années
- Près de 50% des répondants considèrent que l'Etude de cas est la formation la plus adaptée pour répondre à leurs besoins dans les 3 prochaines années

### Contrairement à la tendance du marché, les formations numériques ne semblent pas être privilégiées

- Moins de 45% des répondants considèrent que les conférences et webinars sont la formation la plus adaptée pour répondre à leurs besoins dans les 3 prochaines années
- Moins de 25% des répondants considèrent que les modules vidéos sont la formation la plus adaptée pour répondre à leurs besoins dans les 3 prochaines années

### Au-delà de ces deux axes, il semble difficile d'observer une tendance de mutation des modalités de formation privilégiées

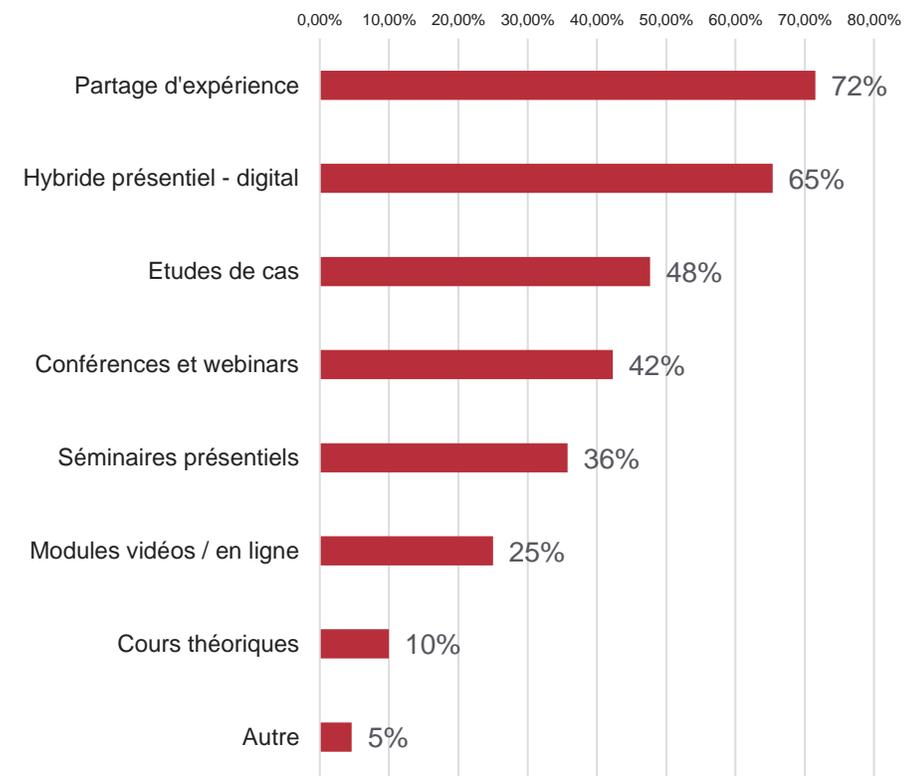
- Peut-être du fait de la variété des cabinets interrogés (taille, clients, activité)
- Autres propositions de formation : jeux de rôle et mise en situation, coaching, lectures, learning by doing ...

#### Zoom selon la typologie de l'activité et des clients des entreprises de conseil répondantes

- La vision entre les différents cabinets (stratégie / management / généraliste / technologique) reste unifiée
- De la même manière, la vision entre les différents cabinets en termes de clientèle (TPE – PME / ETI / Grands comptes / secteur public) reste unifiée

### Modalités de formations les plus adaptées pour répondre à leurs besoins dans les trois prochaines années

260 répondants



## Métiers concernés par la formation

### Les métiers classiques des équipes de conseil semblent être prioritaires dans les trois prochaines années

- Plus de 50% des répondants considèrent que le « Consultant senior » est le métier le plus concerné par la formation
- Plus de 50% des répondants considèrent que le « Consultant junior » est le métier le plus concerné par la formation
- Près de 35% des répondants considèrent que le « Directeur – Associé » est le métier le plus concerné par la formation

### Les métiers de support des équipes de conseil restent secondaires dans les trois prochaines années, ce qui reste cohérent avec leur formation initiale qui semble déjà leur apporter une expertise et des compétences complètes

- Moins de 5% des répondants considèrent que le graphiste est le métier le plus concerné par la formation
- Près de 15% des répondants considèrent que le chargé d'étude est le métier le plus concerné par la formation
- Moins de 20% des répondants considèrent que le UX –UI designer est le métier le plus concerné par la formation

### L'analyse de ces métiers concernés par la formation ne semble pas dépendre du type d'activité du cabinet répondant

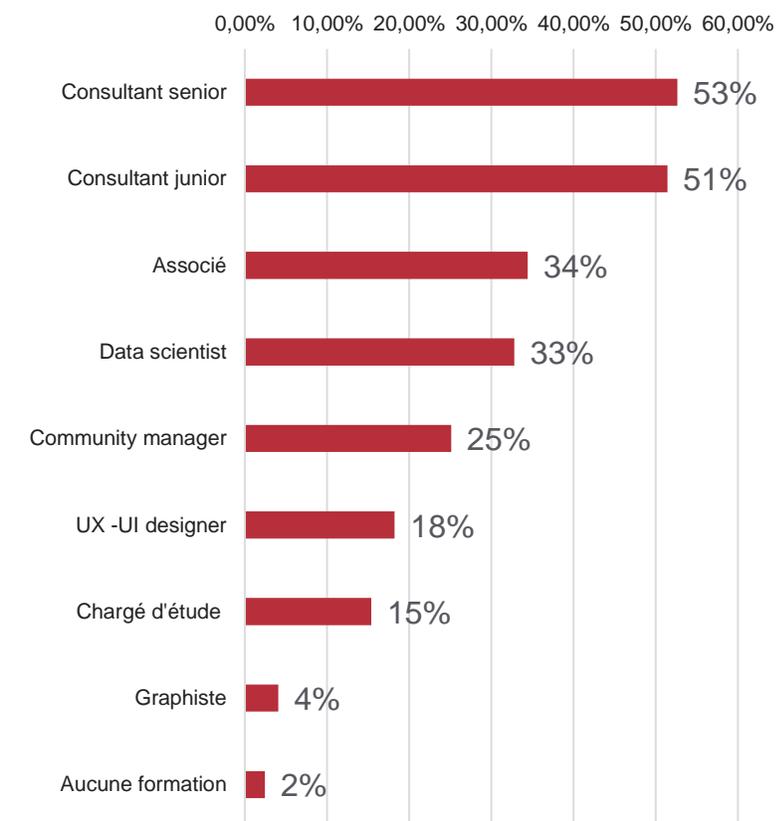
- Peut-être du fait de la variété des cabinets interrogés (taille, clients, activité)

#### Zoom selon la typologie de l'activité et des clients des entreprises de conseil répondantes

- La vision entre les différents cabinets (stratégie / management / généraliste / technologique) reste unifiée
- De la même manière, la vision entre les différents cabinets en termes de clientèle (TPE – PME / ETI / Grands comptes / secteur public) reste unifiée

### Métiers les plus concernés par la formation dans les 3 prochaines années

247 répondants



## Freins d'accès à la formation des consultants

### Les principaux freins d'accès à la formation des consultants sont principalement des barrières à l'entrée, et non des freins internes aux formations

- Plus de 50% des répondants considèrent l'offre non formation non adaptée aux contraintes de temps
- Près de 50% des répondants considèrent l'offre non formation trop onéreuse

### Tandis que d'autres freins concernent qualitativement les offres de formation

- Près de 45% des répondants considèrent l'offre non formation comme inadaptée à la demande du cabinet

### Malgré tout, une part importante de cabinets ne ressentent pas de frein à la formation des consultants

- Près de 15% des répondants considèrent que l'offre de formation ne présente aucun frein

### L'analyse de ces freins d'accès ne semble pas dépendre du type d'activité du cabinet répondant

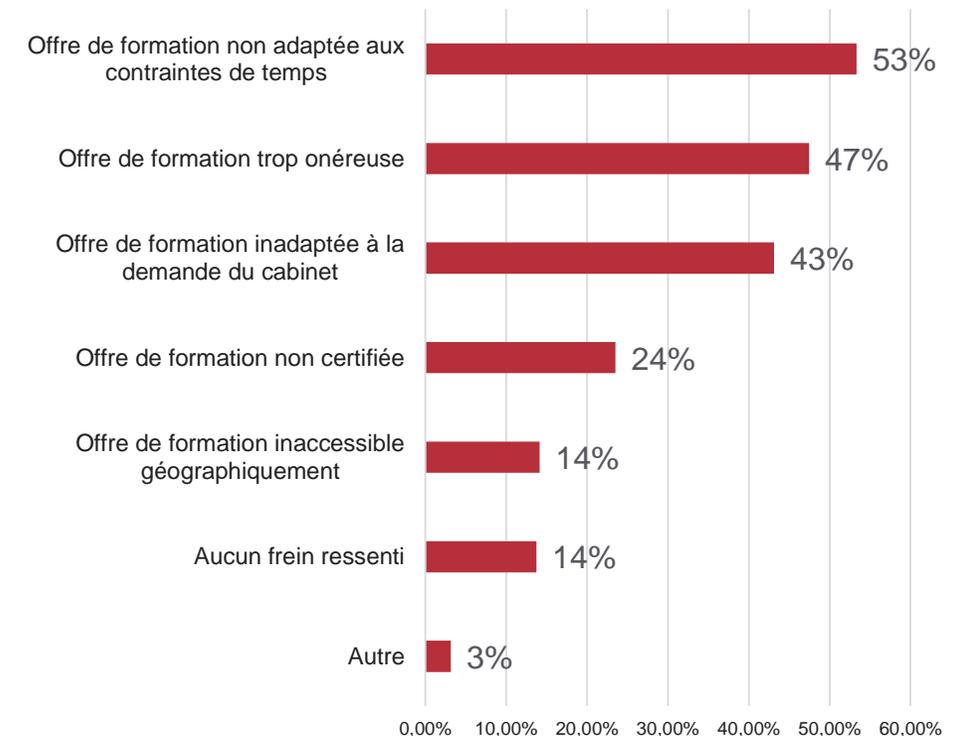
- Peut-être du fait de la variété des cabinets interrogés (taille, clients, activité)

#### Zoom selon la typologie de l'activité et des clients des entreprises de conseil répondantes

- La vision entre les différents cabinets (stratégie / management / généraliste / technologique) reste unifiée
- De la même manière, la vision entre les différents cabinets en termes de clientèle (TPE – PME / ETI / Grands comptes / secteur public) reste unifiée

### Freins d'accès à la formation pour les consultants en stratégie et en management dans les 3 prochaines années

225 répondants



## Faits saillants et enseignements tirés de l'enquête en ligne (1/2)

### Des entreprises de la branche ayant manifesté un intérêt par rapport à la démarche

- Un certain engouement des acteurs de la branche confirmant les retours observés des entretiens qualitatifs : 502 répondants travaillant dans le secteur du conseil en stratégie et management.
- Une représentativité penchant plutôt en faveur d'entreprises du conseil généralistes (47% des répondants) proposant majoritairement des prestations en management et dans une moindre mesure en stratégie.
- La représentation également d'entreprises plus spécialisées notamment en stratégie, management et technologie représentant l'autre moitié des répondants (53%)

### Les tendances profondes impactant les entreprises de la branche et leurs équipes

- L'intégration du digital et de la donnée au sein des organisations ainsi que la thématique de transition écologique vont impacter les entreprises de la branche dans les années à venir.
- Ces tendances de fonds se manifestent à travers 4 phénomènes principaux au sein des organisations : la digitalisation des usages, les enjeux de (cyber)sécurité et l'intégration des enjeux climatiques/écologiques et l'hyper-croissance de la donnée.
- Les acteurs interrogés s'attendent à voir apparaître de nouveaux métiers dans les prochaines années conséquence notamment de la transition digitale (consultant en digitalisation, développeur data...) et de l'intégration de la RSE au sein des organisations (coachs, chef happiness officer).

### Toutefois, face à ces tendances de fonds, les entreprises n'ont pas prévu de réagir de la même manière.

- En effet, même si le télétravail et le recours à des experts sur ces sujets spécifiques semblent déjà faire partie des actions déjà mises en place par les acteurs de la branche...
- ... ils restent plus partagés sur des actions de formation, communication ou fidélisation des équipes.

### Un impact de ces tendances sur les futures missions de conseil en stratégie et management plus difficile à percevoir

- Une plus grande proportion de répondants semblent s'attendre à ce que les missions qui leurs seront attribuées, seront pilotées davantage à distance avec une collaboration plus étroite entre le client et le consultant (cocréation et copilotage) et feront intervenir plus d'experts afin de répondre aux problématiques des clients.
- Des tendances plus difficiles à faire émerger concernant les autres modalités notamment la facturation ou la durée des missions.
- En revanche, bien qu'aucune tendance notable dans l'évolution des typologies de missions, la plupart des entreprises ayant répondu à l'enquête en ligne s'attendent à voire croître le nombre de mission en stratégie et management.

## Faits saillants et enseignements tirés de l'enquête en ligne (2/2)

### Des recrutements prévus pour palier un besoin grandissant en conseil en stratégie et management

- Cette hausse du nombre de missions semblant émerger des réponses se répercutera par l'embauche principalement de consultants seniors – par ailleurs, jugés comme en tension sur le marché d'après l'enquête en ligne et les entretiens menés – et de consultants juniors.
- En comparaison, le recrutement de métiers issus des fonctions supports ne transparait pas aussi clairement que lors des entretiens qualitatifs avec les acteurs (des recrutements estimés sur des postes de community managers et de business/data analysts)

### Aucune tendance saillante observées concernant l'évolution des compétences des équipes de demain

- Dans ce contexte de bouleversement pour les entreprises, les acteurs de la branche voient poindre une montée en puissance des RH et de la donnée comme domaine d'expertise clés dans les prochaines années – en cohérence avec les observations faites en introduction de l'étude sur les tendances fondamentales.
- Concernant l'évolution dans les années des domaines d'expertises et des compétences à venir des équipes du conseil en management et en stratégie, on observe une dispersion des réponses ne permettant pas de faire émerger des tendances saillantes.

### Formations : leviers utilisés, modalités et freins rencontrés par les acteurs de la branche

- Les différents leviers de formations privilégiés par les entreprises de la branche apparaissent eux aussi comme discutés et ne permettant pas d'établir une tendance claire.
- En revanche, les avis quant aux modalités de formation sont quant à eux plus tranchés : le partage d'expérience (plus de 70%) et l'étude de cas (près de 50% des répondants) resteront des éléments dans la formation des équipes de demain.
- A noter : les entreprises estiment que des formations mixant cours en présentiel et cours à distance seront plus adaptés à leurs besoins dans les années à venir (65% des répondants)
- Ces formations concerneront principalement les métiers opérationnels, au contact du client, : consultant senior, consultant junior et associé.
- Enfin, 3 freins majeurs concernant l'accès à la formation semblent être problématiques pour les acteurs de la branche à l'avenir : une offre de formation jugée non adaptée aux contraintes de temps des équipes (plus de 50% des réponses), une offre de formation souvent trop onéreuse (près de 50% des réponses) et une offre de formation jugée inadaptée à la demande du cabinet (près de 45%).

**1. Sources**

**2. Questionnaire enquête en ligne**

**3. Synthèse des résultats de l'enquête en ligne**

**4. Analyse codes NAF & compléments**

→ Cliquez sur le titre de votre choix pour vous y rendre directement

## COMPLEMENTS – Analyse élargie des codes NAF

**1 catégorie de code NAF retenus**

- Conseil pour les affaires et autres activités de gestion NAF 7022Z

**A partir des codes retenus par EY lors de la précédente étude de 2018 (portant sur un périmètre plus large), en excluant les codes dépassant les métiers du conseil**

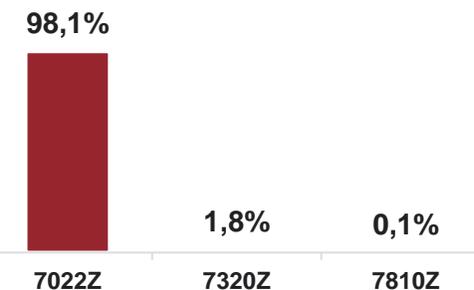
- Codes EY
  - Conseil pour les affaires et autres activités de gestion NAF 7022Z
  - Etude de marchés et sondages NAF 7320Z
  - Activités des agences de placement de main d'œuvre NAF 7810Z
  - Conseil en relations publiques et communication NAF 7021Z
- Code 7320Z, 7810Z et 7021Z non retenus

**Majoritairement des établissements de conseil pour les affaires et autres activités de gestion**

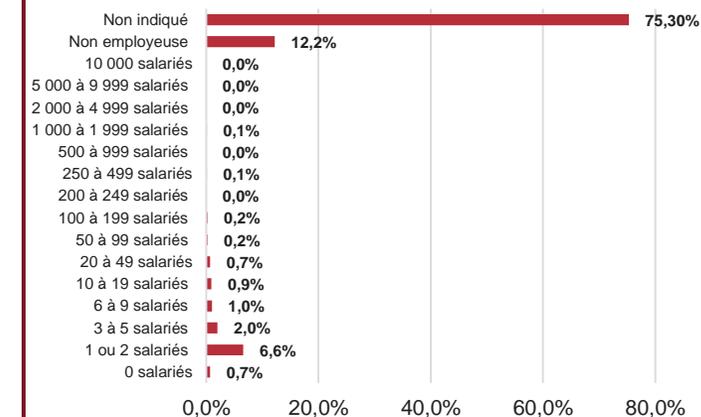
- 280 820 établissement de conseil en management et stratégie dans le cadre des codes NAF retenus
- 275 348 établissements de conseil pour les affaires et autres activités de gestion (98,1%)
- 5 153 établissements d'études de marchés et sondages (1,8%)
- 319 établissements d'agences de placement de main d'œuvre (0,1%)

**Répartition des établissements par code NAF**

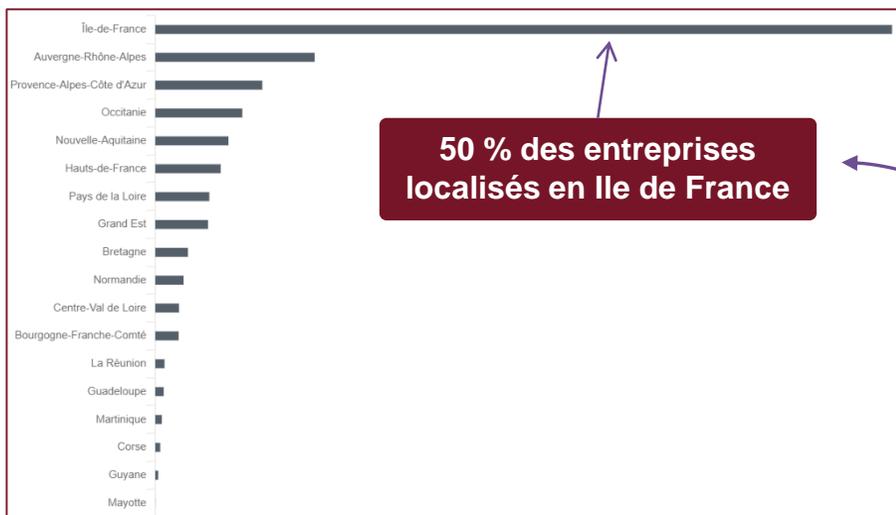
Source : extraction Siren, retraitement Katalyse

**Répartition des tranches d'effectifs dans le conseil en stratégie et management**

Source : extraction Siren, retraitement Katalyse



COMPLEMENTS – Etudes et conseil / données clés observatoire OPIIEC



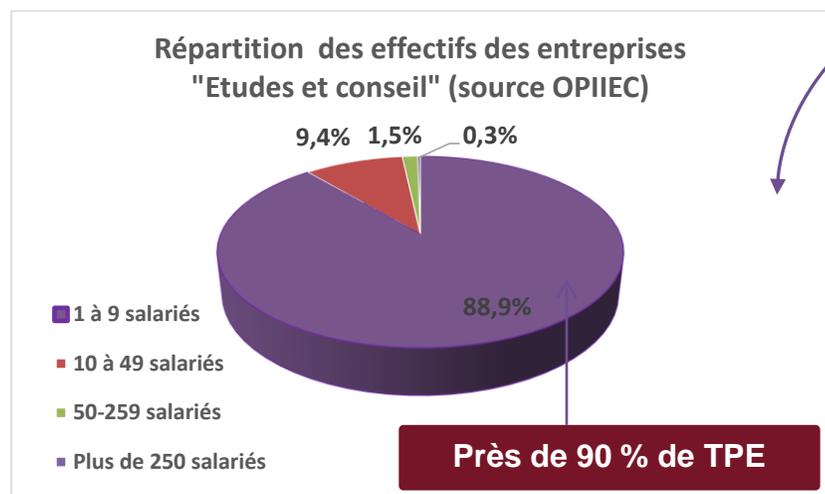
**50 % des entreprises localisées en Ile de France**

**63,5 % des effectifs localisés en Ile de France**



Source : Site Internet OPIIEC

**44,7 % en Ile de France**



**Commentaires**

- Statistiques construites sur un panel d'activités différentes du périmètre de la mission...
- ... mais donnant néanmoins un éclairage intéressant sur la distribution des effectifs et la répartition sur le territoire
- TPE très largement dominantes

**COMPLEMENTS – Analyse des offres de recrutement****Une augmentation constante des offres de recrutement, stoppées temporairement par la crise sanitaire**

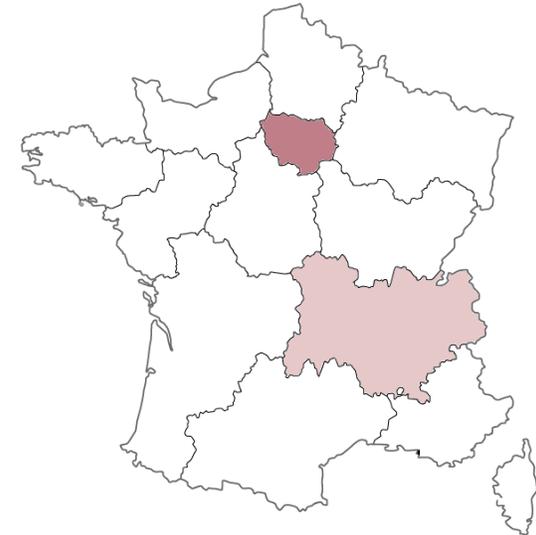
- 12 995 offres d'emplois depuis 2016
- 27 610 offres d'emploi depuis 2018
- 14 615 offres d'emploi en 2020

**Des offres de recrutement majoritairement situées en Ile-de-France depuis 2016, puis en second lieu en Rhône-Alpes**

- 71% des fiches de poste en conseil en management et des études (Indeed.fr en octobre 2017) concernent l'Ile-de-France

**Des offres recherchant majoritairement des profils bac +5 et bac +2 depuis 2016****Une homogénéisation des compétences humaines recherchées depuis 2016****Une évolution des compétences professionnelles recherchées depuis 2016**

- Homogénéité de certaines compétences
  - Importance de la vente et la pédagogie
  - Comptabilité en bas du classement
- Evolution d'autres compétences
  - Disparition de la compétence financière



Source : Jobfeed, 2021

## COMPLEMENTS – Analyse quantitative des missions du conseil

### Malgré la crise, le recours aux missions de conseil en stratégie et en management continue d'augmenter

- Augmentation quantitative des missions de conseil de 16% de 2019 à 2020 puis de 22% de 2020 à 2021
- Augmentation globale de 40% de 2019 à 2021

### Un recours différencié aux missions de conseil en stratégie et en management

- Recours majeur aux missions de diagnostics panoramiques, à 35%
- Recours qui reste important aux missions de stratégie, à 18%
- Recours plus moindre pour les autres types de missions (organisation RH management, performance opérationnelle, performance commerciale, autres)

### Augmentation significative de la part des missions de diagnostic panoramique depuis la crise

- Passage de 24% à 45% de la part des missions de diagnostic panoramique par rapport aux missions de conseil en management et en stratégie
- Augmentation du recours aux missions de performance opérationnelle, malgré la non évolution de leur part
- Baisse du recours à tout autre type de mission de conseil en management et en stratégie

Missions par typologie	2019		2020		2021		Total général	
Diagnostiques panoramiques	381	34%	305	24%	708	45%	1394	35%
Stratégie	208	19%	257	20%	243	16%	708	18%
Organisation RH Management	133	12%	132	10%	122	8%	387	10%
Performance opérationnelle	110	10%	131	10%	162	10%	403	10%
Performance commerciale	65	6%	116	9%	101	6%	282	7%
Autres	219	20%	346	27%	231	15%	796	20%
<b>Total général</b>	<b>1116</b>	<b>100%</b>	<b>1287</b>	<b>100%</b>	<b>1567</b>	<b>100%</b>	<b>3970</b>	<b>100%</b>

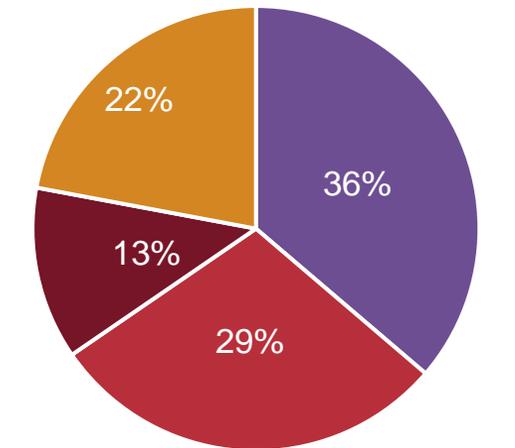
Source : BPI France, 2021

## COMPLEMENTS – Analyse des offres de recrutement Formation initiale

**Des offres recherchant majoritairement des profils bac +5 (35%) et bac +2 (35%) depuis 2016**

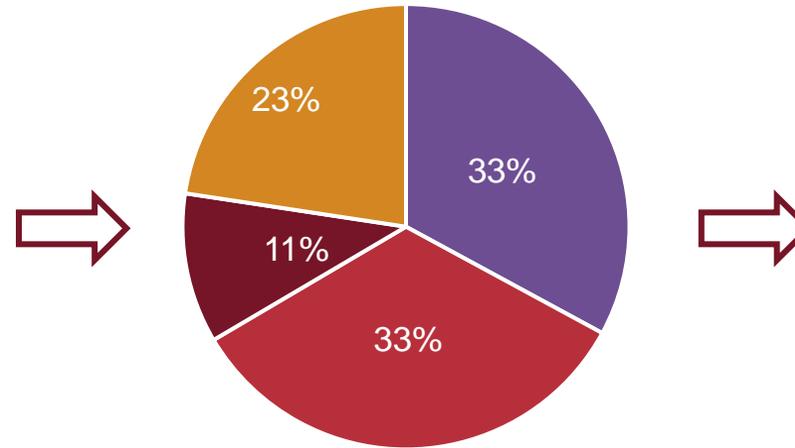
- Depuis 2016, 35% des offres de recrutement recherchent un profil bac +5, avec une légère baisse en 2020
- Depuis 2016, 35% des offres de recrutement recherchent un profil bac +2, avec une légère hausse en 2020

Niveau de diplôme recherché (depuis 2016)



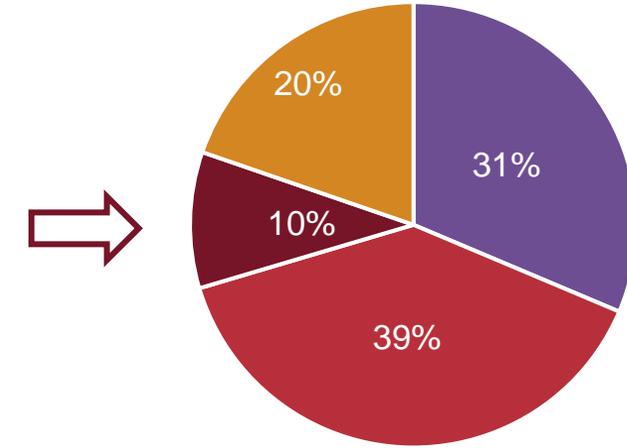
■ Bac +5 ■ Bac +2 ■ Bac +3 ■ Autre

Niveau de diplôme recherché (depuis 2018)



■ Bac +5 ■ Bac +2 ■ Bac +3 ■ Autre

Niveau de diplôme recherché (depuis 2020)



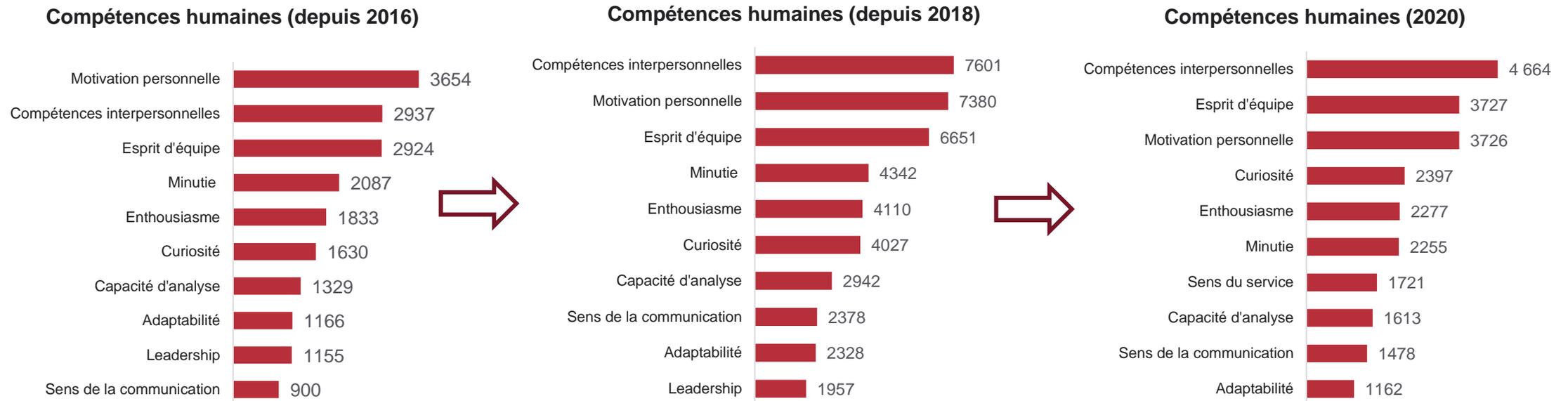
■ Bac +5 ■ Bac +2 ■ Bac +3 ■ Autre

Source : Jobfeed, 2021

## COMPLEMENTS – Analyse des offres de recrutement Formation initiale

### Une homogénéisation des compétences humaines recherchées depuis 2016

- Top 3 autour de la motivation personnelle, de compétences interpersonnelles et d'esprit d'équipe
- En bas du classement les compétences de sens de la communication, de leadership et d'adaptabilité



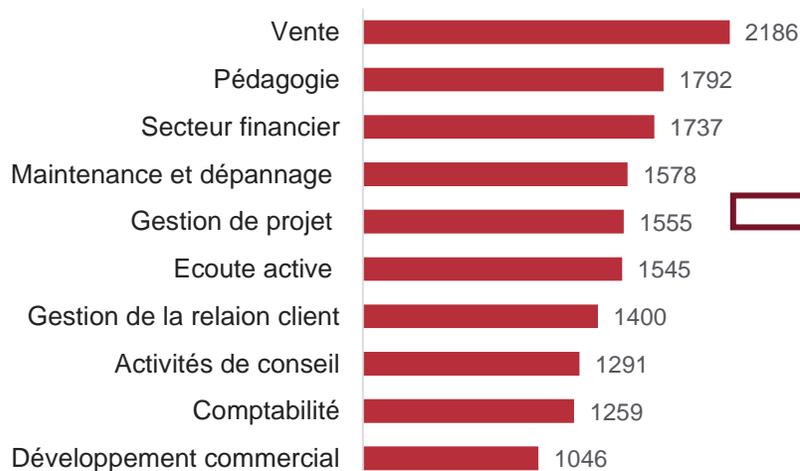
Source : Jobfeed, 2021

## COMPLEMENTS – Analyse des offres de recrutement Formation initiale

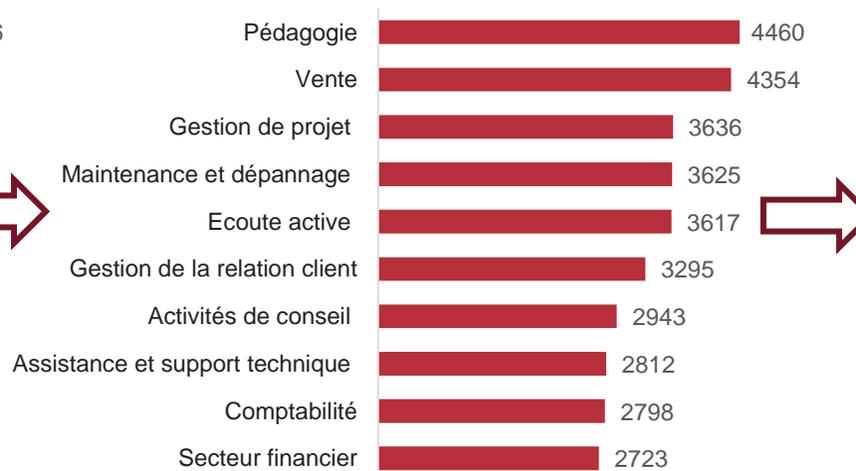
## Une évolution des compétences professionnelles recherchées depuis 2016

- Homogénéité de certaines compétences
  - Top 2 autour de la vente et de la pédagogie depuis 2016
  - Comptabilité en bas du classement
- Evolution d'autres compétences
  - 3<sup>ème</sup> position passant de Secteur Financier à gestion de projet depuis les 2 dernières années
  - Apparition de la gestion administrative, de l'assistante technique, d'activité de conseil et du secteur financier en bas du classement depuis les 2 dernières années, remplaçant la compétence de développement commercial

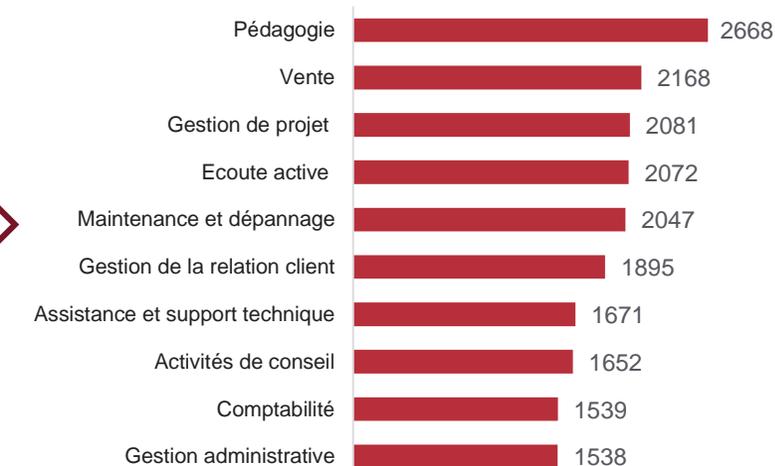
## Compétences professionnelles (depuis 2016)



## Compétences professionnelles (depuis 2018)



## Compétences professionnelles (2020)



Source : Jobfeed, 2021



Compétences	Nom	Type	Catégorie	Evolution	CT	MT/LT	Stratégie	Management	Source	Grande tendance associée
C1	Ecoute	Savoir-être	Soft-skills	Stable	1	1	1	1	Entretiens	Intégration du digital dans les organisations, bouleversement des business models, considération des parties prenantes
C2	Adaptabilité	Soft-skills	Soft-skills	Accélération	1	1	1	1	Entretiens	Accélération du temps, incertitude
C3	Agilité, réactivité	Savoir-être	Soft-skills	Accélération	1	1	1	1	Entretiens	Accélération du temps, incertitude
C4	Empathie	Savoir-être	Soft-skills	Stable	1	1	1	1	Entretiens	Intégration du digital dans les organisations, bouleversement des business models, considération des parties prenantes
C5	Force de proposition, Innovant	Savoir-être	Soft-skills	Stable	1	1	1	1	Entretiens	Rythme accru d'innovation, entreprises augmentées
C6	Rigueur	Savoir-être	Soft-skills	Stable	1	1	1	1	Entretiens	
C7	Communication, oration	Savoir-être	Soft-skills	Accélération	1	1	1	1	Entretiens	Développement des outils numériques, digitalisation des process, société de la communication
C8	Aisance relationnelle	Savoir-être	Soft-skills	Stable	1	1	1	1	Entretiens	Intégration du digital dans les organisations, bouleversement des business models, considération des parties prenantes
C9	Curiosité intellectuelle	Savoir-être	Soft-skills	Stable	1	1	1	1	Entretiens	
C10	Fibre commerciale	Savoir-être	Soft-skills	Stable	1	1	1	1	Entretiens	Intensité concurrentielle
C11	Pragmatisme	Savoir-être	Soft-skills	Stable	1	1	1	1	Entretiens	Accélération du temps, incertitude, bouleversement des business models
C12	Humilité, modestie, honnêteté intellectuelle	Savoir-être	Soft-skills	Stable	1	1	1	1	Entretiens	
C13	Esprit Dégourdi, débrouillard	Savoir-être	Soft-skills	Stable	1	1	1	1	Entretiens	Intégration du digital dans les organisations, développement des nouvelles technologies
C14	Esprit de synthèse	Savoir-être	Soft-skills	Stable	1	1	1	0	Entretiens	Accroissement de la donnée accessible
C15	Esprit critique	Savoir-être	Soft-skills	Stable	1	1	1	1	Entretiens	Accroissement de la donnée accessible, incertitude
C16	Esprit "Geek"	Savoir-être	Soft-skills	Nouveauté	1	1	1	1	Entretiens	Intégration du digital dans les organisations, développement des nouvelles technologies
C17	Esprit d'équipe, collaborateur	Savoir-être	Soft-skills	Stable	1	1	0	1	Entretiens	Mode de management horizontal, multiplication des parties prenantes des entreprises
C18	Transition écologique (bilan carbone, études d'impact, éco-conception, etc.)	Domaine d'expertise	Thématique	Accélération	1	1	1	1	Entretiens	Urgence climatique et enjeux environnementaux
C19	Santé au travail, QVT, risques psycho-sociaux (motivation au travail, gestion du stress...)	Domaine d'expertise	Thématique	Accélération	1	1	1	1	Entretiens	Quête de sens au travail et recherche d'équilibre de vie
C20	Diversité et éthique (démarches inclusives, parité, quota...)	Domaine d'expertise	Thématique	Accélération	1	1	1	1	Entretiens	Considérations RSE grandissantes
C21	Data (Gestion et développement de IA, Machine learning, Datacrunching...)	Domaine d'expertise	Thématique	Accélération	1	1	1	1	Entretiens	Explosion de la data, accroissement de la donnée accessible
C22	E-commerce et expérience client (Boutiques en ligne, visibilité et optimisation...)	Domaine d'expertise	Thématique	Accélération	1	1	1	1	Entretiens	Nouveaux modes de consommation, internationalisation
C23	Technologie (Solutions cloud, 5G, IoT, Superconducteurs...)	Domaine d'expertise	Thématique	Accélération	1	1	1	1	Entretiens	Développement de nouvelles technologies, support à l'innovation
C24	Excellence opérationnelle et usine 4.0 (Réindustrialisation, robotisation, etc.)	Domaine d'expertise	Thématique	Accélération	1	1	1	1	Entretiens	Politiques incitatives, support à l'innovation, développement de nouvelles technologies
C25	Transformation de la supply chain	Domaine d'expertise	Fonctionnelle	Accélération	1	1	1	1	Entretiens	Nouveaux modes de consommation, internationalisation, digitalisation des process
C26	Transformation des services RH	Domaine d'expertise	Fonctionnelle	Accélération	1	1	1	1	Entretiens	Quête de sens au travail et recherche d'équilibre de vie, digitalisation des process, considérations RSE grandissantes
C27	Energies renouvelables	Domaine d'expertise	Sectorielle	Accélération	1	1	1	1	Entretiens	Développement de nouvelles technologies, support à l'innovation
C28	Distribution	Domaine d'expertise	Sectorielle	Accélération	1	1	1	1	Entretiens	Nouveaux modes de consommation, internationalisation, digitalisation des process
C29	Gérer la production de livrables	Compétences consultant	Production	Stable	1	1	1	1	OPIEC	Société de la communication, incertitude
C30	Collecter et exploiter les informations liées au projet	Compétences consultant	Production	Diminution	1	0	1	1	OPIEC	Accroissement de la donnée accessible, intégration de l'IA, développement des technologies
C31	Mener et exploiter une analyse stratégique	Compétences consultant	Production	Stable	1	1	1	1	OPIEC	Accélération du temps, incertitude, bouleversement des business models
C32	Mettre en place et exploiter une étude	Compétences consultant	Production	Stable	1	1	1	1	OPIEC	
C33	Gérer un projet	Compétences consultant	Production	Stable	1	1	1	1	OPIEC	Nouveaux modes de management, multiplication des parties prenantes des entreprises
C34	Créer et maintenir une relation client favorable	Compétences consultant	Gestion client	Accélération	1	1	1	1	OPIEC	Intégration du digital dans les organisations, bouleversement des business models, considération des parties prenantes
C35	Utiliser l'anglais en contexte professionnel	Compétences consultant	Communication	Stable	1	1	1	1	OPIEC	Internationalisation, digitalisation des process
C36	Influencer et convaincre	Compétences consultant	Communication	Accélération	1	1	1	1	OPIEC	Société de la communication
C37	Intégrer des méthodes d'optimisation de production	Compétences consultant	Production	Accélération	1	1	1	1	OPIEC	Accroissement de la donnée accessible, intégration de l'IA, développement des technologies
C38	Manager la connaissance	Compétences consultant	Gestion d'équipe	Accélération	1	1	1	1	OPIEC	Accroissement de la donnée accessible, intégration de l'IA, développement des technologies, entreprises apprenantes
C39	Gérer les logiciels métiers	Compétences consultant	Administratif	Stable	1	1	1	1	OPIEC	Digitalisation des process, accroissement de la donnée accessible
C40	Prospecter des nouveaux clients	Compétences consultant	Prospection	Stable	1	1	1	1	Entretiens	Accélération du temps, incertitude, bouleversement des business models
C41	Utiliser les outils bureautiques	Compétences consultant	Production	Stable	1	1	1	1	OPIEC	Digitalisation des process, accroissement de la donnée accessible
C42	Définir les critères de coût, délai et qualité attendus	Compétences consultant (gérer la production de livrable)	Production	Stable	1	1	1	1	OPIEC	Accélération du temps, incertitude
C43	Mettre en place les outils et process intermédiaires nécessaires	Compétences consultant (gérer la production de livrable)	Production	Stable	1	1	1	1	OPIEC	Accélération du temps, incertitude
C44	Anticiper la charge et la rentabilité liées à la production d'un ou plusieurs livrables	Compétences consultant (gérer la production de livrable)	Production	Stable	1	1	1	1	OPIEC	Accélération du temps, incertitude
C45	Superviser la production et l'adaptation d'un livrable en tenant compte de la charge et de la rentabilité	Compétences consultant (gérer la production de livrable)	Production	Stable	1	1	1	1	OPIEC	Accélération du temps, incertitude
C46	Maîtriser les outils de présentation numériques d'animation de réunion	Compétences consultant (gérer la production de livrable)	Production	Accélération	1	1	1	1	Entretiens	Internationalisation, digitalisation des process
C47	Mesurer l'impact environnemental d'un projet (déplacements, données...)	Compétences consultant (gérer la production de livrable)	Production	Accélération	0	1	1	1	Entretiens	Urgence climatique et enjeux environnementaux
C48	Identifier et décrypter les positions des différents interlocuteurs et les réajuster	Compétences consultant (influencer et convaincre)	Communication	Stable	1	1	1	1	OPIEC	Multiplication des parties prenantes
C49	Adapter son discours, ses arguments et l'organisation des échanges aux interlocuteurs	Compétences consultant (influencer et convaincre)	Communication	Stable	1	1	1	1	OPIEC	Société de la communication
C50	Synthétiser une argumentation percutante et anticiper les objections	Compétences consultant (influencer et convaincre)	Communication	Stable	1	1	1	1	OPIEC	Société de la communication
C51	Equilibrer un discours fidèle à la finalité partagée par les parties prenantes	Compétences consultant (influencer et convaincre)	Communication	Stable	1	1	1	1	OPIEC	Multiplication des parties prenantes, société de la communication
C52	Formuler des recommandations, les défendre et challenger les idées reçues	Compétences consultant (influencer et convaincre)	Communication	Accélération	1	1	1	1	Entretiens	Multiplication des parties prenantes, société de la communication
C53	Proposer des idées nouvelles, d'être innovant, penser out-of-the-box	Compétences consultant (influencer et convaincre)	Communication	Accélération	1	1	1	1	Entretiens	Bouleversement des business models
C54	Piloter une équipe dans le cadre d'une mission, d'un projet	Compétences consultant (construire, coordonner et piloter une équipe)	Gestion d'équipe	Stable	1	1	1	1	Entretiens	Multiplication des parties prenantes
C55	Mettre en musique et coordonner des (équipes de) spécialistes/experts	Compétences consultant (construire, coordonner et piloter une équipe)	Gestion d'équipe	Accélération	0	1	1	1	Entretiens	Multiplication des parties prenantes, bouleversements des business models
C56	Communiquer les objectifs et compétences attendus	Compétences consultant (construire, coordonner et piloter une équipe)	Gestion d'équipe	Stable	1	1	1	1	Entretiens	Société de la communication
C57	Développer un réseau professionnel	Compétences consultant (prospector de nouveaux clients)	Prospection	Accélération	1	1	1	1	Entretiens	Multiplication des parties prenantes, bouleversements des business models
C58	Identifier et démarcher un prospect (cold call, emailing...)	Compétences consultant (prospector de nouveaux clients)	Prospection	Stable	1	0	1	1	Entretiens	
C59	Concevoir et rédiger une réponse à un appel d'offre / une proposition commerciale	Compétences consultant (prospector de nouveaux clients)	Prospection	Stable	1	1	1	1	Entretiens	
C60	Maîtriser les nouvelles pratiques du conseil : designthinking, MVP, serious prototyping...	Compétences consultant (Intégrer des méthodes d'optimisation de production)	Production	Accélération	0	1	0	1	Entretiens	Digitalisation des process, accroissement de la donnée accessible, nouveaux modes de management
C61	Appréhender les problématiques RSE dans le cadre d'une gestion de projet	Compétences consultant	Production	Nouveauté	1	1	1	1	Entretiens	Multiplication des parties prenantes, bouleversements des business models
C62	Travailler dans un environnement multiculturel	Compétences consultant	Production	Nouveauté	1	1	1	1	Entretiens	Multiplication des parties prenantes, bouleversements des business models
C63	Assistance à la maîtrise d'ouvrage	Compétences consultant	Production	Diminution	1	0	0	1	Entretiens	

# Enquête sur l'emploi des jeunes diplômés – Sources : Episto pour Syntec Conseil

## Enquête sur l'emploi des jeunes diplômés

Fin décembre 2020, 750 jeunes ayant reçu leur diplômes Bac+5 dans l'année ont été interrogés via les réseaux sociaux, avec le concours de la société Episto.



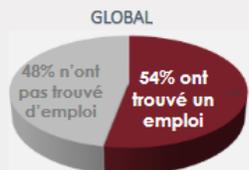
A FIN DÉCEMBRE, PRÈS DE 55% DES DIPLÔMÉS BAC+5 DE 2020 ONT TROUVÉ UN EMPLOI.

Des disparités significatives sont à noter entre **femmes et hommes**, le taux d'emploi se situant en-dessous de cette moyenne pour les femmes (proche de 50%, contre près de 60% pour les hommes).

Les diplômés issus des **filières scientifiques** ont l'avantage, avec un taux d'emploi avoisinant 60% pour les **écoles d'ingénieurs** et **masters universitaires scientifiques**, contre un taux d'emploi de l'ordre de 50% pour les **écoles de commerce** et **masters universitaires en éco-gestion/SciencesPo/Droit/SHS/Lettres-langues**.

Pour les diplômés issus des filières les plus sélectives (**grandes écoles les plus cotées et IEP**), le taux d'emploi monte, à 80% pour les écoles d'ingénieurs, et 65% pour les écoles de commerce et les instituts d'études politiques.

En tout état de cause, ces taux restent très en-deça des taux d'emploi des Bac+5 affichés avant la crise Covid (taux d'emploi de 74% pour les diplômés Bac+5 à 6 mois<sup>(1)</sup>, et de 88% pour les diplômés de grandes écoles<sup>(2)</sup>).



DÉTAIL DES JEUNES DIPLÔMÉS AYANT TROUVÉ UN EMPLOI

51% de femmes, 58% d'hommes

49% Ecoles de commerce, 60% Ecoles d'ingénieurs

65% Top écoles de commerce & IEP, 80% Top écoles d'ingénieurs

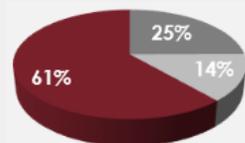
49% Universités Eco-gestion SciencesPo/Droit/SHS/Lettres-langues, 58% Universités Sciences

(1) Source APEC : Baromètre 2020 de l'insertion des jeunes diplômés APEC (concernant la Promotion 2018)  
 (2) Source OGE : chiffres de synthèse de l'Observatoire de la Conférence des Grandes Ecoles

### Concernant les diplômés ayant trouvé un emploi

Les contrats d'embauche obtenus par les jeunes diplômés ayant trouvé un emploi sont globalement moins stables qu'en temps normal (50% de CDI contre 69% en temps normal<sup>(1)</sup>).

Les diplômés de **grandes écoles** jouissent proportionnellement d'une plus grande stabilité avec un taux de CDI supérieur à 70%.



TYPE DE CONTRAT DE TRAVAIL

Catégorie	en CDI	en CDD	autre
Global	50%	45%	5%
Femme	44%	50%	6%
Homme	56%	39%	5%
Ecoles de commerce	73%	23%	4%
Ecoles d'ingénieurs	70%	26%	4%
Suivie à l'apprentissage	69%	29%	2%

- Embauche suite à un stage
- Embauche suite période d'apprentissage
- Embauche Directe

Le taux de CDI des diplômés de **filières en apprentissage** (toutes formations confondues) avoisine également les 70%.

La proportion de femmes ayant décroché un CDI se situe 10 points en-dessous de celle des hommes (44% en CDI contre 56% pour les hommes).

Même si un certain nombre de jeunes diplômés ont trouvé satisfaction par rapport au salaire d'embauche espéré, une part significative d'entre eux ont dû accepter un salaire inférieur à leurs attentes.

Ce compromis sur le salaire d'embauche est particulièrement marqué chez les diplômés qui visaient une rémunération comprise entre 2x et 3x le SMIC (entre 38K€ et 56K€).

SALAIRE OBTENU À L'EMBAUCHE	SALAIRE ESPÉRÉ AVANT LA CRISE COVID						
	Moins de 25K€	Entre 25K€ et 29K€	Entre 30K€ et 37K€	Entre 38K€ et 42K€	Entre 43K€ et 46K€	Entre 47K€ et 56K€	Plus de 56K€
Moins de 25K€	87%	51%	9%	2%	0%	0%	0%
Entre 25K€ et 29K€	8%	41%	20%	0%	0%	0%	0%
Entre 30K€ et 37K€	5%	7%	62%	59%	32%	8%	0%
Entre 38K€ et 42K€	0%	2%	8%	17%	43%	8%	0%
Entre 43K€ et 46K€	0%	0%	0%	9%	10%	50%	11%
Entre 47K€ et 56K€	0%	0%	0%	13%	0%	14%	0%
Plus de 56K€	0%	0%	0%	1%	15%	14%	89%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(1) Source APEC : Baromètre 2020 de l'insertion des jeunes diplômés APEC (concernant la Promotion 2018)

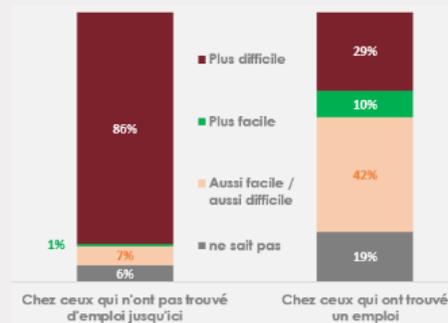


### Les démarches de recherche

Si les diplômés qui ont trouvé un job ne perçoivent pas beaucoup de différences, les diplômés Bac+5 de 2020 qui cherchent encore considèrent très majoritairement leur recherche comme plus difficile pour eux que pour les promotions précédentes.

Dans tous les cas, les opportunités de décrocher un entretien sont rares.

Le sentiment de devoir faire des compromis par rapport à ses aspirations est prégnant.



	MOYENNE	MÉDIANE
NOMBRE DE PARTICIPATIONS À UN PROCESSUS DE RECRUTEMENT JUSQU'ICI	3	2
NOMBRE DE CANDIDATURES TRANSMISES JUSQU'ICI	63	30
NOMBRE DE PARTICIPATIONS À UN PROCESSUS DE RECRUTEMENT AVANT DE TROUVER	4	2

#### NÉCESSITÉ PERÇUE DE FAIRE DES COMPROMIS POUR DÉCROCHER UN JOB

Chez ceux qui n'ont pas trouvé d'emploi jusqu'ici

- Oui, sur la stabilité du job (CDD vs CDI...) ++++++
- Oui, sur le salaire ++++++
- Oui, sur la fonction +++++
- Oui, sur le secteur +++++
- Oui, sur la localisation géographique +++++
- Aucune, je vais trouver selon mes critères +

#### MODÉS DE RECHERCHE

- Candidature en réponse à une offre d'emploi +++
- Candidature spontanée +++
- Par réseau personnel ou familial ++
- Par le réseau de l'école / université +
- Autre +



Source : <https://syntec-conseil.fr/actualites/etude-syntec-conseil-les-jeunes-diplomes-de-lenseignement-superieur-a-lepreuve-de-la-crise-sanitaire/>



## MÉTIERS & COMPÉTENCES DES MISSIONS DE CONSEIL

Etude sur les compétences attendues  
dans les missions de conseil en  
stratégie et management

### Contact

—  
Mathilde MORINEAUX  
OPIIEC  
25 quai Panhard et  
Levassor  
75013 Paris  
[opiiec@opiiec.fr](mailto:opiiec@opiiec.fr)  
[www.opiiec.fr](http://www.opiiec.fr)

### Réalisation

—  
KATALYSE  
10 rue Charles Brunellière  
44100 Nantes  
<https://www.katalyse.com/>



Etude réalisée avec le soutien de l'OPCO Atlas

**Atlas**  
OPCO