



**OPIIEC**

Observatoire des métiers du Numérique,  
de l'Ingénierie, du Conseil et de l'Évènement

# RAPPORT D'ÉTUDE

**Les impacts des transformations des métiers  
transverses des activités de la branche des  
bureaux d'études techniques, des cabinets  
d'ingénieurs-conseils et des sociétés de  
conseil**

#fonctionsSupports

#bureauxdEtudes

#prospective

#opiiec

# SOMMAIRE

<b>PARTIE 1. LE CADRE ET LA FINALITE DE L'ETUDE</b>	<b>4</b>
1.1. LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS	5
1.2. LE PERIMETRE	6
1.3. LA METHODOLOGIE	7
1.3.1. LA METHODOLOGIE DE CONSTRUCTION DU MODELE PREDICTIF D'EVOLUTION DES EMPLOIS	8
1.3.2. LES ACTEURS MOBILISES	9
<b>PARTIE 2. LES ENSEIGNEMENTS TRANSVERSES DE L'ETUDE ET LES PERSPECTIVES D'ACTION</b>	<b>25</b>
2.1. LES PRINCIPAUX FACTEURS D'EVOLUTION	26
2.1.1. L'HYBRIDATION ET LA DIGITALISATION DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL	26
2.1.2. L'ESSOR DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE	28
2.1.3. LA PRISE EN COMPTE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE ET ENERGETIQUE ET LE DEVELOPPEMENT DES POLITIQUES DE RSE	29
2.1.4. LES ENJEUX DE SECURITE	30
2.2. LES PRINCIPALES ÉVOLUTIONS ET RECONFIGURATIONS DES GROUPEMENTS DE MÉTIERS TRANSVERSES AU SEIN DE LA BRANCHE	32
2.2.1. ADMINISTRATION, FINANCE ET JURIDIQUE	32
2.2.2. COMMUNICATION ET MARKETING	34
2.2.3. SERVICES GENERAUX	36
2.2.4. RESSOURCES HUMAINES	38
2.2.5. QUALITE	40
2.2.6. SYSTEMES D'INFORMATION	41
2.3. LES EFFETS DE LA TAILLE DE L'ENTREPRISE SUR L'ORGANISATION DES ACTIVITES TRANSVERSES	42
2.3.1. LA STRUCTURATION DES FONCTIONS TRANSVERSES AU FIL DE LA CROISSANCE DE L'ENTREPRISE	42
2.4. LES ENJEUX DE L'ACCOMPAGNEMENT DES METIERS ET ACTIVITES TRANSVERSES	42
2.4.1. LES CONSTATS ISSUS DE L'ETUDE	48
2.4.2. LES ENJEUX	49

2.5. LE PLAN D'ACTION.....	51
2.5.1. LA FORMATION.....	51
2.5.2. LE PARTAGE DE PRATIQUES.....	51
2.5.3. L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES.....	52
<b>PARTIE 3. LES 22 PORTRAITS METIERS .....</b>	<b>62</b>
3.1. AUDITEUR/AUDITRICE .....	63
3.2. COMPTABLE .....	67
3.3. CONTROLEUR/ CONTROLEUSE DE GESTION.....	71
3.4. JURISTE.....	75
3.5. RESPONSABLE – DIRECTEUR/DIRECTRICE ADMINISTRATIF ET FINANCIER .....	79
3.6. RISK MANAGER .....	83
3.7. RESPONSABLE ACHATS ET APPROVISIONNEMENTS.....	87
3.8. COMMUNITY MANAGER.....	91
3.9. INFOGRAPHISTE - GRAPHISTE.....	95
3.10. RESPONSABLE COMMUNICATION ET MARKETING .....	99
3.11. WEBMASTER.....	103
3.12. RESPONSABLE QUALITE.....	107
3.13. CHARGE/CHARGEE DE RESSOURCES HUMAINES .....	111
3.14. RESPONSABLE-DIRECTEUR/DIRECTRICE RESSOURCES HUMAINES	116
3.15. ASSISTANT/ASSISTANTE DE DIRECTION.....	121
3.16. AGENT/AGENTE SERVICES GENERAUX.....	125
3.17. RESPONSABLE ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL .....	129
3.18. DEVELOPPEUR/DEVELOPPEUSE .....	133
3.19. RESPONSABLE- DIRECTEUR/DIRECTRICE DES SYSTEMES D'INFORMATION .....	137
3.20. TECHNICIEN/TECHNICIENNE INFORMATIQUE.....	141
3.21. SPECIALISTE BASES DE DONNEES .....	145
3.22. ANALYSTE EN SECURITE DES SYSTEMES D'INFORMATION.....	149
<b>PARTIE 4. ANNEXE .....</b>	<b>153</b>
LES RESSOURCES DOCUMENTAIRES .....	154

# **1. LE CADRE ET LA FINALITE DE L'ETUDE**

# 1.1 LE CONTEXTE ET LES OBJECTIFS

**L'OPIIEC est l'observatoire des métiers du Numérique, de l'Ingénierie, des Etudes et du Conseil et des métiers de l'Événement.** L'OPIIEC est une instance paritaire, association loi 1901, créée en 1998, dont les membres sont les fédérations patronales **SYNTEC et CINOV** et les organisations de salariés CFE/CGC/FIECI, CFDT/F3C, CGT et CFTC/MEDIA+.

En 2023, l'OPIIEC a souhaité mettre en œuvre une étude prospective sur les **mutations - et les impacts associés** - qui traversent les **fonctions supports et transverses au sein de la branche** des bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseil (IDCC 1486), (ci-après nommée « la branche »). En effet, les grandes fonctions transverses sont confrontées à de **profondes mutations**, notamment liées aux **évolutions réglementaires, organisationnelles, à la transformation digitale et à la transition écologique**, qui reconfigurent les processus métiers et **redéfinissent les compétences nécessaires aux salariés**. Malgré l'ampleur des mutations à l'œuvre et le rôle structurant de ces fonctions dans les entreprises, les métiers supports font rarement l'objet de travaux dédiés, contrairement aux métiers opérationnels. **Ces métiers sont d'ailleurs souvent méconnus et peu reconnus, qu'ils soient endossés ou non par des ETP dédiés.**

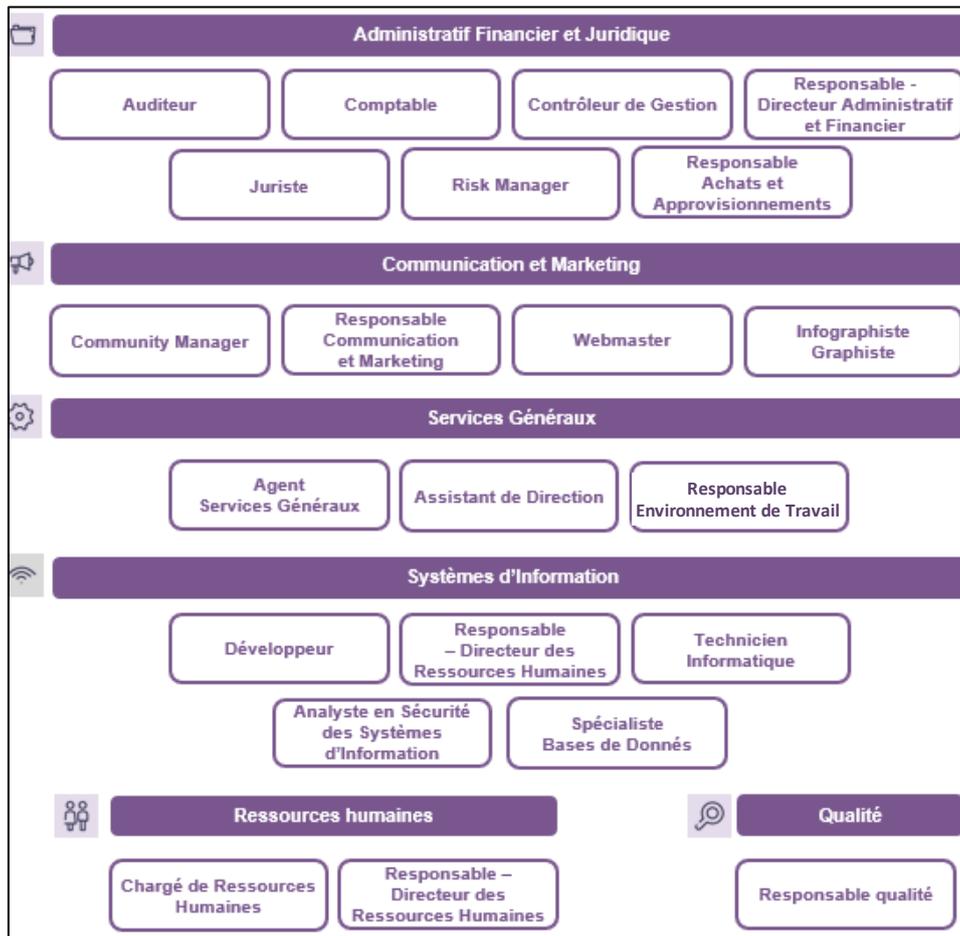
Dans ce contexte, les objectifs de cette étude sont multiples :

- **Identifier les transformations** qui traversent et traverseront dans les années à venir les métiers transverses
- **Étudier leur impact** sur les métiers et en particulier sur :
  - Le volume d'emploi
  - La transformation des activités des métiers
  - La redistribution des activités entre les métiers
  - L'évolution des compétences attendues des salariés
- **Elaborer des recommandations** sur les actions à mettre en œuvre pour favoriser l'adaptation et l'employabilité des salariés

Le présent rapport restitue les conclusions de cette étude, conduite entre septembre 2023 et avril 2024. Les résultats présentés ont vocation à informer de manière plus fine les entreprises et les salariés des métiers transverses sur les enjeux à venir.

## 1.2 LE PERIMETRE

Le périmètre d'analyse initial de l'étude devait couvrir les domaines des métiers « transverses » identifiés dans la **cartographie des métiers « transverses » de l'OPIIEC<sup>1</sup>**, soit 20 métiers. Cependant, selon la taille, l'organisation, le niveau de maturité ou encore le secteur d'activités de l'entreprise, les missions de ces métiers peuvent correspondre à des postes de travail inégalement spécialisés et à des réalités très diversifiées. Une première opération a donc consisté à réinterroger le périmètre des métiers pour stabiliser l'objet de l'étude, ce qui a conduit à étudier **les 22 métiers transverses suivants, rassemblés dans 6 groupements métiers** :



Compte tenu de la très grande diversité, non seulement des activités étudiées, mais aussi des destinataires potentiels de ces travaux, le parti pris a consisté à **présenter les résultats de l'étude selon une double clé d'entrée**. Le corps du présent rapport comporte ainsi :

- **Une partie dédiée aux enseignements transverses de l'étude**, dont l'analyse se situe au niveau de **l'organisation des activités supports, de groupements métiers**, voire de l'ensemble du champ des fonctions transverses.
- **22 portraits métiers**, qui présentent de façon synthétique le périmètre du métier étudié, les tendances d'évolutions quantitatives et qualitatives, les compétences à développer et des leviers d'actions pour **accompagner les entreprises et les salariés exerçant ce métier**.

**Chacune de ces deux parties présente des informations de natures sensiblement différentes et fonctionne de manière autonome.**

<sup>1</sup> [Cartographie des métiers | Opiiec](#)

# 1.3 LA METHODOLOGIE

Les grandes étapes      Les points clés de la méthode

---

## PHASE 1 : CADRAGE ET STABILISATION DU PERIMETRE

Étape 1.1 Collecte de données et analyse documentaire	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analyse des ressources documentaires disponibles</li><li>• 7 entretiens exploratoires auprès de professionnels occupant des postes de direction et / ou stratégiques dans des entreprises de tailles différentes et relevant des différents secteurs de la branche, pour disposer d'une vision globale des enjeux de mutation à l'œuvre dans leur secteur et impactant les métiers transverses</li><li>• Collecte des données quantitatives sur l'emploi, le chômage, les évolutions des activités (ROME, FAP2009, PCS2020, données OPIIEC, données CEREQ, données INSEE, données URSSAF, données de site emplois, etc.) au cours des dix dernières années, pour alimenter la construction du modèle de projection de l'évolution des emplois à court / moyen terme</li><li>• Construction d'associations pour « retrouver les métiers de l'étude », les dénominations n'étant pas uniformisées entre les différentes bases</li></ul>
--	---

Étape 1.2 Stabilisation du périmètre et de la méthodologie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ajustement du périmètre de l'étude : 22 métiers retenus</li></ul>
---	---

## PHASE 2 : ESTIMATION DES ÉVOLUTIONS QUANTITATIVES

Étape 2.1 Construction du modèle prédictif sur l'évolution des volumes d'emplois transverses	<i>Cf. détail de la méthodologie dans les développements suivants</i>
---	---

Étape 2.2 Administration et analyse d'une enquête en ligne	<ul style="list-style-type: none"><li>• Administration d'une enquête en ligne « flash » (nombre restreint de questions) sur les besoins de recrutement projetés par les entreprises de la branche, adressée principalement aux directeurs de structure CEO, DRH et RRH</li><li>• 580 répondants</li></ul>
---	---

## PHASE 3 : RÉALISATION DES PORTRAITS D'ÉVOLUTION MÉTIERS ET DU RAPPORT D'ÉTUDE

Étape 3.1. Réalisation des 22 portraits métier	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réalisation d'une V0 des 22 portraits métier en chambre sur la base des données recueillies lors des étapes précédentes</li><li>• Réalisation de 4 focus groupes avec 16 professionnels issus des entreprises de la branche (directeur de structure/ CEO, DRH, directeur ou chef de projet) organisés selon un critère de taille, pour compléter et challenger les informations mobilisées pour la construction des portraits et du rapport d'étude via des focus groupes métiers / activité</li><li>• Consolidation des portraits métiers</li></ul>
Étape 3.2. Finalisation de l'étude	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réalisation du rapport d'étude complet, des « Essentiels », et du « A retenir »</li></ul>

### 1.3.1 La méthodologie de construction du modèle prédictif d'évolution des emplois

Une méthodologie a été mise en place afin **d'évaluer les tendances de recrutements dans les métiers cibles de l'étude**. Les métiers transverses ayant des caractéristiques spécifiques, cette méthodologie croise des **données de différentes sources** afin d'extraire des tendances aussi bien en termes d'historique de recrutement dans le métier qu'en termes d'évolutions (des activités) de ce métier. La méthodologie se base sur un système simple utilisant des sources de données variées, pondérées en fonction de deux critères :

- **Leur disponibilité et leur robustesse**

**Le poids donné à chacun des quatre leviers identifiés pour expliquer la tendance, leviers présentés dans le tableau ci-après :**

Leviers	Description
Volumes bruts	Les volumes de chaque métier obtenu à partir de données INSEE (enquête emploi et open data) ainsi que d'autres données « métiers » (OPIEEC, APEC, ACOSS) permettant de chiffrer l'évolution des métiers
Offres d'emploi	Les volumes d'offres d'emploi lié à chaque métier (données Pôle Emploi, APEC et sites d'emplois)
Tissu d'entreprises	Le nombre d'entreprises créées répondant à la demande de chaque métier transverse afin d'extraire une tendance sur ces métiers. Nous utilisons les données INSEE en open data avec notamment les données SIRENE ainsi que des données URSSAF permettant de mesurer les effectifs des entreprises et les données des greffes.
Formation	Les données liées à la formation des salariés sur les sujets liés aux métiers. En utilisant les données mises à disposition par la CDC afin d'évaluer le nombre de nouvelles certifications et le nombre de salariés engagés dans des formations sur un sujet lié au métier étudié

**Grâce à ces 4 leviers, un indicateur composite permettant d'évaluer la tendance d'évolution liée à chaque métier pour les années à venir a été créé.**

L'indicateur composite est obtenu à partir de l'historique de tous les indicateurs disponibles associés aux différents leviers susmentionnés, associé à un système de pondération<sup>2</sup> de chaque levier, permettant de construire un modèle prédictif. Les prédictions sont obtenues en prolongeant les tendances et en appliquant les corrections nécessaires<sup>3</sup>. Cet indicateur utilise l'année 2023 comme référence (100)

Le modèle prédictif d'évolution des emplois est présenté dans les portraits métiers

*Cf. ci-contre la projection d'évolution du volume d'emplois du Contrôleur de Gestion.*



<sup>2</sup> Ces poids sont définis en utilisant un apprentissage statistique sur les données historiques permettant de trouver les poids optimaux pour bien identifier l'évolution de la tendance globale. Un modèle linéaire simple est utilisé, dont le poids varie d'un métier à l'autre.

<sup>3</sup> Les corrections peuvent être liées, soit à des éléments de conjoncture (Covid), soit de réglementation (à titre d'exemple).

### 1.3.2. Les acteurs mobilisés

Dans le cadre de l'étude, des professionnels de la branche ont été mobilisés.

Les entretiens exploratoires suivants ont été réalisés :

N°	Poste occupé	taille	Secteur d'activités
1	DRH	360	Ingénierie. Développement durable
2	En charge des activités leadership et développement	600	Conseil. Cabinet de conseil en transformation
3	Directrice de projet	12	Ingénierie. Urbanisme.
4	Directeur associé	10	Évènementiel
5	Chargé de mission	15	Conseil. Qualité de vie au travail
6	Directeur	10	Évènementiel
7	Directrice	12	Numérique

Une enquête par questionnaire transmise aux entreprises de la branche a permis de recueillir les témoignages de 580 professionnels : <sup>22222</sup>

Poste occupé	taille	Secteur d'activités
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
DRH, RRH	de 51 à 200	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Responsable administrative	de 11 à 50	Numérique
DRH, RRH	de 51 à 200	Numérique
DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
DRH, RRH	Plus de 500	Numérique
COMPTABLE	de 11 à 50	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Numérique
DRH, RRH	de 51 à 200	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
DRH, RRH	de 51 à 200	Numérique
DRH, RRH	de 51 à 200	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique

DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Numérique
RAF	de 11 à 50	Numérique
Chargée de développement RH	de 51 à 200	Numérique
Gerant	de 1 à 10	Numérique
DRH, RRH	de 1 à 10	Numérique
DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Numérique
Responsable Formation	Plus de 500	Numérique
DRH, RRH	de 51 à 200	Numérique
Responsable administrative	de 51 à 200	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Numérique
DRH, RRH	de 51 à 200	Numérique
DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
DRH, RRH	de 51 à 200	Numérique
DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
DRH, RRH	De 201 à 499	Numérique
Responsable administrative	de 11 à 50	Numérique
responsable comptable	de 51 à 200	Numérique
DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
DRH, RRH	de 1 à 10	Numérique
RH	de 1 à 10	Numérique
gestionnaire RH	Plus de 500	Numérique
office manager	de 11 à 50	Numérique
Gestionnaire RH	Plus de 500	Numérique
office manager	de 11 à 50	Numérique
Responsable Administrative & Financière	de 1 à 10	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique

DRH, RRH	de 1 à 10	Numérique
DRH, RRH	De 201 à 499	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
DRH, RRH	de 51 à 200	Numérique
DRH, RRH	de 1 à 10	Numérique
DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
DRH, RRH	de 1 à 10	Numérique
Office Manager	de 11 à 50	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Numérique
Assistante de direction	de 11 à 50	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
DRH, RRH	de 51 à 200	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Office Manager	de 11 à 50	Numérique
ASSISTANTE	de 1 à 10	Numérique
DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Numérique
Directeur Administratif et Financier	de 11 à 50	Numérique
Responsable administratif	de 11 à 50	Numérique
Assistante de direction	de 1 à 10	Numérique
DRH, RRH	de 51 à 200	Numérique
DRH, RRH	de 51 à 200	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Numérique
DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Numérique
DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
DRH, RRH	De 201 à 499	Numérique
DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
RAF	de 11 à 50	Numérique
DRH, RRH	de 51 à 200	Numérique
DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
DRH, RRH	de 51 à 200	Numérique

DRH, RRH	De 201 à 499	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Numérique
Assistante de Direction	de 1 à 10	Numérique
Chargée des Ressources Humaines	de 51 à 200	Numérique
Chargée RH	de 11 à 50	Numérique
DRH, RRH	de 51 à 200	Numérique
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Numérique
DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
Responsable recrutement & gestion des carrières	de 51 à 200	Ingénierie
DRH, RRH	de 1 à 10	Ingénierie
Assistante	de 1 à 10	Ingénierie
Gérant	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	De 201 à 499	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Assistante	de 1 à 10	Ingénierie
Responsable administratif et financier	de 1 à 10	Ingénierie
Assisant	de 1 à 10	Ingénierie
Assistante administrative et comptable	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Assistant de direction	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Chargée de missions RH	Plus de 500	Ingénierie
RAF	de 51 à 200	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Ingénierie
DRH, RRH	de 51 à 200	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 51 à 200	Ingénierie
DRH, RRH	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
DRH, RRH	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie

DRH, RRH	De 201 à 499	Ingénierie
Consultant devops	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
Chargée RH	De 201 à 499	Ingénierie
DRH, RRH	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
DAF	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 51 à 200	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
Responsable formation et développement RH	De 201 à 499	Ingénierie
assistante administrative	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 51 à 200	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Ingénierie
Gérant, rh, projeteur	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 51 à 200	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Office Manager - Toutes fonctions supports	de 1 à 10	Ingénierie
GRH, membre du CoDir	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 51 à 200	Ingénierie
DRH, RRH	de 51 à 200	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Ingénierie
ASSISTANTE DE DIRECTION	de 1 à 10	Ingénierie
comptable raf	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
RESPONSABLE ADMINISTRATIVE	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie

Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur Général	de 11 à 50	Ingénierie
Office & HR Manager	de 11 à 50	Ingénierie
assistante direction	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
DRH, RRH	de 51 à 200	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
DRH, RRH	Plus de 500	Ingénierie
Chargée RH	de 51 à 200	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Chargée RH	Plus de 500	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Assistante de direction	de 1 à 10	Ingénierie
Recrutement	de 51 à 200	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Cadre administratif supervision	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Responsable administratif	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
responsable administrative	de 11 à 50	Ingénierie
DRH, RRH	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
chargée du suivi de la formation du personnel	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Ingénierie
DRH, RRH	De 201 à 499	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Responsable financier	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	De 201 à 499	Ingénierie
Directeur Général	de 51 à 200	Ingénierie
DRH, RRH	de 51 à 200	Ingénierie

Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	De 201 à 499	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	De 201 à 499	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Ingénierie
Gerant	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 1 à 10	Ingénierie
Directrice Pôle Conseil	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Ingénierie
DRH, RRH	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
ASSISTANTE ADMINISTRATIVE	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
juriste	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 51 à 200	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 51 à 200	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
DRH, RRH	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 51 à 200	Ingénierie
Assistante de direction	de 1 à 10	Ingénierie

Secrétaire comptable	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 51 à 200	Ingénierie
DRH, RRH	de 51 à 200	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
office manager	de 11 à 50	Ingénierie
Assistante de direction	de 1 à 10	Ingénierie
Assistante de direction	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
DRH, RRH	de 51 à 200	Ingénierie
Chargée de mission RH et moyens généraux	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 51 à 200	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
Gestionnaire paie & RH	de 51 à 200	Ingénierie
Secrétaire générale	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Ingénierie
Assistante de Direction	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Ingénierie
DAF	de 1 à 10	Ingénierie
Responsable Qualité-Administratif	de 11 à 50	Ingénierie
Secrétaire générale	de 11 à 50	Ingénierie
DRH, RRH	de 1 à 10	Ingénierie
DRH, RRH	de 11 à 50	Ingénierie
DRH, RRH	De 201 à 499	Ingénierie
DRH, RRH	de 51 à 200	Ingénierie
DRH, RRH	de 1 à 10	Ingénierie
Responsable Formation	de 51 à 200	Ingénierie
DRH, RRH	de 51 à 200	Ingénierie
DAF, en charge de la gestion administrative du personnel	de 51 à 200	Ingénierie
Responsable administrative et financière	de 1 à 10	Ingénierie
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
chargée de missions	de 11 à 50	Conseil
DRH, RRH	Plus de 500	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil

Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
exêrt comptable	de 11 à 50	Conseil
DRH, RRH	de 51 à 200	Conseil
DRH, RRH	de 51 à 200	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
CFO	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Office manager	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Gestionnaire administrative et comptable	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
Président	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
DRH, RRH	de 51 à 200	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
secrétaire général	de 51 à 200	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 51 à 200	Conseil
DRH, RRH	de 1 à 10	Conseil
Secrétaire Générale	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 1 à 10	Conseil
Comptable	de 51 à 200	Conseil

Adjointe de direction	de 11 à 50	Conseil
RAF	de 11 à 50	Conseil
Responsable administrative	de 11 à 50	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
Consultante associée	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
DRH, RRH	de 51 à 200	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Assistante de gestion	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
Assistante de Gestion	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 51 à 200	Conseil
Directeur Consulting	de 51 à 200	Conseil
Charge RH	de 51 à 200	Conseil
Présidente	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 51 à 200	Conseil
DRH, RRH	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Assistante RH	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 51 à 200	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil

Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 51 à 200	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Conseil
Assistante Directin	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 1 à 10	Conseil
assistante direction	de 11 à 50	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 51 à 200	Conseil
DRH, RRH	de 51 à 200	Conseil
DRH, RRH	de 51 à 200	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Assistante de Direction	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 51 à 200	Conseil
Associé consultant	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Profession libérale	de 1 à 10	Conseil
Gérant	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
responsable comptable & fiscal	de 51 à 200	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Conseil
Coordinatrice pédagogique	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil

Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directrice adjointe	de 1 à 10	Conseil
Resp. admin	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Chargée de formation	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
Assistante de Direction	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Responsable adm et comptable	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Conseil
CHARGE DE DEVELOPPEMENT RH	Plus de 500	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
PdG	de 1 à 10	Conseil
Finance	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	Plus de 500	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Conseil
DRH, RRH	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Associé	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil

DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
Assistante de gestion	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Office manager	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
DAF	de 11 à 50	Conseil
DRH, RRH	de 51 à 200	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Conseil
DRH, RRH	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 1 à 10	Conseil
Aide comptable et Administratif	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Office Manager	de 11 à 50	Conseil
DAF	de 11 à 50	Conseil
Consultante	de 1 à 10	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Office Manager	de 1 à 10	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
RAF	de 51 à 200	Conseil
DRH, RRH	de 11 à 50	Conseil
DRH, RRH	de 51 à 200	Conseil
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Evènementiel
Responsable comptable et financier	de 1 à 10	Evènementiel
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Evènementiel
DRH, RRH	de 51 à 200	Evènementiel

RAF	de 1 à 10	Evènementiel
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Evènementiel
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Evènementiel
Chargée RH	de 51 à 200	Evènementiel
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Autre
DRH, RRH	de 1 à 10	Autre
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Autre
RESPONSABLE ADMINSTRATIF ET QUALITE	de 11 à 50	Autre
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Autre
DRH, RRH	de 11 à 50	Autre
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Autre
Chargé RH	de 51 à 200	Autre
DRH, RRH	de 11 à 50	Autre
Coordinatrice formation et QSE	de 1 à 10	Autre
responsable administratif et financier	de 11 à 50	Autre
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Autre
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Autre
DRH, RRH	de 11 à 50	Autre
Responsable administrative	de 11 à 50	Autre
Gestionnaire Paie	de 11 à 50	Autre
Office manager	de 11 à 50	Autre
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Autre
DRH, RRH	de 51 à 200	Autre
DRH, RRH	de 1 à 10	Autre
Directeur de structure, CEO	De 201 à 499	Autre
DRH, RRH	de 51 à 200	Autre
office manager	de 1 à 10	Autre
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Autre
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Autre
DRH, RRH	de 1 à 10	Autre
DRH, RRH	de 1 à 10	Autre
assistante de direction	de 1 à 10	Autre
DRH, RRH	de 11 à 50	Autre
grh	de 51 à 200	Autre
Présidente	de 1 à 10	Autre
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Autre
DRH, RRH	de 11 à 50	Autre
DRH, RRH	Plus de 500	Autre
DRH, RRH	de 51 à 200	Autre
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Autre

Chargée RH	de 51 à 200	Autre
DRH, RRH	Plus de 500	Autre
Responsable formation	de 51 à 200	Autre
DRH, RRH	de 11 à 50	Autre
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Autre
DRH, RRH	de 51 à 200	Autre
DRH, RRH	de 1 à 10	Autre
Responsable financement de l'innovation	de 11 à 50	Autre
DRH, RRH	de 51 à 200	Autre
DAF	de 11 à 50	Autre
Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Autre
DRH, RRH	de 51 à 200	Autre
Responsable gestion administrative et qualité	de 1 à 10	Autre
DRH, RRH	de 11 à 50	Autre
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Autre
Assistante ressources humaines	de 11 à 50	Autre
DRH, RRH	de 51 à 200	Autre
DRH, RRH	de 11 à 50	Autre
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Autre
DRH, RRH	de 51 à 200	Autre
Chef de projets RH	de 51 à 200	Autre
comptable	de 51 à 200	Autre
responsable administratif	de 1 à 10	Autre
DRH, RRH	de 51 à 200	Autre
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Autre
DRH, RRH	de 11 à 50	Autre
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Autre
DRH, RRH	de 11 à 50	Autre
Directeur adjoint	de 11 à 50	Autre
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Autre
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Autre
Directeur de structure, CEO	de 51 à 200	Autre
DRH, RRH	de 11 à 50	Autre
Assistante de direction	de 1 à 10	Autre
Assistante de direction	de 1 à 10	Autre
Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Autre
DRH, RRH	De 201 à 499	Autre
COMPTABLE	de 1 à 10	Autre
DRH, RRH	de 51 à 200	Autre
ASSISTANE ADM ET COMPTABLE	de 1 à 10	Autre

Les réponses « autre » correspondent aux entreprises dont l'activité relève de plusieurs secteurs de la branche.

Quatre focus groupes ont été organisés entre janvier et février 2024, réunissant 16 participants :

Groupe de travail	Fonction de l'expert	Taille de l'entreprise	Secteur d'activité
Focus groupe n°1	Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Focus groupe n°1	Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Focus groupe n°1	Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil - événementiel
Focus groupe n°2	DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
Focus groupe n°2	DRH, RRH	de 11 à 50	Numérique
Focus groupe n°2	Finance	de 11 à 50	Conseil
Focus groupe n°2	Directeur de structure, CEO	de 11 à 50	Conseil
Focus groupe n°3	DRH, RRH	de 51 à 200	Conseil
Focus groupe n°3	DRH, RRH	de 51 à 200	Numérique
Focus groupe n°3	DRH, RRH	de 51 à 200	Ingénierie
Focus groupe n°3	DRH, RRH	de 51 à 200	Conseil
Focus groupe n°3	DRH, RRH	de 51 à 200	Conseil
Focus groupe n°4	Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Focus groupe n°4	Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Focus groupe n°4	Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil
Focus groupe n°4	Directeur de structure, CEO	de 1 à 10	Conseil

# **2.**

# **LES ENSEIGNEMENTS TRANSVERSES DE L'ÉTUDE ET LES PERSPECTIVES D'ACTION**

## 2.1 LES PRINCIPAUX FACTEURS D'ÉVOLUTION

Qu'elles soient technologiques, normatives ou sociétales, les évolutions qui impactent les métiers supports sont nombreuses et leur impact sur les activités et compétences connexes profond.

---

### 2.1.1 L'hybridation et la digitalisation des organisations du travail

#### Collaboration à distance et travail en réseau

L'avènement des technologies de communication avancées a permis aux bureaux d'études **de promouvoir des modes de travail flexibles, y compris le télétravail et la collaboration à distance, pratiques qui se sont amplifiées depuis la crise de la Covid**. Cette tendance facilite la gestion de projets dispersés géographiquement et permet d'exploiter des talents à l'échelle internationale, renforçant ainsi la capacité des entreprises à répondre efficacement aux exigences des clients tout en optimisant les ressources disponibles.

L'hybridation du travail et le travail à distance font significativement évoluer les activités transverses, et notamment les **services généraux**. **La gestion des espaces partagés et flexibles** nécessite la mise en place d'une organisation spécifique afin de conserver les équilibres et la convivialité entre les membres des équipes, gestion à laquelle les services généraux doivent se former.

**Dans le domaine des systèmes d'information, le matériel informatique s'est diversifié au cours des dernières années : ordinateur-portable, tablette hybride, smartphone**. Dans ce contexte, les responsables-directeurs des systèmes d'information sont en train de repenser progressivement leur parc informatique et la nature de leurs services, en particulier ceux concernant la mobilité des salariés avec le télétravail afin qu'ils puissent accéder à leur bureau « à distance » à tout moment et sur n'importe quels appareils ou qu'ils soient.

**La flexibilisation accrue du travail a également un impact substantiel sur certaines activités des ressources humaines**. Elle s'accompagne de l'essor d'enjeux liés au télétravail, à la déconnexion, à l'évolution des temps de travail, qui impliquent pour la fonction ressources humaines de **maîtriser les enjeux légaux** qui y sont associés. Cela implique également une maîtrise de processus RH qui évoluent avec le passage en distanciel de certaines activités tels que le recrutement, l'onboarding, les entretiens, la formation, etc.

#### L'impact des évolutions liées au numérique sur les métiers et effectifs relevant du périmètre d'ATLAS

Au cours de la période 2016-2019, les effectifs salariés du champ d'Atlas **ont augmenté de manière plus significative que les autres secteurs tertiaires, avec une croissance de 11,4% contre 5,6%**<sup>4</sup>. Cette expansion était **particulièrement remarquable au sein de la branche des Bureaux d'Études et des experts-comptables**. En cause notamment, **l'impact du numérique**, fortement ressenti dans le champ d'Atlas, en raison même de l'importance des métiers directement liés aux

<sup>4</sup> Atlas, Prospective Atlas, & Ministère du Travail, du plein emploi et de l'insertion. (2022). *EDEC Numérique Prospective 2025 - Étude sur l'impact de la transition numérique sur les emplois et les compétences : 3 - Cartographie des impacts de la transition numérique sur les emplois et les compétences*

technologies numériques. En 2019, les métiers du numérique représentaient ainsi plus de 42% des effectifs dans la branche BE. Les effectifs de ces métiers du numérique ont enregistré une croissance robuste de 25% entre 2016 et 2019.

Si le développement du numérique entraîne des impacts sensibles pour les métiers « opérationnels » de la branche (quoique différenciés selon les secteurs), les transformations des métiers et des compétences impactent également directement ou indirectement les métiers transverses.

Cette transformation numérique entraîne ainsi **une profonde mutation du marché de l'emploi**. Elle génère de nombreux emplois, à la fois au cœur et à la périphérie du numérique. Toutefois, elle implique également une redéfinition des rôles. **Les métiers liés à la gestion administrative et au back-office au sein de la branche sont affectés par l'automatisation, exigeant soit une montée en compétences, soit une reconversion<sup>5</sup>.**

À titre d'exemple, **l'émergence des RAP (Robotic Automation Process) transforme progressivement la nature du métier de comptable**. Ces technologies d'automatisation, de collecte, de **classement et de saisie de données connaissent une diffusion croissante et permettent une réduction progressive d'un certain nombre de tâches chronophages**. Ainsi, ces nouveaux outils offrent la possibilité de réallouer les temps d'intervention vers des activités d'accompagnement et de conseil, à plus forte valeur ajoutée pour le client, en approfondissant des champs d'expertise en matière financière, gestion ou sociale. Dans le même ordre d'idée, **l'automatisation impacte fortement le métier de spécialiste base de données**. L'élimination des tâches répétitives et chronophages propres à l'administration de base de données (sauvegarde, restauration, analyse, mise à jour, etc.) et les évolutions connexes **augmentent la responsabilité et l'autonomie des spécialistes base de données. Leurs activités sont davantage centrées sur la supervision des processus d'automatisations de bases de données, la formation et l'évolutivité des modèles IA, sur les bases de données ou encore l'analyse des données lorsque l'organisation du travail dans l'entreprise l'impose.**

Des évolutions similaires (processus concomitant de réduction de tâches chronophages et de montée en responsabilité) touchent également des métiers des ressources humaines, des services généraux ou encore de la communication et du marketing.

**Parallèlement, certains métiers nécessitent une adaptation et une maîtrise accrue des outils numériques pour répondre aux exigences des clients**. Les nouvelles technologies diversifient le format de la communication. Outre les contenus vidéos, les visuels, les supports de communication s'élargissent et peuvent désormais intégrer de la **réalité virtuelle, de la réalité augmentée, ou bien de l'animation interactive**. Pour les métiers de la communication et du marketing, ceci conduit à **élaborer des stratégies de communication sur des contenus très variés. Cette diversification ouvre de nouvelles perspectives de carrière, notamment pour les infographistes-graphistes.**

<sup>5</sup>*Ibid* ■ la liste des méta-métiers identifiés par ATLAS confirme ce constat, (regroupement de plusieurs métiers de branche proches) considérés comme étant à forts enjeux au regard de la transition numérique. Parmi ces 25 méta-métiers, 7<sup>5</sup> peuvent en être considérés comme métiers transverses : Collaborateur comptable, Responsable commercial et marketing, Responsable ressources humaines, Responsable système d'informations, Spécialiste cybersécurité, Spécialiste relations et communication, Spécialiste système d'informations

## 2.1.2. L'essor de l'intelligence artificielle

Parmi les évolutions technologiques qui modifient l'essence des fonctions supports, l'Intelligence Artificielle (IA), occupe une place particulière. L'IA participe largement au mouvement précédemment évoqué **d'automatisation – et donc de suppression – de tâches historiquement endossées par des métiers transverses**, avec des interrogations sur l'ampleur du mouvement et ses conséquences éventuelles :

*« Sur l'ensemble des familles métiers, il y a une grosse interrogation sur l'intelligence artificielle. Aura-t-on encore besoin de nous demain ?<sup>6</sup> »*

*« Infographiste, c'est probablement le pire parmi les métiers touchés : on peut demander à l'IA de faire une plaquette avec tel texte, je pense que ça ne posera aucune difficulté. <sup>7</sup> »*

Indépendamment des inquiétudes que peut susciter l'essor de l'IA, celle-ci implique pour certains métiers transverses de **(re)trouver un équilibre entre gain de temps et opportunité de gestion** (notamment de la relation client et / ou fournisseur) **et maintien de la connaissance des acteurs, et de la qualité de service**. En ce qui concerne le **community manager** par exemple, l'IA peut en effet analyser un grand nombre de sources de données, réaliser certaines tâches redondantes, aider à la création de contenus, générer des hashtags, mais aussi répondre et modérer les échanges de façon « automatique ». Pour autant, le community manager devra trouver le bon degré de personnalisation afin de ne pas « perdre sa communauté » – les réponses toutes faites n'engageant pas un niveau de satisfaction élevé. De même, le métier d'**infographiste** fait partie des métiers très impactés par l'Intelligence Artificielle. L'IA oblige les infographistes à se recentrer sur des compétences socles telles que l'innovation, la créativité et la connaissance du public cible pour assurer leur valeur ajoutée vis-à-vis de cette technologie.

**L'automatisation des tâches et l'essor de l'intelligence artificielle ont naturellement également un impact considérable sur le « monde de la donnée » et les compétences et métiers qui y sont associés.** Dans le domaine de la donnée, concernant le spécialiste base de données, l'IA demande ainsi une connaissance et une **veille continue sur les évolutions technologiques** liées à l'intelligence artificielle et à l'automatisation pour faire des propositions adaptées aux besoins de l'entreprise et à l'architecture définie.

Pour l'**analyste en sécurité des systèmes d'information**, la montée en puissance de l'intelligence artificielle dans la gestion de la menace et des incidents permet de **traiter un important volume de données**, et ce en continu. Elle peut détecter de nouveaux risques de sécurité, d'autant plus que les algorithmes apprennent au fur et à mesure afin d'éviter les procédures répétitives. Les avantages sont utiles pour les **processus de gestion des incidents, mais aussi de la menace**, par exemple pour la détection d'activités anormales, l'identification d'activités inhabituelles et la prévention de l'exploitation des failles.

<sup>6</sup> Entretien auprès d'une DRH d'une entreprise de 600 personnes dans le secteur de l'ingénierie

<sup>7</sup> Entretien auprès d'un Manager stratégique d'une entreprise de conseil de 600 salariés

---

### 2.1.3. La prise en compte de la Transition écologique et énergétique (TEE) et le développement des politiques de RSE

**S'ajoutant aux évolutions numériques**, les évolutions écologiques (souvent liées également à des évolutions réglementaires) figurent parmi les nouveaux enjeux que les métiers transverses doivent prendre en compte. Ainsi, si la technologie mobile, le cloud computing et l'IA apportent de nouvelles problématiques à intégrer à la politique informatique sur le plan technique, elles ont également un impact sur les **normes écologiques** à prendre en compte, notamment pour le DSI. Dans le champ de l'audit, le développement des audits extra-financiers intègre un ensemble de dimensions se situant en dehors de la finance pure et imposant un **élargissement du spectre des compétences** des auditeurs. Cette évolution nécessite l'acquisition de savoir-faire particuliers, liés aux méthodes et normes applicables aux audits non financiers, tels que la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), les questions sociales et la gestion des systèmes d'information.

**La mise en place de politique RSE se situe dans les entreprises à l'interface entre impératifs de conformité**, de qualité du service client et de Qualité de Vie au Travail (QVT), impactant par là même d'autres métiers transverses que les systèmes d'information. Ainsi, si la veille en matière de conformité est une fonction native du métier d'agent des services généraux, les évolutions en termes de RSE comme d'impératifs de mises à jour des règles de sécurité au travail nécessitent une mise à niveau régulière.

Au-delà de la dimension « réglementaire » de la prise en compte des enjeux de TEE, **la QVT et la RSE sont devenues un élément central dans les stratégies des entreprises**, qui cherchent à optimiser leurs budgets tout en améliorant le bien-être des salariés et la qualité de leurs services internes. Dans ce contexte, le rôle des services généraux a évolué, passant de fonctions d'intendance à des postes à responsabilités élevées nécessitant des compétences diversifiées. **Le responsable Environnement de Travail joue un rôle clé dans cette dynamique**, étant chargé de proposer des améliorations pour la qualité de vie au travail et l'efficacité du personnel, tout en veillant à la réduction des coûts.

Dans cette dynamique, **les ressources humaines et la qualité voient également leur rôle se renforcer**, qualité qui tend d'ailleurs à évoluer dans certaines entreprises vers la structuration d'une fonction Qualité Hygiène Sécurité Santé Environnement (QHSSE). Si les certifications visent en premier lieu à attester de la qualité du service délivré au client, elles peuvent aussi en effet être en effet un **gage de respect de standards en matière de QHSSE**, d'engagement de l'entreprise dans une politique RSE et du déploiement de démarches internes d'amélioration continue des process. Elles constituent en outre un **vecteur de la marque employeur**, et donc des atouts potentiels de différenciation pour les candidats, intégrant ainsi les stratégies de recrutement. Ces démarches deviennent également un atout commercial auprès des clients et prospects, voire un prérequis pour accéder à certaines consultations et marchés publics.

La fonction achat est ainsi un acteur clé pour la réduction de l'empreinte environnementale et sociale de l'entreprise. **Le responsable achats et approvisionnements est le garant de la mise en place de la démarche RSE** de son entreprise au niveau de la chaîne d'approvisionnement. C'est à lui que revient la responsabilité de faire vivre cette démarche au sein de la relation client-fournisseur, mais également de s'assurer de l'alignement entre la stratégie d'achat et d'approvisionnement et les engagements de l'entreprise.

---

## 2.1.4. Les enjeux de sécurité

Augmentation, diversification et globalisation des risques, renforcement des standards de conformité, augmentation des normes : les facteurs expliquant la montée en puissance des besoins – et réponses – en matière de sécurité sont nombreux et impactent directement l'ensemble des métiers transverses.

La montée en puissance des enjeux de TEE inclut **la prise en compte des risques associés**.

Dans le cadre du contrôle interne, le responsable - directeur administratif et financier (RAF -DAF) joue un rôle clé en intégrant une gamme **d'indicateurs financiers et extra-financiers** pour mieux identifier et prévenir divers risques. Ces indicateurs ont vu leur nombre augmenter, notamment en lien avec la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Ils couvrent des domaines tels que : **les risques sociétaux** (par exemple, en surveillant le bien-être au travail pour maintenir un environnement sain), **le développement durable** (l'accent est mis sur l'Investissement Socialement Responsable (ISR) qui encourage des pratiques commerciales éthiques), **le plan environnemental** (le suivi de l'empreinte carbone est intégré, favorisant des stratégies plus respectueuses de l'environnement).

Face à l'augmentation des exigences réglementaires, **le DAF est un garant de la conformité** (réforme Facture Electronique 2024-2026, taxonomie verte, CSRD, etc.), les responsables doivent non seulement s'assurer que l'entreprise respecte les normes actuelles (françaises et européennes), mais aussi **anticiper les évolutions futures** pour rester conformes et compétitifs.

### Des risques globalisés et plus importants

Dans un monde globalisé, la prise en compte du risque implique d'intégrer des normes nationales et internationales. À titre d'exemple, l'auditeur est ainsi confronté à l'évolution et la multiplication des réglementations et directives, tant nationales qu'internationales, telles que les Normes d'Exercice Professionnel (NEP), le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles (CRIPP) de l'audit interne, ainsi que les normes internationales établies par l'Institute of Internal Auditors (IIA).

**Le renforcement de la conformité impose un cadre d'action de plus en plus contraint sur le plan normatif et sécuritaire, ce qui amène les grandes entreprises (en particulier) à chercher à disposer de conseil et à s'entourer de fonctions qualité ou risque :**

*« Il y a une complexité des interactions à l'intérieur d'un écosystème économique dans lequel tu as des prestataires, des gens en régie, des partenaires, des parties prenantes ; il faut que tu les évalues régulièrement au regard de normes EcoVadis ou B Corp. »<sup>8</sup>.*

Démarches de labellisation, contrats, respects de la RGPD, etc. : les standards de qualité à respecter sont de plus en plus nombreux et diversifiés. Les activités des entreprises évoluent et se transforment avec les renforcements réglementaires, la judiciaire et la financiarisation. Celles-ci sont obligées d'anticiper, à travers le contrôle interne, les risques d'erreur ou de fraude. Parmi les risques, le risque contractuel (financier, juridique, commercial) peut être fort sur certains projets :

<sup>8</sup> Manager stratégique d'une entreprise de conseil de 600 salariés.

*« On n'a pas un risk manager, on a un contract manager, mais qui est sur la partie opérationnelle et qui accompagne plutôt les équipes dans la signature des contrats avec leurs partenaires ou les clients. C'est une fonction récente chez nous. <sup>9</sup>»*

**L'augmentation et la diversification des risques sont aussi souvent liées soit aux activités de sous-traitance ou à l'usage intensif du numérique** : risques de cyber-attaques, de cyber-incidents, risque lié à un manquement à des obligations réglementaires plus contraignantes et nombreuses (protection des données, corruption, trafic d'influence, etc.), mais aussi à des risques sociétaux et environnementaux. Détecter des risques permet d'en réduire les impacts et d'éclairer la décision, entre une opportunité de créer de la valeur ou une menace de sa destruction. Les entreprises sont en forte demande de conseils sur ces sujets, et selon leur taille, elles peuvent être amenées à circonscrire les missions du Risk manager à l'un ou l'autre de ces volets.

### **La cybersécurité : un enjeu particulièrement sensible**

La sécurité, la fiabilité et la fluidité des process ont été renforcées, mais s'accompagnent d'une montée en puissance des problématiques de confidentialité et de protection des données. La numérisation des données, les procédés comme le Cloud ou le SaaS, facilite le stockage, la gestion et le partage des données des ressources humaines et limite le risque de perte de documents, d'erreur de destinataire ou encore d'envoi dans les délais. Face à cela émergent notamment les enjeux de confidentialité des données ainsi que leur protection grâce à des protocoles et des réglementations (ex : RGPD), qui se sont accrus dans un contexte dans lequel les menaces sont bien réelles. Si l'enjeu est perçu, les moyens alloués dans les TPE et PME ne sont pas toujours suffisants.

**Les risques liés à la cybercriminalité sont en augmentation.** Au cours de l'année 2021, plus de 50% des entreprises françaises ont subi une cyberattaque pouvant entraîner des conséquences telles qu'une interruption de l'activité, des dégâts sur les appareils informatiques, une fuite de renseignements, etc. L'augmentation de ces cyberattaques est notamment due à la capacité qu'ont les cybercriminels à changer rapidement de méthodes, rendant ainsi l'anticipation des attaques plus difficile. Ils imposent une montée en compétences sur l'analyse des risques et la résolution des problèmes de sécurité (détection et diagnostic des failles de sécurité, des violations de données, etc.), mais aussi sur l'assistance et le conseil aux utilisateurs (bonnes pratiques). Ces risques requièrent souvent l'intervention de webmaster et demandent une collaboration plus importante avec la DSI et les experts en cybersécurité pour mettre en place un système opérationnel et protéger les actifs de l'entreprise. L'enjeu de protection des informations et des actifs de l'entreprise contre différentes menaces, dont celles de cybersécurité, est également un élément dont tiennent compte les métiers transverses intervenant sur des activités de contrôle interne, tels que les RAF et les DAF.

<sup>9</sup> Entretien auprès d'une DRH d'une entreprise de 600 personnes dans le secteur de l'ingénierie

## 2.2. LES PRINCIPALES ÉVOLUTIONS ET RECONFIGURATIONS DES GROUPEMENTS DE MÉTIERS TRANSVERSES AU SEIN DE LA BRANCHE

### 2.2.1. L'administration, la finance et le juridique

**Ce groupement figure parmi les familles de métiers les plus créatrices d'emplois à horizon 2030.** Selon la DARES, à horizon 2030, les cadres de services administratifs, comptables et financiers devraient ainsi connaître une **augmentation de 11% des effectifs**.

Les entreprises de la branche devraient globalement suivre cette tendance de croissance dans les deux ou trois années à venir, en particulier pour les métiers de Responsable achats et approvisionnements, Responsable - Directeur / Directrice Administratif et Financier, risk manager, contrôleur de gestion et dans une moindre mesure auditeur.

**Les métiers de comptable et de juriste devraient en revanche connaître une stabilisation de leurs effectifs, avec notamment pour élément explicatif un recours croissant à l'externalisation de ces fonctions, du fait de la montée en puissance de la concurrence sur ces secteurs d'activité.** Ce mouvement est favorisé par l'émergence des « Legaltechs ». Ces entreprises du numérique développent des offres de services juridiques dématérialisés, facilitant l'appréhension de sujets juridiques par des professionnels non experts du droit. De la même façon, de nouveaux entrants spécialistes de la « comptabilité en ligne » émergent, grâce à l'automatisation et la numérisation des solutions de gestion d'entreprises. Cette externalisation est facilitée par des **solutions automatisées de tenue comptable et de gestion, permettant de capter des volumes importants de clients potentiels** (micro-entrepreneurs, start-ups, etc.).

#### Tendances d'évolutions quantitatives à 2 ou 3 ans



**L'une des principales évolutions du métier est d'ordre numérique.**

**La numérisation des solutions de tenue comptable et de gestion** avec par exemple l'adoption des outils d'analyse de données avancées et des **systèmes de gestion des ressources d'entreprise (ERP)** qui a transformé les méthodes de travail, **le Digital Procurement** qui révolutionne les méthodes traditionnelles d'achat avec la dématérialisation des transactions commerciales, **les Chatbots**, qui permettent d'analyser les données d'achat et ainsi de comprendre les tendances et comportements d'achats sont autant d'exemples qui illustrent les **profonds changements induits par la digitalisation et l'IA.**

*« Toutes les fonctions transverses sont en mutation très profonde et en particulier sous l'effet de la technologie. Tout ce qui est comptabilité, contrôle de gestion, sont des fonctions qui vont être complètement bouleversées à un espace-temps assez court<sup>10</sup>. »*

Comme évoqué, ces évolutions technologiques peuvent s'accompagner d'un **mouvement d'externalisation** pour certains métiers (comptable, juriste). Par ailleurs, l'automatisation des activités de collecte, classement et saisie de données et donc la réduction du temps passé sur des tâches chronophages permet aussi, pour la plupart des métiers de cette famille, de réallouer les temps libérés vers des activités à plus forte valeur ajoutée pour le client. Une bascule s'opère ainsi de la posture d'analyste vers celle de conseiller. En plus de vérifier la conformité et d'évaluer les risques, notamment financiers, les entreprises recherchent de plus en plus de conseils, en particulier sur les nouvelles technologies présentes au sein des processus audités.

### **Entre approfondissement des champs d'expertise et imbrication croissante des domaines d'activités**

**Il existe un enjeu de montée en gamme des prestations pour répondre à des problématiques plus spécifiques et complexes dans divers domaines (fiscal, juridique, financier, de pilotage stratégique, de GRH ...).** Cela peut supposer de **spécialiser les interventions des professionnels sur des champs** d'expertise plus restreints, nécessaire pour répondre à des besoins complexes, mais également de structurer des offres plus intégrées menées par des équipes pluridisciplinaires (interventions d'experts-comptables, RH, du SI ... pour accompagner des opérations de restructuration d'entreprises par exemple).

**Parallèlement, dans un contexte de multiplication et de diversification des risques, mais également d'évolutions réglementaires, les activités administratives, juridiques et financières sont de plus en plus imbriquées.** Des métiers comme **le juriste, le RAF ou le risk manager** se situent ainsi **à l'interface de plusieurs fonctions**, qui implique des collaborations multiples. Le risk manager, par exemple exerce une activité à la croisée de l'audit et du contrôle interne continu, de l'analyse financière (analyse du risque financier) et du contrôle de gestion (pilotage des données et des résultats). Dans le même ordre d'idée, les compétences du **Responsable Achat Approvisionnement** tendent à se rapprocher de celles du **community manager**. En effet, l'évolution de la relation client –fournisseur se caractérise par le passage d'une fonction transactionnelle (négociation d'un tarif pour un service) à une fonction stratégique et relationnelle (création de partenariats durables prenant en compte des préoccupations financières et extra financières : RSE, qualité de la marque employeur, partenariats long...). Le large spectre, tant fonctionnel que sectoriel de ses activités, amène les titulaires de ces différents métiers à collaborer avec de nombreux acteurs internes et externes, opérationnels ou non et à consolider une vision d'ensemble de l'activité.

**Dans ce contexte, de nouveaux métiers émergents, tel que le Chief Value Officier (CVO),** qui pilote donc à la fois la gestion financière de l'entreprise, mais aussi les autres nouveaux pans de la comptabilité dite triple capital, soit la création de valeur environnementale et sociale.

*« On vient de recruter une CVO, une Chief Value Officer. Au-delà de gérer toute la partie comptable, sa feuille de route, ça va être de mettre en musique tous les indicateurs qui existent, c'est-à-dire au-delà de la donnée brute ou même traitée, peut-être déjà de donner à voir un premier niveau de préconisation suivant les interlocuteurs ». Aujourd'hui, je trouve qu'on est plus dans le constat de l'indicateur et pas, effectivement, dans la mise en place d'actions derrière puisque pour l'instant, c'est plutôt un suivi par activité. »*

<sup>10</sup> Extrait de l'entretien n°2 auprès d'un manager stratégique d'une entreprise de 600 salariés. Secteur du Conseil

## 2.2.2. La communication et le marketing

### Des tendances d'évolutions contrastées suivant les métiers

Le groupement communication et marketing est sans doute celui où les trajectoires d'évolution des métiers à 2 ou 3 ans sont les plus contrastées et parfois les moins clairement repérables. Ainsi, si les effectifs des métiers de **community manager** et de **responsable communication et marketing** au sein des entreprises de la branche devraient être amenés à augmenter, les évolutions concernant l'**infographiste-graphiste** et le **webmaster** tendent davantage vers une stabilisation des effectifs, ces métiers étant par ailleurs en train de se reconfigurer. Le **webmaster** tend ainsi à se diversifier et à se spécialiser, donnant naissance à des métiers plus ciblés, tels que **développeur web**, **designer UX/UI**, **administrateur de système** ou **spécialiste SEO** tels que **développeur web**, **designer UX/UI**, **administrateur de système** ou **spécialiste SEO**, de sorte que le métier de **webmaster** n'existera peut-être plus en tant que tel dans 3 ans. Parallèlement, **L'IA** oblige les **infographistes-graphistes** à se recentrer sur des compétences socles telles que **l'innovation**, **la créativité** et **la connaissance du public cible** pour assurer leur valeur ajoutée vis-à-vis de cette technologie.

Des fonctions souvent partiellement ou totalement occupées par les métiers opérationnels dans les petites structures.



Si les fondements de la communication, tels que le manifeste, la « baseline » et les directives sont arrêtés par la direction, Il n'est pas rare que la communication et la promotion soient des responsabilités partagées par tous. Cette culture se manifeste fortement autour des **principes de l'open source**, avec des contributions visibles sous forme de paquets disponibles publiquement et une communication active à travers divers moyens comme **des tutoriels, des vidéos, etc.** Le blog de l'entreprise est un espace dans lequel chaque employé, indépendamment de son rôle, apporte sa contribution. Que ce soit un article sur les avancées techniques, la qualité, ou les résultats financiers, tout le monde participe.

**Du marketing classique au marketing prédictif.** Face à l'explosion de la donnée, la détermination de profils comportementaux et la création de nouveaux supports d'aide à la vente se feront directement en collaboration avec la DSI et les data analysts.

**La digitalisation de la relation client.** L'élaboration de nouveaux supports de communication devra prendre en compte le **marketing programmatique**, **l'omnicanal** et **les nouveaux canaux** comme la **réalité virtuelle**. Les équipes marketing devront aussi appréhender les **réseaux d'influence**, **la communication conversationnelle** sur les **réseaux sociaux** ou encore **les outils utilisés dans la digitalisation de la relation client.**

Face aux transformations numériques, le **Responsable marketing** pourra avoir en charge la **stratégie digitale marketing** afin de **renforcer la valeur ajoutée des offres**. A ce titre, il pourra

contribuer à la conception de la ligne éditoriale du site interne, ou encore à la gestion de l'e-réputation (s'il n'y a pas de spécialiste des médias sociaux dans l'entreprise).

**Entre travail de segmentation et de personnalisation de plus en plus fin (marketing) et création de valeur et de sens communs (communication).** Ces injonctions a priori difficilement conciliables interviennent dans un contexte où les clients sont à la fois de plus en plus exigeants et informés et où la concurrence entre entreprises est accrue.

Parallèlement, la multiplication des réseaux sociaux, des outils de partage d'information et des différentes plateformes doit également permettre de créer des liens entre les différents « territoires » sur lesquels l'entreprise est présente : physiques, virtuels et communautaires. Cela implique pour la « communication » d'effectuer une veille sur les différents territoires d'expression de l'entreprise, mais également de fédérer les différents publics autour de valeurs, pôle d'intérêt ou symboles communs. Avec la montée en puissance des réseaux sociaux et des sites communautaires, les relations publiques vont ainsi davantage s'orienter vers le digital.

**Une diversification de la communication portée par la multiplication des réseaux sociaux et des outils de partage d'information.** Ceci conduit à élaborer une stratégie de communication sur des contenus très variés, et notamment par exemple des contenus vidéo ou éditoriaux.

**La collaboration avec les autres métiers liés à l'informatique et l'IT va se développer pour l'ensemble des métiers du groupement communication marketing.** L'infographiste doit aujourd'hui être en mesure de **maîtriser certains éléments de langages informatiques**, mais également **d'adapter ses visuels aux nouveaux supports**. Ils vont également être amenés à travailler davantage en étroite collaboration avec les développeurs techniques.

**Pour autant, la place du marketing peut être perçue comme limitée.** Dans le secteur de l'ingénierie, en particulier, porté en grande partie par la commande publique, la croyance selon laquelle le marketing serait sans objet a pu être relevée.

*« On a une responsable communication et marketing avec un service, plus communication que marketing, d'ailleurs. On travaille à 80% avec des collectivités publiques, donc on répond souvent à des appels d'offres, il n'y a pas de marketing là- dedans »<sup>11</sup>*

Au sein même du groupement communication marketing, certaines frontières entre les métiers s'estompent. Le champ d'expertise s'étend au-delà de la **création de support de communication**. Il peut alors occuper des fonctions dévolues à d'autres métiers de la communication ou par exemple intégrer une équipe de Digital Learning et avoir pour mission la création de supports de formation. Dans ces cas, il sera amené à collaborer avec d'autres professionnels, tels que le concepteur e-learning, et sera sous la direction du manager Digital Learning.

<sup>11</sup> DRH entreprise du secteur de l'ingénierie.

## 2.2.3. Les services généraux

### Des périmètres métiers en évolution sensible et des tendances d'évolution contrastées

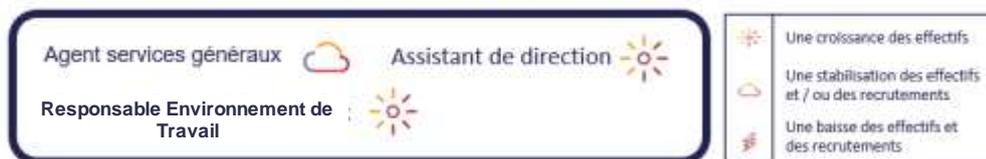
Les services généraux sont par essence une fonction polyvalente. Il s'agit de la gestion de l'environnement de travail. Cela rassemble les fonctions maintenance des installations, la gestion des fournitures, la gestion des espaces de travail la logistique interne et souvent la sécurité du site. Ces métiers sont très fortement reconfigurés par les évolutions en cours et les intitulés qui n'ont pas encore évolué devront sans doute être interrogés. **Deux tendances significatives se dessinent.**

**Certains métiers, à l'instar de l'assistant de direction et du responsable Environnement de Travail - qui tend à remplacer le responsable des services généraux - voient concomitamment leur niveau de responsabilité et le périmètre de leur mission augmenter, entraînant des transformations sensibles des postes<sup>12</sup>.** L'office manager, en particulier, s'impose de façon croissante comme alternative à « l'assistant », de direction ou non. Dans le même ordre d'idée, les appellations « multi service » ou « facility management » se substituent souvent au terme « services généraux », notion de qui apparaît non seulement surannée, mais est en outre davantage associée à la fonction publique qu'au secteur tertiaire marchand, ce que corroborent à la fois les entretiens réalisés et les études consultées.

Dans le même temps, **les services généraux « traditionnels », sont moins présents dans les entreprises de la branche ; du moins pas sous des libellés renvoyant expressément à la notion de services généraux. Ce constat s'applique en particulier aux agents des services généraux.** Les services généraux sont en effet très touchés par l'**externalisation**, comme le signalent notamment ces témoignages issus des entretiens exploratoires : « *Tout ce qui est services généraux, c'est quand même largement externalisé.*<sup>13</sup> » « *il n'y a plus d'agent de maintenance. C'est de la prestation à la journée sur tous nos sites, en fonction du besoin.*<sup>14</sup> »

**Les activités correspondantes sont aussi souvent endossées par des postes polyvalents dont le périmètre dépasse celui des seuls services généraux :** « *On est sur 9 sites, avec sur chaque site une assistante qui fait les services généraux. C'est 10% de leur activité. Les 90 % restant c'est de l'assistance sur du projet (préparation des réponses aux AO et facturation client).* » « *Notre assistante s'occupe de ressources humaines, elle est un peu assistante de direction, un peu responsable administratif et financier pour préparer des dossiers et elle est responsable achat approvisionnement* »

#### Tendances d'évolutions quantitatives à 2 ou 3 ans



<sup>12</sup> Ces tendances ne sont ni tout à fait nouvelles, ni circonscrite à la branche des bureaux d'études techniques. L'*Étude sur l'impact de la transition numérique sur les emplois et les compétences* réalisée par Atlas dans le cadre de l'*EDEC Numérique Prospective 2025* indiquait déjà que Dans les entreprises du champ d'Atlas, les métiers de secrétariat ont connu des évolutions contrastées. Tandis que les effectifs du métier de secrétariat de direction ont augmenté de 6,2% entre 2016 et 2019, ceux du métier de secrétariat ont chuté de 14,6%. Autre illustration, dans la fonction publique ce groupement de métiers, qui englobe principalement des postes axés sur les activités administratives ou régaliennes, devrait voir ses effectifs diminuer de près de 70 000 postes au cours de la prochaine décennie. Cependant, une tendance se dessine : la préférence croissante pour l'embauche de personnes détenant un diplôme d'enseignement supérieur. En effet, ces diplômés pourraient représenter près de la moitié des emplois dans ce secteur d'ici 2030, contre 43 % actuellement.

<sup>13</sup> Extrait de l'entretien n°2, manager stratégique d'un cabinet de conseil de 600 salariés

<sup>14</sup> Extrait de l'entretien n°1, DRH d'une entreprise d'ingénierie de 360 personnes

**La digitalisation des processus entraîne la reconfiguration, voire la disparition de nombreuses activités.** Face à la digitalisation de la relation client, il y a un fort déclin des activités d'archivage, stockage et destruction des documents en raison de la dématérialisation et de la gestion électronique des documents. Les dossiers et informations seront de plus en plus remplis préalablement et de manière autonome. Ainsi, la mise à jour des différents tableaux de bord ne sera plus nécessaire ; les données dématérialisées seront automatiquement mises à jour pour l'ensemble des personnes. La réception de demandes de réservation sera rendue inutile puisque les outils d'intelligence artificielle seront en mesure de réserver le moyen de transport le plus adapté à la situation et à la distance en s'appuyant sur de larges bases de données. Les tâches concernant l'organisation pratique des activités des collaborateurs pourraient, elles aussi, vraisemblablement disparaître. En effet, le classement et l'archivage des documents seront à terme entièrement dématérialisés et automatisés. L'envoi de courriels de relance sera également automatisé et réalisé après un laps de temps prédéfini par l'outil. La prise de notes et la rédaction de comptes rendus de réunion étant également de plus en plus automatisées, un simple enregistrement vocal des échanges pourra ainsi permettre une retranscription instantanée.

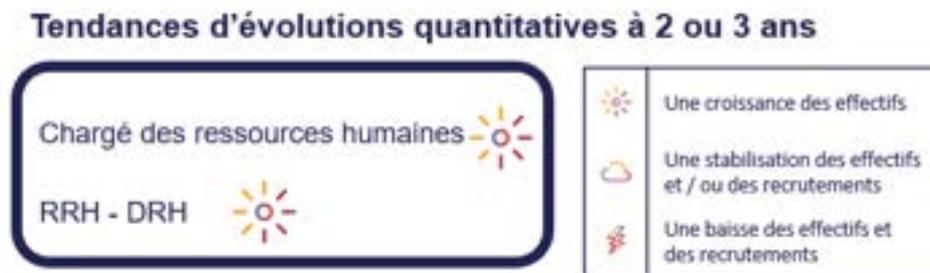
**L'hybridation du travail implique la maîtrise de méthodes et d'outils de communication à distance et collaboratifs et d'outils de réunion virtuels.** La démocratisation du travail à distance, sur des plages horaires plus variées, demande aux gestionnaires administratifs et au secrétariat de **maîtriser de nouveaux outils, une agilité organisationnelle, et une capacité à interagir avec des équipes pluridisciplinaires, aux expertises pointues.** Dans le même temps, la collaboration à distance, réduit aussi davantage le besoin de services généraux traditionnels, centrés sur un lieu de travail physique.

**La qualité de vie au travail et la RSE sont devenues un élément central dans les stratégies des entreprises,** qui cherchent à optimiser leurs budgets tout en améliorant le bien-être des salariés et la qualité de leurs services internes. Dans ce contexte, **le rôle des services généraux a évolué, passant de fonctions d'intendance à des postes à responsabilités élevées nécessitant des compétences diversifiées.**

## 2.2.4. Les Ressources Humaines

### Des prévisions de nette augmentation des effectifs à 2 ou 3 ans

La tendance d'évolution des métiers RH au sein de la branche est **sans équivoque** : les effectifs sont amenés à croître sur les prochaines et de façon substantielle, en comparaison aux tendances observables sur la plupart des autres métiers transverses. Pour autant, les métiers RH connaissent des **transformations substantielles**.



### La digitalisation du métier s'accélère et transforme les activités.

Avec le développement des SIRH, la **digitalisation des processus RH a été vivement encouragée**, à l'appui d'outils comme les ATS (applicant tracking system) pour optimiser le recrutement ou les LMS (learning management system) pour superviser la formation, assurant ainsi une gestion optimisée des compétences. En parallèle, la communication RH a, elle aussi, connu une **transformation numérique**. Les plateformes sociales se sont imposées comme des leviers incontournables, que ce soit pour renforcer l'image de l'employeur ou pour stimuler l'engagement des collaborateurs, ou pour recruter de nouveaux collaborateurs. Les annonces et autres informations concernant les entreprises sont ainsi plus largement relayées. Cela permet de toucher un plus grand nombre de candidats potentiels, mais aussi de mieux cibler les candidats et de favoriser un recrutement plus juste.

**L'automatisation des tâches ou leur transfert vers les collaborateurs** (signature électronique des contrats, fiches de paie, etc.) **permet des gains de temps et de productivité substantiels** : « On a des systèmes de self-servicing, c'est-à-dire que les salariés demandent eux-mêmes leurs fiches de paie et se les éditent tout seuls, c'est de l'automatisation et de la gestion de données <sup>15</sup> »

### Repositionnement en tant que partenaire et compétences partagées avec la ligne managériale

Dans les entreprises où la fonction RH est outillée, le chargé de RH **évolue vers des fonctions de Business Partner** : « L'idée, c'est d'être au plus près vraiment des besoins et de connaître vraiment les métiers. C'est-à-dire important pour recruter, pour former et faire monter en compétence.... Et puis il y a l'idée que nos collaborateurs, en interne, aient un interlocuteur pour la partie Paye administration et un seul et unique interlocuteur pour la partie plus développement RH. C'est la personne qui m'a recrutée, donc elle me connaît bien et elle m'accompagne tout au long de mon parcours professionnel. »<sup>16</sup>

Ce repositionnement s'opère sur les différents métiers de la fonction RH. Qu'il soit en prise directe avec le terrain ou (chargé RH) ou qu'il participe à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise (DRH),

<sup>15</sup> Extrait de l'entretien n°2 auprès d'une entreprise de 600 salariés. Secteur du Conseil

<sup>16</sup> Extrait de l'entretien n°1 (DRH) auprès d'une entreprise de 360 salariés du secteur de l'Ingénierie

le professionnel RH joue un rôle de plus en plus important dans l'anticipation et l'accompagnement des besoins des collaborateurs de l'entreprise.

Par ailleurs, les équipes RH ont su intégrer les méthodes agiles à leurs processus, offrant une réactivité accrue face aux besoins évolutifs des entreprises. Cette nouvelle dynamique touche à la fois le recrutement, la rémunération et la formation, etc.

*« La RH doit sortir de son bureau et aller au-devant plutôt que d'attendre la demande. (...) ils anticipent les transformations, ils gèrent toute la partie RPS, l'accompagnement humain, etc. C'est un autre job. Finalement, aujourd'hui, les RH, c'est presque être un cabinet de conseil interne. Toute la partie gestion, ça tourne à l'aide des outils automatisés. »<sup>17</sup>*

### **L'hybridation du travail, accélérée par la pandémie, s'inscrit dans les usages des entreprises.**

L'éclatement de l'unité de lieu et de temps incite équipes et managers à établir de nouvelles méthodes de travail, caractérisées principalement par le développement de **nouveaux outils collaboratifs digitaux d'une part, la flexibilisation accrue du travail d'autre part**. Ces nouveaux enjeux impliquent pour la fonction ressources humaines de maîtriser les enjeux légaux qui y sont associés, ainsi que les nouveaux processus RH réalisés à distance tels que « l'onboarding », les entretiens, la formation, etc.

### **Le recrutement : une activité majeure, chronophage et qui évolue dans les entreprises de la Branche.**

*« Aux RH, on a une armée, mais qui s'occupe essentiellement de recrutement. C'est 90% de leur temps »<sup>18</sup>.*

*« Il y a quelques années, on avait peut-être cinq recrutements en cours. Là, j'ai toujours entre 35 et 40 recrutements. On a un triple effet sur le recrutement : il y a, un, la croissance, de plus en plus de départs et le contexte du marché de recrutement qui se durcit énormément. Nos salariés se font chasser et nous, on va chasser d'autres salariés. Quand on fait nos prévisions de recrutement, on met, en plus des créations de postes, un volant de 10 % de remplacements. On est 360, on sait qu'à peu près 30 personnes vont partir dans l'année.<sup>19</sup> »*

### **Le rapport au travail entre en mutation avec l'arrivée de nouvelles générations qui n'ont plus les mêmes attentes.**

Elles sont plus connectées, plus concernées par leur équilibre vie privée-vie professionnelle et leur bien-être. Ces nouveaux enjeux sont à prendre en compte dans la manière avec laquelle le DRH doit gérer le capital humain. De même, ces jeunes générations n'envisagent plus une carrière longue, mais une succession d'expériences au sein de différentes structures, ce qui rebat les cartes des stratégies de fidélisation et de gestion des compétences pour les entreprises.

*« Il y a une interrogation sur le rapport au travail. Le sens au travail pour les métiers RH. Que devient le travail ? Est-ce qu'on va encore recruter demain ? Ça pose pas mal de questions sur mes métiers...<sup>20</sup>»*

<sup>17</sup> Extrait de l'entretien n°2 auprès d'une entreprise de 600 salariés. Secteur du Conseil

<sup>18</sup> Ibid

<sup>19</sup> Extrait de l'entretien n°2 auprès d'une entreprise de 600 salariés. Secteur du Conseil

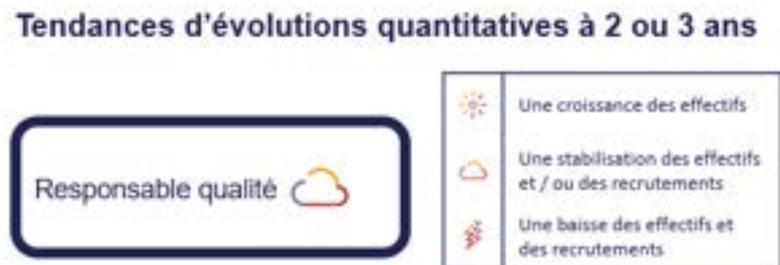
<sup>20</sup> Ibid

---

## 2.2.5. La Qualité

**Une augmentation sensible du poids des activités relevant de la qualité, qui n'est pas assortie d'une augmentation des effectifs correspondante**

Les entreprises interrogées **disposent rarement d'un service propre** et pas nécessairement d'un ETP dédié. Elles sont néanmoins soumises à des impératifs impliquant d'intégrer la qualité dans leur champ d'activité, ce qui peut par exemple les conduire à **recourir à des responsables qualité à temps partagé**.



**Le numérique transforme les champs d'application et modes opératoires de la qualité.**

L'appui sur les nouvelles technologies permet un accompagnement des équipes et une prise de décision plus rapide (pilotage par la donnée, contrôle qualité automatique, etc.), et nécessite en même temps des connaissances plus complètes dans les domaines de l'IT, de l'IA, des systèmes blockchain, etc.

**Le renforcement de la conformité impose un cadre d'action de plus en plus contraint sur le plan normatif et sécuritaire.** Démarches de labellisation, contrats, respects de la RGPD, etc. : les standards qualité à respecter sont de plus en plus nombreux et diversifiés. Le métier semble évoluer vers une fonction de **responsable Qualité Sécurité Environnement**.

**L'élargissement du champ d'action : la dimension « qualité de service client » s'ajoute à la dimension « conformité ».**

Ce faisant, les responsables qualité sont davantage appelés à exercer une influence stratégique, à anticiper les besoins et à participer aux dispositifs d'optimisation de la performance et d'amélioration continue, aux côtés des managers. **La fonction qualité se situe au carrefour de la « conformité » et du développement des enjeux business, RSE et RH, via des démarches de labellisations, accréditations et certifications.** Ces derniers points constituent en outre un vecteur de la marque employeur, et donc des atouts potentiels de différenciation pour les candidats. Ces démarches deviennent également un atout commercial auprès des clients et prospects, voire un prérequis pour accéder à certaines consultations et marchés publics.

**Un acteur clé de la performance opérationnelle de l'entreprise au regard des exigences concernant la satisfaction client.**

Le parcours client repose sur des exigences plus diversifiées (prise en compte des changements générationnels, climatiques, etc.). Cela passe par la participation ou l'organisation de revues de processus associant tous les acteurs internes (managers et équipes opérationnelles) visant à **améliorer les modes opératoires** grâce à l'analyse et l'évaluation du déroulement des projets. **La gestion de l'intelligence collective (ou knowledge management),** est la résultante d'une démarche qualité qui correspond au processus d'identification, d'organisation, de stockage et de diffusion à l'ensemble des équipes d'une entreprise, de connaissances précieuses.

## 2.2.6. Les systèmes d'information

### Des perspectives d'évolutions à 2 ou 3 ans globalement optimistes

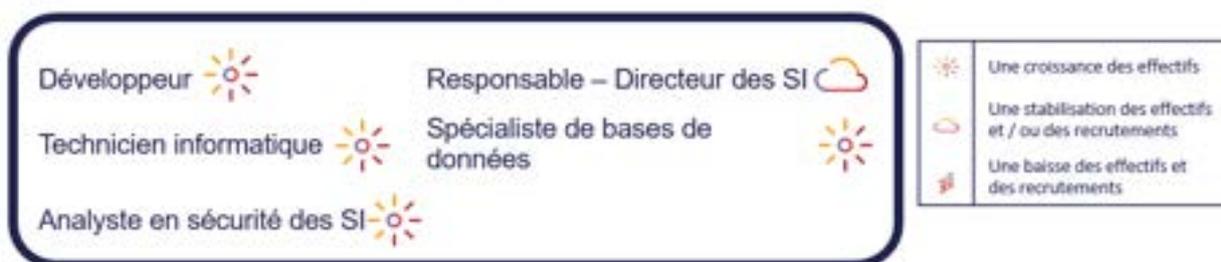
Tous les métiers transverses du groupement système d'information devraient globalement voir leurs effectifs croître dans les deux prochaines années.

Deux points d'attention méritent toutefois d'être soulignés. Premièrement, les métiers des SI se situent, peut-être plus encore que les autres métiers transverses, à une **interface très poreuse entre fonctions supports et métiers de l'opérationnel**. Ils ne sont donc pas systématiquement rattachés à la direction SI (ou assimilée) et relèvent parfois des directions métiers, quand ils ne sont pas externalisés.

« Le SI, en fait, est discrètement externalisé. Quand tu prends un service en mode SAS, tu achètes jus te un logiciel, mais la réalité, c'est que tu n'as pas de serveur, pas de gestionnaire de réseau, pas de programmeur. Donc, il y a un gain par opportunité, par absence de coûts, qui est assez important. **L'achat de logiciel en mode SaaS, c'est de l'externalisation** qu'on le veuille ou non, parce que tu n'as pas les unités en entente que tu avais auparavant.<sup>21</sup> »

En outre, **ces métiers évoluent très vite : les environnements techniques et compétences requises sont rapidement frappés d'obsolescence, les périmètres métier et intitulés sont régulièrement réinterrogés, notamment en ce qui concerne le champ de l'analyse de données.**

#### Tendances d'évolutions quantitatives à 2 ou 3 ans



### Les évolutions à l'œuvre qui impactent les métiers de systèmes d'information.

**L'automatisation et l'intelligence artificielle.** L'automatisation des tâches et l'essor de l'intelligence artificielle transforment considérablement le « monde de la donnée » et les compétences et métiers qui y sont associés. La problématique de la **sécurité informatique monte en puissance**.

**Les nouveaux modes de travail** impliquent sur le fond de travailler sur l'évolutivité des modèles IA sur les bases de données ou encore l'analyse des données lorsque l'organisation du travail dans l'entreprise l'impose, et sur la méthode de développer l'agilité, de savoir travailler dans des nouveaux écosystèmes ouverts et pluridisciplinaires. Ceci est d'autant plus nécessaire dans un contexte marqué par l'arrivée de nouveaux entrants disruptifs (les pure players digitaux proposent des services de niche et une méthodologie basée sur les méthodes agiles).

Qu'elles soient sociétales, technologiques ou encore environnementales, les évolutions en cours ont des impacts notables sur les contenus et la structuration des activités et métiers transverses. Mais les mutations de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises de la branche ne sont pas les seuls facteurs expliquant les évolutions en matière d'organisation des fonctions supports. La taille de l'entreprise, sa maturité et les choix stratégiques qu'elle opère sont autant de déterminants de la structuration des activités transverses.

<sup>21</sup> Entretien auprès d'un dirigeant d'une TPE dans le secteur du numérique

## 2.3 LES EFFETS DE LA TAILLE DE L'ENTREPRISE SUR L'ORGANISATION DES ACTIVITÉS TRANSVERSES

### 2.3.1 La structuration des fonctions transverses au fil de la croissance de l'entreprise

Interrogés sur l'organisation des fonctions supports au sein de leur entreprise, notamment dans le cadre d'entretiens exploratoires et de focus groupes, des professionnels de la branche ont mis en lumière certaines tendances qui guident la structuration des fonctions transverses. Les travaux ont notamment montré que **la taille des entreprises joue un rôle central dans les partis pris de répartition et de couverture des fonctions supports.**

#### La matrice mobilisée auprès des entreprises de moins de 50 salariés dans le cadre des focus groupes.

Pour couvrir chacune des fonctions (têtes de ligne saumon), chaque entreprise peut mettre en place une organisation qui lui est propre. Chaque fonction peut être (têtes de colonnes bleues) : externalisée, sous-traitée, etc. Ainsi :

Une personne dont ce n'est pas la fonction peut prendre en charge la fonction

Une personne polyvalente peut la prendre en charge

Un poste dédié, dans la liste des métiers transverses, a pu être créé

Un outil numérique peut également prendre en charge tout ou partie de la fonction

Un mix de l'ensemble de ces différentes options peut également être mis en place.

	Administration, Finance et Juridique	Communication et Marketing	Qualité	Ressources Humaines	Services Généraux (maintenance, techniques, administratifs)	Systèmes d'Information
<b>Sans objet</b> <i>Non réalisé par l'entreprise, ni en interne, ni par un prestataire externe</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Externalisé / sous-traité</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fait en interne par quelqu'un dont ce n'est pas la fonction première</b> (métier opérationnel, dirigeant, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fait par un poste support polyvalent</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Fait par un ou des postes support dédié</b> (si oui, mettre en gras les intitulés métiers correspondants)	Auditeur, Comptable, Contrôleur de gestion, RAF ou DAF, Juriste, Risk Manager, Responsable achats et approvisionnements	Community Manager, Infographiste – Graphiste, Responsable com et marketing, Webmaster	Responsable qualité	Chargé des RH, Responsable/Directeur des RH	Agent services généraux, Assistant de direction, Responsable services généraux	Développeur, Responsable/Directeur des SI, Technicien informatique, Spécialiste bases de données, Analyste en sécurité des SI
<b>Outil / solution numérique</b> aidant la réalisation en interne des activités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Le cas échéant précisez de quelle nature (SI/RI, etc.)</b>	---	---	---	---	---	---

Co&Sens

S'il n'est pas possible de systématiser la réflexion (et si la taille de l'entreprise n'est pas mécaniquement liée à son niveau de maturité), les entretiens et éléments issus de l'étude tendent toutefois à montrer que **le recrutement de fonction transverse est en partie lié au stade de**

**développement d'une entreprise**<sup>22</sup>. Le schéma ci-après illustre le processus de développement des fonctions transverses au sein de la branche, en fonction de la taille de l'entreprise.

Dans les petites entreprises où les activités transverses ne suffisent pas toujours à justifier un poste à temps plein dédié, des fonctions relevant du périmètre de différents métiers sont souvent regroupées sur un même poste. Cependant, à mesure que l'entreprise grandit et que le volume d'activités augmente, la spécialisation devient nécessaire, entraînant la distinction plus marquée des rôles.



Co&Sens. Schéma issu des travaux de l'étude.

### Les fonctions supports dans les petites entreprises : reconnaissance, polyvalence et rôle de la ligne managériale

Les entretiens exploratoires ont permis de dresser le constat que la plupart des métiers transverses identifiés dans le périmètre de l'étude **ne sont pas présents dans les entreprises de la branche sollicitées, soit qu'ils ne correspondent pas à un ou des ETP dédiés en interne, soit que la fonction soit externalisée, soit que les activités ne correspondent pas à un besoin identifié dans l'entreprise :**

*« Il y a des tâches qui ne nous concernent pas. Il n'y a aucun poste qui ne soit pas un poste d'urbaniste, donc d'opérationnel chez nous. On est beaucoup en autogestion sur toutes ces activités transverses. On se les répartit, puis on les gère de façon permanente : chacun des salariés endosse une tâche transversale<sup>23</sup>. »*

Il existe donc un **delta sensible entre le périmètre d'étude et la réalité terrain** dans les petites entreprises, corroboré par la suite des travaux.

**Les très petites entreprises n'ont souvent pas les moyens de se doter de postes supports et s'organisent avec des outils numériques, en partenariat avec quelques prestataires en tant que de besoin. La direction des entreprises (et parfois les managers) est ainsi souvent impliquée dans la réalisation des activités transverses,** parce que c'est elle qui opère le choix de ce qui est internaliser et de ce qui externaliser, mais aussi souvent en tant qu'exécutant direct des missions transverses dans les TPE. **C'est notamment le cas pour une partie des activités relevant des ressources humaines.**

Selon l'étude "EDEC Numérique Prospective 2025" de 2022, les métiers managériaux s'orientent ainsi vers une gestion humaine accrue plutôt que vers une expertise technique stricte, notamment pour mieux encadrer et soutenir leurs équipes. Dans ce contexte, **il devient impératif pour les managers d'enrichir leurs compétences en ressources humaines** afin de répondre efficacement aux enjeux associés.

*« On sous-traite bien volontiers les paies, mais tout le reste on le gère nous-même : les entretiens, les obligations légales, la montée en compétences, la partie recrutement ». « En tant que toute petite entreprise,*

<sup>22</sup> L'étude n'a pas permis d'établir de façon stricte que, corrélativement, une absence de recrutement sur certaines fonctions supports peut, à un certain stade, bloquer le changement d'échelle et / ou le développement d'une entreprise.

<sup>23</sup> Extrait de l'entretien n°3 dans une entreprise de 12 personnes du secteur de l'ingénierie

*on est un peu au four et au moulin ; on participe à tout. En communication, par exemple sur la partie « contenus spécifique RH » on rédige le contenu, et les prestataires publient ».*<sup>24</sup>

Ce deuxième témoignage illustre un autre phénomène propre aux petites entreprises : **la polyvalence des personnes exerçant les fonctions supports.**

Mais ces activités additionnelles par rapport aux fonctions cœur de métier ne vont pas sans poser **des difficultés de surcharge**, souvent forte pour ces derniers. *« Les fonctions support, c'est compliqué. C'est intéressant de pouvoir les assurer, mais ça te prend 10 % de ton temps et ce n'est jamais inscrit dans mon plan de charge. C'est toujours du travail en plus. J'aurais besoin de ne pas le faire après les 100 % de mon plan de charge sur ma mission. »*

**La problématique évoquée dans ce témoignage renvoie en filigrane à une problématique de faible reconnaissance des fonctions supports, qu'elles soient endossées ou non par des ETP dédiés.** Cette problématique a été régulièrement abordée par les professionnels interrogés, comme l'atteste cet autre témoignage, issu d'une DRH d'une entreprise du secteur de l'ingénierie : *« Je pense qu'il y a une méconnaissance des métiers transverses et de ce que peuvent vivre les « fonctions support ». C'est compliqué d'expliquer à quoi on sert. Souvent, on nous dit « Les services supports, on ne sait pas à quoi vous servez et vous coûtez de l'argent, mais finalement, vous ne nous rapportez rien. »*

**Lorsque le volume d'activités transverses devient trop important, les entreprises (dont la taille oscille entre quatre et douze de salariés en général) s'interrogent sur le premier poste support** qui va venir soutenir leur croissance avec des configurations organisationnelles très diverses. Des regroupements d'activités relevant souvent de différents métiers s'opèrent alors pour constituer une activité à temps plein sur un poste transverse, très polyvalent. L'office manager est dotée de multi compétence ce qui lui permet de prendre le relais en cas de besoin de la direction .... sur un regroupement d'activités transverses (RH, administratif, comptable, juridique, etc.) et est mis en avant comme une « solution » très intéressante, mais les « bons » profils sont difficiles à trouver.

Si le premier poste créé correspond souvent à un poste d'assistant (de direction ou non) et le second à un poste RH, il n'y a toutefois pas de règle absolue. En effet, les focus groupes et les entretiens ont révélé que **les entreprises de la branche avaient tendance à externaliser ce qui n'est pas proche de leur cœur de métier.** Une société de conseil RH va ainsi peu déléguer sa RH alors qu'une société d'ingénierie, dont les RH n'est pas le métier, sera plus encline à le faire.

La polyvalence des premiers postes transverses peut aussi concerner des métiers d'encadrement. Le champ d'expertise du DRH varie ainsi considérablement **selon la taille des entreprises.** Dans les petites entreprises, il est fréquent de voir les fonctions RH jumelées avec d'autres métiers. D'après les entreprises interrogées dans le cadre de l'enquête OPIIEC, les activités du DRH peuvent également être mutualisées avec celles du directeur administratif et financier, du responsable RSE, du responsable Environnement de Travail ou bien des activités relatives au juridique, à la communication interne, aux SI et à la qualité.

### **Les fonctions transverses dans les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises**

Dans les entreprises intermédiaires (de 50 à 250 salariés), au moins un poste transverse de chaque famille est généralement présent. La numérisation dans ces entreprises est très avancée ; les organisations des métiers transverses se sont stabilisées. On assiste **au sein de certains métiers** (Comptable, RH, ...) à des déplacements **d'une partie des activités vers d'autres activités à plus forte valeur ajoutée.**

<sup>24</sup> Co-dirigeant d'une TPE dans le secteur du conseil (focus groupe)

Pour les entreprises de plus de 250 salariés, **la RSE est présente quasiment partout** et traverse la plupart des métiers transverses (Bilan extra financier dans la finance, animation de la RSE avec les collaborateurs dans les RH). Parallèlement **la spécialisation devient nécessaire**, entraînant la distinction plus marquée des rôles. Ainsi, il n'est par exemple pas rare de voir le métier de chargé RH **se segmenter**, pour disposer d'un traitement approfondi de chacune des grandes activités (recrutement, formation, etc.)

Les entreprises de plus de 199 salariés ont mis en place des process pour l'ensemble des fonctions transverses. Ces fonctions supports peuvent être :

- offshorisées ou automatisées à l'aide d'outils numériques (pour les tâches répétitives),
- spécialisées sur des thématiques sensibles. A titre exemple, les postes de chargé de ressources humaines sont généralement segmentés, avec comme spécialités potentielles : HRBP (Human Resources Business Partner)/ chargé de carrière / chargé de développement RH, conseiller en évolution professionnelle, chargé de formation / chargé ou responsable pédagogique, digital learning manager (DLM), chargé de recrutement, etc.

---

### **Internaliser ou externaliser : une question de taille et de stratégie**

Si les pratiques d'offshoring sont plutôt l'apanage des grandes entreprises et des PME, les TPE font elles aussi souvent le choix de ne pas internaliser les fonctions supports, pour des raisons qui peuvent varier.

### **L'internalisation de l'activité transverse à la croisée de dimensions stratégiques, fonctionnelles, confidentielles**

À mesure que l'entreprise voit sa taille augmenter et que le volume d'activités transverses augmente, se pose alors la question de l'internalisation des activités. La taille de l'entreprise n'est pourtant pas le seul motif pour internaliser les fonctions supports.

**Stratégique** au regard des ambitions de l'entreprise, de son projet, des difficultés qu'elle rencontre (communication pour développer tel ou tel marché, Informatique pour des entreprises dont la réalisation de l'activité repose sur des outils numériques, RH lorsque l'entreprise peine de manière régulière à recruter...).

**Fonctionnelle** lorsque les activités à couvrir sont trop nombreuses pour une seule personne : l'assistante ne peut plus gérer seule les activités et un nouveau poste est créé en RH par exemple.

**Confidentielles**, puisque certaines informations sensibles doivent être protégées et ne peuvent être confiées à des externes : sécurité informatique des données par exemple.

L'étude intitulée "Faire ou « faire faire » les fonctions support dans les grandes entreprises françaises"<sup>25</sup>, qui évalue les avantages et risques liés à l'externalisation d'une activité met en

<sup>25</sup> Mille-Alliance. 2009. *Faire ou « faire faire » les fonctions support dans les grandes entreprises françaises* (33p.). l'étude est basée sur le retour d'expérience de 200 entreprises françaises réalisant un CA supérieur à 2,5 milliards d'euros. Il ressort de cette étude que les facteurs suivants président à la décision d'externaliser ou pas :

1. *Dimension Économique* : Externaliser une fonction peut être un levier économique pour une entreprise. Par exemple, externaliser une ligne de production pour profiter d'équipements à la pointe et d'une main-d'œuvre experte permet des économies sur les investissements et l'entretien. Toutefois, l'externalisation d'activités ayant des charges fixes peut générer des économies moins significatives

2. *Dimension Stratégique* : Il est essentiel pour une entreprise d'identifier les activités métiers peu lucratives à externaliser. Contrairement aux idées reçues, les fonctions supports ne sont pas systématiquement à privilégier pour l'externalisation

3 *Dimension Qualitative* : Les tâches externalisées sont souvent répétitives, menant à un turnover élevé chez le prestataire et, potentiellement, à une baisse de qualité. Les employés du prestataire, ne faisant pas partie intégrante de l'entreprise cliente, peuvent parfois être moins investis.

exergue que l'externalisation des métiers transverses si elle est envisageable, n'est pas toujours conseillée en raison de son faible impact économique et des risques associés à la gestion des prestataires.

Des constats similaires sont dressés dans des TPE : « *Comment superviser des expertises qui impactent notre activité si on n'a aucune compétence ou connaissance en interne ? La supervision des sous-traitants nécessite en moyenne 5 jours par mois pour nous, les 2 dirigeants.* »<sup>26</sup>»

## Externalisation, offshoring et travail en réseau

Dans les faits, les grandes PME et entreprises n'hésitent pourtant pas à recourir à l'externalisation voire l'offshoring de certaines fonctions transverses, dans un contexte d'évolutions en termes de collaboration à distance couplées aux besoins en maîtrise des coûts, mais aussi en expertises spécialisées. En délocalisant ces activités, les grandes entreprises et les PME visent à réduire les coûts et à accéder à des compétences spécialisées disponibles à l'échelle mondiale, permettant ainsi une allocation plus efficace des ressources internes vers des activités à plus forte valeur ajoutée. **C'est notamment le cas dans le champ des ressources humaines. L'évolution des structures RH voit un transfert de certaines tâches, comme le recrutement et la formation, vers l'externalisation. Il en va de même pour les activités relevant des systèmes d'information.**

Si l'optimisation des coûts a longtemps été la raison principale pour laquelle les grandes entreprises et les PME ont fait le choix d'externaliser à l'étranger certains processus et services, aujourd'hui, le **besoin d'expertise et l'accès aux ressources qualifiées tiennent une place importante dans la décision des entreprises de se tourner vers « l'offshoring »**. Cette situation est d'autant plus exacerbée par les enjeux de disponibilité et d'accès aux expertises IT dans les pays européens<sup>27</sup>. En effet, certaines DSI en Europe peinent parfois à identifier et intégrer dans des délais raisonnables les ressources qui les accompagneront dans l'exécution de leur feuille de route de transformation digitale. Le recours à l'« offshoring », et plus spécifiquement au « nearshoring »<sup>28</sup> sur des pays voisins tel que le Maroc, permet d'accéder à des ressources stables, expertes et à des coûts compétitifs.

Les nouveaux modes de travail, et plus spécifiquement, **le développement du flexoffice et le fleurissement des espaces de coworking ont quant à eux mécaniquement entraîné une externalisation de tout un pan d'activités relevant de la maintenance des bâtiments et des moyens généraux**, pour toutes les entreprises qui ont opté pour la solution des espaces de travail partagés.

4. *Flexibilité* : Les entreprises qui externalisent peuvent rencontrer des difficultés à ajuster ou à se désengager du contrat avec le prestataire, en raison de clauses souvent rigides. Un prestataire non adaptatif peut également nuire à la réactivité de l'entreprise cliente face aux changements du marché.

5. *Dimension Sociale* : Bien que l'externalisation permette de déléguer la gestion de certaines responsabilités sociales, il est primordial que ces aspects soient bien gérés par le prestataire pour éviter tout impact négatif sur la qualité de service et l'image de l'entreprise cliente.

<sup>26</sup> Dirigeant d'une TPE dans le secteur du Conseil (focus groupe)

<sup>27</sup> [https://www.challenges.fr/economie/un-nouveau-modele-hybride-entre-offshoring-et-onshoring\\_798114](https://www.challenges.fr/economie/un-nouveau-modele-hybride-entre-offshoring-et-onshoring_798114)

<sup>28</sup> Notion proche du offshoring, qui renvoie au processus de délocalisation, le nearshoring renvoie plus spécifiquement au transfert d'activité dans des pays régionalement proches de pays où est implantée l'entreprise.

*« Ce n'est pas moi qui gère la maintenance, je suis locataire, donc on peut dire que je sous-traite ». « On est locataire dans un bâtiment donc on n'a pas la partie maintenance à gérer. L'administratif est géré en interne, en revanche. »<sup>29</sup>*

## **Externalisation, recours au temps partagé et aux solutions dédiées dans les TPE et les petites PME**

Dans les TPE, lorsque les activités transverses ne permettent pas de couvrir en volume, de « nourrir » un poste à part entière, celles-ci sont en effet le plus souvent externalisées.

Pour les entreprises de moins de 50 salariés, les principales interrogations sur les évolutions des fonctions transverses sont en outre liées aux **outils numériques et à l'arrivée de l'intelligence artificielle** dont chacun sait qu'elle présente des avantages parfois déterminants. Mais comment y aller ? Quels outils choisir ? **La bascule vers des outils numériques et l'IA est un enjeu.**

Ces deux variables conduisent beaucoup de TPE à recourir des prestataires spécialisés qui travaillent à temps partagé ou partiel (dans le champ des RH, de l'assistance administrative, de la qualité, de l'informatique ou de la communication), mais aussi à opter pour des outils apportant des gants de temps substantiels. C'est parfois la combinaison de ces deux solutions (prestataires et outils) qui répond au mieux aux besoins des entreprises :

*« Ça fait longtemps qu'on cherche la modernité et on l'a trouvé effectivement en l'outil xxx, mais aussi avec une communication avec notre comptable que l'on voit comme un partenaire. C'est à la fois l'outil qui permet d'avoir tout en temps réel tout le temps et nous permet de produire les justificatifs et donc de se concentrer effectivement sur la valeur analytique de notre expert-comptable, plus cette instantanéité presque de communication via Slack »<sup>30</sup>*

<sup>29</sup> Témoignages de dirigeants de 2 TPE dans le secteur du Conseil (Extrait d'un focus groupe).

<sup>30</sup> Extrait de l'entretien n°7 dans une entreprise de 12 personnes du secteur du numérique

## 2.4. LES ENJEUX DE L'ACCOMPAGNEMENT DES METIERS ET ACTIVITES TRANSVERSES

---

### 2.4.1. Les constats issus de l'étude

L'étude a mis en lumière différents constats concernant les besoins d'évolution des métiers, activités et compétences transverses au sein de la branche :

**Les métiers transverses connaissent des évolutions sensibles, mais qui se révèlent être d'ampleur différente suivant leur activité de cœur de métier.**

L'hybridation et la digitalisation des organisations du travail, l'essor de l'intelligence artificielle, la prise en compte de la Transition écologique et énergétique (TEE), le développement des politiques de RSE et le renforcement des enjeux de sécurité s'imposent dans toutes les entreprises de la branche, avec pour corollaire certaines tendances d'évolution assez largement partagées. Ainsi, les évolutions numériques, et notamment **l'automatisation, conduisent à une réduction progressive des tâches chronophages, qui touche toutes les activités de gestion administrative**. Cette tendance génère **deux mouvements parallèles : l'externalisation de certaines activités et le recentrage des métiers transverses vers des activités à plus forte valeur ajoutée** (constat d'autant plus vrai à mesure que le niveau de responsabilité du métier augmente). De même, on peut observer sur de nombreux métiers transverses **un élargissement du champ des problématiques à intégrer dans leur activité quotidienne, quel que soit le niveau de responsabilité des postes**. La prise en compte des politiques **RSE (et leurs déclinaisons pratiques), comme l'intégration des enjeux de sécurité (des personnes, des données, etc.)** est un exemple particulièrement éloquent. Cet élargissement du périmètre d'action s'accompagne également **d'un mouvement d'imbrication plus fort des activités transverses, dont les frontières tendent parfois à s'estomper, et qui renforce en outre les collaborations entre groupements métiers** (métiers de la communication et des systèmes d'information autour des enjeux de maîtrise d'éléments de langages informatiques, qualité, RH et services généraux autour d'enjeux de RSE et de QVT, etc.)

Pour autant, l'impact de ces nouvelles données sur les fonctions transverses diffère suivant les activités de cœur de métier. **La digitalisation des organisations et des pratiques** reconfigure naturellement assez fortement **les métiers des systèmes d'information, mais aussi ceux de la communication et du marketing**. La montée en puissance des **problématiques de TEE, de sécurité et de gestion des risques, et le renforcement concomitant des normes associées** font évoluer fortement **l'ensemble des métiers transverses dont une partie au moins des activités relève de la conformité** (les ressources humaines, la qualité, l'audit et le contrôle, les achats et l'approvisionnement et dans une certaine mesure les services généraux).

Si les impacts sont donc différenciés entre les métiers, **certains connaissent des mutations particulièrement profondes, qui tendent à transformer leur périmètre (et leur libellé) : le webmaster, l'infographiste-graphiste, l'agent des services généraux et l'assistant de direction** (ce dernier poste évoluant de manière non équivoque vers le métier « d'office manager »).

D'un point de vue quantitatif, les métiers qui devraient connaître **les croissances les plus soutenues dans les années à venir sont les suivants : les métiers des ressources humaines, le responsable achats et approvisionnements, le responsable - directeur administratif et financier, le risk manager, le contrôleur de gestion et l'analyste en sécurité des systèmes d'information**.

## **La taille des entreprises joue un rôle central dans les décisions répartition et de couverture des fonctions supports.**

L'étude a montré que dans les petites entreprises où les activités transverses ne suffisent pas toujours à justifier un poste à temps plein dédié, des fonctions relevant du périmètre de différents métiers étant souvent regroupées sur un même poste. Les premiers postes sont souvent polyvalents. A mesure que l'entreprise grandit et que le volume d'activités augmente, la spécialisation devient nécessaire, entraînant la distinction plus marquée des rôles. **Les entreprises de moins de 50 salariés** sont globalement dans des configurations charnières pour la structuration des fonctions transverses. **Elles constituent une cible clé à accompagner.** Dans les entreprises intermédiaires (de 50 à 250 salariés), au moins un poste transverse de chaque famille est généralement présent. Les entreprises de plus de 250 salariés ont besoin de poursuivre la segmentation des métiers transverses et les très grandes entreprises **spécialisent généralement** les métiers transverses sur des thématiques sensibles.

## **Les stratégies développées peuvent-elles aussi jouer un rôle substantiel.**

À mesure que l'entreprise voit sa taille augmenter et que **le volume d'activités transverses augmente**, se pose la **question de l'internalisation des activités**. La taille de l'entreprise n'est pourtant pas le seul motif pour internaliser les fonctions supports. La confidentialité de données sensibles, par exemple, peut conduire à internaliser certaines fonctions transverses. Les entreprises de la branche ont par ailleurs **tendance à externaliser les fonctions supports qui ne sont pas proches de leur cœur de métier.**

---

### **2.4.2 Les enjeux**

**Il résulte de ces constats différents enjeux auxquels la branche devra répondre pour accompagner les entreprises et les salariés titulaires exerçant les métiers et activités transverses.**

- **Réserver des budgets d'accompagnements pour certains métiers pour lesquels les entreprises disposent de besoins récurrents et avérés, en tenant compte à la fois des perspectives d'évolution quantitative des métiers et du schéma de développement des fonctions supports observé au sein des entreprises de la branche.** À titre d'exemple, **les métiers des ressources humaines** figurent non seulement parmi les métiers dont les effectifs devraient fortement croître dans les années qui viennent, mais ont en outre été identifiés comme étant généralement le second (si ce n'est pas le premier) poste transverse créé dans les entreprises.
- **Proposer des budgets spécifiques pour les salariés titulaires de métiers en forte reconfiguration** (le webmaster, l'infographiste-graphiste, l'assistant des services généraux et dans une certaine mesure l'assistant de direction).
- **Réserver des enveloppes d'accompagnements pour accompagner la montée en compétence face à certains impacts spécifiques.** La prise en compte de la RSE et le positionnement face à l'intelligence artificielle constituent des enjeux clés pour les fonctions transverses et dans la plupart des entreprises. Ils pourraient à ce titre faire l'objet d'actions, notamment formatives, à destination d'un large public d'acteurs exerçant des activités transverses.

- **Adapter les plans d'accompagnement des entreprises et / ou des salariés à chaque situation.** Les plans d'action ne sauraient être solubles dans un schéma unique, mais doivent trouver une **déclinaison dans des réponses adaptées** non seulement à **chaque métier, mais aussi à chaque entreprise**, pour répondre opportunément à la diversité des configurations. Ceci est d'autant plus important que l'étude a révélé que dans les entreprises sollicitées, les métiers transverses tels que décrits ne sont pas forcément présents, soit qu'ils ne correspondent pas à un ou des ETP dédiés en interne, soit que la fonction soit externalisée, soit que les activités ne correspondent pas à un besoin identifié dans l'entreprise. Dans les TPE par exemple, où les fonctions supports en interne sont souvent endossées par la direction ou par des postes polyvalents, l'échange de pratique sera probablement plus adapté aux besoins qu'une réponse formative dédiée à un métier (cette deuxième option étant quant à elle plus adaptée à de très grandes entreprises).
- **Être au clair sur la stratégie de l'entreprise à accompagner.** Au-delà de la typologie de l'entreprise (taille, secteur, etc.), la décision d'internaliser ou d'externaliser tout ou partie des activités transverses n'est pas que l'expression d'un effet de taille, elle est aussi **la résultante de choix stratégiques de l'entreprise, de son projet**. Ainsi, à titre d'exemple, l'accompagnement d'une TPE en matière de fonctions transverses pourra alternativement consister à mieux structurer la réalisation des activités transverses en interne ou à améliorer son dispositif de supervision des prestataires externes réalisant des activités supports.

## 2.5. LE PLAN D'ACTION

Un plan d'action étant par ailleurs présenté dans chacun des portraits métiers, cette rubrique propose une **synthèse par typologie d'action** pour accompagner les entreprises et les salariés exerçant des activités et métiers transverses.

Suivant la taille des entreprises, les **actions les plus pertinentes** à enclencher seront différentes et devront, en tout état de cause, être **circonscrites au périmètre effectif des activités et / ou postes supports à accompagner, en fonction de l'organisation dans laquelle il se déploie.**

---

### 2.5.1 La formation

À l'heure où une part substantielle des métiers 2030 n'existe pas encore, **la formation tout au long de la vie** apporte une réponse pour adapter les compétences de chacun en fonction des besoins à venir et ainsi composer au fil de l'eau son parcours professionnel. Cela étant précisé, à court terme, **plusieurs types d'actions formatives** pourraient opportunément répondre aux besoins de montée en compétences des métiers transverses :

- **Des formations globales « métiers transverses »** centrées sur le **numérique, l'IA et la RSE**
- **Des formations spécifiques par famille de métiers** (exemple pour la famille administration finance et juridique : les critères extra financiers)
- **Des formations spécifiques par métiers** sur des sujets touchant à la robotique automation process (RAP) pour les comptables, l'automatisation de la surveillance des cyberattaques pour les Analystes SSI, etc.

---

### 2.5.2 Le webinaire

Souvent seuls représentants de leur métier dans leur entreprise, les titulaires de métiers transverses, ont besoin de montée en compétences et de connaître les bonnes pratiques sur des thématiques ciblées. A cette fin, est proposée l'organisation de webinaires, selon un calendrier préétabli par métier avec des thématiques d'accroche correspondant au sujet d'actualité du moment, animé par une personne « neutre » dont le rôle est d'organiser les échanges et de faciliter les expressions de tous. Ce levier d'action peut répondre à des **objectifs directs** (de montée en compétence sur les activités relevant du périmètre de son poste, d'échanges sur les outils et solutions numériques dédiés pour permettre une meilleure gestion de son activité, etc.), mais aussi parfois indirects. L'échange de pratiques peut aussi **favoriser un sentiment de plus grande reconnaissance au travail** (reconnaissance parfois difficile à obtenir de la part des métiers opérationnels<sup>31</sup> de son entreprise) grâce au dialogue avec les pairs. À cet égard, le partage de pratique est d'ailleurs un levier particulièrement efficace pour les entreprises de moins de 50 salariés.

<sup>31</sup> Ce point, par ailleurs évoqué dans l'étude, a notamment été remonté lors des entretiens, comme le souligne ce témoignage d'une DRH d'une entreprise de dans le secteur de l'ingénierie : « Je pense qu'il y a une méconnaissance aussi des métiers transverses et de ce que peuvent vivre les « fonctions support ». C'est compliqué d'expliquer à quoi on sert. Souvent, on nous dit « Les services supports, on ne sait pas à quoi vous servez et vous coûtez de l'argent, mais finalement, vous ne nous rapportez rien. »

---

### 2.5.3 L'accompagnement des entreprises

Au-delà des formations, et à l'aide de la matrice développée durant cette étude, un **accompagnement des entreprises de moins de 50 salariés** pourrait se mettre en place pour aider le dirigeant à **définir l'organisation la plus pertinente pour couvrir leurs fonctions transverses**.

En outre, des travaux sur **l'office manager** sont en cours (actualisation du référentiel métiers OPIIEC et étude sur l'opportunité de créer une certification). Leurs conclusions pourront venir compléter les préconisations de l'étude.

**Des accompagnements plus spécifiques à certains métiers** pourraient également être proposés. Il peut s'agir par exemple d'accompagnements sous forme de trainings. À titre d'exemple l'organisation de simulation de situation de crise peut être mise en place afin de préparer le Community Manager à répondre efficacement aux crises potentielles sur les réseaux sociaux.

**Pour les métiers en forte reconfiguration, l'accompagnement pourra consister à préparer l'évolution du poste. C'est notamment le cas pour le webmaster.** Les perspectives d'évolution de ce métier au regard des évolutions liées à l'intelligence artificielle et d'externalisation des compétences nécessitent en effet d'anticiper l'évolution professionnelle des titulaires de ce type de poste. Cela passe par des formations sur des domaines de spécialisation comme le référencement Web, la chefferie de projets dans les domaines de l'informatique (Développeur Web) ou du design (UX designer ou Web désigner).

Cette partie, dédiée aux enseignements transverses de l'étude, est suivie, dans une 3<sup>ème</sup> partie, par une présentation des 22 portraits métiers transverses, qui présentent, de façon synthétique, le périmètre du métier étudié, les tendances d'évolutions quantitatives et qualitatives, les compétences à développer et des leviers d'actions pour accompagner les entreprises et les salariés exerçant ce métier.

# FICHE PLAN D'ACTION / PRECONISATION

## Secteur

Numérique, ingénierie, Conseil,  
Événement

## Nom de l'étude

Étude sur les impacts des transformations des métiers  
transverses.

## Numéro de l'action

1

## Domaine / enjeux de l'action

Accompagnement des entreprises

## Niveau de priorité

1

## DESCRIPTION DE L'ACTION

### Intitulé de l'action

Accompagner les entreprises de petite et moyenne taille pour définir une organisation  
pertinente de leurs fonctions transverses

### Description de l'action

#### Constats de l'étude

Les entreprises de petite et moyenne taille n'ont souvent pas le budget leur permettant de créer un poste dédié à chacune des fonctions transverses. La couverture de ces fonctions est alors assurée soit :

- par le dirigeant
  - par des métiers transverses hybrides regroupant plusieurs métiers transverses
  - par des outils numériques
  - par un combo de ces différentes formules correspondant souvent à l'historique de la société
- Dans ce contexte, certaines fonctions, pourtant stratégiques pour le développement de l'entreprise, peuvent être peu ou mal couvertes.

#### Description de l'action préconisée

Lors de la réalisation de l'étude, un outil de réflexion a été développé afin de réaliser un état des lieux de la couverture des fonctions transverses par l'entreprise. Cet outil pourrait être enrichi pour se traduire en une **méthodologie d'accompagnement des entreprises**.

L'objectif serait de permettre aux entreprises de petite et moyenne taille de définir **un plan d'action pour mieux structurer la couverture des fonctions transverses**.

#### Précisions sur la situation souhaitée à CT / à MT et à LT

- Etat des lieux de la couverture des fonctions transverses
- Plan d'action pour améliorer cette couverture
- Définition de postes

## Cibles de l'action

Directeur d'entreprise

## Acteurs impliqués

Directeur d'entreprise

## Rôle

Prise en compte du constat  
et décisions d'action

Personne occupant la première fonction transverse de l'entreprise.	Ensemble du personnel	Contribution à l'analyse des besoins.
--	-----------------------	---------------------------------------

### Modalités de mise en œuvre

Etape 1 → Création du guide méthodologique d'accompagnement des entreprises
Etape 2 → Sélection de consultants n capacité d'accompagner les entreprises
Etape 3 → Mise en œuvre des accompagnements dans le cadre de PCRH

#### Ingénierie du guide méthodologique

Durée estimée de mise en œuvre (en mois)	4	Budget estimé	13000 €
--	---	---------------	---------

#### Intervention auprès des entreprises

Durée estimée de mise en œuvre (en mois)	3 à 5 jours	Budget estimé	3900 € à 6500 €
--	-------------	---------------	-----------------

### Conditions de réussite / Éléments d'alerte

- Développer un guide méthodologique opérationnel
  - Faire le lien, durant les accompagnements, entre le projet de développement de l'entreprise et la structuration des fonctions transverses
  - Définir le business plan adapté au projet de nouvelle organisation des fonctions transverses
- Limite : implication des dirigeants / investissement temps minimum

### Impacts / résultats attendus

- Développement des entreprises qui disposent des fonctions transverses bien positionnées pour accompagner le projet
- Amélioration des conditions de travail des personnes en charge de postes transverses hybrides

### Critères de réussite (KPI)

- Niveau de couverture des fonctions transverses (Délais et qualité de traitement des dossiers ...)
- Impact des réalisations des actions réalisées par les métiers transverses sur le business de l'entreprise

## OUTILS À MOBILISER

### BRANCHE / FÉDÉRATION

#### Offre de services concernée

Intitulé de l'offre	Précisions
Offre 1	
Offre 2	
Offre n	

### ATLAS

#### Offre de services concernée

Intitulé de l'offre	Précisions
Offre 1	
Offre 2	
Offre n	

#### Direction Atlas concernées (interne Atlas)

### Autres outils identifiés

#### Offre de services concernée

Intitulé de l'offre	Précisions
Offre 1	
Offre 2	
Offre n	

# FICHE PLAN D'ACTION / PRECONISATION

## Secteur

Numérique, ingénierie, Conseil, Événement

## Nom de l'étude

Étude sur les impacts des transformations des métiers transverses.

## Numéro de l'action

2

## Domaine / enjeux de l'action

Formation des titulaires de chacun des métiers transverses

## Niveau de priorité

1

## DESCRIPTION DE L'ACTION

### Intitulé de l'action

Créer un catalogue spécifique aux métiers transverses

### Description de l'action

#### Constats de l'étude

L'ensemble des 22 métiers étudiés sont confrontés à des évolutions qui nécessitent de **développer ou de mettre à jour un certain nombre de compétences identifiées dans les portraits**. Certaines compétences sont très spécifiques à un métier, d'autres sont plus transverses.

#### Description de l'action préconisée

Créer un catalogue de formations permettant aux entreprises et titulaires des métiers transverses de trouver facilement des **réponses adaptées à leur besoin de compétences**. Il s'agirait alors, à partir d'un état des lieux de l'existant, d'effectuer d'une part une sélection de formations adaptées aux spécificités des métiers transverses et d'autre part de définir les cahiers des charges d'actions de formation sur les compétences ne trouvant pas de correspondances dans l'offre existante à date.

#### Précisions sur la situation souhaitée à CT / à MT et à LT

- À court terme : adresser un message de reconnaissance des spécificités des métiers transverses aux personnes qui les occupent.
- A moyen et long terme : assurer le maintien et le développement des compétences d'avenir pour les métiers transverses.

### Cibles de l'action

Titulaire des métiers transverses

RH d'entreprises

Managers

### Acteurs impliqués

Direction / RH

Titulaire des métiers transverses

Titulaire des métiers transverses

### Rôle

Accès au catalogue et préparation des entretiens individuels

Accès au catalogue et force de proposition

Accès au catalogue et préparation des entretiens individuels

### Modalités de mise en œuvre

Etape 1 → Etat des lieux de l'existant en matière de formation sur les compétences identifiées dans le cadre de l'étude

Etape 2 → Définition des cahiers des charges des compétences non couvertes et des actions transverses à différents métiers

Etape 3 → Constitution du catalogue

Durée estimée de mise en œuvre (en mois)

8 à 10

Budget estimé

XXX €

### Conditions de réussite / Éléments d'alerte

- Cibler les actions spécifiques correspondant aux compétences nouvelles
- Nouer des partenariats ou référencer un nombre restreint d'organismes avec lesquels des évolutions de contenu pourront être possibles au fil du temps au regard de l'accélération des évolutions.

Limite : mise à jour

### Impacts / résultats attendus

- Des titulaires de métiers transverses plus à l'aise dans leur métier et en capacité d'anticiper les évolutions de leur fonction
- Une performance accrue des fonctions transverses notamment avec l'intégration plus forte des outils numériques dans leurs activités

### Critères de réussite (KPI)

- Efficacité des fonctions transverses
- Niveau d'intégration du numérique dans les activités

## OUTILS A MOBILISER

### BRANCHE / FÉDÉRATION

#### Offre de services concernée

Intitulé de l'offre	Précisions
Offre 1	
Offre 2	
Offre n	

### ATLAS

#### Offre de services concernée

Intitulé de l'offre	Précisions
Offre 1	
Offre 2	
Offre n	

#### Direction Atlas concernés (interne Atlas)

### Autres outils identifiés

#### Offre de services concernée

Intitulé de l'offre	Précisions
Offre 1	
Offre 2	
Offre n	

# FICHE PLAN D'ACTION / PRECONISATION

## Secteur

Numérique, ingénierie, Conseil,  
Événement

## Nom de l'étude

Étude sur les impacts des transformations des métiers  
transverses.

## Numéro de l'action

3

## Domaine / enjeux de l'action

Webinaires thématiques entre titulaires de métiers  
transverses

## Niveau de priorité

1

## DESCRIPTION DE L'ACTION

### Intitulé de l'action

Faciliter l'acquisition de bonnes pratiques entre les titulaires de métiers transverses

### Description de l'action

#### Constats de l'étude

La grande majorité des personnes qui occupent un métier transverse n'ont pas d'homologue au sein de leur entreprise. Contrairement aux salariés occupant des postes dits « cœur de métier », souvent en nombre plus important (par exemple, les consultants d'un cabinet de conseil, les développeurs d'une entreprise du numérique...), les métiers transverses peuvent éprouver un **sentiment d'isolement** lorsqu'ils sont confrontés à des questions auxquelles ils n'ont pas de réponse. L'échange de pratique est un moyen très efficace de trouver des réponses opérationnelles.

#### Description de l'action préconisée

**Organiser des webinaires d'échanges de pratiques entre pairs, selon un calendrier préétabli par métier**, avec éventuellement des thématiques d'accroche correspondant au sujet d'actualité du moment, animé par une personne « neutre » dont le rôle est d'organiser les échanges et de faciliter les expressions de tous.

#### Précisions sur la situation souhaitée à CT / à MT et à LT

- À court terme : rompre l'isolement des personnes en charge des métiers transverses
- A moyen et long terme : accélérer le développement de pratiques enrichissantes pour chacun des professionnels : partage d'approches, de méthodologies, d'outils, etc.

### Cibles de l'action

Titulaire des métiers transverses

### Acteurs impliqués

Titulaire des métiers  
transverses

### Rôle

Participation aux webinaires

### Modalités de mise en œuvre

Etape 1 → Sélectionner un prestataire en capacité d'organiser les webinaires et de proposer une programmation à partir des résultats de l'étude
Etape 2 → Communiquer sur le programme de webinaire, relayé sur les réseaux sociaux
Etape 3 → animer les webinaires
Etape 4 → capitaliser sur les bonnes pratiques par groupement de métiers et par métier

Durée estimée de mise en œuvre (en mois)

annuelle

Budget estimé XXX €

### Conditions de réussite / Éléments d'alerte

**Capacité à mobiliser les titulaires des fonctions transverses dans le cadre d'un plan de communication élargi** permettant de toucher les plus petites entreprises.  
Positionnement des webinaires dans un calendrier adapté au rythme du fonctionnement des métiers transverses, durée ...  
Limite : participation effective des titulaires des métiers transverses

### Impacts / résultats attendus

Développement des bonnes pratiques  
Parcours de développement de compétences enrichis

### Critères de réussite (KPI)

Participation aux webinaires  
Propositions de thématiques par les participants

## OUTILS A MOBILISER

### BRANCHE / FÉDÉRATION

#### Offre de services concernée

Intitulé de l'offre	Précisions
Offre 1	
Offre 2	
Offre n	

### ATLAS

#### Offre de services concernée

Intitulé de l'offre	Précisions
Offre 1	
Offre 2	
Offre n	

#### Direction Atlas concernées (interne Atlas)

### Autres outils identifiés

#### Offre de services concernée

Intitulé de l'offre	Précisions
Offre 1	
Offre 2	
Offre n	

# **3.**

# **LES 22 PORTRAITS MÉTIERS**



## PORTRAIT MÉTIER



### Auditeur / Auditrice

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	Qualité 
Ressources humaines 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

L'Auditeur réalise des **missions d'audit** des systèmes et processus d'une entreprise et/ou des **missions d'inspection** de ses équipements et produits, afin **d'évaluer leur qualité et leur conformité aux engagements**, exigences, normes, standards ou réglementations.

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Réaliser un inventaire et diagnostique
- Observer et recueillir des informations
- Analyser les situations et rédiger des rapports

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/82991>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- Le nombre de recrutements a évolué à la hausse entre 2016 et 2023, dépassant le niveau d'avant crise Covid.
- La **tendance prévue** d'ici 2027 est à la **stabilité**.

## AUDITEUR / AUDITRICE

Famille métier :  
Administration, Finance  
et Juridique

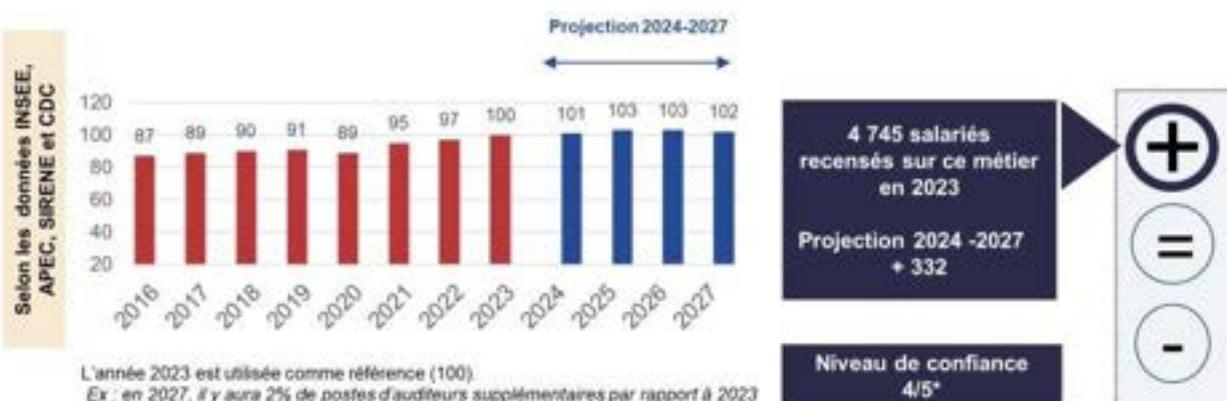


Auditeur

Comptable, Contrôleur de gestion, Responsable / Directeur administratif et financier, Juriste, Risk manager, Responsable achats et approvisionnements

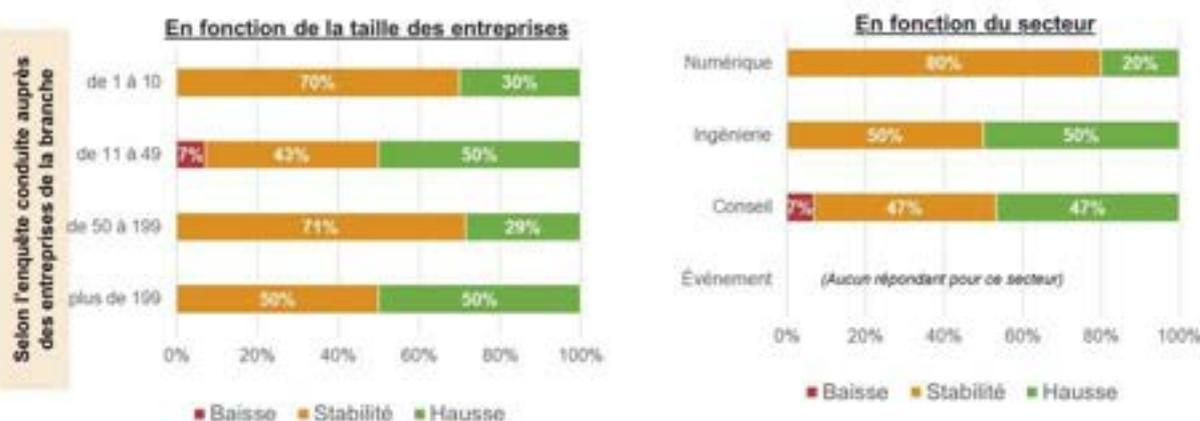
## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

**Une augmentation modérée des effectifs depuis 2016 et une stabilité du volume d'emploi sur la période à venir**



**Une tendance à la hausse dans les 2 ou 3 ans, quelle que soit leur taille et dans tous les secteurs, à l'exception du secteur du numérique où les projections à la hausse sont plus faibles**

( ■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse)



Source : enquête OPIIEC / Base : 149 répondants

\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?

L'une des principales évolutions du métier est d'ordre **numérique** avec l'intégration croissante des technologies de l'information, notamment l'intelligence artificielle. L'**audit interne a pour objectif d'accompagner l'entreprise dans sa recherche d'efficacité (via la mise sous contrôle des process) et d'apporter les conseils utiles pour faire évoluer ces process**. Les auditeurs doivent, d'une part, maîtriser l'analyse de bases de données volumineuses et complexes, en choisissant des indicateurs pertinents pour détecter des anomalies ou analyser des tendances et d'autre part, prendre en compte dans les méthodologies d'audit les nouveaux risques inhérents aux systèmes d'information en place (attaques informatiques, cyber-incidents, ...).

L'auditeur est, par ailleurs, confronté à l'évolution et la multiplication des **réglementations et directives**, tant nationales qu'internationales, telles que les Normes d'Exercice Professionnel (NEP), le Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles (CRIPP) de l'audit interne, ainsi que les normes internationales établies par l'Institute of Internal Auditors (IIA).

S'ajoutent aux évolutions numériques et réglementaire le développement des **audits extra-financiers**. Ces audits intègrent un ensemble de dimensions se situant en dehors de la finance pure et imposent un élargissement du spectre des **compétences des auditeurs**. Cette évolution nécessite l'acquisition de savoir-faire particuliers, liés aux méthodes et normes applicables aux audits non financiers, tels que la responsabilité sociale des entreprises (RSE), les questions sociales et la gestion des systèmes d'information.

Ces différentes évolutions induisent une bascule de la **posture d'analyste vers celle de conseiller**. En plus de vérifier la conformité et d'évaluer les risques, notamment financiers, **les entreprises recherchent de plus en plus de conseils, en particulier sur les nouvelles technologies présentes au sein des processus audités**.



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### La transformation numérique

- Acquérir une maîtrise des nouvelles technologies, y compris les assistants IA et les programmes intégrés
- Analyser les données en utilisant des outils d'analyse avancés identifier des anomalies ou des tendances et en déduire des risques ou des opportunités
- Comprendre les risques associés, notamment en matière cyber, protection des données et propriété intellectuelle

### L'inflation réglementaire

- Effectuer une veille continue de ses connaissances pour se conformer aux dernières exigences
- Adapter les méthodologies d'audit aux derniers standards et les traduire en procédures d'audit efficaces et pertinentes
- Intégrer dans son corpus de connaissances la réglementation et les normes des domaines extra-financiers

### Vers une fonction de conseiller

- Accompagner les changements et intégrer de nouvelles normes telles que RSE, aspects sociaux, systèmes d'information (SI), et environnementaux
- Élaborer des plans d'actions basés sur les résultats de l'audit et identifier les opportunités d'optimisation des processus
- Proposer des actions spécifiques pour la mise en œuvre des améliorations

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?

### Se former aux nouvelles méthodologies d'audit incluant l'utilisation de l'IA.

Des outils numériques sont aujourd'hui disponibles pour faciliter la réalisation des audits (E-cartographie // E-contrôles internes, etc.). Ces outils automatisent certaines parties des process d'audit qui doivent être alors révisités. L'IA offre des capacités d'analyse des données et de préfiguration des résultats d'audit.

### Faciliter et structurer les échanges entre pairs.

L'institut Français de l'audit et de contrôle internes est une des communautés au sein desquelles les auditeurs peuvent trouver des opportunités d'échanges, de formation et de veille. La branche pourrait se rapprocher de cet institut afin de préparer un partenariat permettant d'intégrer les spécificités de l'audit, du conseil, de l'ingénierie et de l'événementiel.

\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/cartographie-des-metiers>



## PORTRAIT MÉTIER



### Comptable

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	Qualité 
Ressources humaines 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

Le Comptable réalise la **comptabilité générale** d'une entreprise (paie, suivis de facturation clients et fournisseurs, suivis bancaires, etc.) ainsi que sa **comptabilité analytique** (analyse du coût de revient, chiffre d'affaires par produit...).

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Gérer les comptes d'une entreprise
- Participer à la production d'une information comptable et fiscale
- Entretenir la communication avec les acteurs internes et externes liés à la comptabilité de l'entreprise

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/83115>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- Le nombre de recrutements a évolué légèrement à la hausse entre 2016 et 2023, dépassant le niveau d'avant crise Covid.
- La tendance prévue d'ici 2027 est à la stabilité.

## COMPTABLE

Famille métier :  
Administration, Finance  
et Juridique



Comptable

Auditeur, Juriste, Contrôleur de gestion,  
Responsable – Directeur administratif et financier,  
Risk manager, Responsable achats et  
approvisionnement

## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

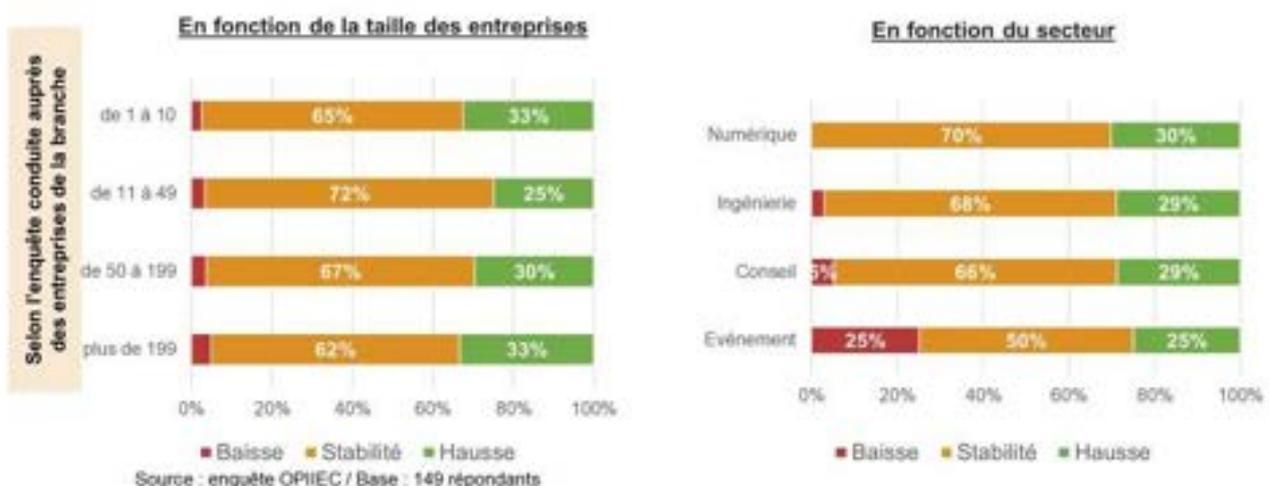
**Une augmentation légère mais quasi constante des effectifs  
depuis 2016 et des projections stables**



L'année 2023 est utilisée comme référence (100).

Ex : en 2027, il y aura 2% de postes de comptable supplémentaires par rapport à 2023

**Une tendance à la stabilité voire légèrement à la hausse dans  
les 2 ou 3 ans, quelle que soit la taille des entreprises et dans  
tous les secteurs (■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse)**



\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données : des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?

L'émergence des **RAP (Robotic Automation Process)** transforme progressivement la nature du métier de comptable. Ces technologies d'automatisation de collecte, de classement et de saisie de données connaissent une diffusion croissante et permettent une **réduction progressive d'un certain nombre de tâches chronophages**. Ainsi ces nouveaux outils offrent la possibilité de **réallouer les temps d'intervention vers des activités d'accompagnement et de conseil, à plus forte valeur ajoutée pour le client, en approfondissant des champs d'expertise en matière financière, gestion ou sociale**.

Cette évolution a un impact sur la **posture** du comptable. Il peut, en effet, intervenir sur des **dimensions davantage stratégiques**, notamment en matière de **gestion financière, de planification fiscale et de prise de décision**. Détachés de la saisie grâce aux outils automatisés (RAP), ils se concentrent davantage sur la dimension analytique, renforçant leur collaboration avec la direction. **Cette évolution vers une posture plus consultative et analytique leur permet de générer une valeur ajoutée significative**, notamment dans la prévision budgétaire et l'analyse financière.

Par ailleurs, de nouveaux entrants spécialistes de la **« comptabilité en ligne »** émergent. L'automatisation et la numérisation des solutions de gestion d'entreprises ont permis un développement rapide de nouveaux acteurs sur le marché. Cette externalisation est facilitée par des solutions automatisées de tenue comptable et de gestion, permettant de capter des volumes importants de clients potentiels (micro-entrepreneurs, professions libérales, start-ups, etc.). **Ils représentent une concurrence directe pour les cabinets comptables traditionnels**.

Face à cette **externalisation croissante**, il est essentiel pour les comptables de développer leur capacité à établir de nouvelles collaborations avec des **prestataires externes spécialisés**. L'accès à des experts externes peut fournir des compétences spécialisées précieuses, mais il devient **nécessaire alors d'identifier et sélectionner les offres adéquates pour garantir la qualité et la sécurité des services rendus**.

Enfin, concernant plus spécifiquement les comptables en cabinet, en plus de leur expertise comptable et fiscale traditionnelle, **ceux-ci doivent désormais acquérir des compétences en stratégie marketing, pour acquérir de nouveaux clients**. Cela passe notamment par des compétences en analyse de marché, identification des canaux de communication, ainsi qu'en marketing digital, l'optimisation du référencement en ligne et la gestion des campagnes de marketing par e-mail.



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### Automatisation des process

- Sélectionner, personnaliser et déployer des technologies d'automatisation - Optimiser la collecte et la saisie de données
- Evaluer et intégrer des solutions de comptabilité en ligne afin de rester compétitif
- Assurer la conformité par une veille informationnelle et un reporting sur le respect des obligations sociales, RH et financières

### Partenariats avec les fournisseurs

- Orchestrer les processus d'externalisation et garantir que les prestations fournies respectent les standards de qualité et de sécurité
- Mettre en œuvre les outils pour répondre aux risques liés à l'externalisation

### Changement de posture

- Utiliser les outils d'analyse et de visualisation des données, interpréter les résultats et fournir des recommandations pertinentes pour la prise de décision
- Anticiper les impacts des changements financiers et fiscaux sur les activités de l'entreprise
- Simplifier des informations complexes et jouer un rôle actif dans l'évaluation des options stratégiques

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?



### Se former à l'utilisation des outils de Robotique dédiés à la comptabilité

Des outils numériques permettent aujourd'hui de réaliser le traitement des pièces comptables de manière automatisé. L'outil réalise très rapidement des opérations de saisie, laissant ainsi la place à des **activités à plus forte valeur ajoutée**. Différents outils sont disponibles sur le marché. Cela peut être réalisé en se basant sur des analyses de besoins précises et des benchmarks sectoriels en veillant à ce que soit inclut la formation du personnel à leur utilisation. Cela permettrait de s'assurer que les agents soient à l'aise avec ces technologies choisies et puissent utiliser l'ensemble des fonctionnalités de l'outil.



**Organiser des ateliers d'échanges entre pairs.** Les comptables sont souvent isolés dans leur fonction au sein de leur entreprise et n'ont pas de pairs directs. Partager des bonnes pratiques, notamment sur les organisations en réseau, mises en place avec différents experts des domaines de la fiscalité, de la conformité réglementaire, de la finance, des technologies de l'information permettrait d'apporter des réponses concrètes..

\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/cartographie-des-metiers>



## PORTRAIT MÉTIER



### Contrôleur / Contrôleuse de Gestion

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	Qualité 
Ressources humaines 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

Le Contrôleur de gestion permet à l'entreprise de définir, collecter et comprendre ses propres niveaux de performance. Son **analyse des écarts aux prévisions** soutient la stratégie d'entreprise, facilite son pilotage et optimise sa rentabilité.

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Participer à l'élaboration des budgets détaillés
- Participer au pilotage de la performance de l'organisation
- Déployer les process de contrôle de gestion

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/82873>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- **Le nombre de recrutements a évolué à la hausse** entre 2016 et 2023, dépassant le niveau d'avant crise Covid.
- La **progression prévue d'ici 2027 est constante.**

## CONTRÔLEUR / CONTRÔLEUSE DE GESTION

Famille métier :  
Administration, Finance  
et Juridique

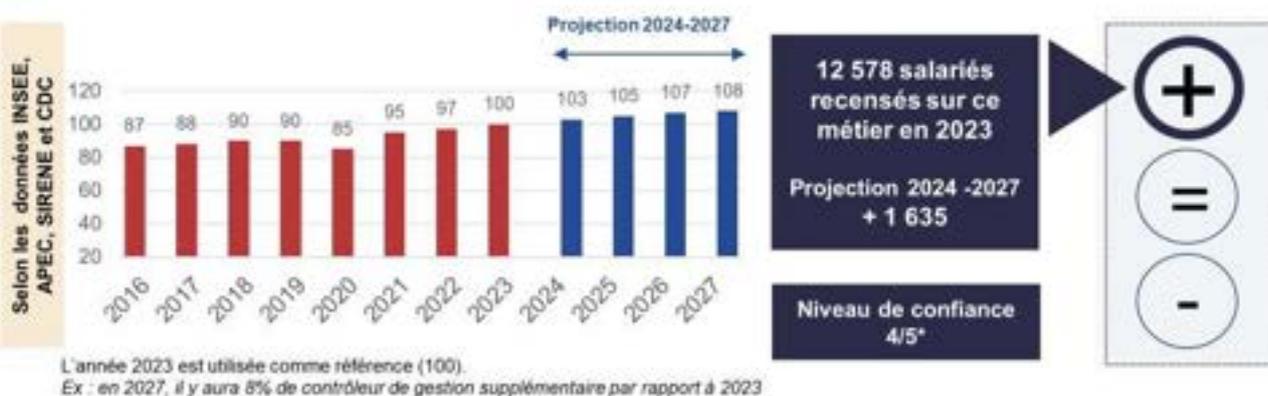


Contrôleur de gestion

Auditeur, Comptable, Juriste, Responsable –  
Directeur administratif et financier, Risk manager,  
Responsable achats et approvisionnements

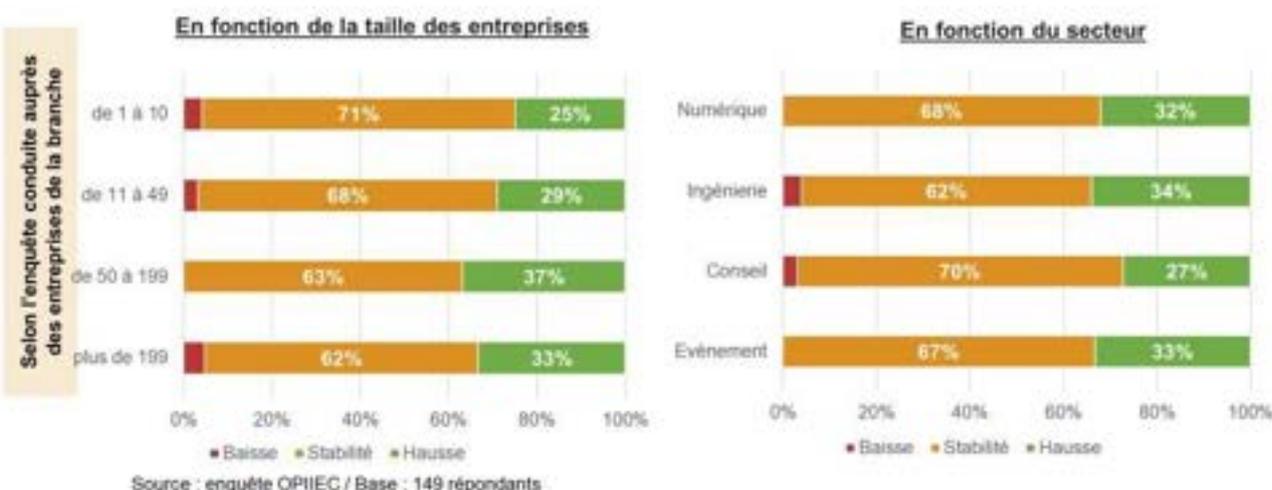
## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

Une augmentation légère mais constante des effectifs depuis 2016 et des projections optimistes



Une tendance à la stabilité voire à la hausse dans les 2 ou 3 ans, quelle que soit la taille des entreprises et dans tous les secteurs

( ■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse)



\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données, des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?

L'adoption des **outils d'analyse de données avancées** et des **systèmes de planification des ressources d'entreprise (ERP)** a transformé **les méthodes de travail**, permettant une analyse plus rapide et plus précise des données financières et opérationnelles. En outre, l'accent mis sur la stratégie et la planification à long terme amène les contrôleurs de gestion à jouer un rôle plus proactif dans la prise de décision et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Enfin, **l'évolution vers une approche plus collaborative et transversale du management oblige les contrôleurs de gestion à développer des compétences en communication et en gestion de projets, en plus de leurs compétences techniques**. Ces changements, tout en présentant des défis, offrent des opportunités pour renforcer l'impact du contrôle de gestion dans les organisations.

L'évolution du **cadre réglementaire européen** tend à imbriquer **davantage les différentes informations requises (financière et extra-financière)**, notamment via la directive Corporate Sustainable Reporting Directive (CSRD). Les entreprises se doivent d'évaluer leurs activités durables et environnementales conformément à la taxonomie européenne et d'intégrer leur évaluation dans les résultats financiers.

Il devient, par ailleurs, impératif pour les grandes entreprises de créer une **cartographie détaillée de leurs activités**, qui vient s'ajouter au **système classique de contrôle des coûts**. Cette cartographie va au-delà des simples données financières, englobant **l'ensemble des activités de l'entreprise et permettant une vision holistique des opérations**, l'identification des synergies et des goulots d'étranglement dans les processus, ainsi qu'une aide à la prise de décision stratégique.

**Le contrôle de gestion comme outil de pilotage**. L'importance du contrôleur de gestion dans les entreprises s'accroît. La nécessité d'une **gestion rigoureuse et stratégique** sur la base **d'indicateurs stables et pertinents** est aujourd'hui un incontournable pour soutenir la croissance et le succès à long terme des entreprises. Assurée bien souvent par le directeur administratif et financier (DAF) ou le comptable sur un rythme annuel, **l'enjeu est aujourd'hui de faire du contrôle de gestion un outil de pilotage améliorant, en continu, la performance de l'entreprise**.



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### La taxonomie européenne (CSRD)

- Intégrer les indicateurs extra-financiers tels que ceux liés à la RSE, au développement durable et aux facteurs sociaux
- Analyser l'impact environnemental et RSE des activités de l'entreprise de la taxonomie européenne
- Maîtriser les notions de durabilité - Ajuster les méthodologies de contrôle de gestion

### Les nouveaux outils d'analyse

- Optimiser la collecte, l'analyse et l'interprétation des données pour soutenir la prise de décision
- Identifier les tendances, les risques et les opportunités
- Elaborer des propositions concrètes en formulant les recommandations adaptées

### Vers une fonction pilotage

- Développer une vue globale des opérations de l'entreprise
- Surveiller des indicateurs de performance clés (KPIs)
- Établir des relations de confiance avec les collaborateurs
- Perfectionner l'analyse prospective telles que l'élaboration de prévisions glissantes

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?



**Se former à l'intégration des indicateurs extra financiers.** Les concepts de RSE, de développement durable et les indicateurs extra-financiers sont aujourd'hui des éléments à intégrer dans le contrôle de gestion. Des **experts externes** pourraient être mobilisés sur des sessions de formation spécialisées sur l'analyse de l'impact environnemental et RSE, ainsi que sur la taxonomie européenne.



**Faciliter et structurer les échanges entre pairs.** L'Institut Français de l'audit et de contrôle internes est une des communautés au sein desquelles les auditeurs peuvent trouver des opportunités d'échanges, de formation et de veille. **La branche pourrait se rapprocher de cet institut afin de préparer un partenariat permettant d'intégrer les spécificités de l'audit, du conseil, de l'ingénierie et de l'événementiel.**



**Accompagner le repositionnement des contrôleurs de gestion vers une fonction davantage centrée sur le pilotage.** Appelé de plus en plus à participer étroitement au pilotage de la performance de l'entreprise, le contrôleur de gestion est amené à devoir maîtriser des notions de prévisions glissantes, de suivis de KPIs, de stratégie de développement. Cela peut se concrétiser par une formation couvrant ces nouvelles compétences ou encore par un mentorat ou partage d'expérience en s'appuyant sur des experts ou des fonctions internes ayant réussi cette transition vers des rôles s'appuyant sur le pilotage stratégique en entreprise.

\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/cartographie-des-metiers>



## PORTRAIT MÉTIER



### Juriste

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	Qualité 
Ressources humaines 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

Le Juriste est un spécialiste du droit qui **analyse, conseille et apporte son expertise en matière de droit** à la direction et à l'ensemble des départements au sein de l'entreprise. Il est le **garant des intérêts de l'entreprise** en sécurisant ses activités dans le cadre de la loi.

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Conseiller et informer les collaborateurs sur des questions législatives et juridiques
- Rédiger, traiter et valider des dossiers et des documents juridiques (conventions, contrats...)
- Assurer une veille juridique active

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/82960>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- **Le nombre de recrutements a légèrement augmenté** entre 2016 et 2023, dépassant le niveau d'avant crise Covid.
- La **tendance attendue d'ici 2027 est à la stabilité.**

16 avril 2024

OPIIEC

## JURISTE

Famille métier :  
Administration, Finance  
et Juridique

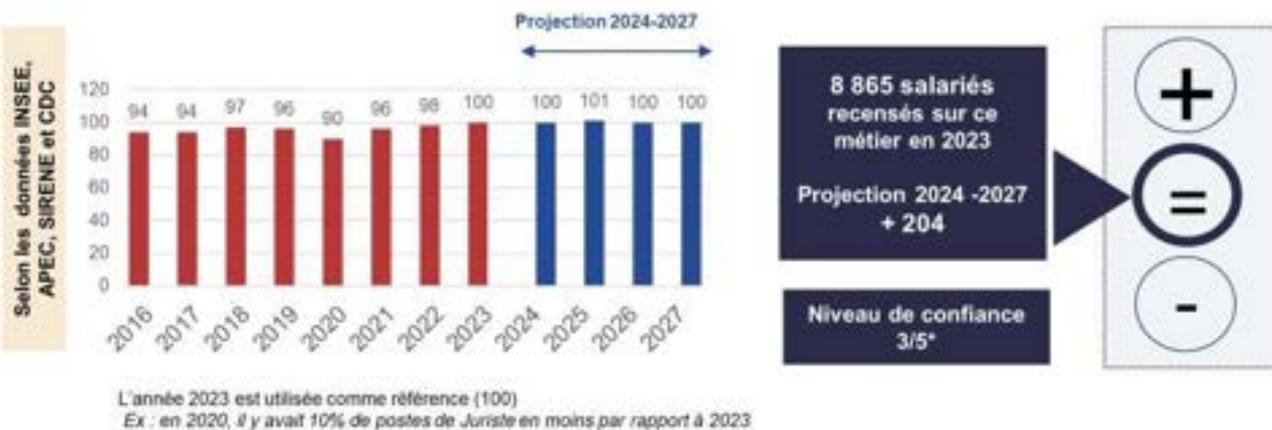


Juriste

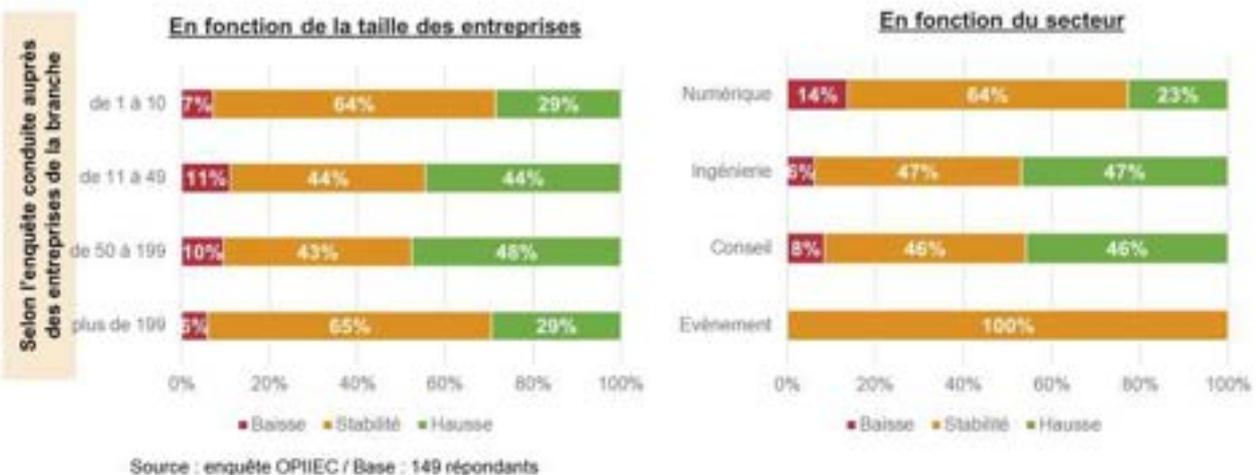
Auditeur, Comptable, Contrôleur de gestion,  
Responsable - Directeur administratif et financier,  
Risk manager, Responsable achats et  
approvisionnements

## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

**Une stabilisation des effectifs à partir de 2023, après  
quelques années de progression modeste des effectifs**



**Une tendance à la stabilité voire à la hausse dans les 2 ou 3 ans,  
quelle que soit la taille des entreprises et dans tous les secteurs,  
à l'exception du secteur de l'évènement**  
( ■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse)



\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?

**L'élargissement du champ d'expertise** du juriste se traduit par **l'inflation des connaissances attendues** sur tous les domaines couverts par le droit des entreprises. Les juristes doivent s'adapter à des domaines de plus en plus spécialisés et techniques. **Ils sont souvent confrontés à des questions qui exigent non seulement une expertise juridique, mais aussi une compréhension des spécificités sectorielles.** Par exemple, dans le secteur de la tech, un juriste pourrait être amené à élaborer une politique de télétravail incluant des clauses sur la cybersécurité et le droit à la déconnexion, assurant ainsi que les droits des employés sont protégés, même en dehors de l'environnement de bureau traditionnel.

Aussi, **selon les entreprises, le juriste peut avoir des spécialisations selon le type de droit** : droit social, droit fiscal, droit des NTIC, droit des affaires, droit de la concurrence, droit de l'environnement, droit du travail, droit des contrats, propriété intellectuelle, etc.

**La digitalisation transforme les savoir-faire du juriste.** C'est particulièrement le cas avec l'émergence des **Legaltechs**. Ces **entreprises du numérique développent des offres de services juridiques dématérialisés**, facilitant l'appréhension de sujets juridiques par des professionnels non-expert du droit. Ces solutions proposent, grâce à des algorithmes et des automatisations, une large palette de services allant du partage et l'édition de document juridique à l'accompagnement dans la création d'entreprise. **Évaluer et intégrer ces solutions dans leur pratique quotidienne est devenu enjeu de compétitivité.**

**De l'expert vers le conseiller technique, la posture attendue du juriste en entreprise évolue.** Les juristes restent des spécialistes mais sont désormais attendus sur une fonction de facilitateurs. Les entreprises doivent naviguer dans un environnement où les attentes des salariées et les méthodes de travail et réglementations évoluent en permanence. Le juriste devient force de proposition proposant un cadre où la conformité juridique permet une mise en œuvre pertinente des mesures d'hybridation du travail ou digitalisation des outils par exemple.

**L'externalisation de services devient une pratique standard pour les entreprises cherchant à optimiser leurs coûts.** Les juristes doivent donc désormais naviguer dans un paysage plus complexe de relations contractuelles. Cela nécessite une **compréhension approfondie des diverses juridictions impliquées.** C'est le cas pour les différents domaines à maîtriser : du droit du travail mais aussi des nouvelles législations ( droit du numérique, travail hybride RGPD ou encore législation IA). C'est aussi le cas lors du recours à l'offshoring (externalisation à l'étranger). Le juriste doit s'assurer que le contrat respecte à la fois le droit du travail du pays concerné et la législation française.



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### La digitalisation

- Identifier, tester, expérimenter et intégrer les outils legaltech (optimisation d'activité par le digital)
- Définir les enjeux sécuritaires et légaux des outils digitaux (sécurité des données, cybercriminalité, ...)
- Veiller à la sécurité des informations et à la conformité des données numérique, notamment en ce qui concerne la protection des données personnelles

### L'inflation réglementaire

- Se spécialiser dans des domaines juridiques (droit de la cybersécurité, le droit social avancé, le droit lié aux nouvelles formes de travail)
- Analyser et intégrer les nouvelles législations et jurisprudences dans la pratique juridique

### Vers une fonction « Business Partner »

- Conseiller l'entreprise sur les risques et les opportunités légales des projets
- Faciliter l'appréhension des enjeux juridiques, pour permettre de meilleure prise de décision collaborative
- Anticiper les évolutions réglementaires et leur impact pour l'entreprise

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?



**Faciliter et structurer les échanges entre pairs.** Les communautés regroupant des personnes issues de différentes entreprises, exerçant le même type de métier sont très efficaces pour maintenir ou développer ses compétences, se nourrir des pratiques des autres, faire part de ses préoccupations, nouer des contacts et se saisir des bonnes idées (nouveau logiciel performant, prestataire intéressant, etc.). **Recenser les communautés existantes, animer, dynamiser leur utilisation,**



**encourager la formation continue pour maintenir et développer les compétences.** Faciliter l'accès à des formations continues pour permettre aux juristes de se tenir informés des dernières évolutions législatives et technologiques. Développer les compétences liées à une fonction plus collaborative peut passer par la mise en place de formations en communication, en négociation, et en résolution de conflits pour s'affirmer en qualité de conseillers au sein de l'entreprise. **Des sites internet comme « le village de la justice » ou des organismes de formation dédiés offrent des ressources adaptées.**



**Accès et formation aux legal tech.** Les outils étant nombreux, un benchmark peut s'avérer utile afin de faire entrer en résonance le besoin de l'entreprise avec l'offre du marché. **Établir des partenariats avec des prestataires pour fournir des outils adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise.** Enfin, organiser des démonstrations régulières et des sessions de formation sur l'utilisation de ces technologies permet de garantir une intégration fluide dans les processus de travail au sein de l'entreprise.

\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPJIEC : <https://www.opjec.fr/cartographie-des-metiers>



## PORTRAIT MÉTIER



### Responsable - Directeur / Directrice Administratif et Financier

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	Qualité 
Ressources humaines 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

Le Responsable - Directeur Administratif et Financier **garantit la régularité des pratiques administratives comptables et financières de l'entreprise**. Il intervient pour financer les besoins nécessaires à son activité et piloter sa gestion en anticipant les décisions dans toutes les activités de l'entreprise.

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Déployer les processus nécessaires à la régularité des pratiques
- Permettre le financement de l'activité
- Coordonner le pilotage de l'activité et les activités administratives

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/82972>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- **Le nombre de recrutements a évolué à la hausse** entre 2016 et 2023, dépassant le niveau d'avant crise Covid.
- **La progression prévue d'ici 2027 est constante.**

16 avril 2024

OPIIEC

## RESPONSABLE ADMINISTRATIF ET FINANCIER

Famille métier :  
Administration, Finance  
et Juridique

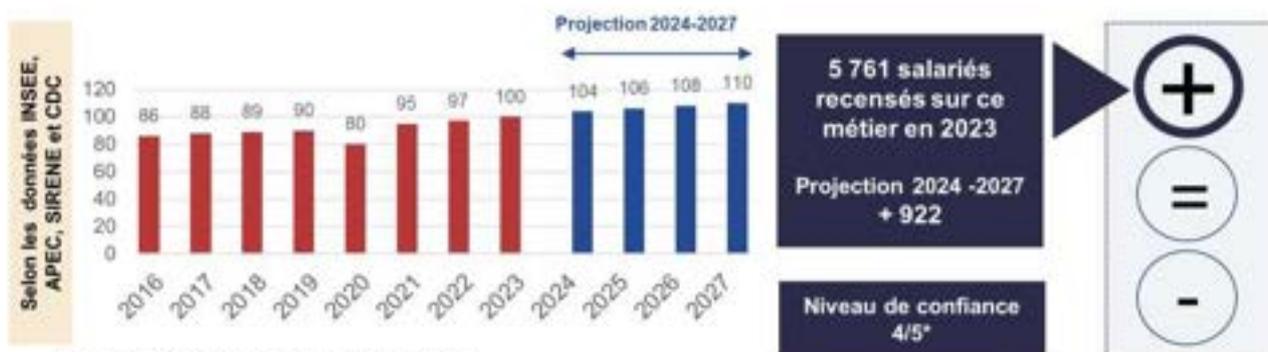


Responsable – Directeur administratif  
et financier

Auditeur, Comptable, Contrôleur de gestion,  
Juriste, Risk manager, Responsable achats et  
approvisionnements

## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

Une augmentation forte et constante des effectifs depuis 2016 et des projections optimistes

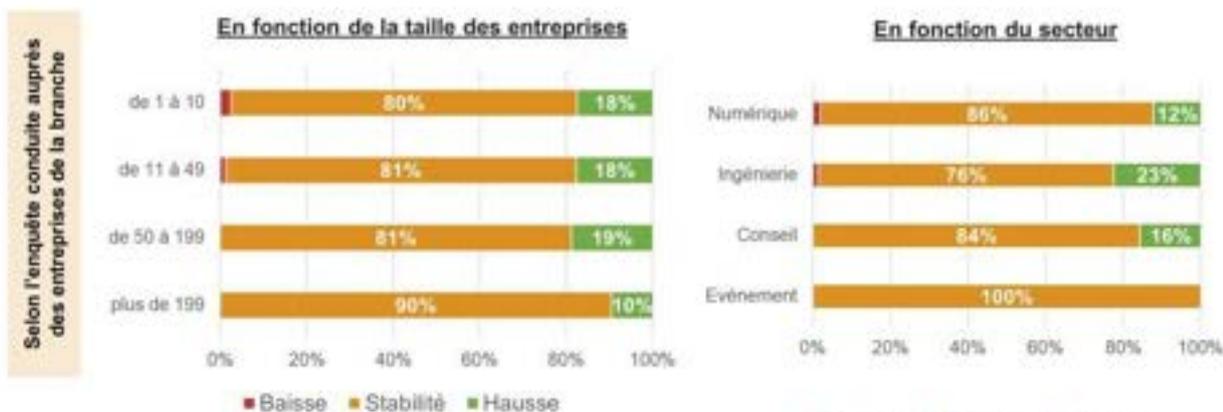


L'année 2023 est utilisée comme référence (100).

Ex : en 2027, il y aura 10% de postes de Responsable – Directeur Administratif et financier supplémentaires par rapport à 2023

Une tendance à la stabilité ou une légère hausse dans les 2 ou 3 ans, quelle que soit la taille des entreprises et dans tous les secteurs, à l'exception du secteur de l'évènement

(■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse)



Source : enquête OPIEC / Base : 149 répondants

\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données : des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?

Le rôle du RAF ou du DAF consiste à piloter l'ensemble des activités de gestion financière, administratives et juridiques. Ce pilotage se base sur les choix stratégiques décidés par la gouvernance de l'entreprise. Une des missions du DAF est d'anticiper les risques pour assurer la pérennité de l'entreprise.

**Les risques ont évolué.** Dans le cadre du contrôle interne, le responsable - directeur administratif et financier joue un rôle clé en intégrant une **gamme d'indicateurs financiers et extra-financiers** pour mieux identifier et prévenir divers risques. Ces indicateurs ont vu **leur nombre augmenter, notamment en lien avec la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)**. Ils couvrent des domaines tels que : **les risques sociétaux** (par exemple, en surveillant le bien-être au travail pour maintenir un environnement sain), **le développement durable** (l'accent est mis sur l'investissement socialement responsable (ISR) qui encourage des pratiques commerciales éthiques), **le plan environnemental** (le suivi de l'empreinte carbone est intégré, favorisant des stratégies plus respectueuses de l'environnement).

En parallèle, le responsable - directeur administratif et financier doit également **tenir compte des défis technologiques, comme la cybersécurité**, afin de protéger les informations et les actifs de l'entreprise contre différentes menaces. De nouveaux indicateurs sont ainsi intégrés dans les systèmes de contrôle interne.

Face à l'augmentation des **exigences réglementaires**, le DAF est un **garant de la conformité** (réforme Facture Electronique 2024-2026, taxonomie verte, CSRD, etc.). Les responsables doivent non seulement s'assurer que l'entreprise respecte les normes actuelles (françaises et européennes), mais aussi **anticiper les évolutions futures** pour rester conforme et compétitif.

**Un rôle plus stratégique.** Ces éléments nouveaux incitent le DAF à s'adapter en élargissant le champ des indicateurs de gestion à prendre en compte et notamment des **indicateurs extra-financiers** (sociétaux, environnementaux, développement durable et technologiques) et par la gestion d'un volume accru de données via des ERP (Progiciel de Gestion intégré). Le rôle du DAF devient également plus stratégique. Il développe alors un **rôle pédagogique vis-à-vis des métiers et des autres fonctions supports** (Marketing, Achats, Informatique, Développement Durable..).



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### L'évolution des risques

- Appréhender et analyser les nouveaux enjeux et risques (sociétaux, environnementaux, durables et technologiques)
- Evaluer les risques numériques et adopter les stratégies pour contrer les menaces potentielles notamment dans le domaine cyber
- Gérer les enjeux de réputation de l'entreprise

### Les évolutions réglementaires

- S'informer sur la législation étendue aux domaines RSE, environnement, enjeux sociétaux
- Incorporer la durabilité dans la stratégie financière
- Mesurer l'impact de ces changements sur les opérations de l'entreprise - Intégrer ces nouveaux enjeux dans les reporting financier

### Vers un rôle plus stratégique

- Identifier l'apport des nouvelles technologies (dématérialisation, big data ) pour en déduire l'impact sur la gestion de l'entreprise
- Proposer des orientations stratégiques fondées sur l'analyse des données financières et extra-financières
- Sensibiliser les différents services sur les enjeux financiers et extra-financiers

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?

### Proposer une série de Webinaires thématiques permettant de partager des sujets clés de la fonction de DAF.

Le DAF occupe une fonction stratégique qu'il exerce au plus près de la direction générale. L'évolution des risques qui menacent la pérennité des entreprises aujourd'hui **nécessite de l'anticipation**. L'inflation réglementaire impose quant à elle **d'actualiser en permanence ses connaissances** sur les nouvelles règles en vigueur. Enfin, c'est en lien direct avec la stratégie de l'entreprise que le DAF accompagne les prises de décisions de la direction. Pour l'ensemble de ces raisons, la mise en place de webinaires animés par des experts de ces différentes dimensions, réunissant des DAF de différentes entreprises, offrirait l'occasion à cette population de partager des cas pratiques et d'enrichir leurs pratiques professionnelles. **Mettre en place un webinaire tous les deux mois sur une année dans le cadre d'un cycle d'ateliers à distance serait une modalité adaptée.**



\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPIEC : <https://www.opiec.fr/cartographie-des-metiers>



## PORTRAIT MÉTIER



### Risk manager

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	Qualité 
Ressources humaines 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

Le Risk manager **sécurise les actifs et les processus** d'une société en identifiant, évaluant et priorisant les vulnérabilités et les risques. Il propose et suit les plans d'actions et de prévention adaptés.

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Identifier et apprécier les risques encourus
- Planifier et gérer
- Communiquer et diffuser

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/83033>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- Le nombre de recrutements a évolué à la hausse entre 2019 et 2023.
- La progression prévue d'ici 2027 se poursuit sur un rythme constant.

16 avril 2024

OPIIEC

## RISK MANAGER

Famille métier :  
Administration, Finance  
et Juridique

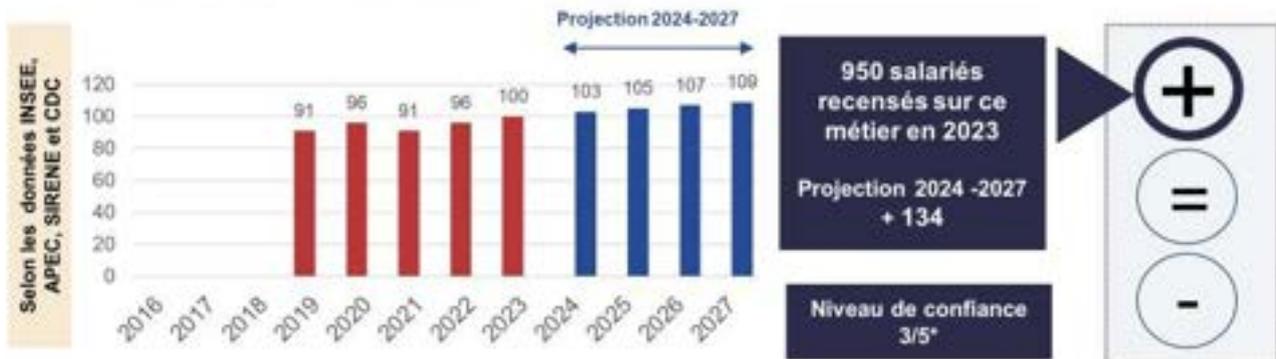


Risk manager

Auditeur, Comptable, Contrôleur de gestion,  
Responsable – Directeur administratif et financier,  
Juriste, Responsable achats et  
approvisionnement

## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

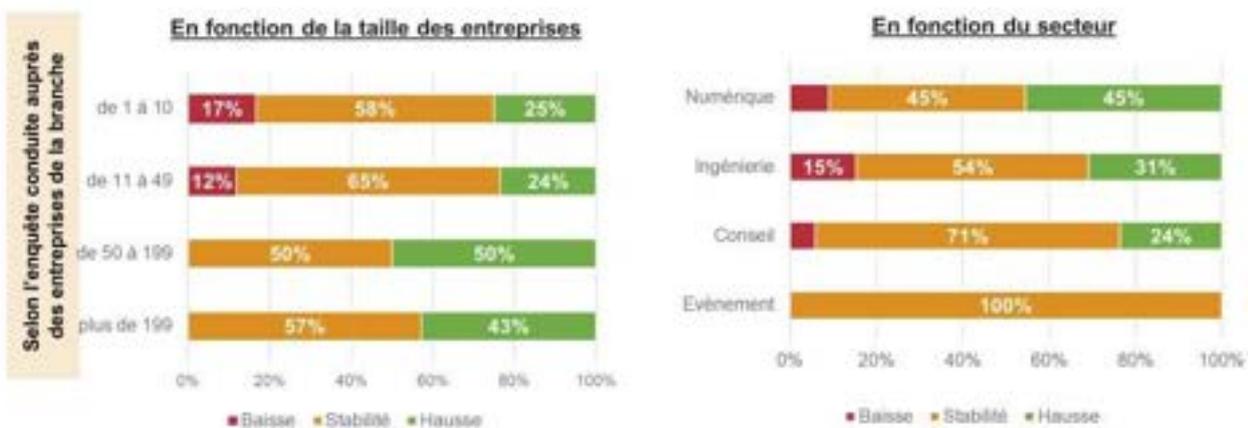
### Une augmentation quasi constante des effectifs depuis 2016 et des projections optimistes



L'année 2023 est utilisée comme référence (100).

Ex : en 2027, il y aura 9% de postes de Risk manager supplémentaires par rapport à 2023

### Une tendance à la hausse dans les 2 ou 3 ans, quelle que soit la taille des entreprises et dans tous les secteurs, à l'exception du secteur de l'évènement ( Hausse Stabilité Baisse )



\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?

Le **renforcement réglementaire**, la **judiciarisation** et la **financiarisation pèsent sur les activités des entreprises**. Celles-ci sont obligées d'anticiper, à travers le contrôle interne, les risques d'erreur ou de fraude. Parmi les risques, le risque contractuel (financier, juridique, commercial) peut être fort sur certains projets :

*« On n'a pas un risk manager, on a un contract manager, mais qui est sur la partie opérationnelle et qui accompagne plutôt les équipes dans la signature des contrats avec leurs partenaires ou les clients. Ça, c'est une fonction récente chez nous. »* DRH d'une entreprise de 150 salariés

Une **augmentation et une diversification des risques**. Le Risk manager doit faire face à une augmentation des risques, que ceux-ci soient **liés aux activités de sous-traitance ou à l'usage intensif du numérique** : risques de cyber-attaques, de cyber-incidents, risque lié à un manquement à des obligations réglementaires plus contraignantes et nombreuses (protection des données, corruption, trafic d'influence, etc.), mais aussi à des risques sociétaux et environnementaux :

*« Il y a une complexité des interactions à l'intérieur d'un écosystème économique dans lequel tu as des prestataires, des gens en régie, des partenaires, des parties prenantes ; il faut que tu les évalues régulièrement au regard de normes EcoVadis ou B Corp. »* Manager stratégique d'une entreprise de conseil de 600 salariés.

Détecter des risques permet d'en réduire les impacts et d'éclairer la décision, entre une opportunité de créer de la valeur ou une menace de sa destruction. Les entreprises sont en forte demande de conseils sur ces sujets, et selon leur taille, elles peuvent être amenées à circonscrire les missions du Risk manager à l'un ou l'autre de ces volets.

Un **métier à l'interface de plusieurs fonctions, qui implique des collaborations multiples**. Le risk manager exerce une activité à la **croisée de l'audit et du contrôle interne continu**, de l'analyse financière (analyse du risque financier) et du contrôle de gestion (pilotage des données et des résultats).

Le large spectre, tant fonctionnel que sectoriel de ses activités, amène le Risk manager à collaborer avec de nombreux acteurs internes et externes, opérationnels ou non et à consolider une vision d'ensemble de l'activité. Dans ce contexte, sa mission recouvre aussi un **impératif d'anticipation du risque**, en travaillant sur la prévention et en veillant à responsabiliser et partager le risque avec les différents métiers concernés.



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### Le renforcement réglementaire

- Utiliser les outils digitalisés de surveillance du risque et d'aide à la décision (BI : business intelligence)
- Assurer une veille permanente pour une conformité et une adaptation aux évolutions de l'entreprise
- Adapter les stratégies de conformité via des plans d'action proactifs

### L'augmentation et la diversification des risques

- Intégrer l'analyse prédictive via l'intelligence artificielle
- Développer une expertise dans le domaine de lutte contre le risque cyber
- Se spécialiser dans les domaines les plus prégnants pour l'entreprise

### La collaboration

- Former les équipes sur les risques spécifiques à l'entreprise et sur les meilleures pratiques pour les gérer
- Entretien d'un réseau professionnel éclectique experts, et les instances étatiques, en raison de la nature interconnectée des risques
- Impliquer et responsabiliser en partageant le risque avec les différents cadres concernés

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?



**Intégrer l'intelligence artificielle dans la gestion des risques de l'entreprise.** L'IA générative est un outil tout à fait pertinent pour accompagner la gestion des risques auquel l'entreprise est confrontée. Cette approche est encore assez récente et les retours d'expériences sont encore limités. Néanmoins, les Risk manager seront demain utilisateurs de ces nouvelles technologies très performantes.



**Les nouveaux risques et leurs évolutions.** Comme nous l'avons vu, les risques évoluent au fil du temps, de nouveaux risques apparaissent, notamment avec l'utilisation des outils numériques et de l'intelligence artificielle. L'élargissement des champs à couvrir au regard de la diversification des risques complexifie la veille. **La mise en place de collectifs réunissant des risk managers appartenant à différentes structures pour partager leur vision des nouveaux risques permettrait de réaliser une veille relativement efficace. L'intervention de spécialistes pourrait venir alimenter les échanges.**

\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPIEC : <https://www.opiec.fr/cartographie-des-metiers>



## PORTRAIT MÉTIER



### Responsable achats et approvisionnements

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	Qualité 
Ressources humaines 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIEC

Le Responsable Achats et Approvisionnement **définit la stratégie d'achat** en collaboration avec la direction générale de l'entreprise et **veille à sa mise en œuvre** à travers un **choix ciblé de produits, de services et de fournisseurs**. Il représente la société, **négoce les contrats d'achats** et coordonne la chaîne logistique et les flux d'acheminement.

##### Missions principales fiches OPIEC

- Accompagner la direction stratégique de l'entreprise
- Contribuer à la dynamique économique de l'entreprise
- Définir des programmes et procédures d'achats de prestations et de produits

Fiche métier OPIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/83120>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- Le nombre de recrutements a évolué à la hausse entre 2016 et 2023, dépassant le niveau d'avant crise Covid.
- La progression prévue d'ici 2027 est constante.

16 avril 2024

OPIEC

## RESPONSABLE ACHATS APPROVISIONNEMENT

Famille métier :  
Administration, Finance  
et Juridique

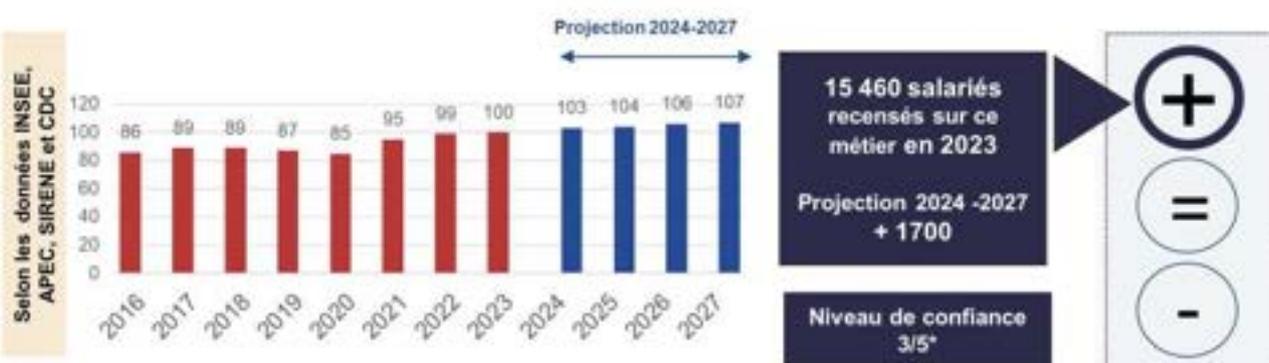


Responsable achats et  
approvisionnement

Auteur, Comptable, Contrôleur de gestion,  
Responsable - Directeur administratif et financier,  
Juriste, Risk manager

## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

Une hausse constante mais modérée des effectifs depuis 2016 qui se poursuit dans les années à venir

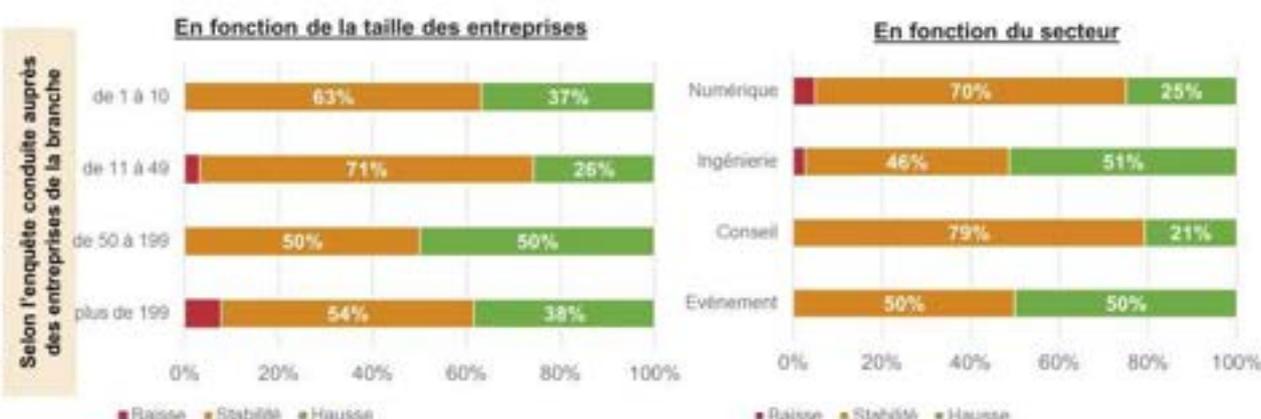


L'année 2023 est utilisée comme référence (100)

Ex : en 2027, il y aura 7% de postes de Responsable achats et approvisionnements supplémentaires par rapport à 2023

Une tendance à la stabilité voire à la hausse dans les 2 ou 3 ans, quelle que soit la taille des entreprises et dans tous les secteurs

( ■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse)



Source : enquête OPIIEC / Base : 149 répondants

\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?

**L'intégration du digital** dans le secteur des achats a apporté des innovations significatives, améliorant l'efficacité et la stratégie des processus d'achat. Trois évolutions technologiques peuvent être identifiées : le **Digital Procurement** qui révolutionne les méthodes traditionnelles d'achat avec la dématérialisation des transactions commerciales, les **plateformes Business** en ligne créant de nouvelles opportunités pour les acheteurs et les fournisseurs grâce à une meilleure accessibilité aux produits et l'**Intelligence Artificielle**, via les **Chatbots**, qui permettent d'analyser les données d'achat et ainsi de comprendre les tendances et comportements d'achats.

**L'automatisation des tâches chronophages** : « On arrive aujourd'hui au bout de la démarche, avec la capacité à digitaliser 100 % des tâches administratives, qui représentent en moyenne 50 à 70 % du temps des acheteurs».

Chef d'entreprise d'une PME conseil de 150 salariés

La fonction achat se retrouve donc à un carrefour : **profiter de cette digitalisation pour réduire le coût de fonctionnement de ce poste, ou bien faire de la fonction achat, une fonction créatrice de valeur pour l'entreprise** centrée sur la satisfaction des clients internes.

**L'intégration des enjeux RSE.** La fonction achat est un acteur clé pour la réduction de l'empreinte environnementale et sociale de l'entreprise. Le responsable achats et approvisionnements est le garant de la mise en place de la démarche RSE de son entreprise au niveau de la chaîne d'approvisionnement. C'est à lui que revient la responsabilité de faire vivre cette démarche au sein de la relation client-fournisseur, mais également de s'assurer de l'**alignement entre la stratégie d'achat et d'approvisionnement et les engagements de l'entreprise.**

**Un rapprochement avec les compétences de Community Manager.**

L'utilisation du terme "community manager" dans le contexte du métier de Responsable achats et approvisionnements peut paraître étonnante car il est **traditionnellement associé aux métiers du marketing et de la communication.** Cependant, il reflète une évolution vers des compétences et des rôles qui vont au-delà des transactions et des négociations classiques pour englober la gestion des relations et des communautés d'intérêts. **En effet, l'évolution de la relation client –fournisseur se caractérise par le passage d'une fonction transactionnelle** (négociation d'un tarif pour un service) **à une fonction stratégique et relationnelle** (création de partenariats durables prenant en compte des préoccupations financières et extra financières : RSE, qualité de la marque employeur, partenariats long...). Cela implique un développement de compétences traditionnellement plus attribuées au « Community manager ».



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### Digitalisation

- Optimiser l'automatisation des tâches administratives et répétitives
- Mettre en œuvre les plateformes digitales pour optimiser les processus d'achat (SI achats)
- Utiliser les outils d'analyse de données et les processus de prise de décision

### Intégration de la RSE

- Évaluer les fournisseurs selon des critères financiers et extra financiers (RSE)
- Collaborer avec les fournisseurs pour co-créditer des solutions d'innovation durables
- Contrôler la cohérence entre les cahiers des charges et la mise en œuvre pratique des mesures RSE

### Une fonction stratégique

- Développer des stratégies d'achats alignées avec des objectifs long terme de l'entreprise
- Approfondir les stratégies de communication et marketing Participer au développement de la marque employeur de l'entreprise
- Conduire des analyses de risques, notamment ceux liés à la réputation et à la qualité des opérations

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?



**Constituer une offre de formation dédiée aux stratégies de communication digitale et au marketing spécifique aux achats.** Cette formation pourrait s'articuler autour de l'intégration des outils digitaux dans sa pratique professionnelle, les nouvelles approches de l'assurance qualité fournisseur dans un contexte RSE et le développement de compétences analytiques. Une telle formation permettrait d'exploiter les outils digitaux afin de les adapter aux besoins des entreprises.



**Encourager l'obtention de certifications reconnues** en gestion de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Offrir des possibilités de formation accréditée pour les compétences spécifiques à l'industrie des achats, comme les normes ISO relatives aux achats responsables. Cela permettrait aux fonctions achat approvisionnement d'être acteur du développement de la marque employeur de l'entreprise.



**Se former à la définition de stratégies d'achats sur le long terme.** Cette formation doit combiner à la fois la théorie et la pratique, permettant ainsi aux responsables des achats de comprendre non seulement les principes fondamentaux de la gestion des achats, mais aussi de savoir comment appliquer ces principes dans des situations réelles.

\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPJIEC : <https://www.opjec.fr/cartographie-des-metiers>



## PORTAIT MÉTIER



### Community manager

Administration, Finance et Juridique 	<b>Communication marketing</b> 	Qualité 
Ressources humaines 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

Le Community Manager exerce un rôle transverse entre le service marketing et communication. Il **développe l'image et la notoriété** en étant le contact privilégié entre la communauté et une structure (société, marque, association...).

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Assurer l'e-réputation et accroître la notoriété d'une structure
- Faire office de porte-parole de la marque ou de l'entreprise sur Internet
- Fidéliser un réseau de clients et acquérir de nouveaux clients

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/83118>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- **Le nombre de recrutements a évolué à la hausse** entre 2016 et 2023, dépassant le niveau d'avant crise Covid.
- La **progression prévue** d'ici 2027 est **constante**.

## COMMUNITY MANAGER

Famille métier :  
Communication  
marketing

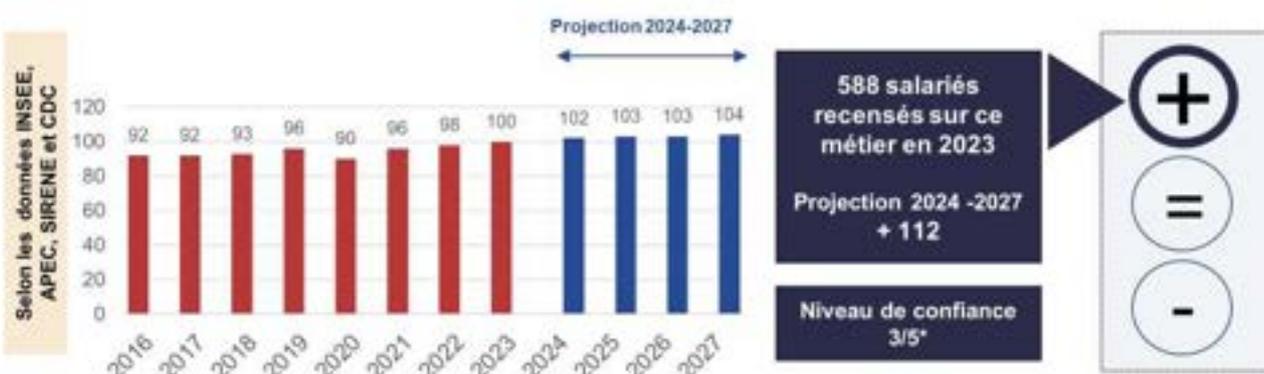


Community manager

Info graphiste - Graphiste -  
Responsable communication &  
marketing - Webmaster

## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

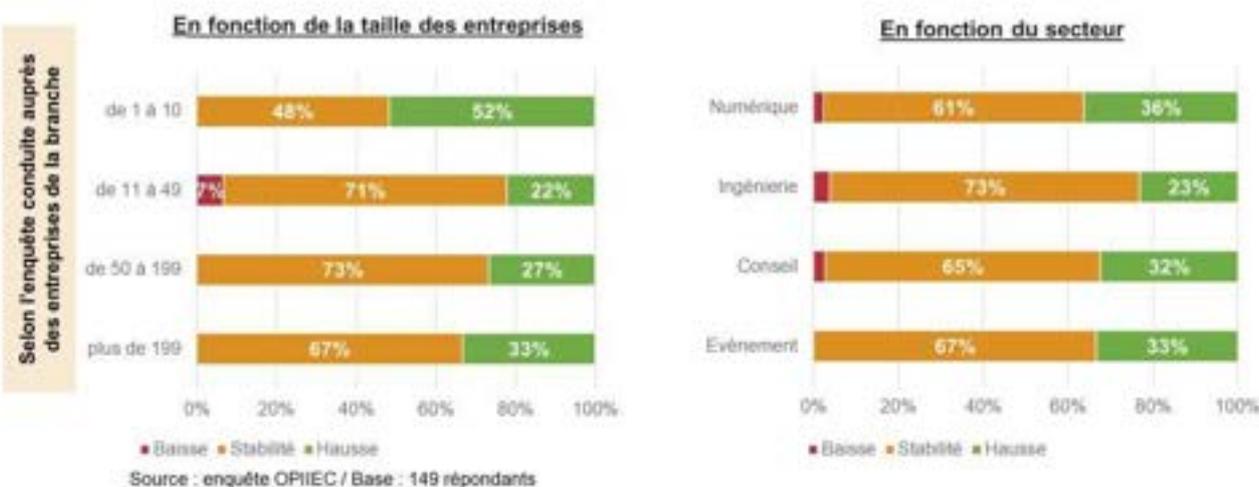
**Une augmentation quasi constante des effectifs depuis 2016 et des projections optimistes**



L'année 2023 est utilisée comme référence (100).

Ex : en 2027, il y aura 4% de postes de Community manager supplémentaires par rapport à 2023

**Une tendance à la stabilité voire à la hausse dans les 2 ou 3 ans, quelle que soit leur taille et dans tous les secteurs, mais plus marqué pour les très petites entreprises**  
(■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse)



\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?

**La digitalisation et l'animation de la relation client.** Parce que le premier – et souvent le dernier – contact client passe par les réseaux sociaux, le Community manager doit être en capacité de créer, de fédérer, de fidéliser une communauté. La relation est conversationnelle et nécessite une gestion active quasi permanente des réactions des internautes. **La qualité des réponses apportées doit être le reflet de l'engagement, du service et de l'expérience client proposés par l'entreprise.** La gestion des « bad buzz » et des crises qui peuvent en découler relèvent aujourd'hui du Community manager.

**L'impact de l'Intelligence Artificielle sur le métier de Community manager est également à prendre en compte.** L'IA peut en effet analyser un grand nombre de sources de données, réaliser certaines tâches redondantes, aider à la création de contenus, générer des hashtags, mais aussi répondre et modérer les échanges de façon « automatique ». **L'enjeu pour le Community manager sera de trouver l'équilibre entre automatisation et utilisation de l'IA pour gagner du temps.** Il devra trouver le bon degré de personnalisation afin de ne pas « perdre sa communauté » – les réponses toutes faites n'engageant pas un niveau de satisfaction élevé.

**Des capacités de calcul du retour sur investissement facilitées.** Grâce à la puissance des outils statistiques existants, un suivi des effets des campagnes de communication autour de différents KPI (Key Indicator Performance) peut être réalisé.

**Un poste devenu à la fois stratégique et transversal.** À l'origine, le Community manager pouvait se contenter de gérer quelques plateformes sociales et de publier du contenu. Aujourd'hui, **son rôle est bien plus stratégique et polyvalent, impliquant une compréhension approfondie des métriques**, de l'engagement, du contenu de marque, des stratégies publicitaires et marketing, et souvent, des connaissances en gestion de crise. Par ailleurs, il doit être capable de travailler en transversalité et de collaborer avec tous les départements de l'entreprise (marketing, relations publiques, ventes, ressources humaines...) afin d'aligner les réseaux sociaux avec les objectifs de l'entreprise dans une approche intégrée et lisible.

**Une fonction clé du marketing.** Par une présence plus forte sur les réseaux sociaux en complément du site internet et en proposant différents types de services aux communautés (Blogs...), **le Community manager accompagne la stratégie marketing et élargit la présence de l'entreprise sur le Web.** Pour ce faire, il doit disposer d'une vision claire de la stratégie de l'entreprise pour assurer les bons relais, sur les différents médias, des messages clés de l'entreprise.

**Le marketing d'influence est un nouveau levier à exploiter.** Les **influenceurs peuvent avoir un impact très fort** sur une marque ou un produit. Le Community manager doit pour cela sélectionner les profils en adéquation avec les valeurs de l'entreprise et piloter avec rigueur leurs interventions.



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### Digitalisation et animation réseaux

- Analyser les données à sa disposition pour promouvoir des contenus adaptés
- Rechercher l'équilibre entre automatisation et usage de l'IA
- Gérer les crises suite aux « bad buzz » et défendre l'e-réputation de son entreprise
- Calculer le retour sur investissement des campagnes digitales - Utiliser les outils statistiques pour suivre et analyser la performance

### Vers un rôle stratégique

- Identifier les objectifs de l'entreprise pour aligner les publications sur les réseaux sociaux avec ces derniers
- Collaborer avec les différents départements pour assurer une présence cohérente et stratégique de la marque sur le web
- Concevoir et gérer des contenus qui résonnent à travers tous les départements de l'entreprise

### Marketing d'influence

- Identifier des influenceurs en accord avec les valeurs de l'entreprise
- Administrer les partenariats avec les influenceurs, de la négociation des termes du contrat au suivi de la performance de leurs interventions
- Concevoir des messages clés qui soutiennent la vision de l'entreprise en impliquant les communautés en ligne

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?

### Intégrer les derniers outils de l'IA dans sa pratique professionnelle.

Un vaste éventail d'outils peut venir utilement appuyer les actions du community manager (Automatisation de certaines réponses ...) afin de lui permettre de se concentrer sur des opérations à plus forte valeur ajoutée. Opérer cette évolution conduit à mettre en place une nouvelle organisation du travail. L'identification des outils et équipements les plus adaptés en fonction des tâches à accomplir pourrait constituer un premier axe d'effort. Cela peut être réalisé en se basant sur des analyses de besoins précises et des benchmarks sectoriels en veillant à ce que soit inclut la formation du personnel à leur utilisation.



### L'organisation de simulation de situation de crise peut être mise en place afin de

préparer le Community Manager à répondre efficacement aux crises potentielles sur les réseaux sociaux. Ces simulations, conçues pour reproduire des scénarios de crise réalistes, permettent aux gestionnaires de communauté de s'exercer à identifier rapidement les signes avant-coureurs d'un bad buzz, à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies de désamorçage appropriées. Le débriefing de fin de session permet ensuite d'affiner les plans de gestion de crise.



**Se former au marketing d'influence.** Le marketing d'influence permet d'améliorer l'image d'une organisation, faire connaître un produit, atteindre une cible spécifique, etc. Dans les secteurs de la branche, ce type d'approche peut être utile en étant adapté aux caractéristiques des services et produits proposés par les entreprises.



\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPIEC : <https://www.opiec.fr/cartographie-des-metiers>



## PORTRAIT MÉTIER



### Infographiste - Graphiste

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	Qualité 
Ressources humaines 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

L'Infographiste / Graphiste réalise des **supports de communication visuelle (logo, affiche, site Internet,...)** afin de transmettre un message vers un public. Son objectif est de **faire passer un message clair et efficace** au travers des textes et des images qu'il met en scène..

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Identifier et analyser le besoin du client interne ou externe
- Élaborer une charte graphique répondant aux attentes du client, traduisant le message à communiquer
- Créer des supports visuels graphiques en respectant le cahier des charges

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/83117>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- Le nombre de recrutements a **légèrement augmenté** entre 2016 et 2023.
- La **projection** prévue d'ici 2027 est **stable**.

## INFOGRAPHISTE - GRAPHISTE

Famille métier :  
Communication  
marketing

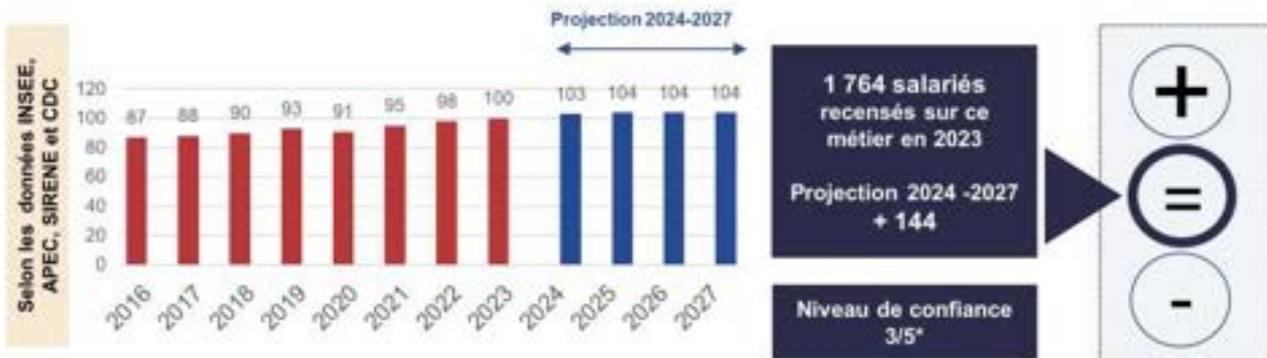


Info graphiste - Graphiste

Community manager - Responsable  
communication & marketing -  
Webmaster

## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

### Une augmentation régulière des effectifs depuis 2016 et des projections optimistes

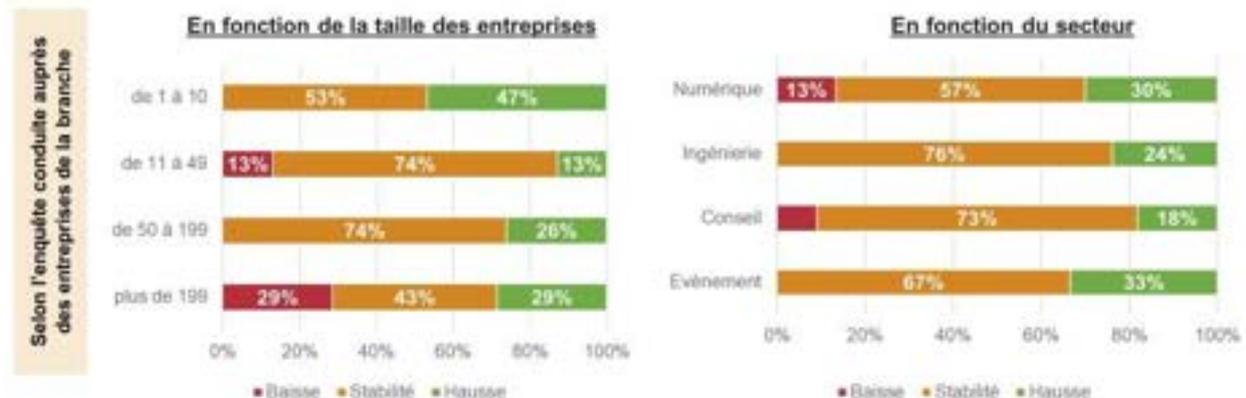


L'année 2023 est utilisée comme référence (100)

Ex : en 2027, il y aura 4% de postes d'infographiste - graphiste supplémentaires par rapport à 2023

### Une tendance à la stabilité dans les 2 ou 3 ans, quelle que soit la taille des entreprises et dans tous les secteurs, à l'exception des plus de 200 employés

(■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse)



Source : enquête OPIIEC / Base : 149 répondants

\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données - des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?

L'essor de **l'Intelligence Artificielle** reconfigure le métier. Le métier d'infographiste fait partie des métiers très impactés par l'Intelligence Artificielle. **L'IA oblige les infographistes à se recentrer sur des compétences sociales telles que l'innovation, la créativité et la connaissance du public cible** pour assurer leur valeur ajoutée vis-à-vis de cette technologie.

« Infographiste, c'est probablement le pire parmi les métiers touchés : on peut demander à l'IA de faire une plaquette avec tel texte, je pense que ça ne posera aucune difficulté. » Manager stratégique d'une entreprise de conseil de 600 salariés

Les **nouvelles technologies** diversifient le format de la communication. Outre les contenus vidéos, les visuels, les supports de communication s'élargissent et peuvent désormais intégrer **de la réalité virtuelle, de la réalité augmentée, ou bien de l'animation interactive**. Ceci conduit à élaborer une stratégie de communication sur des contenus très variés. **Cette diversification ouvre de nouvelles perspectives de carrière** pour les infographistes.

La **collaboration** avec les autres métiers liées à l'informatique et l'IT va **se développer**. L'infographiste doit aujourd'hui être en mesure de **maîtriser certains éléments de langages informatiques**, mais également **d'adapter ses visuels aux nouveaux supports**. Ils vont également être amenés à travailler davantage en étroite collaboration avec les développeurs techniques.

Le **champ d'expertise** s'étend et ne se cantonne plus à la seule **création de support de communication**. Il peut alors occuper des fonctions dévolues à d'autres métiers de la communication ou par exemple intégrer une équipe de Digital Learning et avoir pour mission la création de support de formation. Dans ces cas, il sera amené à collaborer avec d'autres professionnels, tels que le concepteur e-learning, et sera sous la direction du manager Digital Learning.



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### Nouvelles technologies

- Associer les technologies émergentes aux supports de création
- Se former continuellement aux nouvelles tendances et outils du design
- Approfondir les concepts d'expérience utilisateur (UX) et de l'interface utilisateur (UI) Créer des designs améliorant l'interaction utilisateur et l'accessibilité

### Développement de la collaboration

- Communiquer efficacement avec les équipes projet, les clients, et les autres acteurs de la création de contenus pour comprendre et intégrer les nouveaux besoins
- Collaborer via les plateformes de collaboration en ligne pour travailler efficacement en équipe, quel que soit l'emplacement des membres

### Elargissement du champ d'expertise

- Développer le storytelling visuel - Améliorer l'impact émotionnel et narratif des créations
- Concevoir des designs web interactifs et des animations
- Assimiler les fondamentaux du marketing digital pour augmenter la visibilité des créations en ligne

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?



**Faciliter et structurer les échanges entre pairs.** Mis à part les très grandes entreprises, il n'y a souvent qu'un infographiste dans une entreprise. Les **communautés** regroupant des personnes issues de différentes entreprises, exerçant le même type de métier, sont très efficaces afin de maintenir ou développer ses compétences, se nourrir des pratiques des autres, faire part de ses préoccupations, nouer des contacts et se saisir des bonnes idées (nouveau logiciel performant, création qui recueille un excellent retour utilisateur, etc.). **Recenser les communautés existantes, animer, dynamiser leur utilisation, en créer de nouvelles pourrait constituer un premier axe de travail.**



**Benchmark des innovations technologiques.** Les outils IA et nouvelles technologies sont nombreux et en constant renouvellement. De nouvelles solutions viennent enrichir l'offre existante et la nature expérimentale du domaine de la technologie de l'information (IT) ce qui tend à raccourcir la durée de vie des logiciels. **Le suivi de webinaires, l'accès à des communautés professionnelles ou encore la participation à des conférences ou des salons professionnels peut être l'une des pistes à envisager** pour assurer une veille des évolutions technologiques et des process associés.



**Développer la collaboration et le réseau.** Stimuler sa créativité en se challengeant est l'une des stratégies pouvant être adoptées pour maintenir ses compétences à jour en associant ce besoin à une opération de marketing et de développement de sa visibilité. **Cela peut se concrétiser par l'organisation de « serious games » ou encore de hackathons** par exemple.

\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPiIEC : <https://www.opiiec.fr/cartographie-des-metiers>



## PORTRAIT MÉTIER



### Responsable communication et marketing

Administration, Finance et Juridique 	<b>Communication marketing</b> 	Qualité 
Ressources humaines 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

Le Directeur communication et marketing **conçoit et met en œuvre les stratégies de communication interne et externe** ainsi que la **stratégie marketing de l'entreprise**, suivant les objectifs de la direction générale.

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Piloter la stratégie de communication et de marketing
- Promouvoir l'image de l'entreprise auprès de son environnement
- Manager les équipes des services marketing et communication

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/83116>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- Le nombre de recrutements a évolué à la hausse entre 2016 et 2023, dépassant le niveau d'avant crise Covid.
- La progression prévue d'ici 2027 est optimiste.

16 avril 2024

OPIIEC

## RESPONSABLE COMMUNICATION ET MARKETING

Famille métier :  
Communication marketing

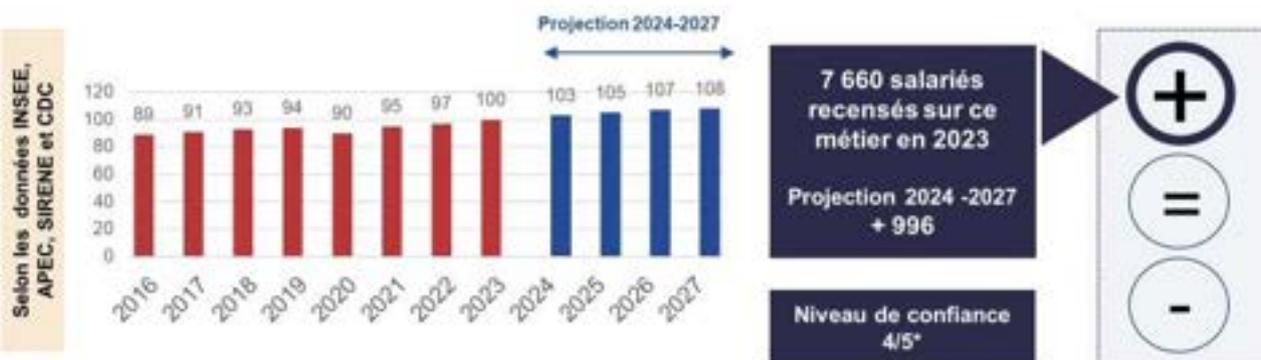


Responsable communication et marketing

Community Manager, Infographiste, Webmaster

## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

### Une augmentation quasi constante des effectifs depuis 2016 et des projections optimistes

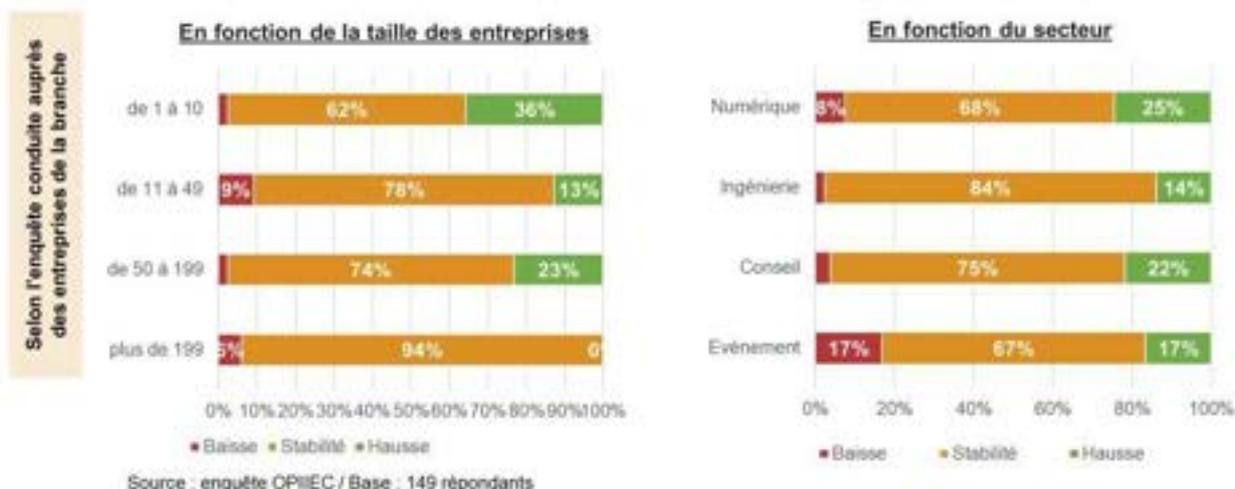


L'année 2023 est utilisée comme référence (100).

Ex : en 2027, il y aura 8% de postes de Responsable communication et marketing supplémentaires par rapport à 2023

### Une tendance à la stabilité dans les 2 ou 3 ans, quelle que soit la taille des entreprises et dans tous les secteurs

( ■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse )



\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?

Le marketing, l'informatique, la publicité et la communication externe sont des domaines étroitement liés entre eux dans le cadre de l'exercice des activités de Communication et de marketing. L'internaute, le collaborateur ou le consommateur fournissent chaque jour des données permettant aux spécialistes des relations et communications de mieux cibler leurs actions.

**Du marketing classique au marketing prédictif.** Face à l'explosion de la donnée, la détermination de profils cibles et la création de nouveaux supports d'aide à la vente sont facilités. Une collaboration plus forte avec les DSI et les data analysts se fait jour et permet, en temps réel, d'ajuster les stratégies et d'anticiper les comportements des cibles dans une logique prédictive.

**Un travail de segmentation plus fin pour répondre à des exigences plus fortes.** Dans un contexte où les clients sont à la fois de plus en plus exigeants et informés et où la concurrence entre entreprises est accrue, la recherche d'un ciblage plus fin pour toucher chaque cible en fonction de ses propres attentes est un enjeu. Le responsable communication et marketing doit être en capacité de segmenter, d'identifier et de catégoriser de façon très fine les cibles potentielles (clients ou prospects) afin de définir et d'élaborer des offres les plus attractives et personnalisées possibles.

**La création de valeur partagées devient un incontournable de la fidélisation des salariés.** L'expérience client doit être en phase avec l'expérience collaborateur pour générer une solide marque employeur et fidéliser les talents dans un contexte de difficulté de recrutement. La communication et le marketing sont fortement mobilisés pour accompagner les actions RH de recrutement et de fidélisation. Le développement de l'attractivité de l'entreprise aux yeux de toutes ses parties-prenantes (collaborateurs, fournisseurs, partenaires, institutionnels, presse...) devient un enjeu de gouvernance globale. La stratégie marketing et communication est un outil intégré à la stratégie marque employeur.



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### Marketing prédictif

- Collaborer étroitement avec les services SI pour gagner en réactivité lors des campagnes et initiatives marketing
- Perfectionner les techniques de communication et de gestion des relations, y compris l'élaboration de la ligne éditoriale du site interne et la gestion de l'e-réputation
- Effectuer une veille stratégique sur les partenariats avec des influenceurs

### Hausse des exigences

- Segmenter, identifier et catégoriser de façon très fine les clients ou prospects. Définir des offres attractives et personnalisées
- Développer des stratégies de contenu personnalisées, capables de répondre spécifiquement aux attentes et besoins identifiés
- Concevoir les offres flexibles à partir de ces stratégies

### Un outil de la fidélisation

- Générer une solide marque employeur et fidéliser les talents dans un contexte de difficulté de recrutement
- Développer l'attractivité de l'entreprise auprès de toutes ses parties prenantes. Mettre en avant la culture d'entreprise, les valeurs, les initiatives en matière de RSE, et tout ce qui peut contribuer à une image positive et engagée de l'entreprise

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?

### Mettre en place des partenariats avec des start-ups spécialisées dans le marketing prédictif et l'analyse de données.

Cette initiative encouragerait les échanges de connaissances et l'application pratique des dernières innovations technologiques dans des projets marketing concrets. Les responsables marketing pourraient ainsi bénéficier d'une immersion dans les outils et méthodes à la pointe de la technologie, favorisant une compréhension approfondie des capacités et des applications du marketing prédictif. Enfin, cette collaboration permettrait d'expérimenter avec des modèles prédictifs en temps réel et de mesurer l'impact de ces techniques avancées sur les résultats marketing.



### Animer des ateliers de Co-création avec les Équipes RH pour renforcer l'Attractivité de l'Entreprise.

Cette démarche collaborative encouragerait une approche intégrée, assurant que les initiatives de marque employeur soient alignées avec les objectifs marketing globaux de l'entreprise. En outre, elle offrirait l'opportunité de partager des connaissances et des compétences entre les départements, enrichissant ainsi la stratégie globale de l'entreprise pour attirer et fidéliser les salariés.



\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/cartographie-des-metiers>



## PORTRAIT MÉTIER



### Webmaster

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	Qualité 
Ressources humaines 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

Le Webmaster **conçoit et rédige le site Web, anime et améliore** celui-ci afin d'augmenter le niveau de fidélité et apporter une expérience utilisateur de qualité à son client.

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Conseiller les clients et développer la création d'un site
- Animer un site et procéder à sa maintenance

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/83072>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- Le nombre de recrutements a évolué à la hausse entre 2020 et 2023.
- La tendance d'ici 2025 est **optimiste** mais l'évolution d'ici 2027 n'a pas pu être déterminée faute de données suffisantes..

## WEBMASTER

Famille métier :  
Communication  
Marketing

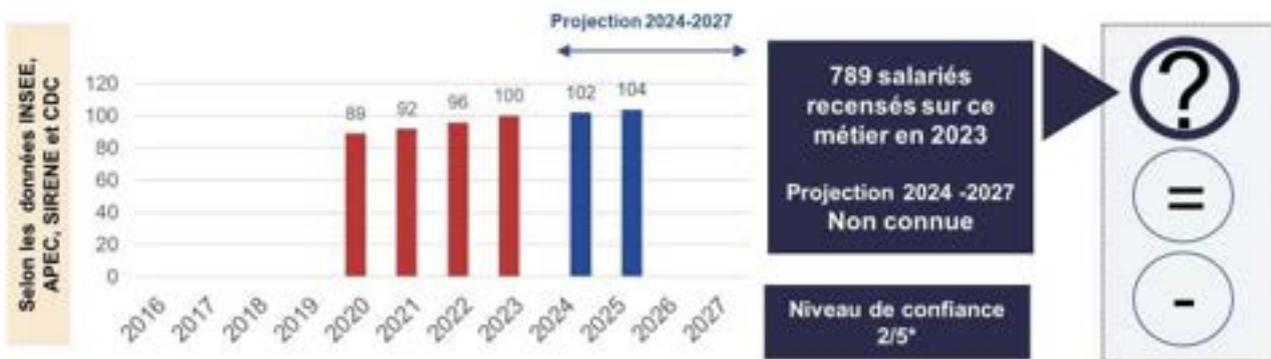


Webmaster

Community Manager, Infographiste –  
Graphiste, Responsable  
communication et marketing

## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

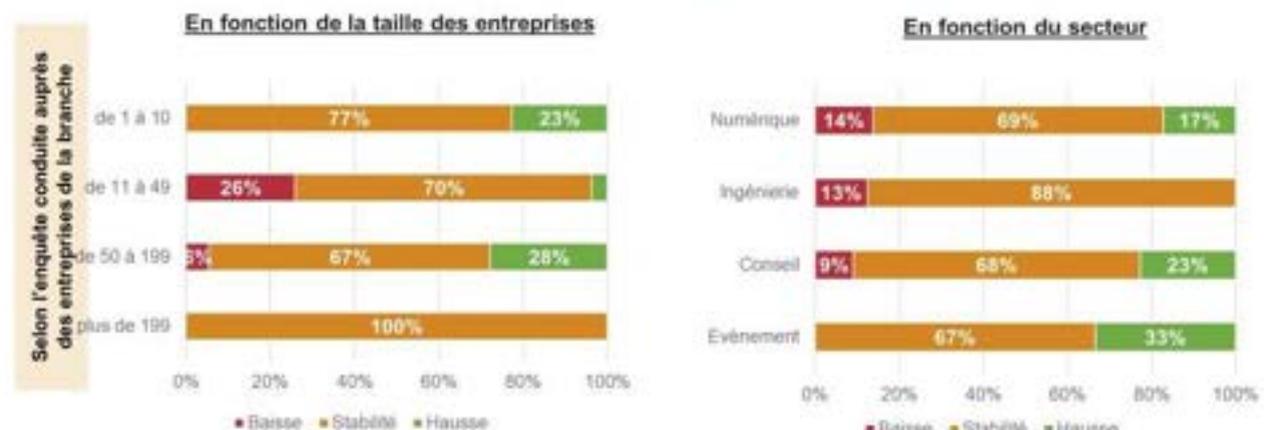
**Une incertitude sur les évolutions à moyen terme, en dépit d'une augmentation constante des effectifs depuis 2020 et de projections optimistes à court terme**



L'année 2023 est utilisée comme référence (100).

Ex : en 2025, il y aura 4% de postes de Webmasters supplémentaires par rapport à 2023

**Une tendance à la hausse dans les 2 ou 3 ans, quelle que soit la taille des entreprises et dans tous les secteurs, à l'exception du secteur de l'évènement (■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse)**



Source : enquête OPIIEC / Base : 149 répondants

\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?

Les risques liés à **la cybersécurité** sont en augmentation. Au cours de l'année 2021, **plus de 50% des entreprises françaises ont subi une cyberattaque**. Les incidents de sécurité proviennent dans 80% des cas d'un dysfonctionnement du site internet, et peuvent avoir des conséquences telles que **l'indisponibilité du site, des fuites d'informations, des préjudices financiers, des dommages d'image, etc.** Pour limiter ces risques, une maintenance régulière du site doit être effectuée afin de mettre à jour les composants logiciels. En cas d'attaques, une gestion de la sécurité du site doit être organisée.

### Une évolution vers **des métiers davantage spécialisés.**

Le webmaster était initialement en charge de la mise en ligne du contenu, de la programmation, du design et de la maintenance du site internet. **Aujourd'hui, le métier se diversifie et se spécialise, donnant naissance à des métiers plus ciblés**, tels que développeur web, designer UX/UI, administrateur de système ou spécialiste SEO. Le rôle du webmaster évolue et englobe de **nouvelles activités** :

- Gestion de Projet web, de la conception à la mise en œuvre
- Maintenance technique et mise à jour régulières des contenus, performance et disponibilité du site
- Formation et Support aux utilisateurs du site ou aux membres de l'entreprise

### Face à ces évolutions, la dénomination webmaster peut recouvrir de

**nouvelles fonctions.** Selon la taille des entreprises dans laquelle il travaille, le webmaster sera plus ou moins spécialisé. Dans les petites structures, il sera davantage polyvalent et interviendra également sur des missions de communication (définition de la ligne éditoriale, plan de communication, animation de site, etc.).



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### La cybersécurité

- Auditer la sécurité du site internet en utilisant des outils d'analyse de sécurité pour identifier les vulnérabilités potentielles
- Actualiser les composants logiciels du site web, y compris les CMS, les plugins et les scripts
- Organiser la réponse aux incidents. Établir les protocoles d'urgence, de sauvegarde et de restauration des données

### Une spécialisation du métier

- Développer des applications web. Maîtriser les différents langages de programmation
- Concevoir l'expérience utilisateur. Améliorer l'interface et l'expérience utilisateur du site web
- Optimiser le référencement des sites pour augmenter sa visibilité dans les moteurs de recherche

### La gestion de projet

- Planifier et superviser le développement de projets web, de la conception initiale jusqu'à la mise en ligne
- Coordonner la maintenance technique ainsi que la mise à jour des contenus dans un contexte de gestion de projet web
- Former les utilisateurs - Créer le matériel pédagogique adapté aux utilisateurs

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?

**Intégrer la dimension cybersécurité dans sa pratique professionnelle.** La cybersécurité devient de plus en plus importante pour les webmasters. Le site internet constitue des « fenêtres » sur l'extérieur et doit être sécurisé dès la conception. **Outre les formations qualitatives qui existent dans ce domaine, l'organisation de challenges de cybersécurité représente une méthode d'apprentissage dynamique et pratique.** Ces compétitions, rassemblant des participants de différents domaines (développeurs, spécialistes en sécurité de l'information, webmasters, etc.), permettraient aux webmasters de se confronter à des scénarios réels de vulnérabilités et d'attaques informatiques dans un environnement contrôlé.



**Préparer l'évolution du poste de Webmaster.** Les perspectives d'évolution de ce métier au regard des évolutions liées à l'intelligence artificielle et d'externalisation des compétences nécessitent **d'anticiper l'évolution professionnelle** des titulaires de ce type de poste. Cela passe par des formations sur des domaines de spécialisation comme le **référencement Web**, la **chefferie de projets** dans les domaines de l'informatique (Développeur Web) ou du **design** (UX designer ou Web designer). **Des parcours de formation en appui sur des organismes de formation spécialisés sont à envisager selon les profils des personnes et les besoins des entreprises.**

\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPHIEC : <https://www.opiec.fr/cartographie-des-metiers>



## PORTRAIT MÉTIER



### Responsable qualité

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	<b>Qualité</b> 
Ressources humaines 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

Le Responsable Qualité **définit et met en œuvre la politique qualité** de l'entreprise en y associant des **indicateurs et des processus de contrôle**. Il est responsable de la **conformité des produits ou services** de l'entreprise aux exigences internes et externes (conformité aux normes, exigences légales, attentes des clients...).

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Coordonner et organiser les processus qualité internes  
Communiquer et accompagner la mise en place et le suivi de la qualité
- Identifier et analyser les problèmes qualité et proposer des actions correctives

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/83018>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- **Le nombre de recrutements a évolué à la hausse** entre 2016 et 2023, dépassant le niveau d'avant crise Covid.
- **La progression va vraisemblablement ralentir** d'ici 2027.

16 avril 2024

OPIIEC

## RESPONSABLE QUALITÉ

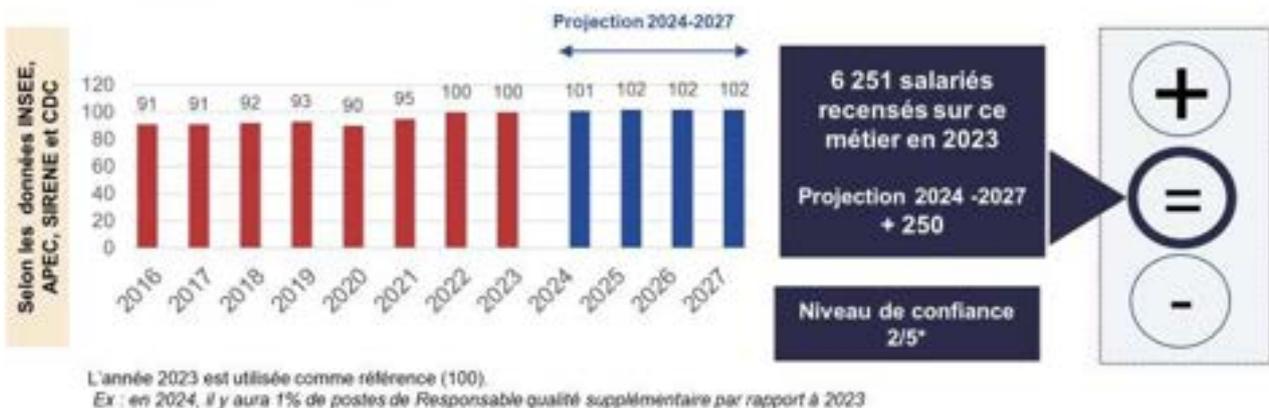
Famille métier :  
Qualité



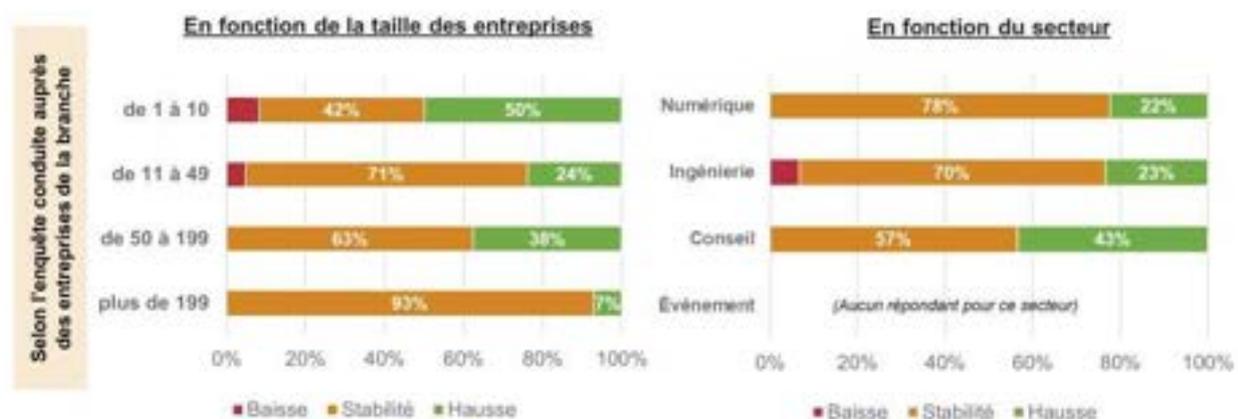
Responsable qualité

## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

**Une augmentation des effectifs depuis 2016 qui devrait ralentir ces prochaines années**



**Une tendance à la stabilité dans les 2 ou 3 ans, voire à la hausse dans les très petites entreprises et le secteur du conseil**  
( ■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse)



\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données, des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?

Le **numérique** transforme les champs d'application et modes opératoires de la qualité. L'appui sur les nouvelles technologies permet un accompagnement des équipes et une prise de décision plus rapide (pilotage par la donnée, contrôle qualité automatique, etc.), et nécessite en même temps des connaissances plus complètes dans les domaines de l'IT, de l'IA, des systèmes blockchain, etc.

Le renforcement de la **conformité** impose un cadre d'action de plus en plus contraint sur le plan normatif et sécuritaire. Démarches de labellisation, contrats, respects de la RGPD, etc. : les standards qualité à respecter sont plus nombreux et diversifiés. Le métier semble évoluer vers une fonction de **responsable Qualité Sécurité Environnement**. Si les certifications visent en premier lieu à attester de la qualité du service délivré au client, elles peuvent aussi être un gage de respect de standards en matière de QHSSE, d'engagement de l'entreprise dans une politique RSE et du déploiement de démarches internes d'amélioration continue des process.

**L'élargissement** du champ d'action : la dimension « qualité de service client » s'ajoute à la dimension « conformité ». Ce faisant, les responsables qualité sont davantage appelés à avoir une influence stratégique, à anticiper les besoins et à participer aux dispositifs d'optimisation de la performance et d'amélioration continue, aux côtés des managers. **La fonction qualité se situe au carrefour de la « conformité » et du développement des enjeux business, RSE et RH, via des démarches de labellisations, accréditations et certifications.** Ces derniers points constituent en outre un vecteur de la marque employeur, et donc des atouts potentiels de différenciation pour les candidats. Ces démarches deviennent également un atout commercial auprès des clients et prospects, voire un prérequis pour accéder à certaines consultations et marchés publics.

Un acteur clé de la **performance opérationnelle** de l'entreprise au regard des exigences concernant la satisfaction client. Le parcours client repose sur des exigences plus diversifiées (prise en compte des changements générationnels, climatiques, etc.). Cela passe par la participation ou l'organisation de revues de processus associant tous les acteurs internes (managers et équipes opérationnelles) visant à **améliorer les modes opératoires** grâce à l'analyse et l'évaluation du déroulement des projets.

La **gestion de l'intelligence collective** (ou **knowledge management**), est la résultante d'une démarche qualité qui correspond au processus d'identification, d'organisation, de stockage et de diffusion à l'ensemble des équipes d'une entreprise, de connaissances précieuses (savoirs actualisés, centralisés et normés / conformes aux standards réglementaires, de livrables, etc.). Dans ce cadre le responsable qualité est le « chef d'orchestre » de la mise en œuvre des processus de capitalisation au sein de l'entreprise.



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### Renforcement de la « conformité »

- Effectuer une veille réglementaire  
Adapter ces exigences en procédures internes répondant aux besoins de l'entreprise
- Appliquer les outils (Lean, Six Sigma...) pour réduire les écarts par rapport aux standards et améliorer la conformité
- Identifier, évaluer, prioriser les risques liés à la non-conformité pour les anticiper et les atténuer

### Elargissement du champ d'action

- Evaluer les fournisseurs selon des critères financiers et extra financier (RSE et durabilité)
- Collaborer avec les fournisseurs pour co-crée des solutions d'innovation durables
- Contrôler la cohérence entre les cahiers des charges et la mise en œuvre pratique des mesures RSE

### Gestion de l'intelligence collective

- Mettre en œuvre le management de la qualité en développant des approches participatives, en mobilisant l'intelligence et les compétences de tous
- S'approprier les techniques de pilotage et d'animation transversal de projets et des équipes, être force de proposition. Faire preuve de pédagogie

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?

**Se former sur le champ de la RSE et de la prise en compte des indicateurs extra financiers.** Au regard de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises, la prise en compte de la RSE et des dimensions extra financières devient centrale. La nouveauté consiste ici, pour les responsables qualité, à intégrer dans leurs pratiques ces deux dimensions. **Les responsables qualité peuvent se former auprès d'organismes proposant d'intégrer la RSE dans sa pratique professionnelle.**



**Développer des compétences en gestion de projet transverses, notamment sur le champ de la préservation des savoirs.** La préservation des savoirs et des savoir-faire de l'entreprise devient centrale aujourd'hui au regard de la rapidité des évolutions. Le processus de capitalisation à mettre en place peut être dévolu au responsable qualité.



**Rester en veille sur les évolutions des normes et réglementations.** La veille est souvent le fruit d'un travail personnel de sélection de sites internet, de réseaux, de communautés auprès desquelles des informations sensibles et actualisées peuvent être obtenues. **La mise en place de webinaires dédiés aux responsables qualité pour faciliter les échanges et les bonnes pratiques permettrait de renforcer cette veille.**

\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPIEC : <https://www.opiec.fr/cartographie-des-metiers>



## PORTRAIT MÉTIER



### Chargé de ressources humaines / Chargée de ressources humaines

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	Qualité 
<b>Ressources humaines</b> 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

Dans son domaine de compétences, le Chargé de Ressources Humaines **déploie un ou plusieurs volets de la politique RH** de l'entreprise. Il participe au **lien social** au sein de l'entreprise.

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Déployer la politique de gestion des ressources humaines
- Conseiller le management dans son domaine de compétences
- Participer à la coordination des politiques RH et au lien social dans l'entreprise

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/82976>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- **Le nombre de recrutements a doublé** entre 2016 et 2023, dépassant largement le niveau d'avant crise Covid.
- La **progression prévue** d'ici 2027 est constante.

16 avril 2024

OPIIEC

## CHARGÉ / CHARGÉE DE RESSOURCES HUMAINES

Famille métier :  
Ressources Humaines

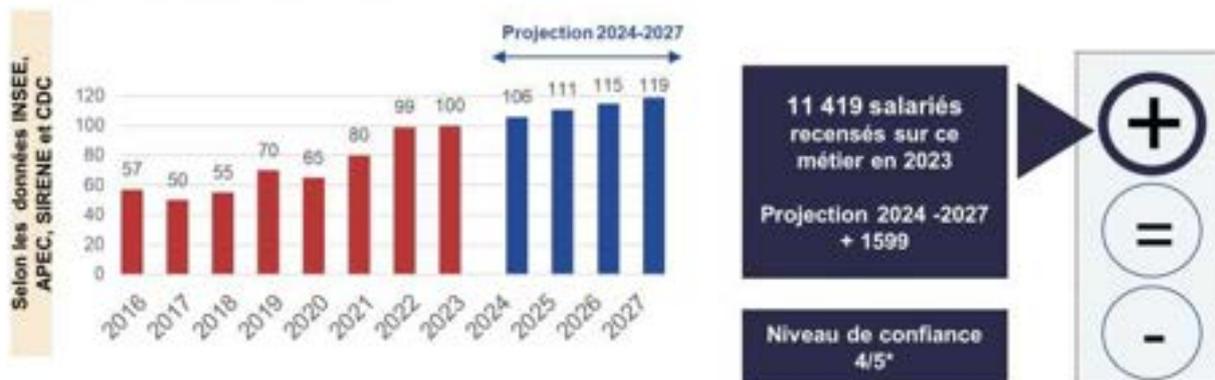


Chargé de ressources humaines /  
Chargée de ressources humaines

Responsable / Directeur  
des ressources humaines

## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

**Une augmentation régulière des effectifs depuis 2016  
et des projections optimistes**



L'année 2023 est utilisée comme référence (100)

Ex : en 2027, il y aura 19% de postes de chargé RH supplémentaires par rapport à 2023

**Une tendance à la hausse dans les 2 ou 3 ans, quelle que soit la  
taille des entreprises, dans tous les secteurs, à l'exception du  
secteur de l'évènement (■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse)**



Source : enquête OPIEC / Base : 149 répondants

\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## **QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?**

La **digitalisation du métier** s'accélère et transforme les relations avec les salariés. De nombreux outils viennent aujourd'hui en aide au chargé de ressources humaines : les logiciels métiers qui collectent les données éparses et les compilent (SIRH) facilitant l'analyse et la construction de rapports, les **réseaux sociaux** qui facilitent le « sourçage » de candidats, le **développement du distanciel**... Si le digital facilite le travail, il s'accompagne aussi d'un **niveau d'exigence renforcé** : les collaborateurs attendent des réponses et des solutions plus rapides et plus personnalisées.

De **nouvelles méthodes de travail** liées à l'éclatement de l'unité de lieu et de temps. Le développement d'**outils collaboratifs digitaux innovants** d'une part, la **flexibilisation accrue du travail d'autre part**, accompagnée par l'essor d'enjeux liés au télétravail, à la déconnexion, à l'évolution des temps de travail, impliquent pour la fonction ressource humaine de **maîtriser les enjeux légaux** qui y sont associés. Cela implique également une maîtrise de processus RH qui évoluent avec le passage en distanciel de certaines activités tels que le recrutement, l'onboarding, les entretiens, la formation, etc.

Le **recrutement** devient une activité majeure dans les entreprises de la Branche. Compte tenu de la croissance des activités au sein des secteurs de la Branche, la **dimension recrutement devient stratégique**. Dans un contexte de tension sur la plupart des métiers, les RH sont très fortement mobilisées pour mener **des opérations de recrutement adaptées aux besoins et correspondant aux nouvelles attentes des générations X, Y et Z** (Réseaux sociaux, marque employeur, sens du travail, respect de l'environnement, perspectives d'évolutions, etc.).

Une évolution vers une fonction de « **Business Partner** » ou « **Partenaire RH** ». Le chargé RH joue un rôle de plus en plus important dans l'**identification des besoins du terrain et dans la conduite du changement** : il accompagne de près les managers dans leurs interrogations sur les implications RH pour leur équipe. Il guide également les collaborateurs, dans le cadre d'une relation qui évolue, avec une attention de plus en plus forte portée vers l'**anticipation des besoins en formation** et vers le **renforcement de l'agilité des collaborateurs et des équipes**.

Une **réglementation RH renforcée** qui impose une **connaissance accrue des règles et un suivi constant de l'actualité**. Le chargé RH est le garant du respect des règles (issues des accords d'entreprise, d'accords de branche, du règlement intérieur, d'accords, de charte QVCT, etc.), ce qui implique de **construire de nouveaux indicateurs et de savoir les analyser**, mais aussi d'être un **interlocuteur pertinent sur ces nouveaux sujets auprès des collaborateurs**. Par ailleurs, l'arrivée en force de l'intelligence artificielle et les préoccupations environnementales transforment les pratiques professionnelles et la réglementation associée.



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### La digitalisation du métier

- Effectuer une veille - Identifier les solutions digitales RH (pour la gestion des temps, de paie, des données RH, processus de recrutement...)
- Concevoir et déployer des outils de communication pour accompagner les process RH et les actions transverses
- Maîtriser les outils SIRH et les rendre accessible

### La montée en puissance de l'activité de recrutement

- Comprendre les nouvelles attentes des salariés afin d'adapter le format des offres d'emploi
- Exploiter tous les nouveaux vecteurs de prospection et de diffusion des offres d'emploi
- Concevoir et mettre en œuvre des parcours d'intégration pertinents pour accueillir efficacement le personnel et favoriser sa fidélisation

### L'évolution vers une fonction de « Business Partner ».

- Aligner la masse salariale avec les besoins de l'entreprise en contrôle de gestion
- Analyser les données pour évaluer l'impact des politiques RH sur les performances de l'entreprise
- Assister les managers en fournissant des conseils légaux et RH pour leur prise de décision

### Les évolutions réglementaires

- Identifier les outils de veille législative et réglementaires en fonction du besoin de l'entreprise
- Appliquer les dispositions de la convention collective et de l'accord de branche du secteur, du droit du travail dans son environnement
- Gérer et sécuriser les risques légaux associés à la gestion des ressources humaines

### L'avènement des nouveaux modes de travail

- Comprendre les enjeux liés aux évolutions du rapport au travail (Diversité, inclusion, RPS, QVT...)
- Sensibiliser sur ces thématiques
- Gérer, suivre et encadrer les nouvelles formes d'organisation du temps de travail

\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPHIEC : <https://www.opiec.fr/cartographie-des-metiers>

## **COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIES EXERÇANT CE METIER ?\***



**Faciliter et structurer les échanges entre pairs.** Mis à part les très grandes entreprises, il n'y a souvent qu'un seul chargé de ressources humaines dans une entreprise. Les **communautés** regroupant des personnes issues de différentes entreprises, exerçant le même type de métier sont très efficaces pour rompre cet isolement et maintenir ou développer ses compétences, se nourrir des pratiques des autres, faire part de ses préoccupations, nouer des contacts et se saisir des bonnes idées (nouveau logiciel performant, prestataire intéressant, etc.). **Recenser les communautés existantes, animer, dynamiser leur utilisation, en créer de nouvelles pourrait constituer un premier axe de travail.**



**Constituer une offre de formation centrée sur la conduite de projet dédiée RH.** La conduite de projet transverse n'est pas un sujet nouveau, mais il est le plus souvent proposé à un public de chef de projet ou de manager. **Il s'agirait ici de concevoir une offre dédiée à la fonction RH prenant en compte la particularité de l'évolution de son positionnement vers le « business partner ».**



**Recrutement 3.0.** Les nouvelles pratiques de recrutement (plus digital, centré sur le développement d'une véritable marque employeur...) sont aujourd'hui relativement éprouvées et peuvent faire l'objet de formations pour intégrer pleinement les outils numériques dans sa pratique et s'inscrire, dans la durée, dans la consolidation d'une véritable marque employeur. **La conception d'une offre de formation recrutement 3.0 serait utile.**



**Benchmark des outils RH.** Les outils digitaux mis au service des RH sont nombreux. De nouvelles solutions viennent régulièrement enrichir cette offre. Comment s'y retrouver ? **Une proposition de webinaires, construits non pas autour de prestataires, mais autour de témoignages de chargés de ressources humaines utilisateurs, selon un canevas type en 3 points** (problématique de l'entreprise, apports de la solution et résultats obtenus), sans entrer dans les fonctionnalités détaillées, pourrait y répondre.



## PORTRAIT MÉTIER



### Responsable - Directeur des ressources humaines/ Directrice des ressources humaines

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	Qualité 
<b>Ressources humaines</b> 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

Le Responsable / Directeur des Ressources Humaines accompagne au **développement des compétences nécessaires au moment où les besoins sont exprimés**, tout en assurant leur **fidélisation et le lien social dans l'entreprise**.

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Définir les politiques de gestion des ressources humaines
- Anticiper l'accès aux compétences et leur fidélisation
- Assurer la conformité des pratiques et le lien social au sein de l'entreprise

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/B2975>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- Le nombre de recrutements a **augmenté de façon régulière** entre 2016 et 2023, dépassant le niveau d'avant crise Covid.
- La **progression prévue d'ici 2027 est optimiste**.

**RESPONSABLE –  
DIRECTEUR / DIRECTRICE  
DE RESSOURCES HUMAINES**

Famille métier :  
**Ressources Humaines**

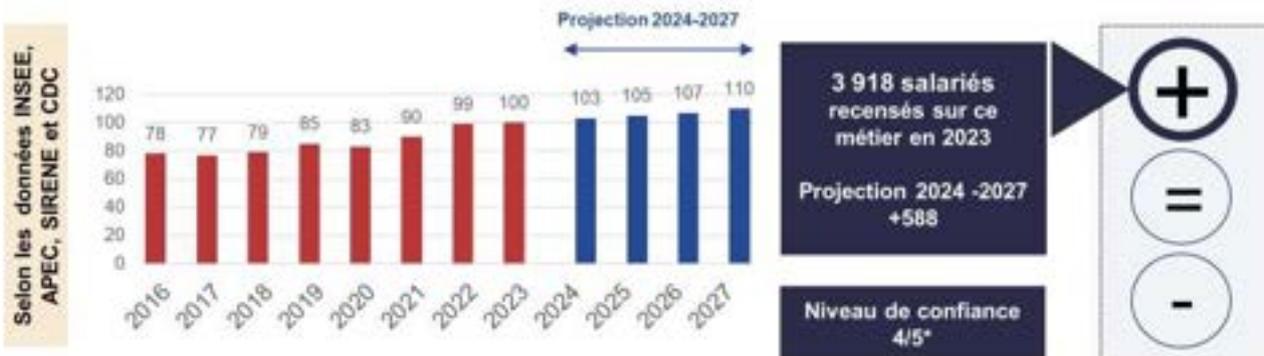


Responsable / Directeur  
des ressources humaines

Chargé de ressources humaines /  
Chargée de ressources humaines

## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

### Une augmentation régulière des effectifs depuis 2016 et des projections optimistes

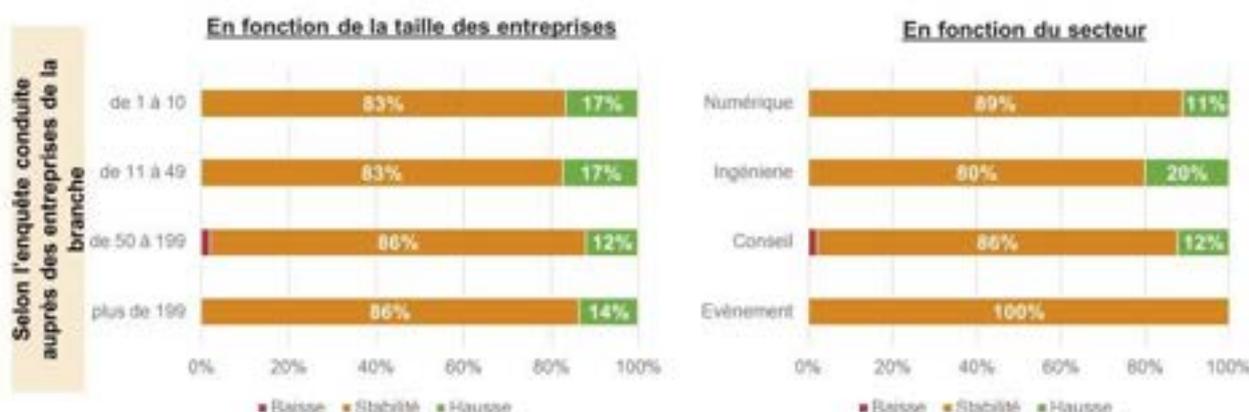


L'année 2023 est utilisée comme référence (100)

Ex : en 2027, il y aura 10% de postes de responsable – directeur RH supplémentaires par rapport à 2023

### Une tendance à la stabilité dans toutes les entreprises à 2 ou 3 ans, quelle que soit leur taille et dans tous les secteurs

( ■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse )



Source : enquête OPIEC / Base : 136 répondants

\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données, des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## **QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?**

### **L'hybridation du travail** transforme les relations avec les salariés.

L'éclatement de l'unité de lieu et de temps incite équipes et managers à établir de nouvelles méthodes de travail, caractérisées principalement par le développement **de nouveaux outils collaboratifs digitaux d'une part, la flexibilisation accrue du travail d'autre part**. Ces nouveaux enjeux impliquent pour la fonction ressources humaines de **maîtriser les nouveaux processus RH réalisés à distance** tels que l'onboarding, les entretiens ou encore la formation.

**Une évolution vers une fonction de « Business Partner ».** Le rôle du DRH s'entend désormais comme fonction «business partner» dans le domaine du capital humain. Il **participe à la stratégie de l'entreprise**, fait partie du comité de direction, adapte la DRH à la diversité des profils, **anticipe les évolutions des métiers**. Son champ de compétences s'élargit en conséquence et intègre de la finance, du commercial, ce qui conduit à une diversification des profils recrutés. **Être issu d'un parcours en ressources humaines n'est plus une condition sine qua non pour occuper une fonction de DRH.**

**Une réglementation RH renforcée qui impose une connaissance accrue des règles et un suivi constant de l'actualité.** Le DRH est le garant du respect des règles (issues des accords d'entreprise, d'accords de branche, du règlement intérieur, d'accords, de charte QVCT, etc.), ce qui implique de **construire de nouveaux indicateurs et de savoir les analyser**, mais aussi d'être un **interlocuteur pertinent sur ces nouveaux sujets auprès des collaborateurs**. Par ailleurs, l'arrivée en force de **l'intelligence artificielle** et les **préoccupations environnementales** transforment les pratiques professionnelles et nécessitent de **conduire des projets d'accompagnement** des évolutions des métiers.

**Le rapport au travail** entre en mutation avec l'arrivée de nouvelles générations qui n'ont plus les mêmes attentes. Elles sont plus connectées, plus concernées par leur équilibre vie privée-vie professionnelle et leur bien-être. Ces nouveaux enjeux sont à prendre en compte dans la manière avec laquelle le DRH doit gérer le capital humain. De même, ces jeunes générations n'envisagent plus une carrière longue mais une succession d'expériences au sein de différentes structures ce qui rebat les cartes des stratégies de fidélisation et de gestion des compétences pour les entreprises.

**Le champ d'expertise** du DRH varie considérablement selon la taille des entreprises. Dans les petites entreprises, il n'est pas rare de voir les fonctions RH jumelées avec d'autres métiers. D'après les entreprises interrogées dans le cadre de l'enquête OPIIEC, **les activités du DRH peuvent également être mutualisées avec celles du directeur administratif et financier, du responsable RSE, du directeur services généraux ou bien des activités relatives au juridique, à la communication interne, aux SI et à la qualité.**



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### L'hybridation du travail

- Maîtriser parfaitement les outils numériques du travail collaboratif et/ou à distance
- Adapter les politiques RH afin de satisfaire les exigences des employés en matière de travail hybride

### Une fonction « Business Partner »

- Accompagner la stratégie d'entreprise - Être en mesure d'aligner les politiques RH sur les besoins de l'entreprise
- Utiliser l'analyse des données Exploiter les données pour éclairer les décisions RH et mesurer leur impact sur les performances de l'entreprise
- Conseiller et accompagner les managers dans la mise en œuvre de la politique RH

### Les évolutions réglementaires RH

- Identifier les outils de veille législative et réglementaires en fonction du besoin de l'entreprise
- Développer une expertise en gestion des risques Sécuriser les risques légaux liés à la gestion des ressources humaines
- Mettre en place une politique d'éthique RH

### L'évolution du rapport au travail

- Promouvoir des actions permettant de répondre aux enjeux liés aux évolutions du rapport au travail (Diversité, inclusion, RPS, QVT...)
- Accompagner les employés dans leur développement par l'établissement de suivi de carrière individuel

### L'élargissement du champ d'expertise

- Acquérir une bonne compréhension des technologies émergentes dans le domaine RH pour être capable de choisir l'outil adéquat
- Accompagner le changement
- Utiliser les techniques et outils de travail en mode « projet » pour associer les collaborateurs dans une démarche participative (sur les process RH, la QVT, la RSE...)

\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPHIEC : <https://www.opiec.fr/cartographie-des-metiers>

## **COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIES EXERÇANT CE METIER ?\***



**Faciliter et structurer les échanges entre pairs.** Le DRH est un spécialiste de son domaine au sein des entreprises. Il est parfois le seul représentant de la fonction au sein de l'entreprise. Les communautés regroupant des personnes issues de différentes entreprises, exerçant le même type de métier sont très efficaces pour rompre cet isolement et maintenir ou développer ses compétences, se nourrir des pratiques des autres, faire part de ses préoccupations, nouer des contacts et se saisir des bonnes idées (nouveau logiciel performant, prestataire intéressant, etc.). **Recenser les communautés existantes, animer, dynamiser leur utilisation, en créer de nouvelles pourrait constituer un premier axe de travail.**



**Constituer une offre de formation centrée sur la conduite de projet dédiée aux DRH.** La conduite de projet transverse n'est pas un sujet nouveau, mais il est le plus souvent proposé à un public de chef de projet ou de manager. **Il s'agirait ici de concevoir une offre dédiée à la fonction RH prenant en compte la particularité de l'évolution de son positionnement vers le « Business Partner ».**



**Accompagner les DRH sur le sujet des évolutions du rapport au travail**  
Les nouvelles pratiques de recrutement, d'organisation du temps de travail (hybrides, plus digitales, centrées sur le développement d'une véritable marque employeur, permettant l'équilibre vie personnelle et professionnelle...) peuvent faire l'objet de formations pour intégrer pleinement les nouvelles attentes ainsi que les outils numériques dans les pratiques. Cela permettrait d'inscrire, dans la durée, une véritable marque employeur tout en maîtrisant les nouveaux risques liés à ces pratiques. **La conception d'une offre de formation aux nouvelles pratiques RH serait utile.**



**Benchmark des outils RH.** Les outils digitaux mis au service des RH sont nombreux. De nouvelles solutions viennent régulièrement enrichir cette offre. Comment s'y retrouver ? **Une proposition de webinaires, construits non pas autour de prestataires, mais autour de témoignages de directeurs de ressources humaines utilisateurs, selon un canevas type en 3 points (problématique de l'entreprise, apports de la solution et résultats obtenus), sans entrer dans les fonctionnalités détaillées, pourrait y répondre.**

\*Des pistes d'actions complémentaires sont évoquées dans le rapport d'étude complet



## PORTRAIT MÉTIER



### Assistant de Direction / Assistante de Direction

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	Qualité 
Ressources humaines 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

L'Assistant de direction est le **collaborateur direct d'un ou plusieurs cadres dirigeants** (responsables d'équipes, directeurs de service...) **ou d'un chef d'entreprise**. Il est chargé de **les assister dans la gestion et l'organisation administrative** de leurs activités.

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Organiser les déplacements, les rendez-vous et réunions
- Traiter et mettre en forme des documents
- Accueillir les visiteurs et prendre en charge leurs demandes

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/82981>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- Le nombre de recrutements a évolué à la hausse entre 2016 et 2023.
- La progression prévue d'ici 2027 est constante.

16 avril 2024

OPIIEC

## ASSISTANT DE DIRECTION ASSISTANTE DE DIRECTION

Famille métier :  
Services généraux

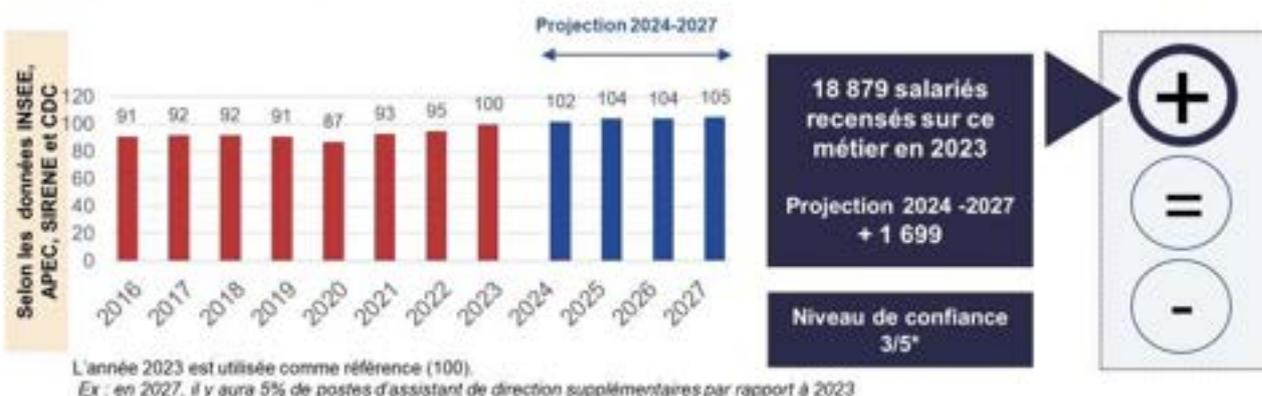


Assistant de Direction  
Assistante de Direction

Agent Services Généraux,  
Responsable Environnement de Travail

## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

**Une augmentation quasi constante depuis 2016  
qui devrait se poursuivre dans les années à venir**

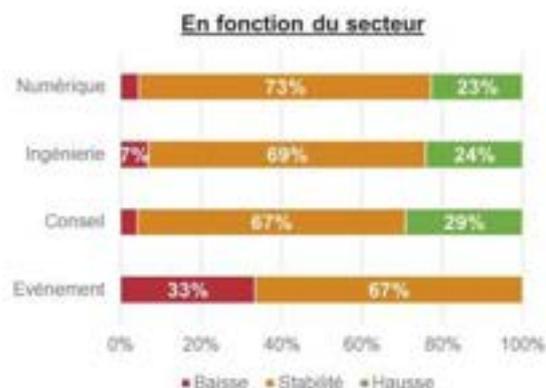


**Une tendance à la stabilité voire à la hausse dans les 2 ou 3 ans, à l'exception des entreprises de plus de 200 salariés et du secteur de l'évènement (■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse)**

Selon l'enquête conduite auprès des entreprises de la branche



Source : enquête OPIEC / Base : 149 répondants



\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?

La **digitalisation** des processus entraîne la reconfiguration, voire la **disparition de nombreuses activités**. Il y a un fort déclin des activités d'archivage, stockage et destruction des documents en raison de la dématérialisation et de la gestion électronique des documents. **Certaines activités sont ou seront fortement automatisées** : prise de notes pour la rédaction de comptes rendus de réunion, envoi d'emails de relance, dossiers et informations de type tableaux de bords de plus en plus remplis préalablement et de manière autonome. Les réservations de voyages seront facilitées par **les outils d'intelligence artificielle qui sont en mesure de rechercher le moyen de transport le plus adapté à la situation et à la distance en s'appuyant sur de larges bases de données**.

**L'évolution de la nature des tâches** des assistants de direction induite par l'utilisation des nouvelles technologies. Ils sont ainsi amenés à gérer de manière autonome des activités supplémentaires, à forte valeur ajoutée (comptabilité, ressources humaines, événementiel, services généraux). L'assistant de direction ne se charge plus seulement de la gestion administrative. **Il s'oriente vers l'opérationnel et doit désormais apporter des solutions, gérer des projets, assurer un investissement plus important dans le suivi des dossiers et prendre des décisions**.

**L'hybridation du travail** implique la maîtrise de méthodes et d'outils de communication à distance, collaboratifs et d'outils de **réunion virtuels**. La démocratisation du travail à distance, sur des plages horaires plus variées demandera aux assistants de direction (et plus généralement aux gestionnaires administratifs et au secrétariat) de **maîtriser de nouveaux outils, de faire preuve d'une agilité organisationnelle et d'une capacité à interagir avec des équipes pluridisciplinaires, aux expertises pointues**. Enfin avec l'élargissement du nombre de prestataires (en particulier les prestataires étrangers dans le cadre de l'offshoring), l'assistant de direction est amené, selon les organisations, à **collaborer avec des acteurs extra nationaux**.

**Vers un métier d'office manager ?** Avec des missions et des responsabilités plus étendues, l'office manager combine les tâches dévolues à un assistant de direction de haut niveau et celles d'un responsable administratif et/ou événementiel et/ou comptabilité. **Les contours de ce poste restent encore à définir mais il semble être la préfiguration de ce que les entreprises de taille moyenne, qui n'ont pas la possibilité d'investir sur différents profils support, attendent**.



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### La digitalisation

- Utiliser l'ensemble des outils digitaux en lien avec ses activités du quotidien : outils de gestion des documents, plateformes pour le dépôt d'appel d'offres, réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook)
- Adopter des logiciels de prise de note et de rédaction automatique
- Réaliser le reporting d'activités

### Un rôle plus stratégique

- Gérer des responsabilités plus transversales (comptabilité, événementiel...), en veillant au bon fonctionnement des services de support de l'entreprise
- Coordonner les ressources et suivre l'avancement des projets
- Prendre en charge le suivi de l'activité en l'absence du dirigeant, en comprenant les enjeux de l'entreprise

### L'hybridation du travail

- Organiser et superviser des réunions en utilisant l'ensemble des nouveaux outils à disposition
- Administrer les planning et emploi du temps devenus plus flexible pour assurer la permanence de la performance de l'entreprise
- Communiquer efficacement dans d'autres langues et à minima en anglais

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?



**Tirer le meilleur parti des outils digitaux pour déléguer à la machine les tâches chronophages.** De nombreux outils permettent de réaliser des tâches répétitives ou chronophages. Les recenser, les comparer et les intégrer dans sa pratique professionnelle est un enjeu pour le poste d'assistant. **Organiser un appui opérationnel individualisé des assistant(e)s pour intégrer les outils adaptés à leur organisation du travail permettrait d'accompagner la transformation numérique.**



**Faciliter et structurer les échanges entre pairs.** Les assistants utilisent d'ores et déjà un large éventail d'outils digitaux. Se réunir pour échanger sur les plus-values apportées, les avantages et limites, est une approche très efficace pour avancer sur ces sujets. **Recenser les communautés d'assistant(e)s existantes, animer, dynamiser leur utilisation et en créer de nouvelles pourrait constituer un axe de travail utile.**



**Définir les contours du métier d'office manager attendu par les entreprises de moins de 50 salariés de la branche.** Lister les activités, les compétences, le niveau de « profondeur » dans la connaissance des différents types de support (administratif, RH, juridique, achats...) faciliterait les recrutements et la formation de ce type de profil. **Élaborer un référentiel adapté aux besoins de la branche serait un plus.**

\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPIEC : <https://www.opiec.fr/cartographie-des-metiers>



## PORTRAIT MÉTIER



### Agent services généraux Agente services généraux

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	Qualité 
Ressources humaines 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

L'Agent Services Généraux a pour rôle de maintenir les infrastructures de travail, le patrimoine de l'entreprise et les conditions de sécurité optimales pour la production des projets de l'entreprise.

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Maintenir les infrastructures de travail et la sécurité
- Assurer la veille préventive et répondre aux urgences
- Coordonner l'expression des besoins

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/62979>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- Le nombre de recrutements est resté stable entre 2016 et 2023.
- La progression prévue d'ici 2027 reste constante.

16 avril 2024

OPIIEC

## AGENT DES SERVICES GÉNÉRAUX

Famille métier :  
Services généraux

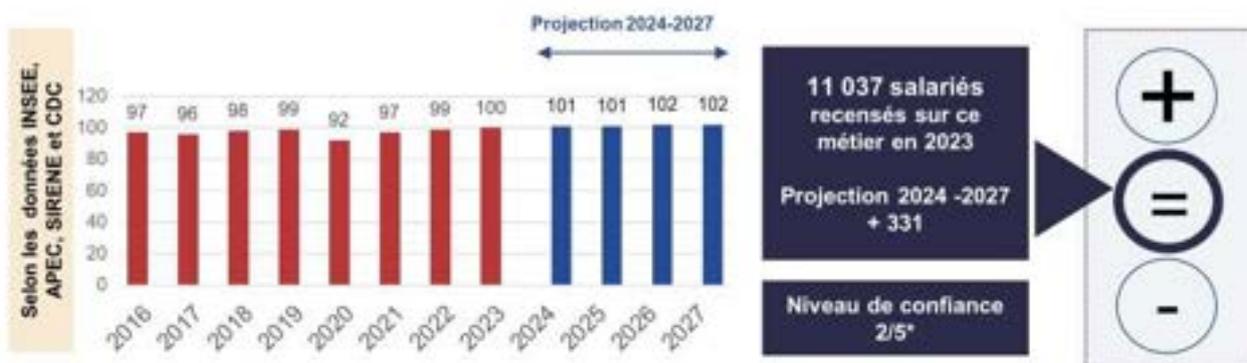


Agent Services Généraux

Assistant de Direction, Responsable  
Environnement de Travail

## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

**Une croissance modérée des effectifs depuis 2016 et des projections vers une stabilité**

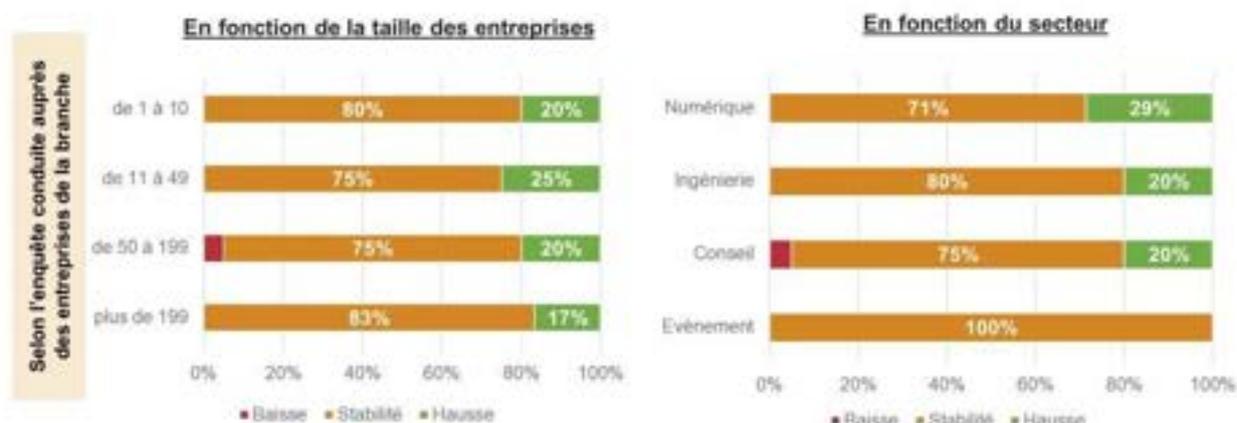


L'année 2023 est utilisée comme référence (100)

Ex : en 2027, il y aura 2% de postes d'agents services généraux supplémentaires par rapport à 2023

**Une tendance à la stabilité dans toutes les entreprises à 2 ou 3 ans, quelle que soit leur taille et dans tous les secteurs**

( ■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse)



Source : enquête OPIEC / Base : 149 répondants

\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?

La **digitalisation des processus** entraîne la reconfiguration, voire la **disparition de nombreuses activités**. Face à la digitalisation de la relation client, il y a un **fort déclin des activités d'archivage et de stockage papier**. Ces méthodes sont remplacées partout par la dématérialisation et de la gestion électronique des documents. Parallèlement, il devient nécessaire de développer des compétences en informatique et en compréhension des principes de base de la programmation pour personnaliser les outils d'automatisation.

Les pratiques liées à la **Responsabilité Sociale de l'Entreprise** révolutionnent les **procédures dans ce métier**. L'agent des services généraux doit se tenir informé de ces évolutions afin d'adapter ses pratiques et d'être en accord avec les nouvelles réglementations. **Les agents des services généraux doivent accompagner la mise en œuvre de pratiques qui réduisent l'empreinte écologique de l'organisation, telles que le recyclage et la gestion des déchets.**

La transition vers des **modes de travail hybrides** transforme la **gestion des infrastructures**. Les agents des services généraux sont mis à contribution dans la réflexion et la mise en œuvre du réaménagement des espaces pour favoriser la flexibilité. Ils peuvent aussi être en charge du suivi des présences ou encore de la gestion des espaces partagés.

Les **évolutions législatives et réglementaires**, notamment en matière de **droit du travail, de sécurité et de santé au travail, requièrent une veille constante et une adaptation rapide**. Des dispositions légales en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement sont en constante évolutions. L'agent des services généraux doit se tenir informé de ces évolutions afin d'adapter ses pratiques pour être en accord avec les nouvelles réglementations.



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### La digitalisation

- Maîtriser les outils numériques et les plateformes de gestion
- Utiliser les logiciels d'automatisation de process administratifs chronophages
- Analyser et interpréter les données des différents logiciels mobilisés par l'entreprise

### La RSE

- Intégrer les pratiques écologiques dans la gestion quotidienne (tri des déchets, consommation énergétique, empreinte carbone)
- Evaluer et réduire l'impact environnemental. Être en capacité de proposer des adaptations pour accompagner la transition écologique de l'entreprise
- Sensibiliser le personnel aux nouvelles réglementations et pratiques liées à la sécurité

### L'évolution vers des modes de travail hybrides

- Gérer des espaces de travail flexibles (emploi du temps d'utilisation des salles, des bureaux...)
- Identifier les besoins et communiquer sur les actions menées
- Maîtriser des outils collaboratifs et de gestion des échanges à distance

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?



**Intégrer les outils digitaux dans sa pratique professionnelle et se former à leur utilisation.** L'identification des outils et équipements digitaux les plus adaptés en fonction des tâches à accomplir pourrait constituer un premier axe d'effort. Cela peut être réalisé en se basant sur des analyses de besoins précises et des benchmarks sectoriels en veillant à ce que soit inclut la formation du personnel à leur utilisation. Cela permettrait de s'assurer que les salariés soient à l'aise avec les technologies choisies et puissent utiliser l'ensemble des fonctionnalités des outils.



**Mettre en place un système de veille centrée sur les modalités d'application concrète en entreprise des normes RSE et sécurité au travail.** Si la veille en matière de conformité est une fonction native du métier d'agent des services généraux, les évolutions en termes de RSE comme d'impératifs de mises à jour des règles de sécurité au travail nécessite une mise à niveau régulière. **Le recensement, le recours à des communautés ou supports déjà existants pour faciliter l'accès aux évolutions des méthodes de mise en application des tâches associées pourrait être mis en place pour en faciliter l'accès par les salariés.**



**Se former à la gestion des espaces partagés et flexibles.** La gestion des espaces partagés et flexibles nécessite la mise en place d'une organisation spécifique afin de conserver les équilibres et la convivialité entre les membres des équipes .

\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPIEC : <https://www.opiec.fr/cartographie-des-metiers>



## PORTRAIT MÉTIER



### Responsable Environnement de Travail

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	Qualité 
Ressources humaines 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

Le Responsable Environnement de Travail tend à remplacer le Responsable des Services Généraux. Le responsable des Services Généraux permet de **dimensionner, mettre en œuvre et maintenir l'ensemble du patrimoine** nécessaire pour mener l'activité de l'entreprise (ex : infrastructures, équipements, processus généraux).

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Anticiper l'activité et dimensionner les moyens
- Conduire les contrôles et la maintenance
- Assurer une veille réglementaire et technologique

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/82978>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- Le nombre de recrutements a évolué à la hausse entre 2016 et 2023, dépassant le niveau d'avant crise Covid.
- La progression prévue d'ici 2027 est **modeste**.

16 avril 2024

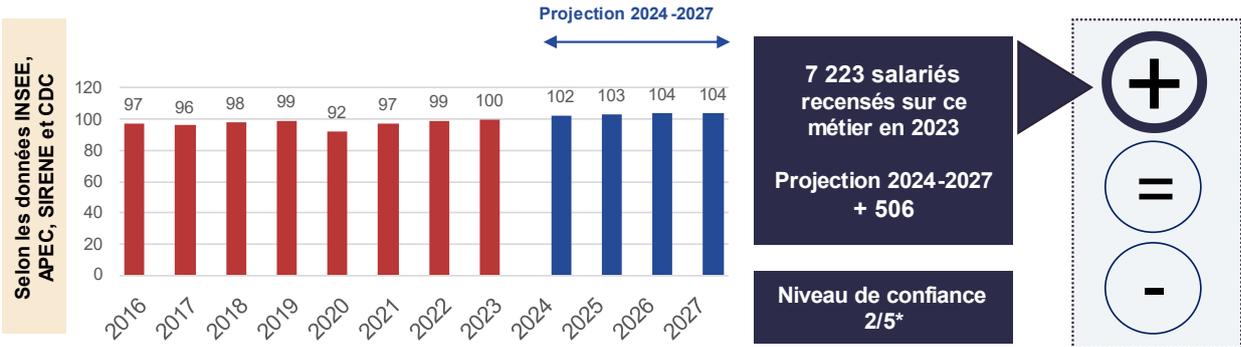
OPIIEC

**RESPONSABLE ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL**

<b>Famille métier : Services Généraux</b> 	Responsable Environnement de Travail
	Agent Services Généraux, Assistant de Direction

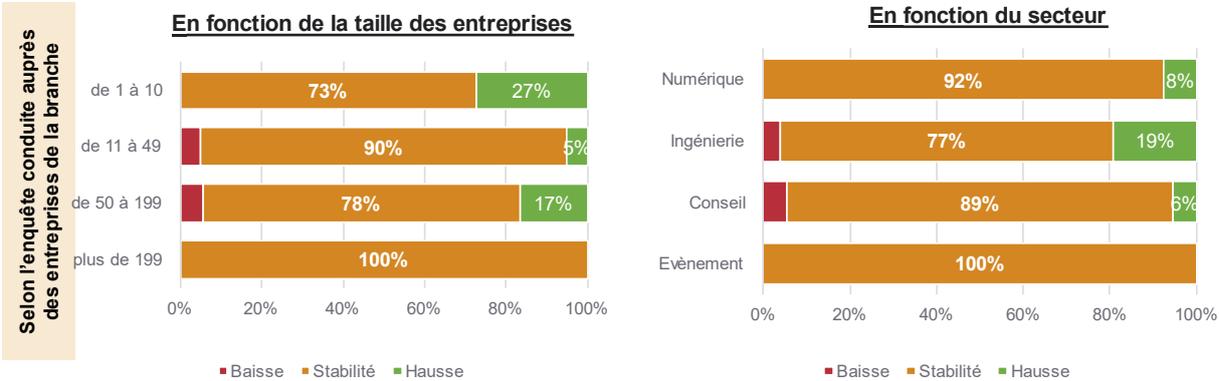
**COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?**

**Des effectifs relativement stables depuis 2016 et des projections de croissance modestes pour les années à venir**



L'année 2023 est utilisée comme référence (100 ).  
 Ex : en 2027, il y aura 4% de postes supplémentaires par rapport à 2023

**Une tendance à la stabilité dans les 2 ou 3 ans, quelle que soit la taille des entreprises et dans tous les secteurs**  
 ( ■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse )



Source : enquête OPIIEC / Base : 149 répondants

\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## **QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?**

Les Responsables Environnement de Travail occupent, par essence, une fonction polyvalente. La gestion de l'environnement de travail conduit en effet à réunir des fonctions de maintenance des installations, de gestion des fournitures, de gestion des espaces de travail ainsi que la logistique interne et souvent la sécurité du site.

L'appellation **multi service ou facility management** tend à se substituer au terme **services généraux**. C'est un secteur très touché par l'externalisation .

La **digitalisation** des processus entraîne la reconfiguration, voire la **disparition de nombreuses activités**. Face à la digitalisation de la relation client, il y a un fort déclin des activités d'archivage, stockage et destruction des documents en raison de la dématérialisation et de la gestion électronique des supports papier. **Le classement et l'archivage des documents seront à l'horizon des 5 prochaines années entièrement dématérialisés et automatisés.**

La **qualité de vie au travail et la RSE** sont devenues un élément **central dans les stratégies des entreprises**, qui cherchent à optimiser leurs budgets tout en améliorant le bien-être des salariés et la qualité de leurs services internes. Dans ce contexte, **le rôle des services généraux a évolué, passant de fonctions d'intendance à des postes à responsabilités élevées nécessitant des compétences diversifiées**. Le responsable Environnement de Travail joue un rôle clé dans cette dynamique, étant chargé **de proposer des améliorations pour la qualité de vie au travail et l'efficacité du personnel, tout en veillant à la réduction des coûts.**

Un **élargissement du périmètre du métier**. Le périmètre est de plus en plus étendu, qu'il s'agisse de la surface de bureaux gérée ou du nombre de responsabilités intégrées à son portefeuille. En 2020, 68% des responsables services généraux ont ainsi vu leur périmètre de responsabilités augmenter\*. **Le périmètre des activités du Responsable Environnement de Travail s'étend désormais à l'immobilier (recherche de sites, négociation, travaux), l'exploitation technique des bâtiments (maintenance, maîtrise énergétique, sécurité et sureté), le service aux utilisateurs (services attachés au bâtiment ou à destination des utilisateurs finaux) ou la gestion des moyens mis à disposition (véhicule, matériel informatique).**

\*Etude réalisé par SEGEO en 2020  
Segeo est une entreprise spécialisée dans l'optimisation des services généraux -



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### Digitalisation

- **Gérer** la transition vers des systèmes de gestion électronique des documents
- **Intégrer les technologies avancées** d'automatisation pour le classement et l'archivage des documents
- **Faciliter l'appropriation par les utilisateurs, des différents outils numériques et interfaces de gestion dématérialisées** (déploiement, maintenance de plateformes de gestion et de documents électroniques)

### Participation à la QVCT

- **Faire appliquer** les évolutions liées à la QVCT
- **Analyser les données** utilisateurs des espaces et les retours des employés pour ajuster les services et l'efficacité opérationnelle
- **Intégrer le développement durable dans les pratiques** quotidiennes, par exemple à travers la gestion des ressources ou la réduction de l'empreinte carbone

### Elargissement du périmètre

- **Négocier** les contrats immobiliers, gérer les aspects juridiques pour la recherche et l'acquisition de sites
- **Orchestrer** les projets de travaux et de maintenance, en garantissant la performance énergétique et la conformité
- **Optimiser** la gestion des ressources matérielles (véhicules, équipement informatique..) dans le cadre de la transition écologique

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?



### Se former aux nouvelles dimensions du poste : QVCT, environnement, numérique...

Partie prenante de la qualité de vie au travail, les services généraux accompagnent les projets un certain nombre de projets internes. Les questions d'ergonomie des aménagements et la transformation digitale des métiers les concernent au premier chef. La réduction des consommations, la sécurité, ainsi que les questions liées aux démarches QHSSE et les politiques RSE font partie des sujets à développer.

### Mettre en place un espace d'innovation participatif ou des projets pilotes

permettrait aux responsables, ainsi qu'à l'ensemble des collaborateurs, de proposer, d'expérimenter et de développer des initiatives concrètes visant à améliorer l'environnement de travail et l'intégration des outils numériques. En favorisant une démarche collaborative, cela permettrait de renforcer l'engagement des salariés, et faciliterait l'adoption des nouvelles pratiques de travail. Des ateliers réguliers pourraient être organisés en vue d'intégrer les meilleures pratiques.

\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPIEC : <https://www.opiec.fr/cartographie-des-metiers>



## PORTRAIT MÉTIER



### Développeur / Développeuse

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	Qualité 
Ressources humaines 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

Le Développeur **rédige le code informatique** du produit, répondant aux exigences du cahier des charges du client.

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Analyse et veille
- Création et test

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/83076>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- Le nombre de recrutements a évolué à la hausse entre 2016 et 2023, dépassant le niveau d'avant crise Covid.
- La progression prévue d'ici 2027 est constante.

16 avril 2024

OPIIEC

## DÉVELOPPEUR / DÉVELOPPEUSE

Famille métier :  
Systèmes  
d'information

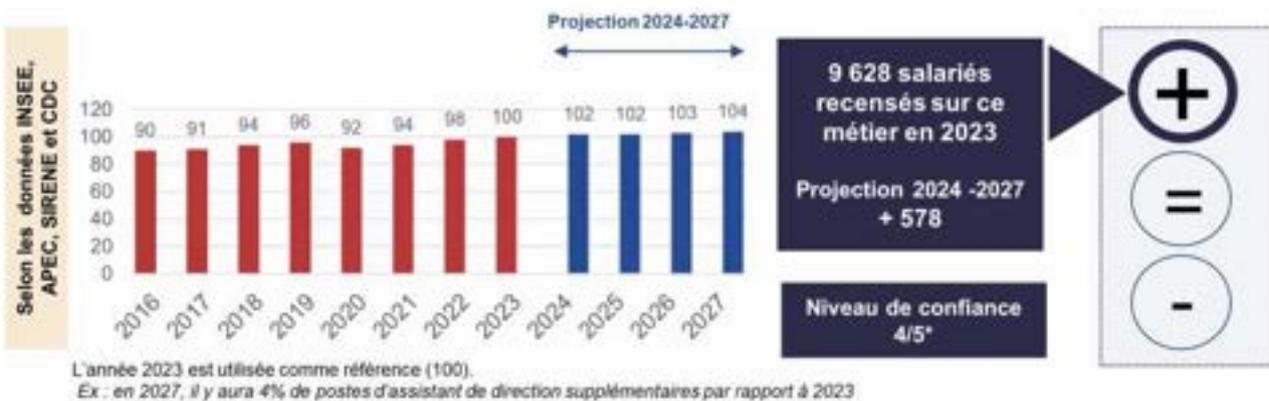


Développeur  
Développeuse

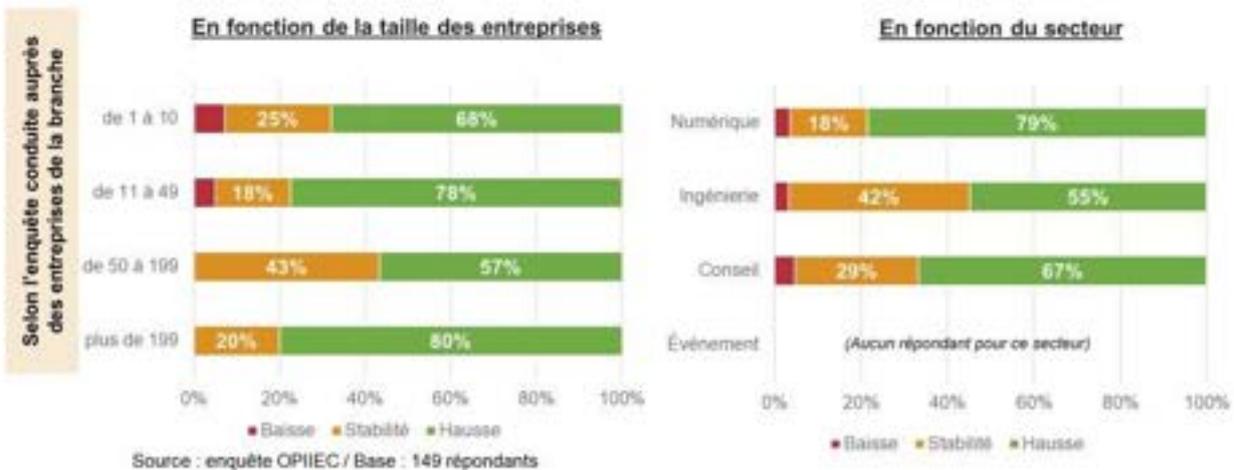
Responsable/Directeur des systèmes  
d'information – Technicien informatique –  
Spécialiste bases de données – Analyste en  
sécurité des systèmes d'information.

## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

**Une augmentation quasi constante des effectifs depuis 2016  
et des projections optimistes**



**Une tendance vers un forte hausse dans les 2 ou 3 ans, quelle  
que soit la taille des entreprises et dans tous les secteurs**  
(■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse)



\* Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données, des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?

**L'Open-source, avenir des technologies de l'information.** À l'origine, l'Open-source est un modèle de développement logiciel qui prône l'ouverture et la collaboration grâce à la libre distribution du code source. **Aujourd'hui, le concept s'est étendu à tous les domaines et à tous les secteurs et a connu une nette augmentation, en particulier chez les générations les plus jeunes.**

La **plateforme Docker** s'est imposée comme un outil de référence pour les développeurs professionnels, avec un taux d'utilisation en hausse ces dernières années. Elle leur permet de créer et de déployer des applications plus rapidement et de manière plus sûre grâce à la technologie de conteneurs qu'elle propose (package logiciel qui regroupe le code d'une application). Les professionnels du développement qui utilisent ces conteneurs soulignent notamment une meilleure qualité des applications et une meilleure réactivité face au changement du marché.

**Une place grandissante du Cloud et des data Sciences.** Les principales spécialités des développeurs se caractérisent par le **type de technologies demandé** dans les entreprises, que ce soit sur les langages de programmation (PHP, Python, JavaScript, SQL...), le cloud (Google Cloud, AWS ou encore Azure) ainsi que les technologies-clés des Data Sciences (Spark, Tensorflow, Scikit ou encore Matlab).

Si la **polyvalence est un atout, des compétences pointues et ciblées sont de plus en plus demandées par les entreprises.** À cela s'ajoute l'apparition des meilleures pratiques en matière de développement itératif et coopératif dans les projets (DevOps, méthodes agiles) et le **respect des normes (RGPD) et la notion de green IT qui sont indispensables pour un développeur qui souhaite se conformer aux innovations du développement.**

**Du Développeur front-end/back-end au développeur full-stack : la voie du milieu.** Comme son nom l'indique, le développement front-end englobe la configuration et la conception UX, de tout ce que l'utilisateur final voit lorsqu'il utilise un site web ou une application. Cette spécialité attire plutôt les développeurs ayant un intérêt « marqué » pour le graphisme et dont la tâche consiste à **créer des interfaces que les utilisateurs trouveront aussi attrayantes que conviviales et ergonomique**, rendant ainsi l'expérience utilisateur beaucoup plus agréable.

Les développeurs qui choisissent de se spécialiser dans le développement back-end s'occupent surtout de ce qui est invisible aux yeux des utilisateurs et leur rôle est principalement de définir l'architecture du site ou de l'application. Leurs connaissances dans les langages de programmation sont nettement plus marquées. En outre, ils maîtrisent très bien les bases de données et les aspects liés au stockage et la sécurité des données.

Malgré la position de certaines entreprises qui considèrent qu'il vaut mieux se spécialiser et devenir un expert dans un domaine ou un autre, **les profils de développeur full stack sont de plus en plus recherchés.** Face à la pénurie de ressources disponibles, les entreprises investissent de plus en plus dans des développeurs full stack qui ont une compréhension solide de plusieurs domaines et sont capable d'apporter une plus-value tant à l'interface qu'à l'infrastructure.



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### L'avènement de l'Open source

- Se perfectionner dans l'utilisation de plateformes de conteneurisation pour créer, déployer et gérer des applications de manière efficace et sécurisée
- Développer et maintenir une capacité d'adaptation rapide aux changements grâce à une veille technologique continue et à une capacité à ajuster les pratiques de développement de manière réactive

### Des connaissances pointues

- Concevoir des solutions optimisées pour le cloud en intégrant des pratiques robustes de gestion des risques cyber
- Organiser le stockage de données en assurant la protection contre les accès non autorisés et les attaques cyber
- Créer des applications écoresponsables dans le but de réduire l'empreinte écologique des technologies

### Vers le développeur full-stack

- Assurer la liaison entre front-end et back-end
- Concevoir et développer des interfaces graphiques / Front-end
- Concevoir et développer des interfaces métiers / Back-end
- Cadrer et organiser un projet informatique de développement en full-stack

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?



**Accompagner le développeur vers la maîtrise du front end et back end.** Pour accompagner un développeur vers une maîtrise complète du développement Full Stack, un programme de formation intégrée peut constituer une approche vertueuse. Cela commence par une évaluation personnalisée des compétences existantes du développeur pour identifier les lacunes spécifiques en front-end ou en back-end. Sur cette base, un parcours de formation sur mesure est élaboré, combinant cours en ligne (couvrir les technologies Full Stack émergentes ainsi que les meilleures pratiques de développement logiciel), ateliers pratiques (travailler sur des cas d'usage réels, facilitant ainsi l'application des connaissances théoriques), et projets réels (idéalement en collaboration avec d'autres équipes au sein de l'entreprise ou avec des clients externes), afin de consolider l'apprentissage par l'expérience.



**Assurer une mise à jour des connaissances.** Les évolutions dans le domaine du développement informatique sont très rapides et nécessitent d'être constamment informé des nouveautés. Une communauté des développeurs de la branche pourrait se mettre en place pour échanger et assurer une actualisation des connaissances.



**Se former sur les plateformes de conteneurisation** telles que Docker et Kubernetes, qui couvrent les aspects avancés du déploiement, de la gestion et de la sécurité des conteneurs. La participation à des ateliers pratiques et des sessions de formation en ligne pour acquérir une expérience pratique dans l'utilisation des outils et des fonctionnalités avancées peut également être utile.

\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/cartographie-des-metiers>



## PORTRAIT MÉTIER



### Responsable - Directeur des Systèmes d'Information (DSI)/ Directrice des Systèmes d'Information (DSI)

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	Qualité 
Ressources humaines 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

Le Responsable - Directeur des Systèmes d'Information **pilote la stratégie et la politique informatiques** de l'entreprise. Il garantit la performance, la sécurité et la continuité du service informatique.

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Définir une stratégie et assurer la maintenance des systèmes informatiques
- Coordonner des projets
- Analyser des marchés et exercer une veille informationnelle

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/83074>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- Le nombre de recrutements a évolué à la hausse entre 2016 et 2023, dépassant le niveau d'avant crise Covid.
- La progression prévue d'ici 2027 est constante.

16 avril 2024

OPIIEC

**RESPONSABLE – DIRECTEUR/  
DIRECTRICE DES SYSTÈMES  
D'INFORMATION (DSI)**

<b>Famille métier :</b> <b>Systèmes d'information</b> 	Responsable – Directeur.trice des systèmes d'information
	Développeur – Technicien informatique – Spécialiste bases de données – Analyste en sécurité des systèmes d'information.

**COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?**

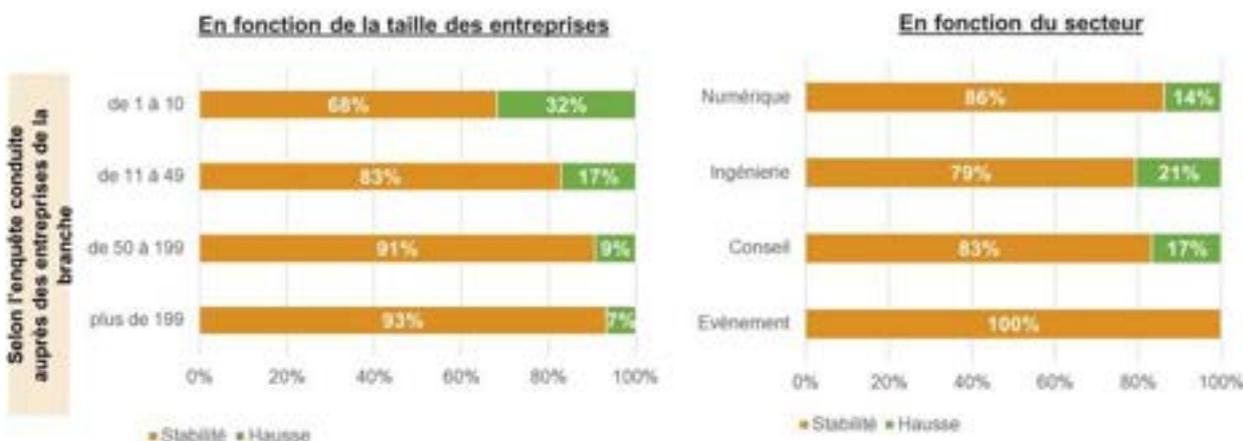
**Une augmentation quasi constante des effectifs depuis 2016 et des projections de croissance modérées**



L'année 2023 est utilisée comme référence (100).  
Ex : en 2027, il y aura 3% de postes de responsable – directeur des systèmes d'information supplémentaires par rapport à 2023

**Une tendance à la stabilité dans les 2 ou 3 ans, quelle que soit la taille des entreprises et dans tous les secteurs**

( ■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse)



Source : enquête OPIEC / Base : 149 répondants

\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## **QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?**

La **transformation numérique** a fait du DSI un **stratège au service des métiers de l'entreprise**. Traditionnellement, l'image du responsable-directeur des systèmes d'information a longtemps été associée à celle d'un « sachant technique » dont les pratiques étaient guidées par l'expertise technique comme source principale de légitimité. Le responsable-directeur des systèmes d'information est désormais en **première ligne dans le pilotage des projets en lien étroit avec les directions-métiers**, depuis la crise sanitaire et la poussée croissante de la transformation numérique,

Grâce à cette collaboration, le/la responsable-directeur des systèmes d'information assure que les solutions digitales soient parfaitement adaptées, offrant ainsi une valeur ajoutée tangible à chaque département et contribuant à une transformation digitale efficace. Sa place s'est donc considérablement renforcée au sein de l'entreprise, puisque le responsable-directeur des systèmes d'information fait **partie intégrante de l'équipe dirigeante et est impliqué dans la conduite du changement**. Il est ainsi en train de passer d'une dimension technologique et informatique à une dimension stratégique incluant **l'élaboration de la stratégie et la transformation de l'activité de l'entreprise**.

Le **métier face aux enjeux de la cybersécurité** Les différents services des entreprises sont de plus en plus à l'aise avec la technologie, et choisissent eux-mêmes d'installer leurs propres applications, notamment grâce à la simplicité de téléchargement et d'exécution. Cette décentralisation de l'informatique, sans consultation et sans validation préalable par le responsable-directeur des systèmes d'information est risquée (faille de sécurité, vol de données, ransomware...). À cela, s'ajoute la généralisation du télétravail qui a accru le risque de cyberattaques.

Le nombre d'incidents informatiques ne cessant d'augmenter, les responsables-directeurs des systèmes d'information doivent ainsi mettre en place un **système opérationnel pour protéger les actifs** de l'entreprise, c'est-à-dire la prise en charge du parc informatique de l'entreprise contenant l'intégralité du matériel et des logiciels de travail (applications et infrastructures indispensables pour le stockage et les sauvegardes des données). Leur rôle sera déterminant dans le conseil et le partage de la culture de « l'hygiène informatique » avec tous les pôles existants.

Le **métier face aux évolutions technologiques et aux pratiques**. La technologie mobile, le cloud computing, l'IA... apportent de nouvelles problématiques à intégrer à la politique informatique : **sécurisation des informations, sécurité web, normes juridiques** en vigueur au plan national mais aussi international, **normes écologiques**.

Le matériel informatique s'est diversifié au cours des dernières années, ordinateur-portable, tablette hybride, smartphone... Les responsables-directeurs des systèmes d'information sont en train de repenser progressivement leur parc informatique et la nature de leurs services, en particulier ceux concernant la mobilité des salariés avec le télétravail afin qu'ils puissent accéder à leur bureau « à distance » à tout moment et sur n'importe quels appareils ou qu'ils soient.



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### La stratégie de l'entreprise

- Accompagner la transformation digitale en s'assurant que les solutions soient parfaitement adaptées, offrant ainsi une valeur ajoutée tangible à chaque département
- Établir la politique informatique de l'entreprise, englobant la sécurisation des informations, la sécurité sur le web, le respect des normes juridiques et écologiques

### La cybersécurité

- Évaluer les fournisseurs selon des critères financiers et extra financiers (RSE)
- Mettre en place des politiques de télétravail sécurisées. Concevoir des mesures de sécurité adaptées au télétravail, (VPN sécurisés, l'authentification à multiples facteurs...)
- Élaborer des dispositifs de sécurité spécifiques au télétravail, tels que des VPN sécurisés et l'authentification à multiples facteurs

### Les nouvelles pratiques

- Adapter le parc informatique et la nature des services, en particulier ceux liés à la mobilité sur tous les appareils
- Former les employés et les managers aux bonnes pratiques de la sécurité informatique
- Garantir la conformité aux normes réglementaires et écologiques, couvrant la protection des données et l'impact environnemental du parc informatique

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?

**Se former à l'accompagnement aux changements dans le cadre de la transformation numérique.** Développer un **programme de mentorat** consistant à mettre en relation les DSI avec des mentors expérimentés dans la conduite de transformations digitales réussies au sein de divers secteurs. Le programme pourrait être **complété par des ateliers de co-création** permettant de travailler avec des experts sur des projets concrets.



**Mettre en place une collaboration dans le cadre de la sécurisation du Parc informatique.** Cela permettrait de faciliter l'échange sur les menaces émergentes, les solutions innovantes et les meilleures pratiques en matière de cybersécurité. **Cette approche mettrait l'accent sur le partage de connaissances et l'élaboration conjointe de stratégies de sécurisation adaptées aux défis spécifiques de chaque entreprise.**

**Constituer une offre de conseil dédiée à l'accompagnement des DSI dans la définition de leur politique informatique.** Il s'agirait ici de construire une offre packagée de « diagnostic intervention » offrant aux DSI la possibilité de disposer d'un regard externe et de conseil pour établir une politique intégrant la sécurisation des données, le respect des normes juridiques et la RSE. **Une offre calibrée pour la branche en appui sur un réseau de consultants permettrait de répondre à ce besoin.**



\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPIEC : <https://www.opiec.fr/cartographie-des-metiers>



## PORTRAIT MÉTIER



### Technicien informatique / Technicienne informatique

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	Qualité 
Ressources humaines 	Services généraux 	<b>Système d'information</b> 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

Le Technicien Informatique assure le **paramétrage, le déploiement et la maintenance** du **parc informatique** de la structure.

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Installer le matériel et effectuer sa maintenance
- Mettre à jour un système informatique

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/83075>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- Le nombre de recrutements a évolué à la hausse entre 2016 et 2023, dépassant le niveau d'avant crise Covid.
- La progression prévue d'ici 2027 est constant.

## TECHNICIEN / TECHNICIENNE INFORMATIQUE

Famille métier :  
Système d'information

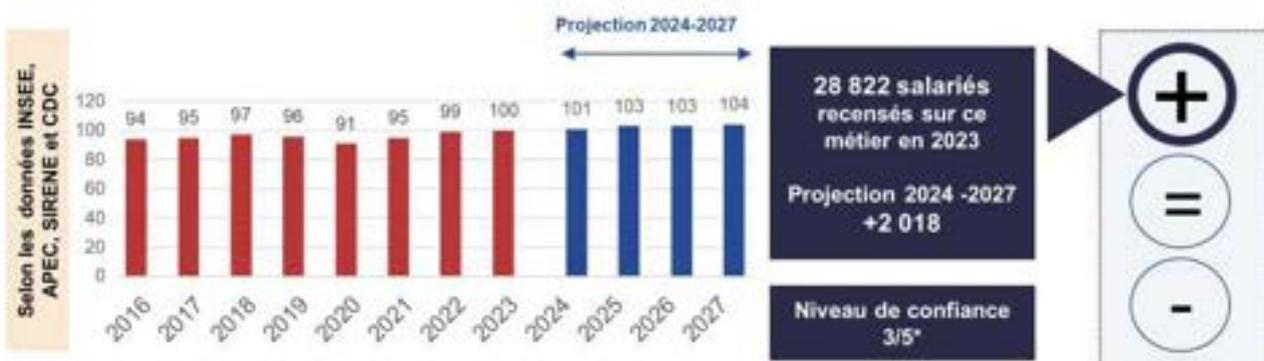


Technicien informatique /  
Technicienne informatique

Développeur, Responsable – Directeur des systèmes d'information, Spécialiste bases de données, Analyse en Sécurité des Systèmes d'Information

## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

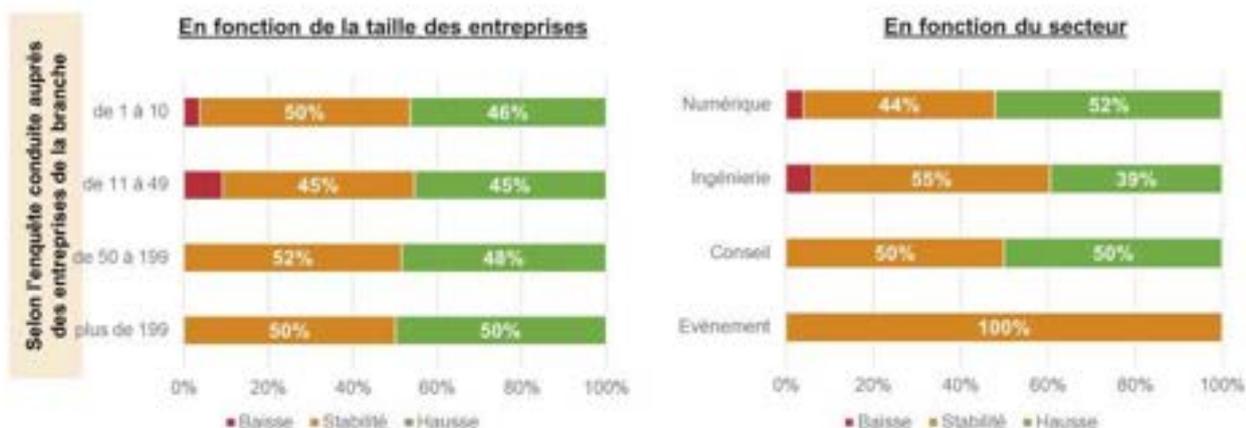
Une augmentation des effectifs après une légère baisse en 2020 et des projections optimistes



L'année 2023 est utilisée comme référence (100).

Ex : en 2027, il y aura 4% de postes de technicien informatique supplémentaires par rapport à 2023

Une tendance à la stabilité dans les 2 ou 3 ans, quelle que soit la taille des entreprises et dans tous les secteurs, à l'exception du secteur de l'évènement ( ■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse )



Source : enquête OPIIEC / Base : 149 répondants

\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?

**Les risques liés à la cybercriminalité sont en augmentation.** Au cours de l'année 2021, plus de 50% des entreprises française ont subi une cyberattaque, pouvant avoir des conséquences telles qu'une interruption de l'activité, des dégâts sur les appareils informatiques, une fuite de renseignements etc. L'augmentation de ces cyberattaques est notamment dû à la capacité qu'ont les cybercriminels à changer rapidement de méthodes, rendant ainsi l'anticipation des attaques plus difficile. Ils imposent une **montée en compétences sur l'analyse des risques** et la **résolution des problèmes de sécurité** (détection et diagnostic des failles de sécurité, des violations de données, etc.) mais aussi sur **l'assistance et le conseil aux utilisateurs** (bonnes pratiques). Ces risques demandent une **collaboration plus importante avec la DSI** et les experts en cybersécurité le cas échéant.

**L'assistance à l'utilisateur se transforme.** D'une part le technicien informatique intervient sur une gamme de support plus vaste, du fait de la multiplication des nouveaux supports : (ordinateur portable, tablette, smartphone...) de la complexification croissante des installations et des procédures et tests et des causes d'incident (multiplication des périphériques, interconnexions...). D'autre part, il doit gérer des problèmes d'ordre relationnel avec l'utilisateur final : le salarié dont les attitudes face à l'outil informatique peuvent être très variés.

**L'externalisation des compétences associées au technicien informatique en France ou via des services localisés à l'étranger.** En effet, la croissance importante de création de structures proposant des services informatiques dédiés (17 565 en 2015 et 35 256 en 2022) semble indiquer le recours à des prestataires extérieurs dans le cadre du métier de technicien informatique.



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### Cybercriminalité et résilience

- Identifier les menaces de sécurité - Réaliser des analyses régulières des systèmes pour détecter des vulnérabilités
- Protéger le SI (configuration de pare-feu, installation d'antivirus)
- Restaurer les systèmes  
Maîtriser la récupération des données et la restauration des systèmes

### Assistance aux utilisateurs

- Sensibiliser les utilisateurs finaux sur les risques de sécurité et les bonnes pratiques
- Maintenir une actualisation constante sur les derniers outils, technologies, et procédures de sécurité
- Détecter l'obsolescence des équipements - Fournir les bilans à la direction pour inciter au renouvellement du parc informatique

### Relation avec les prestataires

- Coordonner la mise en œuvre des solutions de cybersécurité proposés par les prestataires
- Assurer la conformité des systèmes
- Co créer avec les prestataires les manuels et la documentation associée

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?



**Anticiper les besoins et les risques.** La plus-value d'un technicien informatique réside en particulier dans sa connaissance approfondie du système d'information spécifique à l'entreprise. Sa capacité à anticiper pour maintenir la plus forte opérationnalité du système pour l'ensemble des utilisateurs est son principal atout. **La mise en place de partages de bonnes pratiques sur ce sujet permettrait d'enrichir les approches des techniciens en matière de mise en place de système de surveillance et faciliterait les prises de recul nécessaires pour aborder les évolutions.**



**Anticiper l'obsolescence des équipements.** La performance des outils informatiques se dégrade dans le temps. Anticiper leur obsolescence pour prévoir le remplacement avant que les utilisateurs observent les faiblesses de leurs outils est un enjeu. Cela pourrait se traduire par la participation des techniciens à des formations très opérationnelles de mise en place de suivi de parc informatique.

\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/cartographie-des-metiers>



## PORTRAIT MÉTIER



### Spécialiste bases de données

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	Qualité 
Ressources humaines 	Services généraux 	Système d'information 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

L'Administrateur base de données assure la **cohérence, la qualité et la sécurité** des bases de données de l'entreprise

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Concevoir et déployer une solution
- Maintenir la solution et garantir la conformité

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/83062>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



- Le nombre de recrutements a évolué à la hausse entre 2019 et 2023, dépassant le niveau d'avant crise Covid.
- La progression prévue d'ici 2027 est relativement constante.

16 avril 2024

OPIIEC

## SPÉCIALISTE BASE DE DONNÉES

Famille métier :  
Systèmes d'information

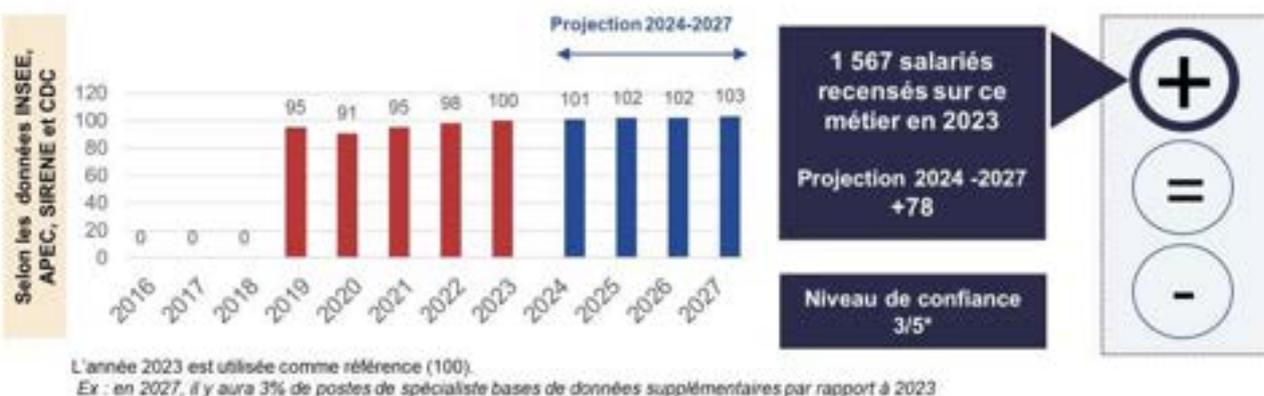


Spécialiste bases de données

Développeur – Technicien informatique – Responsable Directeur des systèmes d'information  
Analyste en sécurité des systèmes d'information,

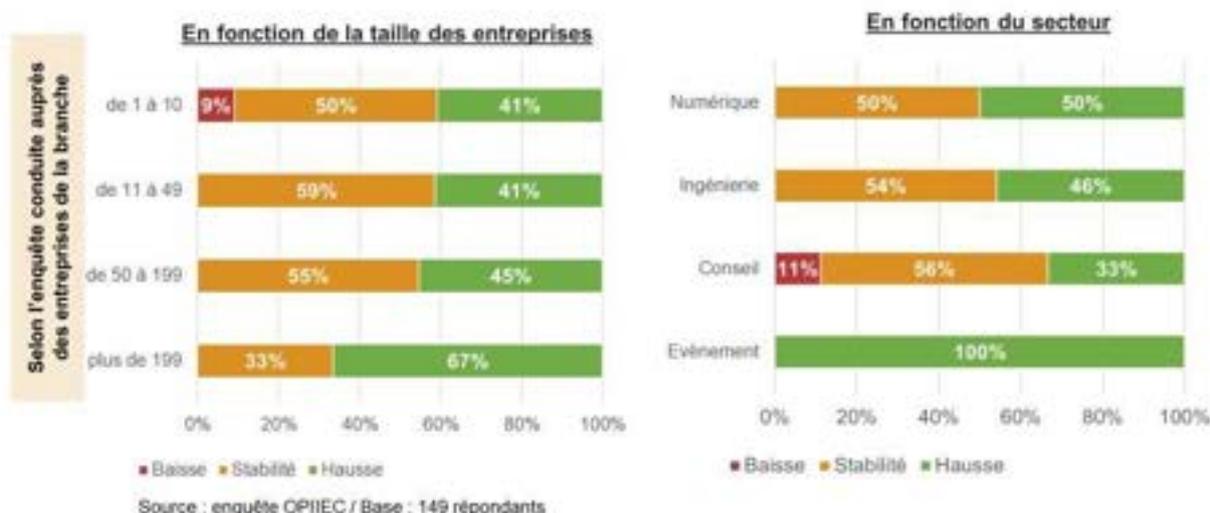
## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

**Une augmentation quasi constante des effectifs depuis 2016 et des projections stables**



**Une tendance à la stabilité voire à la hausse dans les 2 ou 3 ans, quelle que soit la taille des entreprises et dans tous les secteurs, à l'exception du secteur de l'évènement**

( ■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse )



\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données, des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?

**L'avènement des big data.** Les données massives (ou mégadonnées), contrairement aux données traditionnelles, se caractérisent par leur **variété, leur volume et leur vélocité**. Alors qu'habituellement, les systèmes d'information géraient principalement des données structurées (traitées et stockées dans un format fixe et défini), des **données semi-structurées ou non-structurées** (de format et/ou structures inconnus, pouvant être de sources hétérogènes) sont apparues en volume massif, **entraînant un changement rapide et impératif de leur traitement, de leur analyse et de leur stockage dans les entreprises**.

Les spécialistes bases de données doivent faire face à « l'obsolescence des outils implantés » ou du moins à une augmentation drastique des besoins concernant des systèmes de gestion de base de données capables de traiter et stocker des mégadonnées. **Le métier exige une maîtrise plus générale et poussée de la data science, des bases de données non relationnelles et plus globalement de la Big Data et des métiers liés.**

**Conception de Clouds privé, public, hybride.** Les volumes de données à stocker demandent des solutions de traitement plus optimisées, des serveurs plus performants et sécurisés. La complexification des infrastructures et des problématiques techniques liées impose un changement des pratiques, notamment dès la conception des projets et l'optimisation des bases de données et des solutions associées. **Cela implique une intégration du spécialiste base de données dès la phase de conception des projets, dans le but d'optimiser la gestion et le traitement qui en est fait ensuite (schémas, structuration des bases de données, sélection des solutions et bases de données adaptées à l'entreprise et à ses besoins).**

Ces évolutions entraînent pour les spécialistes bases de données une **responsabilité de la gestion de bases de données dans des clouds** (AWS, Microsoft Azure, Google Cloud platform, etc.) et dans des environnements souvent hybrides.

**L'automatisation et l'intelligence artificielle.** L'automatisation des tâches et l'essor de l'intelligence artificielle transforme considérablement le « monde de la donnée » et les compétences et métiers qui y sont associés.

Les impacts de l'automatisation s'opèrent sur **l'élimination des tâches répétitives et chronophages** propres à l'administration de base de données (sauvegarde, restauration, analyse, mise à jour, etc.) et demande une **connaissance et une veille continue sur les évolutions technologiques** liées à l'intelligence artificielle et à l'automatisation pour faire des propositions adaptées aux besoins de l'entreprise et à l'architecture définie.

Ces évolutions concentrent les missions du spécialiste base de données sur une **gestion centralisée des systèmes installés** et leur configuration au sein de l'architecture de l'entreprise, intégrant des compétences communes avec des métiers connexes (développeur, Data analyst, Data scientist, ingénieur en apprentissage automatique). **Elles augmentent par ailleurs la responsabilité et l'autonomie des spécialistes base de données avec des activités plus centrées sur la supervision des processus d'automatisations de bases de données, la formation et l'évolutivité des modèles IA sur les bases de données ou encore l'analyse des données** lorsque l'organisation du travail dans l'entreprise l'impose.



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### L'avènement des big data

- Appréhender l'univers des data science, des bases de données non relationnelles et les métiers liés
- Analyser des données massives pour traiter et extraire de la valeur à partir de vastes ensembles de données
- Mettre en place des partenariats avec les métiers connexes (développeur, Data analyst, Data scientist,...)

### Le stockage des données

- Construire les solutions répondant aux nouveaux besoins en les intégrant à l'architecture existante
- Utiliser les méthodes d'optimisation pour le stockage et le traitement des données
- Intégrer des bases de données aux cloud, en tenant compte de la performance et de la sécurité

### Automatisation et IA

- Automatiser les tâches administratives de bases de données (sauvegarde, restauration, analyse et mise à jour)
- Déployer des solutions d'intelligence artificielle et d'apprentissage automatique pour renforcer l'efficacité de la gestion des bases de données

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?

### Intégrer l'IA dans sa pratique professionnelle dans le but de faire évoluer ses techniques de gestion de bases de données

Un benchmark de l'offre de formation dédiée à cette thématique pourrait être réalisé afin de mieux cibler les offres pertinentes. Les offres les plus adaptées pourraient être challengées pour créer des modules adaptés aux entreprises de la branche.

### Mettre en place un mentorat et un Partenariat avec des Éditeurs de Logiciels.

Cela pourrait permettre la création de liens directs avec les experts et les développeurs qui conçoivent et améliorent les outils d'intégration de bases de données. Les spécialistes bénéficieraient d'un accès privilégié à des formations avancées, des démonstrations techniques, et des conseils personnalisés sur l'utilisation optimale des technologies de pointe.

\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPIEC : <https://www.opiec.fr/cartographie-des-metiers>



## PORTRAIT MÉTIER



### Analyste en sécurité des systèmes d'information

Administration, Finance et Juridique 	Communication marketing 	Qualité 
Ressources humaines 	Services généraux 	<b>Système d'information</b> 

#### PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

##### Définition fiche OPIIEC

L'Analyste SOC (Security Operations Center) assure la surveillance de la protection des systèmes d'information. Il participe à l'évolution du système global de protection de l'entreprise.

##### Missions principales fiches OPIIEC

- Expertiser et analyser des données
- Analyser une situation et préconiser les solutions adaptées
- Coordonner les mesures

Fiche métier OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/metiers/83065>

#### TENDANCE D'ÉVOLUTION



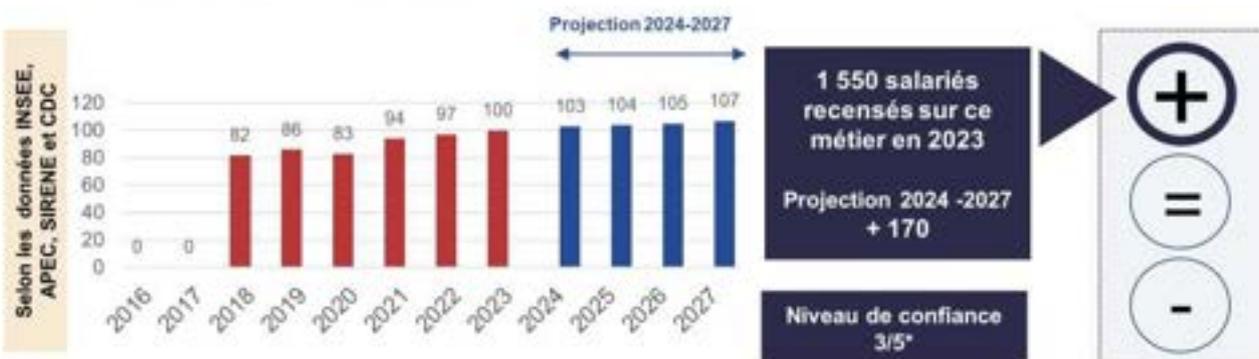
- Le nombre de recrutements a connu une forte hausse entre 2018 et 2023, dépassant le niveau d'avant crise Covid.
- La progression prévue d'ici 2027 est constante.

## ANALYSTE EN SÉCURITÉ DES SYSTÈMES D'INFORMATION

<b>Famille métier :</b> <b>Systèmes d'information</b> 	Analyste en sécurité des systèmes d'information
	Développeur – Technicien informatique – Responsable Directeur des systèmes d'information – Spécialiste bases de données

## COMMENT VONT ÉVOLUER LES VOLUMES D'EMPLOI POUR CE MÉTIER ?

### Une augmentation quasi constante des effectifs depuis 2018 et des projections optimistes

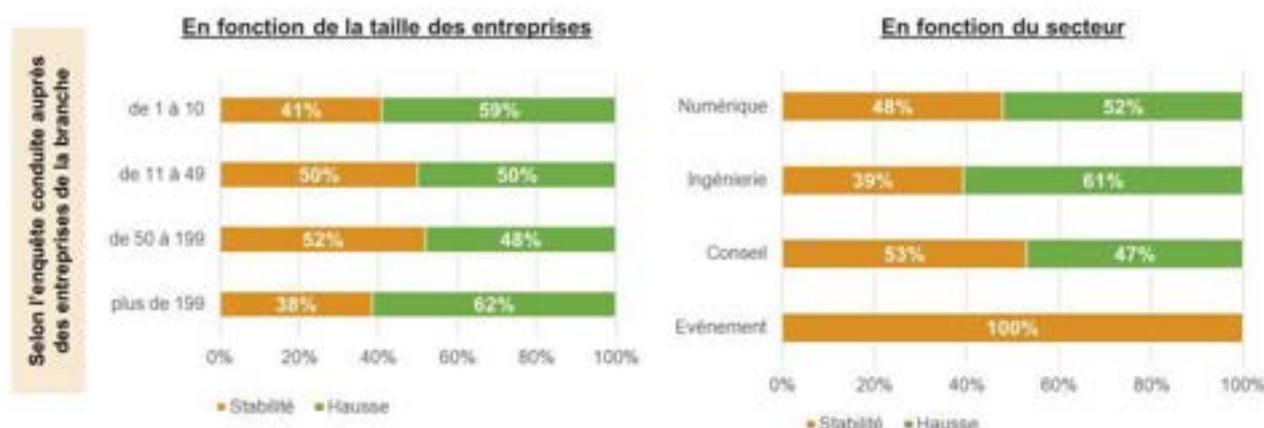


L'année 2023 est utilisée comme référence (100).

Ex : en 2027, il y aura 7% de postes d'analyse en sécurité des systèmes d'information supplémentaires par rapport à 2023

### Une tendance à la hausse dans les 2 ou 3 ans, quelle que soit leur taille et dans tous les secteurs, sauf pour le secteur événementiel

( ■ Hausse ■ Stabilité ■ Baisse)



\*Le niveau de confiance est établi sur une échelle de 1 à 5, du plus faible au plus élevé. Il dépend de la qualité des données – des indicateurs mobilisés pour obtenir l'indicateur composite du modèle de projection. La qualité des données est entendue comme leur disponibilité, leur niveau de détail et leur robustesse.



## QUELLES SONT LES ÉVOLUTIONS SUR CE MÉTIER ?

La montée en puissance de **l'intelligence artificielle** dans la gestion de la menace et des incidents. Les données sont toujours plus vulnérables face aux cyber-attaques (données personnelles de clients, d'employés ou données relatives à l'entreprise). Dans ce contexte, l'intelligence artificielle permet **de traiter un important volume de données et ce en continu**. Elle peut détecter de nouveaux risques de sécurité, d'autant plus que les algorithmes apprennent au fur et à mesure afin d'éviter les procédures répétitives. Les avantages sont utiles pour les processus de **gestion des incidents mais aussi de la menace**, par exemple pour la détection d'activités anormales (développer l'exemple des deep fakes), l'identification d'activités inhabituelles et la prévention de l'exploitation des failles.

Vers une **automatisation de la réponse aux incidents** grâce à l'IA. La réponse à incident comprend plusieurs étapes, une fois la notification de l'incident reçue, cette dernière sera analysée puis un **plan de restauration** sera mis en place puis appliqué.

**L'automatisation des tâches**, corollaire de la montée en puissance de l'IA. Il existe dans ce processus de nombreuses tâches pouvant être en partie automatisées, par exemple, la réinstallation d'antivirus, la vérification de clés de registre ou encore la modification de règles dans les firewalls.



## QUELLES SONT LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER ?\*

### Prise en compte de l'IA

- Concevoir des systèmes d'analyse de sécurité basés sur l'IA - Identifier, classer et prioriser les menaces de manière proactive
- Réaliser des benchmarks réguliers des outils IA et Machine Learning
- Adapter les outils aux besoins spécifiques de sécurité des systèmes d'information - Améliorer la détection des menaces - Réduire les faux positifs

### Automatisation de la réponse aux incidents

- Automatiser l'analyse des incidents pour permettre une classification rapide et la priorisation des réponses
- Concevoir des scénarios d'intervention automatisée (playbooks) pour accélérer la réponse aux incidents

### Automatisation des tâches

- Maîtriser les outils scripts pour le filtrage et l'analyse des logs de sécurité, permettant une détection rapide des activités suspectes
- Optimiser les processus d'audit de sécurité pour se concentrer sur les critiques de l'analyse de sécurité

## COMMENT ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES ET SALARIÉS EXERÇANT CE MÉTIER ?

**Se former à la gestion des cyberattaques.** Les cas de cyberattaques sont nombreux et apportent chacun de nouvelles dimensions à prendre en compte. Le développement d'une formation centrée sur des cas pratiques, « disséqués » finement au cours d'ateliers de formation, permettrait de développer des compétences pratiques.

### Se former à la mise en œuvre de politiques de protection interne contre les cyberattaques.

Se prémunir des menaces au sein d'une entreprise nécessite de coordonner différentes actions au sein d'une politique de gestion des protections contre les cyberattaques. La mise en œuvre d'une formation action pourrait intégrer une évaluation des mesures de sécurité existantes ainsi que l'organisation de tests d'intrusion pour évaluer la résilience des systèmes. L'enjeu final serait la formation des salariés aux risques et aux bonnes pratiques de sécurité, ainsi que la mise à jour des outils de sécurité. En suivant les évolutions des menaces et en adaptant la posture de l'entreprise et des collaborateurs, l'analyste SOC serait ainsi amené à se positionner comme acteur d'une défense proactive et adaptée aux besoins spécifiques de l'entreprise.

### Se former à l'automatisation de la détection des cyber attaques.

Plusieurs outils permettent d'automatiser la détection. Quels sont les plus performants ? Les plus efficaces ? Comment l'IA permet de créer des systèmes de surveillance performants ? Le développement d'une formation spécifique sur les outils existants et leurs niveaux de performance pourrait être utile.

\*Seules les compétences en évolution sont ici listées. La liste exhaustive des compétences requises pour couvrir l'ensemble du périmètre métier visé est présente sur la fiche métier correspondante de l'OPIIEC : <https://www.opiiec.fr/cartographie-des-metiers>

# 4. ANNEXES

# LES RESSOURCES DOCUMENTAIRES

Dans le cadre de l'étude, les sources documentaires suivantes ont été exploitées :

## Études

INTITULÉ	EMETTEUR - ANNÉE	THÉMATIQUE
Étude sur l'impact de la transition numérique sur les emplois et les compétences dans les treize branches de l'OPCO Atlas	ATLAS – Juin 2023	Prospective sur l'impact du numérique d'ici 2025
Les Métiers en 2030	Rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications – Mars 2022	Les besoins et défis du recrutement pour la prochaine décennie face aux incertitudes macroéconomiques et géopolitiques, et l'identification des métiers les plus demandés d'ici 2030.
Étude sur les mutations des métiers et des compétences dans la branche des experts-comptables et commissaires aux comptes	OMECA – Novembre 2021	L'impact des mutations professionnelles sur les métiers de la comptabilité et la nécessité d'adapter les compétences pour répondre efficacement aux besoins de l'économie.
L'empreinte environnementale numérique	OPIIEC – Mars 2023	Étude sur les besoins en compétences, emplois et formation en matière d'empreinte environnementale du numérique
Fonctions supports et administratives : 230 000 actifs au service des entreprises	CARIFOREF - Septembre 2017	L'évolution et l'adaptation des fonctions supports et administratives face aux changements stratégiques, organisationnels et technologiques des entreprises en région Pays de la Loire.
Cybersécurité, un marché de l'emploi cadre diversifié et de plus en plus porteur	APEC – Juin 2022	L'augmentation de la demande d'emplois cadres spécialisés en cybersécurité, particulièrement en Bretagne, face à la diversification des cyberattaques et la pénurie de profils qualifiés dans ce secteur.
L'économie verte Des métiers cadres qui émergent ou se transforment de plus en plus	APEC- Septembre 2022	L'essor des métiers 'verts' et 'verdissants' dans le contexte de la transition écologique, et les besoins en compétences et formations pour répondre à cette évolution.
La formation professionnelle chez les cadres	APEC – Juillet 2023	L'impact des transformations structurelles et réglementations sur les métiers cadres et l'importance du développement de leurs compétences pour une adaptation réussie.
Les métiers cadres de la fonction Achats	APEC – Avril 2023	L'évolution stratégique et les défis actuels des métiers cadres de la fonction Achats, notamment en matière d'optimisation des processus, de négociation et de développement durable
Les métiers cadres de la fonction Administratif, organisation et juridique	APEC – Avril 2023	La diversité et l'évolution des métiers cadres de la fonction administrative, organisation et juridique, soulignant l'importance de la maîtrise réglementaire et des outils numériques pour optimiser la gestion et se focaliser sur des missions stratégiques.
Les métiers cadres de la fonction Finance, comptabilité et gestion	APEC – Avril 2023	L'évolution et la digitalisation des métiers cadres de la finance, comptabilité et gestion, mettant

		l'accent sur l'importance du pilotage stratégique, la conformité réglementaire et les opportunités offertes par les nouvelles technologies pour optimiser les performances et la gestion des risques.
Les métiers cadres de la fonction Informatique et systèmes d'information	APEC – Avril 2023	L'importance croissante de la fonction informatique dans l'entreprise, tout en mettant l'accent sur les défis liés à la cohérence, à la sécurité des systèmes d'information et à l'optimisation des infrastructures et applications.
Les métiers cadres de la fonction Marketing, stratégie clients et produits	APEC – Avril 2023	L'évolution et l'importance croissante de la fonction Marketing et Stratégie Clients et Produits dans le contexte d'un marché concurrentiel.
Les métiers cadres de la fonction Qualité et sécurité	APEC – Avril 2023	L'évolution et l'importance accrue de la fonction Qualité et Sécurité dans un environnement professionnel de plus en plus normé.

## Autres ressources documentaires

INTITULÉ	EMETTEUR - ANNÉE	THÉMATIQUE	TYPE DE DOCUMENT
Jean-Noël Barrot, ministre Transition numérique et Télécoms : « Vers une GPEC numérique de la Nation »	Philippe Guerrier, juillet 2023, Motivation & engagement	Priorité des dossiers RH, impact IA sur l'emploi, formation et parité dans la Tech.	Interview
Les Fiches métiers transverses de l'OPIIEC	OPIIEC- 2023 -2024	Présentation des métiers transverses : contexte de travail ; conditions de travail ; compétences et niveaux attendus.  21 fiches analysées.	Fiche métier
Les méta-métiers identifiés par ATLAS	ATLAS	Présentation des méta-métiers : tendances quantitatives, nature de l'impact qualitatif sur les compétences, Intensité des impacts de la transition numérique	Fiche métier
Un nouveau modèle hybride : entre offshoring et onshoring	<a href="https://www.challenges.fr/economie/un-nouveau-modele-hybride-entre-offshoring-et-onshoring_798114">https://www.challenges.fr/economie/un-nouveau-modele-hybride-entre-offshoring-et-onshoring_798114</a>	Le offshoring définition et exemple de services	Site internet : Challenges
Le Juriste et la legaltech	<a href="https://actu.dalloz-etudiant.fr/">https://actu.dalloz-etudiant.fr/</a>	Le métier de juriste face à la legaltech	Site internet : Dalloz
Le Juriste et ses nouvelles compétences	<a href="https://www.village-justice.com/articles/quelles-sont-les-nouvelles-">https://www.village-justice.com/articles/quelles-sont-les-nouvelles-</a>	Quelles seront les compétences des juristes en 2025 ?	Site internet : Le village de la justice

	<a href="https://www.linkedin.com/pulse/competences-juriste-augmente,41809.html">competences-juriste-augmente,41809.html</a>		
Effets de la digitalisation sur la fonction achat	<a href="https://www.linkedin.com/pulse/transformation-digitale-de-la-fonction-achats-le-digital-brial/">https://www.linkedin.com/pulse/transformation-digitale-de-la-fonction-achats-le-digital-brial/</a>	La digitalisation : vecteur de transformation de la fonction achat	Site internet : LinkedIn
Evolutions du métier de juriste	<a href="https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/gestion-finance-et-administration/assistant-juridique.html/">https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/gestion-finance-et-administration/assistant-juridique.html/</a>	Les évolutions des métiers du juriste	Site internet : APEC
Comment la digitalisation réinvente-t-elle la fonction des achats ?	<a href="https://www.manutan.com/blog/fr/digital/comment-la-fonction-achats-se-reinvente-a-leredigitale-dossier-partie-2">https://www.manutan.com/blog/fr/digital/comment-la-fonction-achats-se-reinvente-a-leredigitale-dossier-partie-2</a>	Effets de la digitalisation sur la fonction achat	Site internet : Manutan
Chat GPT et IA : mode d'emploi pour manager et RH	<a href="https://www.fun-mooc.fr/fr/cours/lintelligence-artificielle-pour-tous/">https://www.fun-mooc.fr/fr/cours/lintelligence-artificielle-pour-tous/</a>	Formation sur l'intelligence artificielle pour tous	Site internet : France Université Numérique
Défis et enjeu de la cybersécurité	<a href="https://www.fun-mooc.fr/fr/cours/defis-et-enjeux-de-la-cybersecurite/">https://www.fun-mooc.fr/fr/cours/defis-et-enjeux-de-la-cybersecurite/</a>	Formation en cybersécurité (protection des données) pour tous	Site internet : France Université Numérique
Quels sont les enjeux de la supply chain en 2023 pour les responsables achats	<a href="https://www.manutan.com/blog/fr/leviers-doptimisation/supply-chain-2023-les-enjeux-pour-les-responsables-achats/">https://www.manutan.com/blog/fr/leviers-doptimisation/supply-chain-2023-les-enjeux-pour-les-responsables-achats/</a>	Les évolutions de la fonction achats et ses enjeux	Site internet : Manutan
L'infographiste à l'ère de l'IA Adaptation et Opportunités	<a href="https://www.linkedin.com/pulse/linfographiste-%C3%A0-l%C3%A8re-de-lintelligence-artificielle-adaptation-comat/?originalSubdomain=fr">https://www.linkedin.com/pulse/linfographiste-%C3%A0-l%C3%A8re-de-lintelligence-artificielle-adaptation-comat/?originalSubdomain=fr</a>	Une collaboration prometteuse entre l'infographiste et l'IA	Site internet : LinkedIn
Étude de Robert Half Technology, : "The 2024 IT Salary Guide"	<a href="https://content.roberthalfonline.com/SG24/SG24-PDF/2024-Salary-Guide-France.pdf">https://content.roberthalfonline.com/SG24/SG24-PDF/2024-Salary-Guide-France.pdf</a>	Evolution des compétences du Webmaster	Site internet : roberthalf.fr
APEC : fiche métier responsable qualité	<a href="https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/services-techniques/responsable-qualite.html">https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/services-techniques/responsable-qualite.html</a>	Le responsable qualité et les évolutions de cette fonction	Site internet : APEC t
L'avènement du facility manager	<a href="https://www.idet.fr/">https://www.idet.fr/</a>	Les services généraux ou le facility manager	Site internet : IDET
"IT Industry Outlook 2023" de CompTIA	<a href="#">IT Industry Outlook 2023</a>	Les tendances et les perspectives de l'industrie informatique pour 2023	Site internet : CompTIA community
RAPPORT2022 : Developer Survey	<a href="#">Stack Overflow Developer Survey 2022</a>	Les développeurs doivent maîtriser le spectre complet du développement logiciel.	Site internet : Rapport d'étude
Métiers IT – Data analyst : définition, formation salaire	<a href="https://www.silicon.fr/avis-expert/dsi-lomniscience-2-0">https://www.silicon.fr/avis-expert/dsi-lomniscience-2-0</a> <a href="https://www.silicon.fr/data-analyst-definition-formation-salaire-evolution-472318.html">https://www.silicon.fr/data-analyst-definition-formation-salaire-evolution-472318.html</a> <a href="https://www.silicon.fr/brandvoic/architecte-cybersecurite-tout-savoir-sur-un-metier-davenir#/">https://www.silicon.fr/brandvoic/architecte-cybersecurite-tout-savoir-sur-un-metier-davenir#/</a>	Les évolutions dans le domaine de la IT	Site internet : Silicon



**OPIIEC**

**CONTACT :**

Adeline SIMON  
Cheffe de projets Prospective  
OPIIEC  
25, quai Panhard et Levassor  
75013 PARIS  
opiiec@opiiec.fr

**RÉALISATION :**

Co&Sens  
44, avenue de Mazargues  
13 008 Marseille  
<https://www.coetsens-conseil.com/>

