

Etude 2022

Le conseil, enjeux d'aujourd'hui, orientations pour demain

Juin 2022



Le monde du travail a changé. Profondément bouleversé par la pandémie de COVID-19, il se réinvente depuis deux ans autour d'une nouvelle normalité. Les modèles d'organisations hybrides sont désormais la règle dans une grande majorité des entreprises, sociétés de conseil et des études incluses.

Dans cette phase de transition, Syntec Conseil a choisi de s'interroger sur les enjeux auxquels sont confrontés nos sociétés d'études et de conseil, ainsi que les orientations qu'elles mettent en place pour demain.

- Quelles solutions sont mises en place pour attirer et retenir les consultants ?
- Comment embrasser la tendance RSE sans la subir et en faire un véritable atout business ?

Lors de cette nouvelle étude, des initiatives ont émergé, que nous vous proposons d'explorer dans ce document, en espérant qu'elles nourriront vos propres réflexions.

À propos de Syntec Conseil

Syntec Conseil est l'organisation professionnelle représentative des sociétés de conseil en France, qui compte 120 000 salariés et totalisent 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Elle rassemble près de 250 entreprises de toutes tailles qui, dans leurs spécialités de conseil respectives, interviennent pour créer les conditions de la performance globale de leurs clients et contribuent de manière décisive à la transformation responsable des entreprises et de la Société.

www.syntec-conseil.fr

Depuis plus de 20 ans, Syntec Conseil réalise une étude d'activité annuelle sur le marché du conseil. Initialement destinée aux sociétés de conseil en stratégie et management, cette enquête a élargi son champ d'observation depuis 2020 à l'ensemble des acteurs du conseil : conseil en stratégie et management, conseil en recrutement, études, conseil en évolution professionnelle et métiers de la communication.

Elle se décline en 2 volets :

- **Qualitatif pour recueillir la perception du marché et ses évolutions** à partir de **tables rondes virtuelles** (dirigeants et DRH) organisées pour chacun des 5 métiers du conseil;
- **Quantitatif** pour estimer notamment les **évolutions 2021, les prévisions 2022**, la répartition de la demande de conseil et d'études par secteurs et types de missions à partir d'un questionnaire. Ce dernier a été complété par plus de **160 sociétés d'études et de conseil** issues de 4 métiers du Conseil (conseil en stratégie et management, conseil en recrutement, études et conseil en évolution professionnelle).

Enfin, cette année, le volet quantitatif de l'étude a été enrichi à partir :

- ❖ du Baromètre Conjoncture de Syntec Conseil d'avril 2022
- ❖ de l'Observatoire Social 2021 (enquête rémunération 2021)
- ❖ de l'étude Attractivité des étudiants réalisée pour Syntec Conseil en janvier 2022

CHIFFRES CLÉS

PARTIE 1 : ÉVOLUTION 2021 DE L'ACTIVITÉ

PARTIE 2 : PRÉVISIONS 2022 DE L'ACTIVITÉ

PARTIE 3 : EFFECTIF EN 2021 ET 2022

VOLET ENJEUX

PARTIE 1 : TENSION SUR LES RESSOURCES HUMAINES

PARTIE 2 : RSE, UN ENGAGEMENT QUI SE POURSUIT

PARTIE 3 : RELATION CLIENT : LA COLLABORATION SE RENFORCE

VOLET ORIENTATIONS ET PISTES DE RÉFLEXION

PARTIE 1 : FIDÉLISER LES TALENTS AU SEIN D'UN NOUVEAU MONDE

PARTIE 2 : ATTIRER ET RETENIR LES NOUVEAUX TALENTS

PARTIE 3 : UN SUJET RSE QUI S'ANCRE DURABLEMENT

CHIFFRES CLES



... de l'ordre de 12% pour l'ensemble du conseil

Evolution 2021 de l'activité		Volume de marché (€)
Conseil en stratégie et management	11,5%	8,8 milliards
Etudes	10%	2,1 milliards
Conseil en recrutement	22%	550 millions
Conseil en évolution professionnelle	27%	150 millions

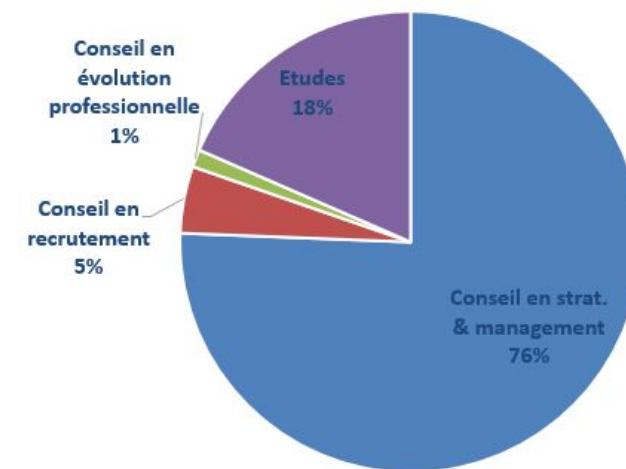
En 2021, la demande de conseil a été portée par un **effet de rattrapage** et le **besoin de transformation des clients**. Le marché a été freiné par sa capacité à disposer des ressources pour produire.

Cette belle croissance 2021 masque une accélération de la consolidation des acteurs et des modifications sectorielles.

Disparité des évolutions en 2021

S'il existe une grande disparité entre les évolutions des sociétés, on observe que les différents segments de sociétés par taille ont enregistré dans l'ensemble une bonne activité en 2021. Contrairement à nos réserves lors de la précédente édition, les « *plus petits acteurs* » du conseil ont finalement bien résisté et ont réalisé une croissance alignée sur celle du marché : cela a été le cas pour les sociétés de conseil en management de moins de 20 millions € et de conseil en recrutement de moins de 1,5 millions €.

Répartition du marché du Conseil en 2021



Déclarations d'acquisitions de sociétés en France d'après les répondants à l'étude :

	2018	2019	2020	2021
Ensemble des métiers	9	5	9	27

Au service de la course à la croissance, le rachat de sociétés permet de :

- pallier la guerre des talents avec l'acquisition d'expertises
(ex. data, transformation digitale, ESG, design, stratégie, supply chain)
- atteindre une taille critique
- implanter / renforcer son maillage géographique

A partir d'une certaine taille, **le jeu devient mondial** et les acteurs français des études et du conseil globalisent leur activité en poursuivant leur croissance à l'international.

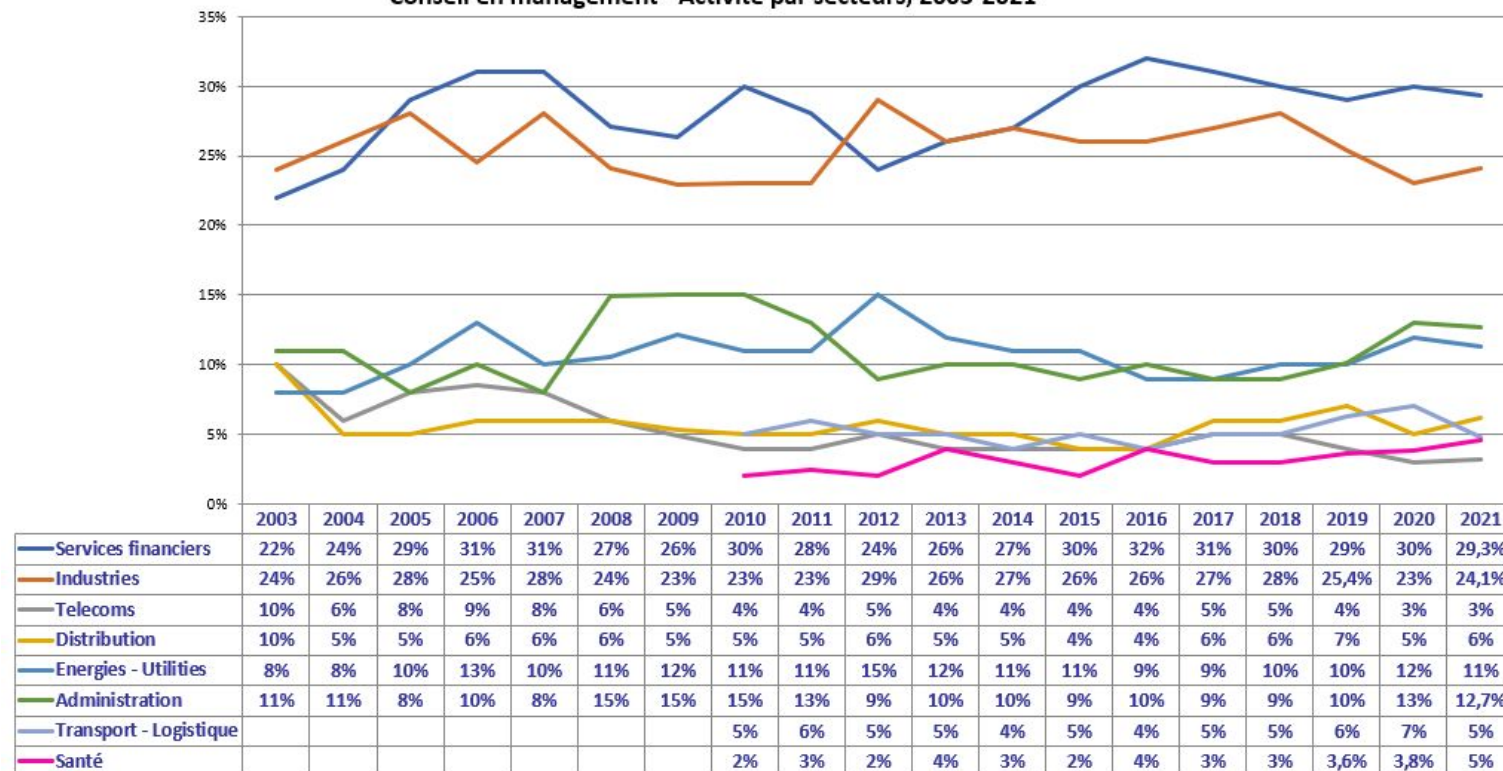
Etudes : la grande conso, 1^{er} client

Historiquement, premier consommateur d'études, la grande consommation marque le pas en 2021. Parmi les raisons invoquées, le report de projets faute de matières premières.

Etudes - Activité par secteurs

	2019	2020	2021
GRANDE CONSOMMATION	39%	41%	35%
DISTRIBUTION	9%	8%	8%
MEDIAS dont agences de com & pub	8%	6%	7%
SOCIETES D'ETUDES	7%	5%	6%
SANTE PRIVEE	6%	9%	6%
SERVICE PUBLIC	6%	6%	8%
SERVICES FINANCIERS	5%	6%	6%
INDUSTRIES hors automobile, luxe, GC	4%	2%	2%
AUTOMOBILE	3%	2%	3%
ENERGIES / UTILITIES / ENVIRONNEMENT	2%	3%	2%
TOURISME, hôtellerie, restauration, loisirs	2%	1%	2%
TELECOMS	2%	4%	3%
TRANSPORT	3%	2%	4%
LUXE	1%	1%	2%
SERVICES NON FINANCIERS	1%	1%	2%
AUTRES	2%	2%	3%

Conseil en management - Activité par secteurs, 2003-2021



Conseil en management : léger repli des services financiers

Avec près de 30% du marché, la banque et l'assurance demeurent les premiers clients des missions de conseil, suivies par l'industrie (24%).

Prévision 2022

Des perspectives encourageantes

Prévision 2022 de l'activité	
Ensemble du marché du Conseil	S1 : 11% S2 : 8,5%
Conseil en stratégie et management	S1 : 13% S2 : 10%
Etudes	4%
Conseil en recrutement	S1 : 20% S2 : 12,5%

Malgré l'attentisme traditionnel qui précède les grandes séances électorales (présidentielle & législatives), la demande de conseil continue d'être soutenue par les besoins clients en ce début d'année.

Toutefois, la visibilité semble se dégrader peu à peu avec les risques associés aux différents crises actuelles.

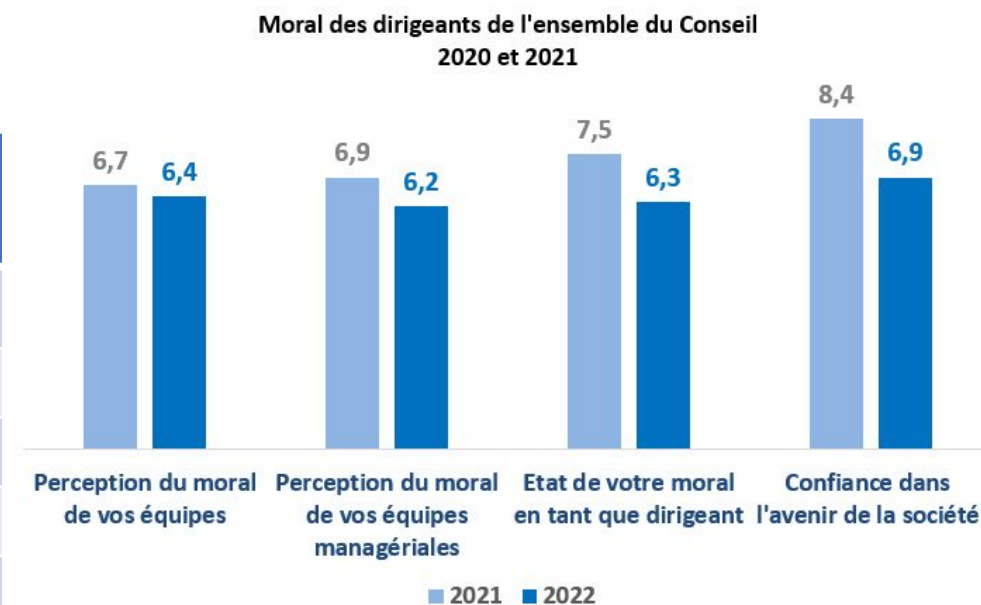
Premier moteur du conseil, la **croissance économique** connaît des turbulences.

En convalescence après deux années de pandémie, la croissance globale est impactée par les conséquences des événements en Europe (inflation élevée, tension sur les marchés de l'énergie et des matières premières) et par des problèmes d'approvisionnement (consécutifs notamment au confinement de la Chine).

Aujourd'hui, les instituts de prévision ont dégradé leurs estimations de croissance économique.

	Publiée fin 2021 / janvier 2022	Corrigé en avril 2022
Communauté Européenne / Prévision croissance 2022 en France	4%	2,7%
Communauté Européenne / Prévision croissance 2023 en France	2,7%	2,3%
FMI / croissance mondiale 2022	4,4%	3,6%
Banque de France / Prévision inflation 2022 en France	nc	5%
Prévision inflation 2022 en Europe	3,9%	6,8%

« Nos carnets de commande sont pleins et il y a un problème de ressources mais la situation risque de s'inverser »



L'indice de Syntec Conseil sur le moral des dirigeants traduit une fatigue et une incertitude générale.

Durant la conjoncture soutenue de 2020-2021, le manque d'agilité des ressources a fortement compliqué la réalisation des missions. Aujourd'hui, les dirigeants tentent d'anticiper un possible retournement économique dont l'ampleur est incertaine.

	EFFECTIF	
	Evolution 2021	Prévision 2022
Ensemble du marché du Conseil	7,6%	8,6%
Conseil en stratégie et management	9%	10%
Etudes	1,5%	3%
Conseil en recrutement	13%	12%

« La guerre des talents sur les expertises pointues restera tendue, même demain, si il y a durcissement économique »

ENJEUX

des sociétés d'études et conseil en 2022



UNE RELATION PLUS COLLABORATIVE

- **Vers plus de confiance & de collaboration**
 - Le passage d'une relation de donneurs d'ordres à du partage & de la collaboration
- **Des clients qui ont douté et se sont appuyés sur les consultants pour être accompagnés**



BUSINESS ADDITIONNEL

- **Certaines sociétés ont été sollicitées pour d'autres compétences**
 - Une opportunité d'intégrer d'autres domaines au sein des clients qui ont voulu rester avec des sociétés de conseil qu'ils connaissent
- **Cela a contribué à maintenir/développer le chiffre d'affaires**

DES SOCIÉTÉS DE CONSEIL FORCES DE PROPOSITION

- Des clients plus à l'écoute des consultants
- Des sociétés de conseils qui opèrent un **cadrage du besoin** en raison d'un marché plus serré



- Des sociétés de conseils qui **anticipent les besoins des clients** et proposent des **réponses plus adaptées**

DE NOUVEAUX TERRAINS DE JEUX POUR RÉINVENTER LE
CONSEIL EN STRATÉGIE & MANAGEMENT



Exemples de sujets émergents pour accompagner les clients en 2022 :

Transition énergétique

Sécurité des impacts notamment de clients dans l'industrie (ex. contrôle d'émissions de CO2)

Entreprise apprenante renvoie à la capacité d'une société à être apprenante pour ses propres collaborateurs

Relation aux territoires, aider les entreprises à dialoguer avec leurs parties-prenantes, par exemple pour améliorer la compétitivité des fournisseurs

Accompagnement des politiques de supply chain, stratégies achats qui subissent les

DES JUNIORS QUI INVITENT

A REPENSER LES MODES MANAGERIAUX

Une pression des **juniors** à avoir **rapidement des responsabilités et gravir les échelons**

- Un risque de tensions/conflits avec le management face à cette impatience

Un **attachement moins fort à une entreprise** et ainsi une volonté de bouger plus rapidement



Une réflexion à enclencher pour répondre à cette éventuelle organisation à 2 vitesses pour retenir/fidéliser les talents



DE NOUVELLES EXIGENCES CHEZ LES JEUNES TALENTS

Conscients des besoins dans les sociétés de conseil et des études, les jeunes diplômés arrivent sur le marché du travail avec de nouvelles exigences :

- la rémunération reste le premier critère de choix pour intégrer une société (57%),
- la possibilité de télétravailler (48%),
- le niveau de responsabilité (47%) et
- l'évolution de carrière rapide (46%)

Les étudiants prennent également en compte l'équilibre vie pro/vie perso (23%), l'ambiance de travail (27%) et les conditions de travail (27%).

Source : **Etude Attractivité des étudiants**, 2022, Syntec Conseil

La RSE, un engagement qui se poursuit

Au-delà, d'une culture 0 papiers, déchets...déjà bien implémentée, les nouvelles donnes post-covid impliquent moins de déplacements

DES EFFORTS DÉJÀ CONSENTIS

- Une **empreinte carbone déjà réduite par 2 leviers** désormais pérennes:
 - La limitation des déplacements
 - La réduction de l'empreinte immobilière

En effet,

- **Le télétravail a mis fin à la culture des déplacements**
 - Des accords qui favorisent le télétravail
 - Les réunions avec les clients en visio font désormais partie des habitudes & des process
 - Des déplacements plus responsables : uniquement quand cela est nécessaire et une utilisation plus régulière du train par rapport à l'avion
- **La réduction de l'empreinte immobilière**
 - La réduction des locaux (siège sociaux) et la mise en place du flex-office



La RSE, un engagement qui se poursuit

*Les sociétés de conseil ne se perçoivent pas forcément comme les plus polluantes...
La prise de conscience de l'impact négatif du digital & des technologies*



UNE ACTION DE PILOTAGE VIA LEURS CLIENTS

- **Les sociétés de conseil ne se perçoivent pas comme une industrie polluante**
 - Le conseil est une industrie de la matière grise !
- **Toutefois, elles ont pris conscience de l'impact de la data et des devices sur leur empreinte carbone**
 - on observe une forme d'urgence à trouver des solutions à court-terme



ORIENTATIONS ET PISTES DE RÉFLEXION des sociétés d'études et conseil en 2022





**ETRE A L'ECOUTE DES ATTENTES DES SALARIES
EN TERMES DE REMUNERATION**

SOIGNER L'EQUILIBRE VIE PERSO / VIE PRO

DONNER DU SENS

REPENSER LE MANAGEMENT

Être à l'écoute des attentes en termes de rémunération

- **Benchmarker** la grille de rémunération
- Accroître le sentiment d'appartenance en promouvant **l'actionnariat**
- **Augmenter la fréquence** des entretiens d'évaluation



Soigner l'équilibre de vie perso / vie pro

- Permettre de **travailler autrement** (à distance / en régions)
- Amener de la **flexibilité** dans le temps de travail (souplesse des plannings)
- Tester la semaine des 4 jours

Donner du sens

- S'engager dans des projets **RSE** pour fédérer les équipes
- Proposer du **mécénat de compétences**
- Permettre aux salariés de s'investir dans des **projets transversaux** au service de la stratégie et du rayonnement de leur société
- Signer des **partenariats avec des associations** pour permettre aux collaborateurs de s'investir auprès de l'écosystème de leur société
- Se déclarer **Entreprise à mission** pour investir la société dans une démarche sociétale et environnementale
- Mettre en place des initiatives qui correspondent aux comportements des collaborateurs (ex. forfait mobilité durable)





- **Simplifier la pyramide hiérarchique** pour permettre aux collaborateurs de mieux exprimer leurs compétences
- **Encourager la mobilité des collaborateurs et la promotion interne**
- **Permettre de travailler à distance / depuis les régions** et soigner le lien entre les collaborateurs en distanciel
- **Instaurer une nouvelle culture du feed-back** : le collaborateur peut être évalué par d'autres et il peut lui-même évaluer son manager
- **Systématiser le parrainage et l'intégration des jeunes** dans les équipes pour les placer dans une dynamique collective
- **Favoriser l'intrapreneuriat**
- **Accélérer la féminisation des Codir/Comex** pour une meilleure représentativité

LE BOOM DU TALENT DEVELOPMENT

OBJECTIFS

Faire monter en compétences les ressources pour besoins sur les métiers en tension

Améliorer l'employabilité des collaborateurs en les formant aux métiers d'avenir

MOYENS

La mise à disposition & l'élargissement des programmes de formation & de plateformes e-learning

La création de label Entreprise Apprenante : un engagement de l'entreprise à former ses collaborateurs



DES JOURNÉES COLLECTIVES

POUR REDUIRE L'EMPREINTE CARBONE

- Des programmes de **sensibilisation pour engager les équipes et déclencher une démarche de réflexion** au sein de l'entreprise
 - La **fresque climat** largement déployée au sein de nombreuses sociétés pour initier une réflexion collective
- Des actions concrètes sur **la gestion de la data et des équipements**
 - La mise en place **1 journée dédiée au nettoyage des boîtes mail & du stockage des données**
 - **Adaptation des équipements informatiques** □ la généralisation du laptop moins énergivore
 - La mise en place de **mesures en interne pour mesurer l'empreinte carbone digitale**
 - (Mineur) Des **partenariats avec des prestataires pour diminuer l'impact carboné**



36% des sociétés de conseil ont formalisé une démarche RSE pour limiter les impacts interne : politique sociale, réduction des transports, mécénat de compétences



Le choix d'un **allègement du temps de travail**

- Le constat que le travail à distance n'impacte pas la baisse de productivité □ Le vendredi non travaillé à partir de 15h
- ...qui en même temps contribue à l'amélioration du Bien-être des collaborateurs

