

# Etude prospective sur l'évolution des modes de vie et de consommation, en lien avec les évolutions sociétales et technologiques et leurs impacts sur les compétences professionnelles

**Culture, industries créatives, médias, communication, télécommunications, sport, tourisme, loisirs et divertissement**



Travaux intersectoriels  
EDEC Culture, Création, Communication, Sport et Tourisme

## Rapport final

Mai 2022

**afDas**  
DEMAIN SERA FORMATION

Cofinancé  
par :



**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**PLAN  
D'INVESTISSEMENT  
DANS LES COMPÉTENCES**

Mission conduite par

 **Sauléa**

**CRÉDOC**  
CENTRE DE RECHERCHE POUR L'ÉTUDE ET  
L'OBSERVATION DES CONDITIONS DE VIE

 **PROFILCULTURE**

## Table des matières

I.	Introduction.....	3
1.1	Contexte et commande .....	3
	L'EDEC Culture, Création, Communication, Sport et Tourisme.....	3
	Une étude complémentaire des travaux réalisés dans le cadre du premier lot de l'étude.....	3
	Les objectifs du deuxième lot de l'étude.....	4
1.2	Méthodologie proposée et déployée.....	4
1.3	Les livrables remis.....	5
II.	Les évolutions repérées pour chaque lot de compétences.....	7
1.	Transition écologique .....	7
2.	Transition numérique .....	17
3.	Règlementation .....	28
4.	Gestion de projet, d'évènements et de structure.....	42
5.	Les évolutions des attentes des clients et des publics, les évolutions des offres .....	53
III.	Les parcours de mobilité .....	64
	Responsable de maintenance.....	64
	Responsable RSE.....	66
	Responsable achats durables .....	67
	Data analyst.....	68
	Développeuse web/applications mobiles .....	70
	Data-journaliste .....	72
	Référént cybersécurité .....	73
	Responsable ressources humaines.....	75
	Educateur sportif.....	76
	Educateur sportif > Chargé de projet .....	77
	Data Protection Officer.....	78
	Chargé d'accueil et de promotion .....	79
	Responsable commercial et marketing .....	80
	Journaliste > Chargée de communication digitale .....	81
IV.	Synthèse et enjeux pour l'action.....	82
	Les points clefs à retenir.....	82
	Cinq enjeux pour l'action des branches professionnelles et de l'Afdas.....	84
V.	Annexe : la métacartographie construite pour guider la réalisation des travaux.....	85

# I. Introduction

## 1.1 Contexte et commande

### **L'EDEC Culture, Création, Communication, Sport et Tourisme**

Ce document s'inscrit dans le deuxième lot d'une démarche d'étude prospective sur l'évolution des modes de vie et de consommation, en lien avec les évolutions sociétales et technologiques et leurs impacts sur les compétences professionnelles au sein des secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, des télécommunications, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement.

La démarche est articulée en deux lots :

- L'analyse de l'évolution des modes de vie, réalisée par Sociovision, cabinet spécialisé en tendances et prospective des modes de vie et de consommation ;
- L'étude d'impact des évolutions des modes de vie et de consommation sur les métiers et compétences, réalisé par Sauléa – en partenariat avec le Crédoc et Profilculture.

Ces travaux s'inscrivent dans l'accord de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) « Culture, Création, Communication, Sport et Tourisme » conclu entre les représentants des secteurs de la culture, des industries créatives, des médias, de la communication, du sport, du tourisme, des loisirs et du divertissement, le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, le ministère de la Culture, le ministère des Sports et l'Afdas.

Cet EDEC est mis en œuvre dans le cadre du Plan d'investissement dans les compétences (PIC) mis en place par le Gouvernement afin d'accompagner les branches dans leurs démarches de GPEC.

### **Une étude complémentaire des travaux réalisés dans le cadre du premier lot de l'étude**

Les travaux du lot 1 de l'étude, menés par Sociovision, avaient pour ambition :

- D'identifier les dynamiques en cours qui font évoluer la société : évolutions en termes de valeur et mode de vie, évolutions démographiques, évolutions technologiques, environnementales, évolutions du cadre de vie...
- .... Et en préciser l'impact sur les 15 secteurs du périmètre de l'Afdas.

Basés sur l'exploitation d'une diversité de sources (enquêtes et observatoires Sociovision, données publiques), ces travaux ont permis de dresser un panorama de la transformation des publics, des pratiques, des principaux acteurs du périmètre de l'Afdas, du monde du travail, et enfin des effets de la crise sanitaire.

Ils ont également permis de poser les bases des travaux à mener au titre du deuxième lot, en identifiant les grandes tendances d'évolution des activités, des métiers, et des besoins en compétences à venir. Ils ont constitué un matériau précieux pour dresser les hypothèses de travail au titre du lot 2 et en cadrer le périmètre. Ces hypothèses ont en effet permis d'identifier rapidement les compétences particulièrement touchées par les évolutions des modes de vie et de consommation qui ont été regroupés en 5 lots de compétences – lesquels ont constitué le fil rouge du travail mené par l'équipe Sauléa-Crédoc-Profilculture.



## Les objectifs du deuxième lot de l'étude

Au terme de la phase de cadrage, le comité de pilotage a validé les grands objectifs suivants :

### 1/ S'approprier l'analyse prospective des évolutions à l'œuvre menée dans le cadre du lot 1

- Les évolutions démographiques, sociologiques, culturelles, environnementales et technologiques
- ... et leurs impacts sur les attentes, pratiques des publics, clients, salariés
- ... avec une ouverture sur les questions du rapport au travail et l'évolution des compétences dans ces secteurs

### 2/ Analyser l'impact de ces évolutions sur les métiers et les compétences

- Métiers et compétences d'avenir, émergents, appelés à se renforcer ou sous tensions ;
- Métiers et compétences fragilisés ;
- Aires de mobilité et passerelles.

### 3/ Outiller les partenaires sociaux, les entreprises et les salariés

- Donner aux partenaires sociaux une lecture prospective des besoins en compétences (leviers GPEC et actions de développement des compétences) ;
- Donner aux employeurs des outils pour anticiper les évolutions à l'œuvre ;
- Donner aux salariés et aux acteurs qui les accompagnent des outils contribuant à la sécurisation de leur parcours professionnel.

## 1.2 Méthodologie proposée et déployée

### Présentation générale

Cette étude a été conduite de septembre 2021 à mai 2022 avec les réalisations suivantes :

#### Phase 1 : lancement et cadrage de la mission

Réunion de lancement

Réunion de travail interne de mise en perspective du Lot 1

Analyses documentaires : appropriation des cartographies et référentiels disponibles (*détail en annexe*)

15 entretiens secteurs / branches (*détail en annexe*)

Formalisation de la note de cadrage de l'étude, présentée en COTECH et COFIL

**Phase 2 :  
Approfondissement des  
impacts sur les  
compétences**

Etudes ciblées sur les 5 lots de compétences : analyses documentaires complémentaires

Préparation, animation et synthèse d'un atelier « Impacts compétences en lien avec la transition écologique »

Rédaction des notes lots de compétences et prise en compte des retours des membres du COTECH et COPIL

Rapport intermédiaire présenté et discuté en comité technique et comité de pilotage

**Phase 3 : Identification  
des parcours et des outils**

Identification des parcours envisageables, en identifiant les outils emploi-formation les plus pertinents à mobiliser

Rapport d'étude complet présenté et discuté en comité technique et comité de pilotage

Rédaction d'une synthèse communicante

### 1.3 Les livrables remis

Ce rapport final s'appuie sur les livrables construits chemin faisant dans le cadre de la mission, à savoir les notes d'analyse par lot de compétences et les parcours de mobilité, qui illustrent les dynamiques de développement des compétences et les passerelles envisageables au regard de l'évolution des métiers.

#### **Les 5 notes « compétences »**



Elles sont le fruit d'aller-retours entre les membres du COPIL, l'équipe technique de l'Afdas et l'équipe de mission. Rédigées au fil de l'eau, elles ont été élaborées sur la base d'entretiens avec les représentants des secteurs du périmètre d'intervention de l'Afdas et d'un important travail d'analyse documentaire, sur la base des études prospectives de branche, diagnostics-action sur l'impact de la crise sanitaire dans le cadre du Plan d'Investissement dans les Compétences, etc.

Elles présentent en premier lieu les principales évolutions de compétences repérées par l'équipe de mission et attendues dans les structures et entreprises relevant du champ de l'Afdas – avec une vigilance particulière apportée à identifier des tendances communes à au moins plusieurs secteurs.

Elles synthétisent ensuite le niveau d'impact des évolutions en cours sur les 15 secteurs qui composent le périmètre méthodologique de la plateforme intersectorielle des observatoires. Elles déclinent dans une troisième partie les compétences dont les besoins s'affirment de plus en plus. Enfin, elles proposent une première approche des métiers les plus touchés par ces évolutions.

**Les « parcours de mobilité »** élaborés pour chaque lot de compétences, avec le souci de :



- Couvrir un nombre important de secteurs,
- Proposer des mobilités intersectorielles
- Proposer des parcours crédibles, en s'appuyant sur l'expertise sectorielle du groupement, mais aussi sur des exemples concrets (par exemple via LinkedIn).

Ils sont structurés autour des parties suivantes :

- Titre synthétisant la trajectoire,
- Cartouche de présentation du profil de la personne,

- Parcours étape par étape, de l'identification du besoin à la sortie de formation,
- Renvoi à des ressources en ligne « pour aller plus loin ».

Ces livrables d'analyse et d'illustration sont complétés d'une annexe : la **métacartographie** qui a été produite dans le cadre de la mission à des fins méthodologiques.

Fruit d'un travail de recensement et de synthèse des référentiels métiers des branches relevant de l'Afdas, elle vise à représenter, de manière non exhaustive et schématique, les familles et sous-familles de métiers présentes au sein du périmètre Afdas. Pour chacune des notes présentées ci-dessous, la métacartographie a servi de base à l'identification des familles et sous-familles de métiers particulièrement impactées par les évolutions de compétences relevées.

Cet outil a vocation à appuyer les réflexions intersectorielles portées par les branches professionnelles du périmètre de l'Afdas, et à être affiné au fur et à mesure de ces travaux.

## II. Les évolutions repérées pour chaque lot de compétences

### 1. Transition écologique

#### Les évolutions à l'œuvre

#### Les enjeux relatifs à l'écologie et le développement durable à l'œuvre aujourd'hui

Les entretiens menés en phase de cadrage ainsi que la documentation analysée permettent de prioriser les évolutions ayant « le plus » d'impact sur le périmètre d'étude<sup>1</sup>.

#### 1. Une hausse de l'intérêt pour l'écologie

Les chiffres issus de l'observatoire France 2020 (Sociovision) indiquent que 56% des individus pensent qu'ils auront à modifier certains choix de vie en raison du changement climatique. Ainsi, plus de la moitié des individus en 2020 anticipent une modification de leurs choix de vie pour des raisons climatiques. Ce chiffre est d'autant plus marquant qu'en 2002 (soit un peu moins de vingt années auparavant), ils n'étaient que 25 % à penser la même chose.

Cela révèle une hausse de l'intérêt pour l'écologie. Elle transparaît de manière globale, que cela soit vis-à-vis du travail, en ce qui concerne les pratiques et les attentes des individus, les nouveaux modes de consommation, ou encore au travers des nouvelles réglementations.

#### 2 – L'évolution du rapport au travail

Selon les données issues de l'observatoire France 2020, les moins de 25 ans pensent que les deux priorités que les entreprises devront assumer à l'avenir sont :

- L'impact environnemental (cité par 41 % d'entre eux versus 37 % dans la population totale) ;
- L'emploi local (cité par 41 % d'entre eux contre 49 % dans la population totale).

Ces chiffres soulignent l'intérêt plus prononcé de la part des jeunes générations vis-à-vis de l'écologie. Ils révèlent surtout que les jeunes attendent dorénavant de leur employeur qu'il se positionne au regard des enjeux de développement durable. Selon eux, les entreprises ont maintenant un rôle à jouer pour lutter contre la dégradation de l'environnement, au même titre que les pouvoirs publics ou que les citoyens ordinaires.

Ce constat rejoint une dynamique plus large observée parmi la jeune génération qui, en tant que salariée ou potentielle salariée, souhaite prendre en compte le critère de l'impact social et environnemental dans ses choix de carrière et de lieux de vie professionnelle. Ainsi, la manière dont une entreprise s'engage en faveur de l'écologie peut être un réel facteur attractif - aux côtés des autres critères classiques tels que les conditions salariales et de travail.

Les secteurs relevant du champ d'étude et d'intervention de l'Afdas sont particulièrement concernés par ces enjeux RH et de recrutement - beaucoup d'entre eux rencontrant des difficultés à recruter, comme la

---

<sup>1</sup> Les principaux chiffres avancés ci-dessous proviennent de l'étude menée par Sociovision pour l'Afdas (Observatoire France 2020).

publicité par exemple. Dans un contexte concurrentiel très dense, les secteurs devront se démarquer en termes d'attractivité de leurs métiers en introduisant au sein de leur fonction et de leurs activités une attention continue aux enjeux environnementaux. L'adoption d'une politique RSE peut ainsi représenter une garantie pour de potentiels salariés d'une cohérence entre leurs préoccupations et les préoccupations des structures.

### 3 – Les évolutions des pratiques et des attentes

Comme l'indique le rapport d'étude du lot 1 de Sociovision produit en 2021, « *l'ère de l'écologie concrète* » transforme les pratiques. Ainsi, parmi la population française :

- 81 % des individus pratiquent le tri sélectif (+4 pts vs 2019) ;
- 53 % choisissent de préférence des produits avec le moins d'emballage possible (contre 39 % en 2003) ;
- 32 % pensent que les entreprises devraient se concentrer uniquement sur leurs rôles économiques et d'employeur (-20 pts vs 1992) ;
- 68 % pensent que les entreprises devraient plus se préoccuper de l'effet de leurs actions sur l'environnement, l'harmonie sociale et l'épanouissement de leur personnel (+22 pts vs 1992).

Les chiffres les plus marquants découlent des comparaisons avec les mêmes indicateurs collectés en 1992 : on observe une modification du regard que portent les individus sur les entreprises et le rôle qu'elles ont à jouer. De simples employeurs et structures économiques au début des années 1990, les entreprises sont maintenant perçues comme des acteurs devant exercer leur responsabilité sociale et environnementale.

Les branches relevant du champ de l'Afdas n'échappent pas à ces évolutions de représentations et de pratiques, notamment en ce qui concerne ses modes de production, par exemple :

- Au niveau de l'utilisation des produits plus respectueux de l'environnement : traitement des déchets (intégré par certains casinos par exemple), usage de véhicules électriques (plusieurs secteurs ont déjà modifié leurs pratiques comme certaines structures dans le secteur de la publicité, des Espaces de Loisirs d'Attractions et Culturels (ELAC), de l'hôtellerie de plein air ou encore des golfs) ;
- Au niveau de la consommation d'énergie : usage de panneaux photovoltaïques, contrôle de la consommation énergétique dans le cadre d'évènements, dans les bâtiments, sites ou équipements (par exemple dans le secteur des casinos, certains parcs de loisirs, les data centers pour la branche des télécommunications, etc.) ;
- Au niveau de formes de production plus respectueuses de l'environnement : par exemple la conception « écologique » des décors pour le spectacle vivant ou des campagnes publicitaires, ou encore la production de livres en circuit-court ou avec du papier issu de forêts gérées durablement (éditions, presse), la production éco-responsable, notamment en lien avec la mise en place de la nouvelle Certification de Compétences Professionnelles (CCP) Déployer une démarche écoresponsable dans sa pratique professionnelle au sein de la production audiovisuelle et cinéma.

L'organisation des jeux olympiques et paralympiques, qui constitueront un évènement majeur pour les entreprises du périmètre de l'Afdas, intègrent d'ailleurs les principes de l'écoresponsabilité.

**« La sobriété, l'innovation et la durabilité » comme maîtres mots des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024**

Paris 2024, en tant qu'organisateur des JOP, poursuit l'ambition de devenir le premier grand évènement sportif à « contribution positive » pour le climat en réduisant de moitié les émissions liées à l'organisation des Jeux.

Au niveau de la préparation : La seconde vie des infrastructures mises en place pour les JOP a été pensée dès leur conception, dans un objectif de réemploi. Différentes modalités innovantes sont envisagées comme la valorisation de l'éco-conception par l'usage des réseaux de l'économie circulaire et ESS ainsi que le réemploi de certains éléments ; le raccordement aux réseaux d'assainissement ou encore le chantier de dépollution des sols d'une ancienne usine à gaz pour l'aménagement du centre aquatique.

Au niveau de l'animation de l'évènement même : L'ambition est d'organiser un évènement à impact écologique limité : limitation des déchets, non recours au plastique à usage unique, mise en place de solutions de logistique durables, préservation des sites et réduction des nuisances, valorisation des modes actifs ou des transports en commun, proposer des repas issus d'une alimentation durable (circuits courts, ...)

Une démarche de sensibilisation et de promotion aux enjeux environnementaux et des solutions existantes sera intégrée tout au long de l'évènement.

#### 4 – Les nouveaux modes de consommation

Les publics et les clients ont des modes de consommation différents, adaptés à leur intérêt augmenté pour la cause écologique, parmi lesquels on retrouve :

- L'éco-responsabilité ;
- Les vacances de plein air : le secteur des organismes de tourisme est directement impacté avec l'intégration de nouvelles formes de tourisme plus réglementé, plus respectueux de l'environnement, de la nature, du patrimoine ou encore du cadre urbain ;
- L'alimentation : au niveau de la restauration, la demande est de plus en plus à une alimentation locale, respectueuse de l'environnement et plus diversifiée (alternatives végétariennes voir végétaliennes) ;
- La consommation « locale » : cette dernière peut s'exprimer au travers des attentes des clients de « manger local » ou de « découvrir » de nouveaux espaces « locaux ».

#### 5 – Les nouvelles réglementations

Les nouvelles réglementations relatives à l'écologie ainsi qu'au développement durable viennent façonner, de manière contraignante, les nouvelles manières de produire et de consommer, qui impactent a fortiori les structures des 15 secteurs du champ de l'Afdas. Parmi elles, on retrouve :

- La loi Climat et résilience ;
- La loi anti-gaspillage pour une économie circulaire ;
- La loi Reen (Réduire l'empreinte environnementale du numérique). Le secteur des télécommunications apparaît être le premier touché notamment sur la promotion des data centers et des réseaux moins énergivores. Cependant, la totalité des secteurs entrant dans le périmètre d'observation de l'Afdas sont concernés par cette loi (par exemple, favoriser les usages numériques écologiquement vertueux).

## Le regard des secteurs sur le niveau d'impact de ces évolutions sur leurs métiers

Cette synthèse est issue des entretiens menés et des analyses documentaires réalisées dans le cadre de la mission<sup>2</sup>.

Secteur	Impact & Temporalité
<b>Audiovisuel</b>	Enjeux intégrés Niveau d'impact estimé : +++
<b>Casinos</b>	Enjeux intégrés Niveau d'impact estimé : +++
<b>Distribution directe</b>	Réflexions en cours Niveau d'impact estimé : ++
<b>Editions</b>	Pratiques en cours de diffusion (livre) Réflexions en cours (phonographique) Niveau d'impact estimé : ++
<b>ELAC</b>	Enjeux intégrés Niveau d'impact estimé : +++
<b>Exploitation cinématographique / Distribution de films</b>	Pratiques en cours de diffusion Niveau d'impact estimé : ++
<b>Golf</b>	Pratiques en cours de diffusion (pelouses) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Organismes de tourisme</b>	Pratiques en cours de diffusion + réflexion prospective en cours Niveau d'impact estimé : +++
<b>Presse</b>	Pratiques en cours de diffusion (papier) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Publicité</b>	Réflexions en cours Niveau d'impact estimé : ++
<b>Spectacle vivant</b>	Pratiques en cours de diffusion Niveau d'impact estimé : ++
<b>Sport</b>	Réflexions en cours Niveau d'impact estimé : +
<b>Télécoms</b>	Pratiques en cours de diffusion + Etude prospective en cours - <i>volet environnement</i> Niveau d'impact estimé : ++

<sup>2</sup> Les éléments disponibles pour le secteur de l'hôtellerie de plein air n'ont pas permis de formuler cette analyse, ceci pour les 5 lots de compétences.

### Le déploiement d'une démarche RSE et d'éco-conception

L'intégration et la sensibilisation aux enjeux de RSE et de préservation de l'environnement au sein des structures sont un prérequis, une première marche pour préparer au changement des pratiques.

La mise en place d'une démarche RSE tout comme celle d'éco-conception intéresse les activités et les métiers des structures de manière transversale. On parle beaucoup de production audiovisuelle responsable, de production écologique de décors mais les changements peuvent être réalisés à n'importe quel moment de la chaîne d'activité pour l'ensemble des secteurs représentés par l'Afdas.

Les éléments suivants donnent une lecture transversale et intersectorielle des nouvelles compétences « écologiques » concernant le déploiement d'une démarche RSE et d'éco-conception.

#### Expertise « stratégique » - Concevoir et piloter une démarche RSE / d'éco-conception

En amont, l'identification précise de « l'impact écologique » de l'activité de sa structure est une étape importante et nécessaire à la mise en œuvre de toute démarche écologique. Pour cela, le manager responsable d'une structure doit être en capacité :

- De connaître et mesurer les impacts sociaux ou environnementaux de ses activités (identifier ses principaux enjeux pour agir là où sont les impacts) ;
- Réaliser un diagnostic des pratiques au regard de ces impacts ;
- Savoir évaluer son niveau de maturité par rapport à ces nouveaux enjeux et concepts.

#### Consolider la culture et la sensibilisation « écologique »

La réglementation, l'environnement et les concepts de développement durable et de respect de l'environnement sont relativement nouveaux mais surtout très techniques. La structuration d'une démarche RSE nécessite un temps d'apprentissage, d'adaptation à cette nouvelle culture avant de pouvoir l'appliquer. Il s'agira de :

- Comprendre les concepts (développement durable et RSE),
- Maîtriser la réglementation liée aux enjeux RSE / développement durable, connaître les référentiels et les nouveaux modèles (par exemple les fondamentaux de la norme ISO2600, le système de management environnemental ISO 14001), ou des labels existants.

*Des labels existent déjà pour certains secteurs (le label éco-responsable Yliga pour les maisons d'édition par exemple, le label « divertissement durable » créé par le secteur ELAC) et pourront utilement outiller les managers.*

- Identifier les parties prenantes et les structures relais existantes, pour se faire accompagner autant que de besoin.

*Par exemple : l'offre de service proposée par l'Afdas sur le champ de la RSE, des associations sectorielles engagées (pour illustration, Ecoprod est un collectif soutenu par le CNC et proposant des accompagnements/conseils auprès des structures pour mettre en place une démarche éco-responsable).*

- Réaliser une veille continue sur les actions, démarches sectorielles entreprises en la matière

*Il peut s'agir d'une feuille de route ou d'un programme d'action – à l'image du secteur de l'audiovisuel, le CNC a lancé un programme pluriannuel Plan Action !*

## Structurer une démarche RSE en lien avec la stratégie et les intérêts de la structure

Une démarche RSE se construit au niveau stratégique. Elle doit être pensée de manière à faire le lien entre les intérêts de la structure et ce vers quoi elle souhaite tendre en termes d'impact social, environnemental et même sociétal. Elle fait nécessairement appel aux compétences suivantes :

- Savoir traduire les enjeux RSE dans l'entreprise en termes d'orientations ;
- Prioriser des axes de travail et construire un plan d'action intégrant la définition d'un budget idoine ;
- Concevoir et piloter des stratégies RSE / développement durable ;
- Suivre et rendre compte du niveau d'atteinte des objectifs ;
- Constituer les dossiers nécessaires à l'obtention de labels spécifiques.

## Accompagnement à la mise en œuvre au niveau managérial et en matière de communication

La mise en place d'une démarche RSE emprunte des traits caractéristiques à celle de la conduite du changement. Au niveau du management interne, elle s'accompagne nécessairement d'un plan de communication, de sensibilisation voire de formation de l'ensemble des salariés afin de les préparer au mieux.

- Savoir identifier les freins au changement propres au développement durable au sein des équipes opérationnelles ;

*Par exemple s'agissant des métiers de la création, tenir compte de l'équilibre à respecter entre la liberté de création et les prescriptions qui pourraient être recommandées par une charte RSE.*

- Proposer un accompagnement spécifique pour prévenir les phénomènes d'éco-anxiété ;
- Définir et/ou mettre en œuvre un plan de sensibilisation et de communication RSE en interne ;
- Mettre en place des parcours de sensibilisation (par exemple Fresque du climat<sup>3</sup>), organiser des groupes d'échanges entre les collaborateurs.

A l'externe, de nouvelles relations et de nouveaux partenaires doivent être recherchés. Il s'agit également de concevoir et diffuser une communication RSE pour faire connaître l'engagement et la vision de la structure à ses clients, publics et autres cibles définies à l'avance :

- Savoir communiquer en externe sur sa politique RSE en identifiant les bons canaux de communication ;
- Savoir créer une charte RSE ;
- Développer de nouvelles relations avec les fournisseurs / partenaires.

Au niveau stratégique, les métiers de direction et de management sont directement touchés (conduite et gestion de projets). Seront également impactés par ces nouvelles compétences les métiers juridiques, administratifs et RH tant au sujet de la maîtrise des nouvelles réglementations, labels, charte RSE que dans la mise en œuvre d'un plan d'accompagnement et de sensibilisation des salariés. Enfin, les métiers de la communication et de la relation aux clients intégreront de nouvelles compétences.

---

<sup>3</sup> Depuis fin 2018, l'association la Fresque du Climat œuvre pour embarquer tous les individus et toutes les organisations dans la transition, en permettant la diffusion rapide d'une compréhension partagée du défi que représente le changement climatique. Elle réalise cette mission d'éducation et de sensibilisation aux termes d'ateliers sur le climat. Ces derniers permettent de comprendre le fonctionnement du changement climatique et les leviers à activer dans le cadre professionnel, avec des intervenants agréés par l'association, experts des enjeux de transformation et des méthodes d'intelligence collective en entreprise.

## Synthèse des compétences en évolution<sup>4</sup>

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Questionner et identifier l'impact écologique de l'activité de sa structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre les concepts (RSE, développement durable, impact...)</li> <li>• Maîtriser la réglementation, les référentiels et labels existants</li> <li>• Connaître et mesurer les impacts sociaux ou environnementaux de ses activités (identifier ses principaux enjeux pour agir là où sont les impacts)</li> <li>• Identifier les acteurs relais sur la thématique</li> <li>• Conduire / faire conduire un diagnostic des pratiques</li> <li>• Savoir évaluer son niveau de maturité par rapport aux enjeux et aux concepts</li> <li>• Réaliser une veille continue sur les actions et démarches entreprises dans son secteur en la matière</li> </ul>
	Structurer une démarche RSE cohérente avec la stratégie et les intérêts de la structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir traduire les enjeux RSE dans l'entreprise en termes d'orientations</li> <li>• Prioriser des axes de travail et construire un plan d'action intégrant la définition d'un budget adéquat</li> <li>• Concevoir et piloter des stratégies RSE / développement durable</li> <li>• Suivre et rendre compte du niveau d'atteinte des objectifs</li> <li>• Constituer les dossiers nécessaires à l'obtention de labels spécifiques</li> </ul>
Support (RH)	Accompagner le changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir identifier les freins au changement propres au développement durable au sein des équipes opérationnelles</li> <li>• Proposer un accompagnement spécifique pour prévenir des phénomènes d'éco-anxiété</li> <li>• Définir et/ou mettre en œuvre un plan de sensibilisation et de communication RSE en interne</li> <li>• Concevoir des parcours de sensibilisation (par exemple Fresque du climat), organiser des groupes d'échanges entre les collaborateurs</li> </ul>

### Expertise technique - Prendre en compte les enjeux environnementaux à toutes les étapes des processus de production

Concernant le niveau technique, il s'agit d'identifier les nouvelles compétences mobilisables que nous proposons de classer en trois thématiques :

- Les produits, les matériaux et les fournisseurs ;
- Les techniques et processus de production ;
- La consommation des ressources naturelles et de l'énergie.

#### Les produits, les matériaux et les fournisseurs

- Chercher et développer de nouvelles relations avec les fournisseurs pour sourcer des matériaux et des services éco-responsables ;

<sup>4</sup> Les couleurs de chaque famille de métier correspondent à celles utilisées dans la « métacartographie » des métiers présentée en annexe. Cette dernière représente de manière schématisée les familles et sous-familles de métiers des secteurs relevant de l'Afdas.

*Par exemple en matière de restauration, il s'agit de mettre en place avec ses fournisseurs des solutions permettant de réduire les emballages.*

*De manière transversale, il peut s'agir d'introduire, peu à peu, des conditions générales d'achats avec les fournisseurs des structures.*

- Connaître les différents circuits de recyclage existants et les partenaires essentiels locaux ;
- Connaître et favoriser des produits locaux, éco-responsables, recyclés et fabriqués en circuits-courts.

*Par exemple, il s'agit de savoir identifier les fournisseurs de gobelets sans plastique et réutilisables pour l'organisation d'évènements.*

*En matière de restauration, il s'agit de privilégier des fournisseurs de produits locaux et de saison. Pour la réalisation des décors de tournage, la construction de murs ou d'éléments de décor avec des matériaux recyclables.*

*En matière de tournage, il peut s'agir de prendre en compte les performances énergétiques des équipements et favoriser les piles rechargeables.*

*Concernant l'édition de livres ou la production de journaux, il s'agira de connaître des matériaux (encres, couvertures, conditionnement) pouvant présenter des alternatives plus ou moins impactantes pour l'environnement ou pouvoir identifier les partenariats possibles entre un fournisseur de papier issu de forêts protégées, une usine de fabrication de livres et un éditeur.*

## **Les processus et techniques de production**

- Réduire les impacts environnementaux de la communication ;
- Maitriser et rationaliser l'usage des transports ;

*Il peut s'agir, à titre d'exemple, de mettre en place des bus ou navettes pour l'organisation d'un concert ou d'un évènement, organiser des covoiturages selon le planning et le parcours de chacun sur un tournage, ...). Concernant l'édition ou la production de journaux, cela peut renvoyer à la capacité à mutualiser, massifier les livraisons et à connaître les modes de transport les plus adaptés.*

- Optimiser les processus de production (connaître les produits chimiques pouvant être évités dans l'industrie de l'édition par exemple) ;
- Penser l'espace et l'organisation différemment ;
- Maitriser le processus de gestion des déchets ;

*Par exemple à l'échelle d'un casino, d'un parc d'attraction ou encore d'un évènementiel, identifier les points d'enlèvement des poubelles pour organiser le tri.*

- Identifier et mettre en place les possibilités de recyclage et de réutilisation des matériaux ou produits au sein d'un processus de production.

*Concrètement, il peut s'agir de penser en amont la conception d'un décor en réutilisant des murs ou des éléments de décor récurrents (murs, fenêtres, portes, volets, ...). En tant que besoin, il existe des associations proposant ces éléments de décors « d'occasion ».*

## **La consommation des ressources naturelles et de l'énergie**

- Maitriser les normes environnementales des espaces et en particulier celles relatives à l'efficacité énergétique ;

*Par exemple, maitriser les normes relatives aux ERP ou aux infrastructures des Espaces de Loisirs d'Attractions et Culturels respectueuses de l'environnement.*

- Savoir mettre en place des alternatives moins énergivores en termes d'énergie ;

Il peut s'agir, concernant le tournage d'un film, une salle de projection ou une salle de sport, de connaître les projecteurs/lampes à LED moins consommateurs d'électricité.

En matière d'évènements ou d'activités organisés en plein air, il peut s'agir de connaître les différents types d'équipement (groupe électrogène, branchement forain, batteries) et leurs avantages et inconvénients en termes de performance et de consommation énergétique.

- Organiser des évènements à faible impact environnemental / tenant compte des enjeux environnementaux (économie d'eau, maîtrise de l'usage des transports et des déchets, protection des sols).

Le champ des métiers impactés par ces compétences techniques est très étendu et concernent d'abord les métiers de la logistique et du transport, métiers de l'entretien et de la maintenance (chargé de programmation, chef d'équipe d'exploitation, responsable logistique, chargé d'organisation logistique, régisseur, responsable d'équipements, etc...).

Les métiers de la production/fabrication (directeur de production, responsable de production publicitaire, chef de fabrication, responsable restauration, décorateur, scéniste, ...) sont bien entendu également impactés, que ce soit par les compétences concernant les nouveaux produits ou par les compétences portant sur les nouveaux processus ou techniques de production.

Par ailleurs, les métiers de l'évènementiel et de la communication seront également très fortement concernés par ces compétences techniques. Enfin, les métiers de la création devront également connaître les alternatives existantes afin de pouvoir éventuellement les intégrer au sein de leur processus créatif (faisabilité).

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Création	Intégrer les principes de l'éco-conception à toutes les étapes de conception et de production	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir limiter les impacts environnementaux de la communication</li> <li>• Maîtriser et rationaliser l'usage des transports</li> <li>• Optimiser les processus de production (<i>connaître les produits chimiques pouvant être évités dans l'industrie de l'édition par exemple</i>)</li> <li>• Maîtriser le processus de gestion des déchets / penser l'espace et l'organisation de manière à le faciliter</li> <li>• Identifier et mettre en place les possibilités de recyclage et de réutilisation des matériaux / produits au sein d'un processus de production</li> </ul>
Support (achats)		
Production / fabrication	Sourcer et mobiliser des fournisseurs, des produits et des matériaux éco-responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chercher et développer des relations avec des nouveaux fournisseurs</li> <li>• Intégrer des critères RSE dans sa politique et ses pratiques d'achat</li> <li>• Connaître les différents circuits de recyclage existants et les partenaires essentiels locaux</li> <li>• Connaître et favoriser des produits locaux, éco-responsables, recyclés et fabriqués en circuits-courts</li> </ul>
Logistique / maintenance et sécurité	Maîtriser la consommation des ressources naturelles et de l'énergie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser les normes environnementales des espaces et en particulier celles relatives à l'efficacité énergétique</li> <li>• Savoir mettre en place des alternatives moins énergivores</li> <li>• Organiser des évènements à faible impact environnemental / tenant compte des enjeux environnementaux (économie d'eau, maîtrise de l'usage des transports et des déchets, protection des sols)</li> </ul>

## « Gestes métiers » (outils et pratiques) - Intégrer la préoccupation écologique au quotidien

Au niveau des gestes métiers, les nouvelles compétences concerneront l'ensemble des métiers du secteur.

- Connaître les principes de la sobriété numérique ;
- Avoir la capacité d'estimer son empreinte carbone ;
- Connaître et être sensibilisé aux écogestes ;
- Connaître et intégrer les bonnes pratiques du quotidien (éclairage, chauffage ou climatisation, déplacement, utilisation du papier, déchets de bureau) ;
- Rendre cohérent le fond des sujets traités par les structures avec la démarche RSE / d'éco-conception mise en place.

*Par exemple, les journalistes doivent affiner leurs connaissances sur ces sujets et y être sensibilisés pour mener des interviews ou rédiger des articles.*

*En matière de restauration, les nouveaux produits utilisés peuvent nécessiter un usage ou un stockage différent (durée et modalité de stockage différentes de produits sans conservateur ou frais).*

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Tous les métiers	Intégrer la politique RSE de sa structure et les écogestes à sa pratique professionnelle quotidienne	<ul style="list-style-type: none"><li>• Connaître les principes de la sobriété numérique</li><li>• Avoir la capacité d'estimer son empreinte carbone</li><li>• Connaître et appliquer les écogestes</li><li>• Connaître et mettre en œuvre les bonnes pratiques du quotidien (éclairage, chauffage ou climatisation, déplacement, utilisation du papier, déchets de bureau)</li><li>• Mettre en cohérence les sujets traités avec la démarche RSE / d'éco-conception mise en place</li><li>• Recycler et savoir réparer en interne les outils / produits utilisés</li><li>• Savoir utiliser les nouveaux outils / produits / matériaux dans le cadre de sa pratique professionnelle</li></ul>

## Les métiers d'avenir, les métiers sensibles et les mobilités envisageables

### Compétences d'avenir et compétences sensibles

#### Des nouvelles priorités en termes de compétences...

La capacité à réhabiliter, réparer ou transformer différents types d'objets ou de matériaux (par exemple des décors, ...) apparaît être une compétence, voire une fonction, incontournable pour répondre aux nouveaux besoins en termes de réparation, de transformation, de tri que l'on retrouve au cœur des préoccupations environnementales.

Il s'agira également de porter une attention particulière à la maintenance et à l'entretien des bâtiments, équipements et sites qui font appel à des compétences techniques renforcées sur différents points : connaissance des procédés et des matériaux visant l'amélioration (ou le contrôle) de l'efficacité énergétique, prise en compte des enjeux en matière d'écologie et de développement durable (diagnostic énergétique, maintenance en termes d'isolation, de ventilation, de chauffage, etc.).

La capacité à réaliser un diagnostic énergétique orienté « économie d'énergie » relève plus largement de l'aptitude à mesurer l'empreinte carbone d'une structure, que ce soit au niveau des équipements

immobiliers, mobiliers, qu'au niveau de l'activité des structures en tant que telle. L'impact des activités numériques et l'intégration de la sobriété numérique devront dorénavant être pris en compte dans les choix stratégiques des structures.

Pour l'ensemble des activités (et des familles de métiers), les compétences d'avenir semblent davantage représenter une « brique » supplémentaire portant sur la prise en compte dans les pratiques professionnelles des enjeux en matière d'écologie :

- En matière de logistique et de transport, cela peut prendre la forme de l'apparition *de vélos-cargos et de cyclo logistique* (procédé observé dans l'organisation de festivals par exemple qui pourra à l'avenir être étendu à d'autres activités comme la livraison de livres, de journaux, d'aliments, etc.) ;
- En matière d'achats et de sous-traitance plus responsables ;
- En matière de connaissances de nouveaux matériaux moins polluants, ou de procédés ou contraintes nouveaux en matière de réalisation (pour les constructeurs de décors, les costumiers, les coiffeurs, les techniciens et régisseurs de lumière, les électriciens) ;
- S'agissant du volet artistique à proprement parler (artistes interprètes, auteurs, concepteurs artistiques), les nouvelles compétences identifiées portent sur le fait d'être sensibilisé à l'impact écologique de leurs choix artistiques.

### ... plus que des métiers à développer ?

Le métier de référent développement durable/RSE constitue un métier d'avenir par sa capacité à assurer la cohérence, la qualité et le suivi de la mise en œuvre de la démarche RSE / développement durable. Appelé également « éco-manager » dans les plus grandes entreprises, il occupera également le rôle d'expert et de conseil pour accompagner et aiguiller l'ensemble des collaborateurs. Il disposera également d'une connaissance actualisée des réglementations en vigueur et des initiatives, réseaux, démarches mises en place au sein du secteur. En raison de sa place transversale, le référent DD/RSE a vocation à être placé parmi les effectifs des fonctions supports d'une entreprise.

## 2. Transition numérique

### Les évolutions à l'œuvre

#### La modification structurelle de l'environnement numérique et de ses nouveaux usages

Les entretiens menés en phase de cadrage ainsi que la documentation analysée permettent de prioriser les évolutions de l'environnement numérique et digital les plus impactantes sur les métiers présents dans le périmètre de l'Afdas.

#### 1 – La dématérialisation des usages

A l'image des services publics (DGFiP, La Poste, Pôle Emploi...) ou des services privés (banque, assurances, transports, services de restauration), la dématérialisation est un phénomène en accélération. La transformation numérique est l'un des cinq chantiers du programme « Action publique 2022 » qui a pour but de dématérialiser les 500 démarches administratives les plus courantes en France d'ici 2022. Parce qu'elles permettent de simplifier et de faciliter les démarches d'accès à certains services, ces nouvelles manières d'accomplir des formalités, souvent administratives, sont de plus en plus plébiscitées par la majorité des individus.

La dernière édition du baromètre annuel du numérique réalisé pour le Conseil Général de l'Economie (CGE), l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la

presse (Arcep) et l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) par le CREDOC, montre que la part des Français métropolitains de 12 ans et plus ayant effectué des démarches administratives et fiscales sur internet est passé de 22 % en 2005 à 71 % en 2020<sup>5</sup>. Les chiffres de l'Observatoire France 2020 (Sociovision) indiquent que 75 % des individus sont satisfaits de correspondre à distance avec leur banque. Néanmoins, une frange de la population – rencontrant des difficultés d'accès aux réseaux / outils ou des difficultés d'usage – risque une forme d'exclusion de l'accès aux services ou prestations dématérialisés. Le baromètre annuel du numérique réalisé par le CREDOC montre, en effet, que 22% des habitants d'Ile-de-France et 34% des individus en zone rurale n'ont pas recours à l'e-administration en 2020.

Cette évolution globale touche aujourd'hui l'ensemble de l'économie et des entreprises, y compris celles du périmètre Afdas. Par exemple, les billetteries en ligne se sont peu à peu généralisées au cours des dernières années.

## 2 – La mutation des médias

En 2020, les chiffres de l'Observatoire France 2020 énonçaient que :

- 14 % des individus lisent des journaux (contre 30% en 2010) ;
- 56 % des individus affirment regarder des programmes télévision (contre 83% en 2010) ;
- 83 % des individus surfent sur internet (contre 43% en 2010) ;
- 39 % des individus écoutent la radio (contre 62% en 2010).

Par ailleurs, la dernière édition du baromètre numérique du CREDOC, montre que la part d'individus de 12 ans et plus lisant des livres au format numérique a été multipliée par plus de 4 en 9 ans : celle-ci est en effet passé de 4 % en 2011 à 17 % en 2020.

Ces évolutions de pratiques montrent bien la tendance actuelle dirigée vers le recours au web et à internet au détriment des médias traditionnels (radio, TV, journaux). Pour autant, on observe que l'usage de ces derniers se stabilise et il n'existe pas d'indice laissant envisager leur disparition totale dans les années à venir.

L'enjeu actuel pour les entreprises du secteur n'est ainsi pas de faire du web un média concurrent mais plutôt un levier vers une diversification de leur offre. Cette dynamique peut être observée à travers la présence, maintenant marquée, des journaux, de la TV ou encore de la radio sur le web.

## 3 – Les nouveaux modes de consommation, les nouvelles technologies et les nouveaux usages

L'arrivée des nouvelles technologies, dont le recours a été amplifié par la crise sanitaire, conduit à de nouveaux usages et de nouveaux modes de consommation :

- La numérisation des pratiques : à titre d'exemple, un certain nombre d'activités ou de process sont réalisés maintenant *via* un outil numérique (gestion de la paye, gestion des bases clients, ...)
- La digitalisation des points de contacts : le lien entre publics/clients et structures a été maintenu pendant les périodes de confinement et de restrictions grâce au digital (par exemple, les concerts virtuels pendant la crise sanitaire).

La transposition de services et d'activités à l'origine « physiques » en services et activités digitaux laisse une trace numérique. Ainsi, les outils digitaux utilisés dans un univers professionnel sont créateurs de données (données d'activité, données sur les clients, données sur l'offre). Ces données sont utilisables

---

<sup>5</sup> Source : Baromètre du numérique, édition 2021 réalisé par le CREDOC pour Le Conseil Général de l'Economie (CGE), l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse (Arcep) et l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT). L'enquête est réalisée auprès de 4 000 personnes de 12 ans et plus résidant en France métropolitaine

par les entreprises qui peuvent les classer, les regrouper pour les analyser afin de produire de nouvelles informations et indices sur leur propre activité, sur leurs clients ou potentiels clients, sur leur place dans le marché et sur le niveau d'adaptation de leur offre. On voit ici que la donnée occupe un rôle de plus en plus important dans la gouvernance et la gestion stratégique des entreprises (promouvoir les futurs succès, prendre les décisions adaptées, recommander des contenus aux nouveaux usagers, etc.).

En parallèle, un autre phénomène s'accélère : il s'agit de l'automatisation de certaines tâches par le recours à une nouvelle technologie, qu'elle soit robotique (dans les systèmes de production) ou numérique avec l'intelligence artificielle (IA). Les corpus de données justement, utilisés par les algorithmes, rendent possible la création d'une intelligence artificielle de plus en plus pertinente. Dans le domaine de la création artistique, l'intervention de l'IA peut susciter des interrogations en termes de droit d'auteur, mais également d'un point de vue des ressources humaines. Les différentes applications (expérimentales) de l'IA dans le secteur culturel n'ont pas toutes le même degré de maturité : certaines accompagnent le processus de création humaine ou en réduisent très largement les contraintes, tandis que d'autres visent à créer « à la manière » des artistes. Pour ce dernier cas bien particulier, la phase expérimentale ne semble pas encore terminée pour en faire un réel outil susceptible de concurrencer l'activité de création artistique humaine<sup>6</sup>.

#### **4 – Le boom du télétravail**

La crise sanitaire, avec les confinements successifs qu'elle a imposés, a démocratisé le recours au télétravail ainsi qu'aux outils collaboratifs (Teams, Skype, etc...) auprès d'une large population de professionnels, ceci indépendamment de leur âge ou de leur appétence vis-à-vis du numérique. Le baromètre du numérique, montre que 33 % des adultes ont télétravaillé pendant la période de confinement, 30 % des adultes ont dû suivre la scolarité de leurs enfants ou leur ont apporté un appui pour suivre les cours en ligne et 26 % des adultes ont réalisé une consultation médicale en ligne. Au-delà de la transformation des usages, les mentalités et la manière de concevoir l'exercice d'une activité professionnelle ont, elles aussi, évolué comme en témoignent les chiffres tirés de l'Observatoire France 2020 :

- 75 % des dirigeants d'entreprise jugent vraisemblable le développement massif du télétravail ;
- 56 % des actifs pensent qu'il n'y aura plus de lieu de travail désigné et que chacun pourra travailler d'où bon lui semble.

La récente généralisation du télétravail rend nécessaire l'amélioration des processus et des méthodes de travail de manière digitalisée. L'enjeu est également de répondre aux besoins des salariés « connectés », ce qui implique de garantir un bon niveau de productivité tout en facilitant les interactions sociales entre les collaborateurs.

#### **5 – Les réseaux sociaux**

Le boom des réseaux sociaux sur les 4/5 dernières années est indéniable. Le temps passé à l'écran devant un réseau social ne cesse d'augmenter à l'image de ses usages qui se diversifient. Ainsi, en 2018 les réseaux sociaux représentaient le premier canal d'information pour les 15-24 ans selon les chiffres de l'Observatoire France 2020, ex aequo avec la télévision (65 %). Les chiffres du CREDOC issus du baromètre du numérique montrent que la part de la population de 12 ans et plus ayant participé au cours des 12 derniers mois à des réseaux sociaux (de type Facebook, Myspace, LinkedIn in, etc.) est passée de 23 % en 2005 à 67 % en 2020.

#### **6 – Les nouvelles réglementations**

---

<sup>6</sup> Voir à ce sujet le rapport de la mission du CSPLA sur les enjeux économiques et juridiques de l'IA dans les secteurs de la création culturelle (7 février 2020) qui précise que « l'IA aura pour conséquence de renforcer la créativité des auteurs sur des segments plus qualitatifs d'art que l'IA reste incapable de produire ».

Le numérique et le digital se diffusent partout et trouvent des points de jonction avec les autres lots de compétences faisant l'objet d'une attention particulière dans le cadre de cette étude, notamment à travers des évolutions réglementaires :

- La loi Reen (Réduction de l'Empreinte Environnementale du Numérique) impactant le lot « transition écologique » ;
- Cybersécurité Act impactant le lot « réglementation » et fait à ce titre l'objet de développements particuliers.

## Le regard des secteurs sur le niveau d'impact de ces évolutions sur leurs métiers

Cette synthèse est issue des entretiens menés et des analyses documentaires réalisées dans le cadre de la mission.

Secteur	Impact & Temporalité
<b>Audiovisuel</b>	Pratiques en cours de diffusion (digitalisation des process et outils et gestion de la donnée) Niveau d'impact estimé : +++
<b>Casinos</b>	Pratiques en cours de diffusion (digitalisation des process et outils) Niveau d'impact estimé : +++
<b>Distribution directe</b>	Pratiques en cours de diffusion (digitalisation des process et outils) Niveau d'impact estimé : +++
<b>Editions</b>	Pratiques en cours de diffusion (digitalisation des process et outils) Réflexions en cours (gestion de la donnée) Niveau d'impact estimé : +++
<b>ELAC</b>	Enjeux intégrés (digitalisation des process et outils) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Exploitation cinématographique / Distribution de films</b>	Réflexions en cours (digitalisation des process et outils et gestion données) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Golf</b>	Réflexions en cours (digitalisation des process et outils) Niveau d'impact estimé : +
<b>Organismes de tourisme</b>	Pratiques intégrées (stratégie digitale) + réflexions en cours (gestion de la donnée) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Presse</b>	Pratiques intégrées (digitalisation des process et outils) + réflexions en cours (gestion de la donnée) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Publicité</b>	Pratiques intégrées (digitalisation des process et outils) + Pratiques en cours de diffusion (gestion de la donnée) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Spectacle vivant</b>	Réflexions en cours (digitalisation des process et outils) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Sport</b>	Réflexions en cours (digitalisation des process et outils et gestion de la donnée) Niveau d'impact estimé : +
<b>Télécoms</b>	Pratiques intégrées (y compris sur la gestion de données) Niveau d'impact estimé : +++

## Les compétences numériques et digitales nécessaires pour s'adapter aux évolutions

### La digitalisation de l'activité et des organisations

#### Expertise « stratégique » - Piloter la digitalisation des processus métiers, des outils de production et d'exploitation

Au niveau « stratégique », la digitalisation des processus métiers doit d'appuyer sur une vision globale de l'activité de l'entreprise afin d'en anticiper les impacts à tous les niveaux. Cette vision peut s'appuyer sur les compétences spécifiques suivantes :

- Connaître et comprendre les principaux outils de digitalisation des processus ;
- Comprendre et utiliser les cartographies de processus métiers ;
- Suivre les processus et les performances en temps réel ;
- Comprendre les ruptures induites par le digital ;
- Situer le degré de maturité de son entreprise face à la transformation digitale : outils et process ;
- Concevoir et réaliser des systèmes de Gestion Technique des Bâtiments (GTB) / Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO).

Par ailleurs, il apparaît nécessaire de disposer de compétences en lien avec « la culture numérique » pour tout manager souhaitant accompagner la digitalisation des activités :

- Savoir faire le lien entre les usages opérationnels et les outils digitaux ;
- Effectuer une veille sur les outils disruptifs ;
- Avoir la capacité d'adopter un regard critique sur les usages et les enjeux digitaux.

En chef de file de la digitalisation des processus métiers et des outils idoines, on retrouve les fonctions de direction / management, ainsi que les fonctions liés au web/systèmes d'information (fonctions à responsabilités en priorité).

#### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Identifier les impacts de digitalisation sur toute la chaîne d'activité	<ul style="list-style-type: none"><li>• Connaître et comprendre les principaux outils de digitalisation des processus</li><li>• Comprendre et utiliser les cartographies de processus métiers</li><li>• Suivre les processus et les performances en temps réel</li><li>• Comprendre les ruptures induites par le digital</li><li>• Situer le degré de maturité de son entreprise face à la transformation digitale : outils et process.</li><li>• Identifier la valeur-ajoutée attendue du numérique (améliorer ses produits et services, optimiser ses méthodes de production / de travail, par exemple selon la méthode « Test-and-Learn », diversifier son audience / sa clientèle...)</li></ul>
Informatique et SI	Construire une « culture numérique »	<ul style="list-style-type: none"><li>• Savoir faire le lien entre les usages opérationnels et les outils digitaux</li><li>• Effectuer une veille sur les outils disruptifs</li><li>• Avoir la capacité d'adopter un regard critique sur les usages et les enjeux digitaux</li></ul>

## Expertise technique – Piloter des projets digitaux

Techniquement parlant, la digitalisation des processus métiers, des outils de production et d'exploitation nécessite pour partie de renforcer des compétences déjà existantes, et pour partie d'en développer de nouvelles pour les secteurs de l'Afdas. Elle nécessite *a minima* de pouvoir mettre à plat les processus métiers. Ceci permettra de replacer l'outil ou le processus nouveau à sa bonne place et d'en identifier les impacts et effets sur les collaborateurs, ainsi que les compétences qui leur seront demandées.

Chaque entreprise devra ainsi identifier l'impact du digital sur les modes de fonctionnement, les styles de management, le rapport au travail, les relations entre les individus, etc. Cela permettra d'optimiser les méthodes de travail portées par les outils digitaux et gérer et repérer les dysfonctionnements au sein des processus automatisés. La méthode « test-and-learn » pourra utilement être mise à profit pour accompagner ce changement. Elle nécessitera donc de maîtriser les fondamentaux et les pratiques de modélisation des processus.

En second lieu, les compétences relatives à la mise en place d'une démarche de conduite du changement seront requises comme construire et mettre en place un accompagnement spécifique des collaborateurs, identifier les compétences ainsi que les appuis requis à la mise en place d'un nouveau processus métier / outil de production ou d'exploitation.

Les métiers les plus concernés s'appuient sur des compétences « cœur » relevant du numérique et du digital, à savoir les fonctions de responsable SI / web de support auprès des autres fonctions d'une structure.

En second lieu, la digitalisation des process et des outils s'appuiera inévitablement sur les fonctions supports (direction commerciale, DRH, direction des opérations/logistiques) et le management intermédiaire afin d'accompagner la structure dans son travail de mise à plat des processus, mais surtout, afin d'accompagner l'ensemble des collaborateurs spécifiquement au changement de leur pratiques.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Identifier les « besoins métiers » et concevoir les solutions digitales	<ul style="list-style-type: none"><li>Étudier la faisabilité du projet via le recueil des besoins métiers auprès des services / collaborateurs concernés</li><li>Concevoir / encadrer la conception des solutions digitales requises (par exemple : systèmes de GTB / GMAO, système de réservation, nouvelles technologies du son et de l'image, numérisation des tâches administratives...)</li><li>Mesurer l'état d'avancement du projet / son appropriation dans la durée</li></ul>
Management intermédiaire	Accompagner le changement	<ul style="list-style-type: none"><li>Acculturer les collaborateurs à la transformation digitale de l'entreprise</li><li>Impliquer les collaborateurs dans la digitalisation de leur métier</li></ul>
Informatique et SI		<ul style="list-style-type: none"><li>Accompagner les collaborateurs à la prise en main des nouveaux outils de travail issus du digital</li></ul>

### « Gestes métiers » - Intégrer les nouveaux outils dans sa pratique quotidienne

La digitalisation des processus implique de maîtriser les nouveaux logiciels et de les intégrer dans les pratiques quotidiennes de l'ensemble des collaborateurs. Il en va de même s'agissant de l'intégration de nouveaux outils ou de nouveaux processus au sein d'une structure. La teneur exacte de ces nouveaux savoirs et nouveaux gestes métiers, est donc liée à l'outil concerné.

A titre d'exemple, ils pourront nécessiter de connaître et utiliser les logiciels support (planification et reporting du travail, SIRH et paye, billetterie, ...) et plus généralement, d'intégrer dans ses pratiques des logiciels et systèmes d'information. Ils pourront également concerner les fonctions commerciales comme la connaissance et l'usage des outils et logiciels de gestion de la relation client (CRM).

Ils supposeront la maîtrise et l'intégration au sein des usages de nouveaux outils de production (nouveaux formats et logiciels de conception graphique et maquettage, nouvelles technologies des chaînes de production audiovisuelle ou d'exploitation cinématographique par exemple).

Les fonctions RH, liées aux ventes et de marketing/communication pourraient être les plus touchées par la digitalisation des processus et l'arrivée de nouveaux outils digitaux dans la mesure où une partie des tâches administratives (gestion de la paye par exemple) est déjà prise en charge par un logiciel.

Mais ces évolutions ont vocation à s'intensifier, impactant l'ensemble des métiers du périmètre couvert par l'Afdas (notamment dans les domaines de la production, de la logistique, ou encore de la maintenance des bâtiments...).

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Tous les métiers	S'adapter et mobiliser les nouvelles solutions digitales mises en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtriser les logiciels supports et les outils « digitalisés » (billetterie, SIRH, CRM, logiciels de conception graphique...)</li> </ul>

## La gestion de la donnée

### Expertise « stratégique »

Au niveau stratégique, la gestion de la donnée nécessite de savoir faire le lien entre la potentielle plus-value apportée par les données d'une structure et les usages qui peuvent en être faits au niveau du pilotage, de la gestion et de l'organisation de la structure. Les compétences requises sont les suivantes :

- Comprendre et connaître le rôle stratégique de la gestion des données en entreprise (par exemple concevoir une stratégie commerciale et marketing basée sur l'analyse de la donnée) ;
- Savoir prendre des décisions guidées par l'analyse des données ;
- Comprendre les grandes tendances et les grands usages de la donnée en entreprise ;
- Maîtriser les enjeux économiques, juridiques et les applications concrètes résultant de l'analyse des données ;
- Comprendre les types de données utilisées en fonction de leur type (données CRM, données médias, données e-commerce, données analytics, etc.) ;
- Savoir définir des KPI permettant de prendre des décisions stratégiques ;
- Comprendre qui sont ses utilisateurs en créant et analysant des audiences.

Les fonctions de direction, management (conduite et gestion de projets) sont les premières concernées. Les fonctions juridiques, RH, administratif, SI, comptabilité (support et finance) seront également fortement touchées par ces évolutions.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Identifier la plus-value des données dans le pilotage, la gestion et l'organisation de la structure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendre et connaître le rôle stratégique de la gestion des données en entreprise (par exemple concevoir une stratégie commerciale et marketing basée sur l'analyse de la donnée)</li> <li>• Savoir prendre des décisions guidées par l'analyse des données</li> <li>• Comprendre les grandes tendances et les grands usages de la donnée en entreprise</li> <li>• Maîtriser les enjeux économiques, juridiques et les applications concrètes résultant de l'analyse des données</li> <li>• Comprendre les types de données utilisées en fonction de leur type (données CRM, données médias, données e-commerce, données analytics, etc.)</li> <li>• Savoir définir des KPI permettant de prendre des décisions stratégiques</li> <li>• Comprendre qui sont ses utilisateurs en créant et analysant des audiences</li> </ul>
Support		

#### Expertise technique

Au niveau technique, la mise en place d'un système de gestion de la donnée nécessite de pouvoir coordonner les différents services et domaines concernés : au niveau de la gouvernance, au niveau de la sécurisation (technique et réglementaire), au niveau des processus métiers. Les compétences dont les besoins s'affirment sont les suivantes :

- Identifier une donnée, assurer la qualité de la donnée ;
- Assurer l'alignement des usagers métiers avec le cycle de vie de la donnée ;
- Mettre en place les bonnes pratiques en matière de contrôle de qualité des données ;
- Assurer la mise en œuvre de la gouvernance de la donnée ;
- Intégrer les réglementations relatives à la vie privée au cœur de la stratégie de collecte des données (*en lien avec le lot 3*).

Le service SI/web est le premier concerné par ces compétences. Il opère nécessairement en lien avec le service juridique et de sécurisation de la donnée afin d'intervenir dans le respect des réglementations en vigueur.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Informatique et SI	Mettre en place et coordonner un système de gestion des données	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier une donnée, assurer la qualité de la donnée</li> <li>• Assurer l'alignement des usagers métiers avec le cycle de vie de la donnée</li> <li>• Mettre en place les bonnes pratiques en matière de contrôle de qualité des données</li> <li>• Assurer la mise en œuvre de la gouvernance de la donnée</li> <li>• Intégrer les réglementations relatives à la vie privée au cœur de la stratégie de collecte des données (<i>en lien avec le lot 3</i>)</li> </ul>
Innovation et stratégie		

### « Gestes métiers » (nouveaux processus, outils et pratiques)

En matière de gestes métiers, les évolutions de compétences identifiées sont de plusieurs ordres. Une partie des nouvelles compétences sont très techniques, permettant de déployer, gérer et assurer la maintenance de bases de données. Ces activités pourront éventuellement faire l'objet d'une externalisation par les structures. Elles concernent les compétences suivantes :

- Concevoir, modéliser, déployer et administrer des bases de données avancées ;
- Concevoir, implanter et maintenir des applications parallèles ou réparties (client/serveur, web) ; concevoir les aspects architecturaux et logiciels de services distants, composer les services.

D'autres compétences sont liées à la structuration, la rationalisation et l'analyse des données. Ces nouvelles compétences doivent permettre de traduire les données en informations utiles au niveau stratégique ou opérationnel des entreprises et des structures :

- Connaître et maîtriser les logiciels et outils de stockage et de traitement de données (Google Analytics, Adobe Analytics, Content Squire) ;
- Connaître et maîtriser les fondamentaux d'un ou de plusieurs langages informatiques (SQL, JAVA Script, Python, VBA...) ;
- Maîtriser les fonctionnalités avancées des outils de dashboarding.

Les collaborateurs des entreprises devront intégrer l'usage de nouveaux outils digitaux (voir partie précédente) et être sensibilisés aux réglementations relatives aux données personnelles (voir document lot 3). Ils disposeront également d'informations nouvelles, plus ciblées, spécifiques ou pertinentes, à intégrer et valoriser au sein de leurs pratiques. Cette dernière évolution peut nécessiter un accompagnement spécifique afin de pointer les ouvertures que permet la donnée analysée.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Informatique et SI	Déployer, gérer et assurer la maintenance des bases de données	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concevoir, modéliser, déployer et administrer des bases de données avancées</li><li>• Concevoir, implanter et maintenir des applications parallèles ou réparties (client/serveur, web) ; concevoir les aspects architecturaux et logiciels de services distants, composer les services</li></ul>
Innovation et stratégie	Structurer et rationaliser l'analyse de données	<ul style="list-style-type: none"><li>• Connaître et maîtriser les logiciels et outils de stockage et de traitement de données (Google Analytics, Adobe Analytics, Content Squire)</li></ul>
Développement des activités (marketing)		<ul style="list-style-type: none"><li>• Connaître et maîtriser les fondamentaux d'un ou de plusieurs langages informatiques (SQL, JAVA Script, Python, VBA...)</li><li>• Maîtriser les fonctionnalités avancées des outils de dashboarding</li></ul>
Tous les métiers	Intégrer et valoriser les informations (plus ciblées, spécifiques et pertinentes) dans les pratiques quotidiennes	

### Compétences d'avenir et compétences sensibles

#### Des métiers en émergence ?

En remarque préliminaire, les métiers développés ci-dessous sont considérés comme « nouveaux » pour une partie des secteurs du périmètre Afdas mais existent déjà par ailleurs. Ces 15 secteurs ne sont pas les seuls à être concernés par ces besoins en nouvelles compétences, il est ainsi fort probable que les tensions en recrutement sur ces métiers soient fortes.

**Le Data Analyst.** Il est présenté comme l'un des métiers phares pour les années à venir face à l'explosion du big data, et les secteurs relevant du champ de l'Afdas n'échapperont pas à cette tendance. Le data analyst est chargé de l'étude des données et de la caractérisation de celles-ci dans le but de définir la stratégie future de l'entreprise. Sa mission est de transformer la donnée en information. Il pourra être rattaché au service développement de l'activité pour son activité particulière en matière d'identification des tendances et des habitudes de consommation. Le Data analyst pourra donc venir renforcer des équipes marketing / communication pour renforcer la précision des actions de communication et de prospection mises en place par les structures (par exemple dans la Publicité, dans la Presse ou encore dans les Editions mais l'ensemble des secteurs sont potentiellement concernés).

L'étude pure de la donnée peut faire émerger des fonctions de **Web Analyst** dans les entreprises dotées d'une équipe de marketing et communication. Ses fonctions se concentrent sur l'exploitation immédiate de la donnée sans intégrer de dimension prédictive comme le Data Scientist.

Le **Data Manager** pourra constituer également un métier clé dans la gestion de la donnée mais également dans l'accompagnement à la transformation digitale des entreprises et des structures les plus importantes. En fonction des orientations et de la stratégie de chacune d'entre elles, ce dernier pourra être intégré soit au sein du service conduite et gestion de projets (poste stratégique dans le cadre d'une conduite du changement muée par l'intégration de la gestion de la donnée dans les process), soit sur des fonctions liées à la famille « innovation et stratégie » en tant qu'initiateur d'une démarche nouvelle, soit au sein des fonctions liées au développement des activités/relation aux clients.

Il pourra également être le chef d'orchestre de l'intégration d'un processus de gestion de la donnée au sein de la structure, de son recueil à l'accompagnement spécifique des collaborateurs qui pourra être mis en place quant à l'usage de l'information nouvellement produite.

Bien que le terme soit apparu récemment, le **data-journaliste** ne constitue pas un nouveau métier à proprement parler mais plutôt une nouvelle manière de rechercher et de traiter l'information en utilisant les outils numériques. Il s'agit d'une méthodologie d'investigation basée sur l'exploitation de chiffres, de statistiques, de fonds cartographiques et la mise en œuvre de techniques de visualisation de données complexes.

L'analyse des évolutions réglementaires et juridiques ont permis d'identifier des besoins nouveaux en matière de sécurité informatique (cf. note sur le lot de compétences juridiques et réglementaires). En effet, les petites et moyennes entreprises et structures sont de plus en plus concernées par la généralisation des attaques informatiques. Si elles n'ont pas tous les moyens de se doter de profils dédiés, le besoin d'assurer la sécurité informatique des structures est réel. Ainsi, la casquette de « **réfèrent cybersécurité** » sera de plus en plus présente au sein des organisations.

## Les évolutions de compétences induites

Avec l'arrivée des supports numériques, d'une part, et la montée en puissance des préoccupations écologiques, d'autre part, les compétences liées au support papier sont en déclin (élaboration et production de contenus « papier », gestion des ressources documentaires, impression...).

Par ailleurs, les compétences répondant aux activités pouvant être totalement automatisées (encaissement réservations, etc.) sont touchées par une mutation importante.

En réponse aux nouveaux métiers présentés ci-dessus, les compétences de plus en plus recherchées portent sur la maîtrise des outils de consolidation de bases de données (logiciels et langages informatiques associés) et d'analyse des données (logiciels Microsoft PI, ou langages de programmation tels que Python, etc.).

## 3. Règlements

### Les évolutions à l'œuvre

#### La modification structurelle de l'environnement juridique et réglementaire

Les éléments ci-dessous présentent les évolutions à l'œuvre au sein des secteurs et branches professionnelles relevant du champ de l'Afdas relevant du champ réglementaire et juridique.

**1 - Le RGPD**, avec la nécessité accrue de préserver la vie privée des individus. L'explosion de la production de données par les individus et les institutions soulève des nouveaux enjeux en matière de protection de la vie privée et de confidentialité des informations personnelles des individus. C'est d'ailleurs devenu un sujet d'inquiétude pour une partie des Français.

- En 2020, 47 % des personnes interrogées indiquaient s'inquiéter du manque de confidentialité de ses informations personnelles sur internet et sur son téléphone mobile<sup>7</sup> (contre seulement 35% en 2019).
- En 2020, 33 % des personnes interrogées reconnaissent ne pas parvenir à effacer des informations personnelles sur internet (contre 26% en 2019)<sup>8</sup>.

**2 – La cybersécurité.** En réponse aux enjeux de protection des données des personnes, mais également des propriétés intellectuelles des structures, la cybersécurité occupera une place importante au sein de l'environnement juridique de demain. A l'image des espaces accueillant du public, les espaces numériques « publics » nécessitent un encadrement et la mise en application des règles juridiques face à des phénomènes tels que le cyberharcèlement. Par ailleurs, les espaces numériques privés, les données confidentielles des individus et des structures ont besoin d'une protection particulière contre des faits de vol ou de « braquage numérique ». Basiquement, on identifie deux catégories de données pour lesquelles il existe un risque de piratage en ligne :

- Les données des structures : les ressources, données produites qui constituent des produits ;
- Les données des utilisateurs et clients qui constituent également des produits monnayables. S'agissant de cette catégorie, la thématique est directement liée à celle relative au RGPD. A l'image des lieux accueillant du public, les structures doivent présenter la capacité à garantir la sécurité « digitale » des clients et utilisateurs.

<sup>7</sup> Source : Observatoire France 2020 Sociovision, 6 000 personnes entre 15 et 74 ans.

<sup>8</sup> Idem.

**3 – De nouvelles normes environnementales.** Cette thématique est très fortement liée aux évolutions du contexte environnemental et écologique et est traitée dans le cadre du lot « Transition écologique ».

**4 – L'évolution de la législation relative au droit d'auteur / à la protection de la propriété intellectuelle et des droits voisins** (ex : les règles encadrant les activités de production et de diffusion de films).

- La nouvelle directive européenne sur le droit d'auteur, adoptée en avril 2019, a fait l'objet d'une transposition en droit français aux termes de deux ordonnances, dont l'une publiée le 24 novembre 2021. Elle vient consacrer ou adapter des exceptions au droit d'auteur et aux droits voisins.
- La difficulté à défendre les droits des auteurs et des éditeurs, des rémunérations justes et équitables face aux GAFAM (tout gratuit) et aux plateformes parfois illégales de téléchargement et streaming.

**5 – L'amplification des normes sécuritaires notamment en lien avec l'accueil du public.** Ces normes, bien que connues, demandent agilité et flexibilité de la part des structures pour se conformer à leur continuelle évolution. A ce titre, elles n'appellent pas directement de nouvelles compétences mais le contexte actuel de risques sanitaires, risques d'attentats et dégradations volontaires multiplie les exigences auxquelles il faut répondre. Au-delà des décrets et autres textes réglementaires adaptant ces exigences, les structures doivent avoir la capacité de lire et comprendre les protocoles demandant la mise en place de mesures spécifiques, pour un temps ou des situations définies.

La CPNEF du spectacle vivant a ainsi créé une nouvelle formation certifiante : un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) *Responsable sûreté* afin de développer les compétences managériales, techniques et administratives du responsable sûreté des établissements recevant du public, culturels, de loisirs ou d'activités touristiques.

La période actuelle invite également à répondre aux attentes des publics en matière de sécurité sanitaire. A titre d'exemple, le décret n°2021-699 du 1<sup>er</sup> juin 2021 a défini le protocole sanitaire à appliquer au sein des établissements recevant du public. Les établissements concernés sont autant des lieux fermés (salles de spectacle, établissements sportifs couverts) que des lieux ouverts.

**En synthèse**, les nouvelles compétences juridiques / réglementaires induites par les évolutions contextuelles à l'œuvre se déclinent à trois niveaux :

- Celui des structures elles-mêmes : le respect des intérêts propres des structures requiert la maîtrise du droit d'auteur, des droits voisins et du droit de la propriété intellectuelle et sur la promotion de la cybersécurité pour la lutte contre les piratages / cyber-attaques ;
- Celui des usagers/clients individuellement : la protection de leurs données et le respect de leur vie privée impliquent des compétences pour mettre en place et respecter le RGPD et le droit à l'image, ainsi que mettre en place des systèmes de prévention contre le cyberharcèlement ;
- Celui du grand public : les normes encadrant les structures en capacité de recevoir et d'accueillir du public nécessitent des compétences en termes de capacité à sécuriser un lieu, normes encadrant les espaces numériques, etc.

## Le regard des secteurs sur le niveau d'impact de ces évolutions sur leurs métiers

Cette première synthèse est issue des entretiens menés et des analyses documentaires réalisées en phase de cadrage.

Secteur	Impact & Temporalité
<b>Audiovisuel</b>	Pratiques en cours de diffusion (cybersécurité, droit d'auteur) Niveau d'impact estimé : +++
<b>Casinos</b>	Réflexions en cours (sécurité et cybersécurité) Niveau d'impact estimé : +++
<b>Distribution directe</b>	Réflexions en cours (droit d'auteur et RGPD) Niveau d'impact estimé : +
<b>Editions</b>	Pratiques en cours de diffusion (droit d'auteur et cybersécurité) Niveau d'impact estimé : +++ Réflexions en cours (gestion de la donnée)
<b>ELAC</b>	Enjeux intégrés (accueil du public) Niveau d'impact estimé : +
<b>Exploitation cinématographique / Distribution de films</b>	Réflexions en cours (droit d'auteur) Niveau d'impact estimé : +++
<b>Golf</b>	Réflexions en cours (accueil du public) Niveau d'impact estimé : +
<b>Organismes de tourisme</b>	Pratiques en cours de diffusion (RGPD) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Presse</b>	Pratiques en cours de diffusion (droit d'auteur) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Publicité</b>	Pratiques en cours de diffusion (RGPD) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Spectacle vivant</b>	Enjeux intégrés (accueil public) + réflexion en cours (cybersécurité) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Sport</b>	Réflexions en cours (RGPD) Niveau d'impact estimé : +
<b>Télécoms</b>	Enjeux intégrés (secteur réglementé, composante réglementaire implémentée de manière transversale dans l'ensemble des métiers) Niveau d'impact estimé : +

## Les compétences juridiques / réglementaires nécessaires pour s'adapter aux évolutions

Au regard des évolutions identifiées, les nouvelles compétences dites juridiques et réglementaires s'articulent autour de quatre blocs thématiques. En raison de leur caractère très spécifique, nous proposons de les traiter de manière distincte :

- Le respect de la vie privée et des données personnelles des individus (RGPD et droit à l'image) ;
- L'intégration de nouvelles dispositions en matière de droit d'auteur / droit de la propriété intellectuelle ;
- La promotion de la cybersécurité et la lutte contre le piratage ;
- La sécurité, physique et sanitaire, des publics accueillis.

## Le RGPD et la mise en conformité des traitements de données dans les organisations

### Expertise « stratégique » - Accompagner au changement

Au niveau stratégique, le respect du RGPD nécessite de conseiller et informer l'ensemble du personnel sur la méthodologie générale applicable du RGPD au sein de l'organisation, sur l'impact de la protection des données, dans une perspective à la fois d'accompagnement au changement et de mise en conformité avec la réglementation.

Des documents adaptés ou des événements dédiés peuvent être créés afin de diffuser l'information, ce qui implique de savoir segmenter l'information en fonction des personnels ciblés et de concevoir des contenus simples, clairs et accessibles pour toutes les fonctions.

En tant que de besoin, la diffusion de l'information nécessite de savoir créer des modules de formation destinés à chaque cible.

Le Délégué à la protection des données (si existant au sein des organisations) est le premier concerné par ces compétences. Les catégories de métiers relatives à la conduite et gestion de projet (direction, management) sont également impliquées dans l'organisation et le ciblage des actions. Elles seront appuyées par les métiers supports tels que les RH et la communication, qui sont intéressées par ces types de compétences.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Informier et conseiller l'ensemble des collaborateurs sur la méthodologie générale applicable au RGPD	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informer et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux notions de base (définition d'une donnée personnelle...)</li><li>• Créer des modules de formation idoines</li><li>• Savoir segmenter l'information en fonction des personnels ciblés et concevoir des contenus simples, clairs et accessibles</li><li>• Rédiger des documents adaptés et organiser des événements dédiés pour diffuser l'information</li></ul>
Support (RH)		

### Expertise « juridique » - Maitriser le cadre légal

La connaissance juridique de l'ensemble du cadre légal entourant le RGPD est primordiale. Cela implique de connaître et maîtriser le cadre légal des droits des personnes comme le droit d'accès, de rectification ou de refus du profilage. Chaque traitement et chaque type de données doit pouvoir être qualifié juridiquement, afin de déterminer le fondement juridique qui emportera l'application d'un certain niveau de protection de la donnée.

Un travail de veille doit être effectué en continu, en identifiant les thématiques à surveiller et en investiguant les informations disponibles pour repérer les évolutions légales et la jurisprudence.

Les métiers impactés sont principalement les fonctions juridiques, en premier lieu les juristes, personnes de l'équipe administrative ou de l'équipe dirigeante. Les compétences RGPD peuvent être confiées à une personne dédiée appelé « Délégué à la protection des données ». C'est alors une « casquette » RGPD qui s'ajoute à un métier.

L'ensemble des salariés devra connaître *a minima* le cadre général légal du RGPD et la définition d'une donnée personnelle.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Mettre à jour en continu ses connaissances autour du RGPD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître et maîtriser le cadre légal des droits des personnes comme le droit d'accès, de rectification ou de refus du profilage</li> <li>• Savoir qualifier juridiquement chaque type de données pour définir le niveau de protection adéquate</li> <li>• Identifier les thématiques à surveiller et investiguer les informations disponibles pour repérer les évolutions légales et la jurisprudence</li> </ul>
Support (juridique)		

#### Expertise technique – Intégrer le RGPD dans l'ensemble des activités de l'entreprise

Afin d'accompagner la structure dans sa mise en conformité, un audit organisationnel et technique des données à caractère personnel traitées peut être effectué. Il exige de savoir collaborer avec les différents services, identifier les processus organisationnels et référencer les grands traitements de données à caractère personnel. Il implique également que la sécurité des comportements des collaborateurs soit mesurée.

La mise en conformité des traitements de données à caractère personnel impose de mettre en place des mesures techniques et organisationnelles appropriées pour que tout projet de l'organisation tienne compte en amont du principe du RGPD.

Au niveau du SI, le degré de sécurité des systèmes d'information et de sauvegarde est mesuré. Le RGPD impose également de gérer différents niveaux d'accès aux informations sensibles.

Les métiers impactés sont principalement les fonctions juridiques, en premier lieu les juristes, ou les personnes de l'équipe administrative et RH ou de l'équipe dirigeante à défaut d'une direction dédiée. Les nouvelles compétences de l'expertise technique impliqueront nécessairement les fonctions supports chargées des systèmes d'information/informatique.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Encadrer juridiquement et techniquement la mise en conformité de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les principes de l'audit organisationnel et technique des données à caractère personnel</li> <li>• Collaborer avec différents services pour identifier l'ensemble des processus organisationnels et référencer tous les traitements de données à caractère personnel</li> <li>• Evaluer la sécurité des comportements des collaborateurs</li> <li>• Identifier les mesures techniques et organisationnels permettant de tenir compte des principes du RGPD et en garantir l'application</li> </ul>
SI et informatique		

« Gestes métiers » (nouveaux processus, outils et pratiques) – **Se conformer aux bonnes pratiques RGPD**

L'ensemble des métiers des structures sont concernés par ces nouvelles pratiques. Pour se conformer au RGPD, les personnes doivent savoir identifier les situations où des données à caractère personnel sont manipulées. Elles doivent connaître la ou les procédures de protection à suivre (effacement de la donnée, cryptage du fichier, enregistrement sur un espace dédié et non sur une plateforme individuelle, non diffusion aux personnes non concernées...) et les personnes à alerter en cas de doute.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Tous les métiers	Appliquer les procédures de protection adaptées aux données traitées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir identifier les situations où des données à caractère personnel sont manipulées</li> <li>• Connaître la ou les procédures de protection à suivre (effacement de la donnée, cryptage du fichier, enregistrement sur un espace dédié et non sur une plateforme individuelle, non diffusion aux personnes non concernées...)</li> <li>• Alerter le contact référent (DPO) en cas de doute</li> </ul>

**L'intégration de nouvelles dispositions en matière de droit d'auteur / droit de la propriété intellectuelle**

*Expertise « stratégique »* - **Intégrer les nouvelles dispositions dans sa politique globale**

Au niveau stratégique, les nouvelles compétences induites portent essentiellement sur la capacité d'intégrer au sein de la politique globale de la structure ou de l'entreprise les conséquences des nouvelles dispositions en matière de droit d'auteur :

- Savoir adapter la stratégie de la structure en fonction des nouveaux droits en termes de rémunération de l'auteur introduit par la nouvelle ordonnance.
- Avoir la capacité d'analyser des revenus liés à l'exploitation d'œuvres et proposer des axes de développement des ressources.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Ajuster la stratégie de l'entreprise aux nouvelles dispositions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Savoir adapter la stratégie de la structure en fonction des nouveaux droits en termes de rémunération de l'auteur introduit par la nouvelle ordonnance.</li> <li>Avoir la capacité d'analyser des revenus liés à l'exploitation d'œuvres et proposer des axes de développement des ressources</li> </ul>
Support (juridique)		

#### Expertise « juridique » - Maitriser le cadre légal

Elle implique de connaître et comprendre les évolutions législatives et réglementaires françaises et européennes relatives au droit d'auteur et aux droits voisins (code de la propriété intellectuelle). Ils doivent être en mesure d'identifier rapidement les nouvelles normes et les exceptions introduites par les différentes réformes législatives, et notamment la transposition en droit français de la directive sur le droit d'auteur, adoptée en avril 2019 par le biais de l'ordonnance du 24 novembre 2021.

Ils doivent pouvoir avoir la capacité d'en faire une lecture stratégique dans l'optique de protéger les intérêts de la structure et/ou des auteurs et de concevoir et proposer une stratégie juridique et un plan d'action (en lien avec les fonctions managériales et de direction) pour préserver la protection des ressources. Enfin, Les métiers impactés sont principalement les fonctions juridiques, en premier lieu les juristes, personnes de l'équipe administrative ou de l'équipe dirigeante, les auteurs.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Mettre à jour en continu ses connaissances en matière de réglementation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaître et comprendre les évolutions législatives et réglementaires françaises et européennes relatives au droit d'auteur et aux droits voisins (code de la propriété intellectuelle)</li> <li>Identifier rapidement les nouvelles normes et les exceptions introduites par les différentes réformes législatives, et notamment la transposition en droit français de la directive sur le droit d'auteur</li> <li>Avoir une lecture stratégique des textes dans l'optique de protéger les intérêts de la structure et/ou des auteurs</li> <li>Proposer / piloter une stratégie juridique et un plan d'actions pour assurer la protection des ressources</li> </ul>
Support (juridique)		
Création (auteurs)		

#### Expertise technique - Sécuriser juridiquement les œuvres / productions

Au niveau technique, la nouvelle réglementation en matière de droit d'auteur implique non pas de nouvelles compétences mais sa bonne prise en compte dans la réalisation des tâches suivantes :

- Négocier et rédiger des contrats d'exploitation (des droits de propriété intellectuelle, de savoir-faire technique ou commercial), anticiper les situations possibles et les difficultés d'exécution ;
- Savoir déterminer des possibilités et des conditions de protection des œuvres en fonction des utilisations et de la nouvelle réglementation applicable.

Les fonctions de direction, juridiques, comptables et administratives sont nécessairement touchées. Sont également concernées par ces évolutions les fonctions en matière de développement des activités (commercial notamment), voire les auteurs eux-mêmes.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Intégrer ce cadre réglementaire dans l'ensemble des contrats et conventions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Négocier et rédiger des contrats d'exploitation (des droits de propriété intellectuelle, de savoir-faire technique ou commercial), anticiper les situations possibles et les difficultés d'exécution</li> <li>Savoir déterminer des possibilités et des conditions de protection des œuvres en fonction des utilisations et de la nouvelle réglementation applicable</li> </ul>
Support (juridique)		

## La cybersécurité et la lutte contre le piratage

### Expertise « stratégique » - Intégrer les nouvelles dispositions dans sa politique globale

Au niveau stratégique, l'intégration des enjeux liés à la cybersécurité nécessite de :

- Comprendre et maîtriser les enjeux liés aux réglementations en matière de droit numérique et de droit de la cybersécurité ;
- Identifier un référent interne et expliciter ses missions pour garantir la bonne gestion de la politique de sécurité et accompagner l'organisation dans la durée ;
- Définir une politique de sécurité à l'échelle de l'ensemble de l'organisation ;
- Mettre en place et animer les instances de pilotage pour superviser le déploiement.

Les fonctions de direction générale, des services juridiques et des systèmes d'information sont les premières concernées par ces compétences.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Impulser et animer une politique de cybersécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre et maîtriser les enjeux liés aux réglementations en matière de droit numérique et de droit de la cybersécurité</li> <li>Identifier un référent interne et expliciter ses missions pour garantir la bonne gestion de la politique de sécurité et accompagner l'organisation dans la durée.</li> <li>Définir une politique de sécurité à l'échelle de l'ensemble de l'organisation</li> <li>Mettre en place et animer les instances de pilotage pour superviser le déploiement</li> </ul>
SI et informatique		
Support (juridique)		

### Expertise « juridique » - Maîtriser le cadre légal

Les nouvelles compétences juridiques en matière de cybersécurité se déclinent de la manière suivante :

- Connaître et maîtriser le droit des technologies de l'information et de la communication, « le droit de la cybersécurité » ainsi que des données personnelles ;
- Analyser les enjeux économiques et juridiques liés aux risques d'altération du système d'information ;
- Analyser la stratégie de cybersécurité de l'organisation et la politique de gestion des données et des traitements ;

- Assurer une veille juridique sur l'évolution des cyber-risques. Si le droit de la cybersécurité est une matière relativement nouvelle, l'évolution de l'écosystème va nécessairement conduire à son développement.

Les métiers les plus impactés sont les fonctions juridiques, en premier lieu les juristes, les personnes de l'équipe administrative ou de l'équipe dirigeante. En fonction de l'organisation RH de la structure, les fonctions en matière d'hygiène et de sécurité et qualité pourront également être impactées. En second lieu, les fonctions supports au sein des DSI, informatique et réseaux seront bien entendu concernées par ces nouvelles compétences.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Mettre à jour en continu ses connaissances en matière de réglementation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître et maîtriser le droit des technologies de l'information et de la communication, « le droit de la cybersécurité » ainsi que des données personnelles</li> <li>• Analyser les enjeux économiques et juridiques liés aux risques d'altération du système d'information</li> <li>• Analyser la stratégie de cybersécurité de l'organisation et la politique de gestion des données et des traitements</li> <li>• Assurer une veille juridique sur l'évolution des cyber-risques. Si le droit de la cybersécurité est une matière relativement nouvelle, l'évolution de l'écosystème va nécessairement conduire à son développement.</li> </ul>
SI et informatique		
Support (juridique)		

#### Expertise technique – Identifier les risques et menaces, mettre en place des protections idoines

Les compétences liées à la cybersécurité au niveau technique sont les suivantes :

- Identifier et caractériser les menaces de dysfonctionnement du système d'information ;
- Définir les indicateurs de fiabilité du système d'information ;
- Rédiger le rapport d'audit de sécurité du système d'information ;
- Caractériser les solutions et les outils du marché et élaborer la politique de sécurité du système d'information ;
- Réaliser des tâches de programmation ;
- Analyser les différents protocoles réseaux (IP, IMCP, UDP, TCP, ...) pour concevoir des architectures sécurisées ;
- Mettre en place les pare-feu client/serveur des applications web ;
- Assurer une veille technologique sur l'évolution des cyber-risques.

Il s'agit pour la plupart de compétences informatiques déjà diffusées. Elles concernent avant tout les métiers support des SI, du web et du digital. En fonction de la taille de la structure, ils pourront s'intituler « chef de projet informatique » ou « chargé des systèmes d'information ». A défaut, la direction ou les moyens généraux devront a minima comprendre ces compétences pour être en mesure d'externaliser ces fonctions.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
SI et informatique	Configurer et administrer un réseau d'entreprise sécurisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et caractériser les menaces de dysfonctionnement du système d'information</li> <li>• Définir les indicateurs de fiabilité du système d'information</li> <li>• Rédiger le rapport d'audit de sécurité du système d'information</li> <li>• Caractériser les solutions et les outils du marché et élaborer la politique de sécurité du système d'information</li> <li>• Réaliser des tâches de programmation</li> <li>• Analyser les différents protocoles réseaux (IP, IMCP, UDP, TCP, ...) pour concevoir des architectures sécurisées.</li> <li>• Mettre en place les pare-feux client/serveur des applications web <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer une veille technologique sur l'évolution des cyber-risques</li> </ul> </li> </ul>

« Gestes métiers » (nouveaux processus, outils et pratiques) – **Se conformer aux bonnes pratiques de cybersécurité**

De la même manière que pour le respect des obligations RGPD, les nouvelles pratiques en matière de cybersécurité concernent indifféremment l'ensemble des métiers d'une structure, à condition de faire appel à un usage numérique connecté.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Tous les métiers	Appliquer les pratiques recommandées en matière de cybersécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter des mots de passe solides</li> <li>• Réaliser les mises à jour de sécurité</li> <li>• Utiliser un antivirus</li> <li>• Télécharger uniquement les applications recommandées / sur les sites officiels</li> </ul>

### La sécurité, physique et sanitaire, des publics accueillis

*Expertise « stratégique »* - **Répondre aux obligations faites aux employeurs**

L'organisation de la prévention des risques constitue avant tout une responsabilité de l'employeur. Ainsi, la loi impose à tout employeur l'obligation de prendre des mesures de prévention des risques professionnels. S'agissant des publics accueillis, une même responsabilité repose sur les personnes responsables des structures au titre des obligations des établissements recevant du public (ERP). Les responsabilités et des charges importantes peuvent s'imposer à ces structures accueillant du public en fonction des évolutions de la situation sanitaire : renforcement des gestes barrières, contrôle du passe sanitaire, respect d'une jauge de remplissage...

En réponse aux nouvelles normes de sécurité et sanitaires, les nouvelles compétences « stratégiques » requièrent de :

- Avoir la capacité de concevoir une organisation permettant de répondre en flexibilité et en agilité aux évolutions des normes réglementaires relatives à l'accueil au public ;
- Mettre en place des systèmes de recensement des publics sans créer des contraintes trop importantes.

Les métiers de direction, RH et juridiques sont les premiers touchés par ces évolutions de compétences.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Répondre aux obligations faites aux employeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir la capacité de concevoir une organisation permettant de répondre en flexibilité et en agilité aux évolutions des normes réglementaires relatives à l'accueil du public (gestes barrières, contrôle du pass sanitaire, jauge de remplissage...)</li> <li>• Mettre en place des systèmes de recensement des publics sans créer des contraintes trop importantes</li> <li>• Adapter les conditions d'emploi sur les fonctions « atypiques » aux évolutions législatives en matière de droit du travail</li> </ul>
Support (juridique)		

#### Expertise « juridique » - S'appropriier le cadre légal

Les cadres juridiques et réglementaires susceptibles d'évoluer ou qui viennent tout juste d'évoluer sont les suivants :

- Le Code de la sécurité intérieure dont ses dispositions relatives à la sécurité et au risque d'attentats ;
- Les dispositions du Code du travail organisant les obligations en matière de santé et de sécurité des travailleurs ;
- Les obligations liées aux établissements recevant du public (ERP), qui sont de deux ordres :
  - Les obligations de sécurité (limiter les risques incendie, alerter le public lorsqu'un sinistre se déclare, favoriser l'évacuation des personnes > mesure de prévention et de sauvegarde) et,
  - Les obligations d'accessibilité (faciliter et permettre l'accès aux personnes handicapées ou à mobilité réduite) (code de la construction et de l'habitation) ;
- Le protocole sanitaire à appliquer au sein des établissements recevant du public (ERP) créé par le décret n°2021-699 du 1er juin 2021.

Les nouveaux risques sont développés plus haut : risque en matière de sécurité (risques attentats, d'atteinte à l'intégrité physique des artistes), risques sanitaires (covid, fermeture ou restriction des lieux accueillant du public). En matière de sécurité, les risques concernent soit les salariés des structures, soit les publics accueillant, soit les deux.

A l'image des différentes mesures contraignantes prises au cours de la crise sanitaire et imposées au lieux accueillant du public, le travail de veille légale et réglementaire apparaît indispensable pour se tenir au courant de l'état d'un droit assujéti aux évolutions du contexte sécuritaire et sanitaire général.

Les compétences spécifiquement juridiques doivent permettre de classer et hiérarchiser les différentes normes juridiques et réglementaires à adopter et d'identifier leur valeur « contraignante ». Par exemple, ce que l'on appelle le « protocole sanitaire » est composé de normes juridiquement contraignantes (qui font l'objet d'une loi ou d'un texte réglementaire et dont le non-respect est légalement sanctionnable) et les recommandations et conseils émis par un acteur institutionnel, et qui ne donnent pas lieu à une sanction civile ou pénale en cas de non-respect.

Les fonctions juridiques et administratives sont bien entendu les premières touchées. S'en suivront les fonctions en lien avec l'accueil du public (relation aux clients et aux publics), les métiers liés à la sécurité (logistique, maintenance et sécurité), ainsi que les fonctions de direction qui devront maîtriser un socle minimal de compréhension des modifications juridiques et réglementaires impactant la manière d'exercer leur métier ou d'organiser et de gérer les structures.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Support (juridique)	S'approprier les évolutions et veiller à la mise en œuvre des obligations réglementaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Repérer les cadres juridiques et réglementaires en évolution : Code de la sécurité intérieure, Code du travail, obligations liées aux ERP (sécurité, accessibilité, protocole sanitaire...)</li> <li>Classer et hiérarchiser les différentes normes juridiques et réglementaires adopter et d'identifier leur valeur « contraignante »</li> </ul>

### Expertise technique – Garantir la sécurité des lieux d'accueil

Les évolutions de compétences porteront sur les éléments suivants :

- Identifier et reconnaître les nouvelles situations représentant un risque spécifique en matière d'attentats ou d'atteinte aux personnes physiques ;
- Connaître et identifier les nouvelles situations susceptibles de présenter des risques en matière d'hygiène et de sécurité ;
- Avoir la capacité d'intégrer les protocoles de contrôles (sanitaires / sécuritaires / ...) sans porter atteinte au bon fonctionnement et à la bonne organisation des structures ;
- Connaître l'ensemble des réponses et protocoles applicables et les mettre en application au moment jugé le plus opportun ;
- Savoir se renseigner et effectuer une veille au sujet des nouveaux outils et protocoles en matière de prévention des risques sanitaires, sécuritaires.

A défaut pour les structures de taille modeste, les fonctions RH ou, administratives ou de direction devront avoir la capacité de supporter ces compétences ou de les externaliser de manière pertinente.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Mettre en place et (faire) appliquer les protocoles nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier et reconnaître les nouvelles situations représentant un risque spécifique en matière d'attentats ou d'atteinte aux personnes physiques</li> <li>Connaître et identifier les nouvelles situations susceptibles de présenter des risques en matière d'hygiène et de sécurité</li> <li>Avoir la capacité d'intégrer les protocoles de contrôles (sanitaires / sécuritaires / ...) sans porter atteinte au bon fonctionnement et à la bonne organisation des structures</li> <li>Connaître l'ensemble des réponses et protocoles applicables et les mettre en application au moment jugé le plus opportun</li> <li>Savoir se renseigner et effectuer une veille au sujet des nouveaux outils et protocoles en matière de prévention des risques sanitaires, sécuritaires</li> </ul>
Support (juridique)		
Logistique, maintenance et sécurité		

## « Gestes métiers » (nouveaux processus, outils et pratiques) – Appliquer les protocoles de sécurité

L'application des protocoles de sécurité pourra de plus en plus faire appel à des technologies nouvelles. La modélisation 3D, par exemple celle déjà proposée par Dassault Systèmes, permet aux structures les mieux équipées de produire des simulations qui permettent de comprendre les risques et donc de mettre en place des solutions de prévention. Ce dispositif digital pourrait également constituer une solution en matière de prévention des risques sécuritaires et, en lien avec la Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO), de risques sanitaires.

En matière de risques sanitaires, des nouveaux outils tels que de nouveaux systèmes de ventilation pourront permettre de prévenir et sécuriser les lieux en matière de risques de contamination (pour les infections actuelles et à venir).

Par ailleurs, le contrôle de l'accès aux lieux est réalisé au moyen de dispositifs technologiques et de matériels de détection en constante évolution et devant satisfaire aux évolutions juridiques et réglementaires en la matière.

Concrètement, les métiers de l'hygiène et de la sécurité, de l'accueil du public, voire de la recherche et de l'innovation seront les premiers touchés.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Relations au public (accueil)	S'approprier et appliquer les protocoles de sécurité	<ul style="list-style-type: none"><li>Piloter des systèmes de ventilation permettant de sécuriser et prévenir les lieux en matière de risques de contamination</li><li>Maîtriser les dispositifs et matériels de détection utilisés pour les contrôles aux accès</li></ul>
Logistique, maintenance et sécurité		

## Les métiers d'avenir, les métiers sensibles et les mobilités envisageables

### Compétences d'avenir et compétences sensibles

#### Des métiers du juridique augmentés pour demain ?

Sans surprise, les métiers du juridique et de l'administratif sont les premières fonctions touchées par ces évolutions de compétences. Pour certains secteurs, les métiers juridiques pourront intégrer de nouvelles « spécialisations » telles que la e-réputation, la protection du droit d'auteur, le cyberharcèlement ou la cybersécurité en lien avec la protection de la propriété intellectuelle ou des intérêts des structures<sup>9</sup>.

Les autres familles de métiers essentiellement concernées sont les autres familles dites « support » comme les RH, les SI, la comptabilité, les métiers de la sécurité / hygiène et qualité. Ces métiers forment la Famille « Support / encadrement / contrôle » (voir « méta-cartographie »). Ils intégreront de plus en plus des expertises liées à la cybersécurité (pour les métiers SI par notamment).

Quoi qu'il en soit, on observe que la tendance actuelle est à « l'hybridation » des métiers juridiques par l'ajout de compétences en lien avec le numérique.

Enfin, les autres métiers concernés seront ceux du management et de la direction, les métiers de la communication et de la relation avec la clientèle, de l'accueil, les métiers de la logistique / maintenance

<sup>9</sup> Ce sont d'ailleurs des spécialisations qui tendent à se développer dans d'autres secteurs et qui pourront ainsi être adaptées au périmètre Afdas.

(hygiène et sécurité) dans l'intégration et la maîtrise des nouveaux outils permettant de se conformer aux réglementations en lien avec la protection des données et des lieux physiques.

### **Vers de nouveaux métiers de la protection des espaces digitaux ?**

De nouveaux métiers pourront également être développés à l'avenir tels que les référents ou agents de prévention cyberharcèlement, à mi-chemin entre les fonctions support juridique, de protection des personnes et SI. Les profils proposant une alliance entre des compétences SI et des compétences juridiques seront recherchés dans la mesure où les espaces numériques nécessiteront des protections similaires à des espaces recevant du public.

## 4. Gestion de projet, d'évènements et de structure

### Les évolutions à l'œuvre

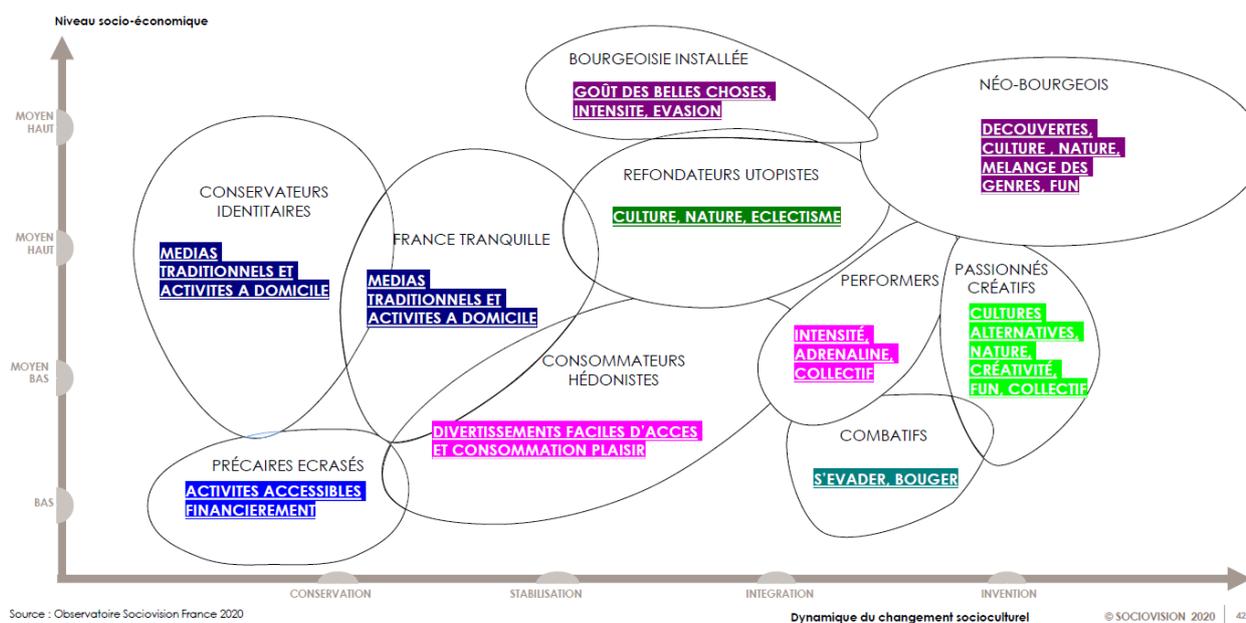
#### La modification structurelle de l'environnement en lien avec la gestion de projet, d'évènements et de structures

Les entretiens menés en phase de cadrage ainsi que la documentation analysée permettent de prioriser les évolutions de l'environnement des entreprises du périmètre Afdas impactant les activités liées à la gestion de projet, d'évènements et de structures.

#### 1 - La transformation des publics

Les travaux menés par Sociovision l'ont bien mis en avant : la fragmentation croissante de la société génère l'émergence d'un « archipel » français, composé de différentes catégories socioprofessionnelles ayant des attentes spécifiques au regard des activités culturelles et de loisirs, comme le montre le schéma suivant (source : rapport Sociovision pour l'Afdas).

A chaque socio-milieu ses motivations



Parallèlement, les raisons qui motivent les individus à avoir accès à l'offre de culture et de loisirs se diversifient : santé et bien-être, préoccupations environnementales et contacts avec la nature, socialisation, recherche d'activités permettant de vivre des expériences en famille, recherche « d'expériences » globales... Elles invitent les structures et entreprises du secteur à revoir leurs offres, par exemple en enrichissant les contenus proposés de services périphériques, ou encore en proposant des modalités de personnalisation.

## 2 – La professionnalisation de la gestion des structures et des entreprises

Les attentes de plus en plus variées des clients se traduisent par une diversification de l'offre proposée – à l'image de l'hôtellerie de plein air qui propose des packages touristiques de plus en plus complets, des salles de cinéma qui organisent des événements complémentaires à la diffusion de films (ciné-concerts, ciné-débats, rencontres avec le casting et le réalisateur, projections exceptionnelles...), des Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels (ELAC) qui proposent de plus en plus d'animations sur site, des pratiques de surdiffusion dans le secteur des éditions...

Cette diversification de l'offre répond également, pour une partie des secteurs (sport, spectacle vivant et création notamment) à un objectif d'évolution des modes de financement des entreprises et structures, en augmentant la part des recettes privées pour faire face à la baisse des subventions publiques et aux phénomènes de « stop and go » observés s'agissant des emplois aidés.

Avec ce mouvement, les modèles d'activités et les modèles économiques des entreprises et structures évoluent et se complexifient : la professionnalisation de la gestion des entreprises s'impose pour l'accompagner – avec une prégnance encore plus forte pour les TPE, PME et « petites » structures associatives (avec le rôle important des bénévoles, par exemple dans le spectacle vivant, l'édition ou encore le sport).

Cette tendance déjà à l'œuvre avant 2020 a été renforcée par la crise sanitaire, qui a largement souligné la nécessité d'avoir une gestion de structure solide pour à la fois faire face aux aléas du monde moderne, mais également comprendre et respecter l'ensemble de la réglementation fiscale et sociale qui s'impose à chaque entreprise, voire identifier les aides disponibles.

## 3 – L'accélération des changements organisationnels et managériaux

La crise sanitaire a également largement impacté les entreprises du périmètre de l'Afdas, d'abord en imposant un ralentissement de l'activité à une large partie d'entre elles, et ensuite en imposant le travail à distance.

Comme cela a été observé dans l'ensemble de l'économie française, les entreprises ont dû s'interroger sur de nouvelles modalités de management, notamment le suivi et l'animation du travail à distance, ainsi que la réorganisation et la formation des équipes sur des sujets porteurs d'enjeux stratégiques. Cette évolution a été rapide et soudaine, et a interrogé les entreprises – en particulier les plus petites d'entre elles - sur le niveau de formalisation de leur process managériaux et de gestion des RH.

En effet, à distance, la simple relation interpersonnelle ne suffit plus, et les managers / responsables hiérarchiques ont été sortis de leur zone de confort par les circonstances exceptionnelles. En raison de la structure économique des secteurs couverts par l'Afdas (majorité de TPE-PME), la fonction RH est souvent peu structurée, et doit se renforcer, pour accompagner les changements en cours, anticiper les besoins, sourcer les « bons » candidats, fidéliser les salariés, voire attirer les saisonniers pour une partie des entreprises (exemple des Casinos, des ELAC...).

Le développement d'un management participatif plutôt que directif peut être une réponse à l'enjeu de fidélisation des collaborateurs, notamment saisonniers. Lorsque les entreprises sont de taille suffisante ou qu'elles sont en croissance, l'encadrement intermédiaire a un rôle majeur à jouer sur ce registre.

Plus largement, l'attractivité des entreprises des secteurs du champ de l'Afdas se jouera en partie dans les années à venir sur la « marque employeur » qu'elles auront la capacité de créer. La crise sanitaire s'est en effet doublée d'une « crise de sens » (23 % des actifs ayant envisagé de changer de travail ou de métier depuis le début de la crise sanitaire, selon l'étude menée par Sociovision) et elle impose aux entreprises

de retravailler leur projet, en valorisant son utilité sociale et en tenant en compte les nouvelles aspirations des salariés notamment en termes de qualité de vie au travail.

#### 4 – La généralisation du fonctionnement « en mode projet »

Le fonctionnement par économie de projet est l'un des traits communs fondant l'identité de l'intersecteur de l'Afdas, qui se généralise actuellement à l'ensemble des activités.

##### La définition d'un « projet »<sup>10</sup>

Un projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique, par opposition aux opérations, activités pérennes de l'entreprise.

- Un projet a un début et une fin lorsque les objectifs du projet ont été atteints ou que le projet est abandonné ;
- Les projets ne sont pas des démarches continues ;
- L'équipe projet, créée dans le seul but de réaliser le projet, va l'exécuter puis être dissoute et ses membres seront réaffectés une fois le projet terminé ;
- Les produits, services ou résultats du projet sont uniques : l'existence d'éléments répétitifs ne change pas le fait que le résultat du projet est fondamentalement unique. *Ex : une infrastructure réseau, une représentation, un évènement, même s'il ressemble à une autre est unique (clients différents, emplacements différents, acteurs différents, ...)* ;
- Elaboration progressive : un développement par étapes et une progression par incréments.

Une large partie des projets portés par les entreprises adhérentes ont pour particularité de devoir respecter à tout prix une date d'échéance, butoir, qui ne tolère aucun retard (organisation d'un évènement, aménagement numérique d'un territoire, etc.). Constituant des leviers d'attractivité et de visibilité pour les entreprises du secteur (exploitation cinématographique et distribution de films, édition, casinos, sport...), ils ont vocation à se développer dans les années à venir.

Si le niveau de complexité des activités liées à la gestion de projet est très variable en fonction du périmètre dudit projet, par exemple d'une organisation d'un évènement local jusqu'à une production cinématographique internationale, quelques tendances communes peuvent être repérées.

En effet, indépendamment de leur nature, les projets sont de plus en plus complexes à monter notamment sur le plan financier, avec la nécessité de mobiliser différentes sources de financements. Cela passe par exemple par la mobilisation de partenaires publics – à l'échelle locale, régionale, nationale voire européenne, ou privés à l'image des mécènes (spectacle et création, sport, édition), ou encore la monétisation de programmes et la recherche et la conclusion de contrats spécifiques comme les contrats de coproduction (audiovisuel).

Au-delà du seul financement des projets, la notion de partenariat s'impose pour de nombreuses entreprises du secteur, dont il est aujourd'hui attendu qu'elles « s'ancrent » dans des dynamiques locales. Si le partenariat territorial est au cœur de l'activité des organismes de tourisme, les entreprises de l'hôtellerie de plein air, de l'édition, du périmètre ELAC ou encore du sport, peuvent trouver grâce à leurs partenaires locaux de précieux points d'appui notamment pour le développement et la mise en œuvre d'évènements spécifiques.

La conduite de projet, de son début à sa fin, a été largement impactée par la digitalisation des activités (*voir la note relative au lot sur les compétences numériques*). La coordination des activités de plusieurs intervenants, ne relevant pas tous de la même entreprise a été complexifiée par le mode distanciel et

---

<sup>10</sup> Observatoire des Métiers des Télécoms, Etude sur les métiers du projet, février 2013. Cette définition s'appuie sur celle proposée par le PMBOK (Project Management Body of Knowledge).

nécessite de prendre de nouveaux points de repères en termes de communication et de reporting au sein des équipes projets. Ceci d'autant plus que les cycles de projet ont tendance à se raccourcir.

Enfin, certains projets poursuivent des finalités spécifiques comme la labellisation – en lien avec la qualité (hôtellerie de plein air), ou encore des objectifs de développement durable (ELAC). Ils sont appelés à renforcer l'attractivité des entreprises, tant du côté des clients que des candidats-salariés potentiels.

### Le regard des secteurs sur le niveau d'impact de ces évolutions sur leurs métiers

Cette synthèse est issue des entretiens menés et des analyses documentaires réalisées dans le cadre de la mission.

Secteur	Impact & Temporalité
<b>Audiovisuel</b>	Pratiques en cours de diffusion (gestion de production audiovisuelle et métiers supports, management) Niveau d'impact estimé : +++
<b>Casinos</b>	Enjeux intégrés (gestion d'événements) Niveau d'impact estimé : +
<b>Distribution directe</b>	
<b>Editions</b>	Enjeux intégrés (gestion de projet, direction de structure) Niveau d'impact estimé : +++
<b>ELAC</b>	Pratiques en cours de diffusion (gestion de structures et enjeux RH) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Exploitation cinématographique / Distribution de films</b>	Réflexions en cours (gestion d'événements, gestion de projets, direction d'équipement) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Golf</b>	Réflexions en cours (accueil du public) Niveau d'impact estimé : +
<b>Organismes de tourisme</b>	Pratiques en cours de diffusion (management, label qualité) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Presse</b>	Réflexions en cours (gestion de projet) Niveau d'impact estimé : +
<b>Publicité</b>	Réflexions en cours (management et enjeux RH)
<b>Spectacle vivant</b>	Pratiques en cours de diffusion (gestion de projet, gestion de structure) Niveau d'impact estimé : +++
<b>Sport</b>	Pratiques en cours de diffusion (gestion de projet, gestion de structure) Niveau d'impact estimé : +++
<b>Télécoms</b>	Enjeux intégrés (gestion de projet) Niveau d'impact estimé : +

## Les compétences nécessaires pour s'adapter aux évolutions

### Professionalisation de la gestion des entreprises

#### Stratégie et développement

Parler de professionnalisation de la gestion des structures renvoie nécessairement au pilotage de la stratégie et du développement par les personnes en charge de la conduite et de la gestion de la structure. Les principales compétences que cette activité génère peuvent être présentées de la manière suivante :

- **En premier lieu, l'analyse** : il s'agit de savoir réaliser un audit stratégique, effectuer une analyse de marché en intégrant une vision prospective, et de porter un regard à 360° sur l'environnement entourant sa structure (quels sont ses principaux concurrents ou partenaires, dans quelle dynamique sont-ils, quels sont les marchés/clients actuels, ceux présentant des perspectives de développement futurs ?) ;
- **En second lieu, l'action** : cela renvoie à l'identification des grandes orientations stratégiques adaptées au positionnement de son entreprise et à ses avantages concurrentiels. Ces derniers doivent s'inscrire dans un business model capable de garantir la soutenabilité économique de l'activité. Parallèlement, elle s'accompagne de la conception et de l'optimisation d'une stratégie commerciale, marketing et de communication ;
- **Enfin, le suivi pour anticiper** : pour cela, le dirigeant de la structure peut s'appuyer sur l'élaboration de tableaux de bord permettant de suivre l'activité de l'entreprise et sa rentabilité comme le maintien de son équilibre économique Ceci implique des compétences en lien avec la constitution de tableau de bord d'une part (maîtrise des logiciels tels que Excel, Power BI, savoir aller rechercher des données pour constituer des indicateurs pertinents) et la lecture et l'analyse des résultats obtenus d'autre part.

#### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Piloter la stratégie et le développement de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réaliser un audit stratégique / une analyse du marché en intégrant une vision prospective</li><li>• Identifier des orientations stratégiques adaptées à son positionnement / son avantage concurrentiel</li><li>• Définir un business model garantissant la soutenabilité économique de l'activité, mixant les ressources mobilisables</li><li>• Concevoir et optimiser une stratégie commerciale, marketing et communication</li><li>• Mettre en place des tableaux de bord permettant de suivre l'activité de l'entreprise et sa rentabilité / le maintien de son équilibre économique</li></ul>

#### Gestion administrative et financière

La gestion administrative et financière inclut une forte dimension comptable imposant aux dirigeants la capacité à se tenir informés des données relatives à l'exploitation interne, c'est-à-dire des coûts et de la rentabilité de leur structure. Elle s'appuie sur la connaissance des principes généraux de la comptabilité applicables à la structure juridique concernée (société par actions, statut auto-entrepreneur, statut associatif, etc.).

S'agissant des branches relevant du champ de l'Afdas, il peut également s'agir de la connaissance des activités susceptibles de rencontrer une demande solvable : exploitation d'une richesse patrimoniale, activités de formation d'une pratique artistique ou culturelle, institutions culturelles reconnues, etc.

La dimension comptable porte également sur l'analyse des bilans et des comptes de résultats, de l'élaboration des budgets prévisionnels et de fonctionnement, d'un plan de trésorerie. Le cas échéant et compte tenu de la dimension forte de « gestion de projet » qui caractérise les structures des branches professionnelles, il pourra également s'agir d'élaborer des plans de trésorerie en tenant compte des périodes de tension et/ou d'éventuels découverts. L'organisation et l'anticipation requises rendent alors nécessaire le classement des documents administratifs et comptables qui constitue une compétence en tant que telle.

La maîtrise du cadre juridique des activités de la structure est nécessaire, notamment en matière de droit fiscal ou de droit social. Il s'agit par exemple de la connaissance des règles juridiques encadrant les statuts des personnels permanents et/ou intermittents, de savoir gérer et rédiger des contrats de travail, de collaboration et, dans certains cas, de gérer les droits d'auteurs, les droits voisins et les droits à l'image. Sur ce dernier point, le professionnel devra tenir compte des évolutions à l'œuvre en matière des droits d'auteur et des droits voisins (*voir la note relative au lot sur les compétences réglementaires et juridiques*). La supervision des obligations administratives de la structure sera nécessaire dans la gestion quotidienne.

La gestion de la structure emporte enfin la capacité à mener et gérer les relations avec des structures tierces telles que : des banques, des clients, des fournisseurs, des structures administratives, ou autres partenaires financiers. En matière de suivi administratif et budgétaire, une attention particulière sera apportée au suivi des partenariats dans le cadre de subventions qui peuvent nécessiter la production de pièces et de documents justificatifs particuliers.

La dimension comptable implique les métiers du support (administratif et comptable) s'ils existent et a minima, des métiers de la conduite et de la gestion de la structure.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Administrer une entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les principes généraux de la comptabilité (appliqués au statut de son entreprise)</li> <li>• Savoir lire et interpréter les documents comptables</li> <li>• Connaître et respecter les exigences réglementaires (droit fiscal, droit social)</li> <li>• Classer et sécuriser les documents administratifs et comptables</li> <li>• Gérer les relations administratives avec les tiers (banques, clients, fournisseurs, administrations...)</li> <li>• Contribuer à l'élaboration des budgets prévisionnels et le suivi des résultats financiers</li> </ul>
Support (administratif, comptabilité)		

### Accompagnement des changements organisationnels et managériaux

#### Management

La mise en place du management à distance nécessite d'abord des compétences particulières liées à la connaissance des outils collaboratifs mais pas uniquement. Elle suppose également de savoir mettre en place une organisation de travail et des règles adaptées et facilitantes s'appliquant aux relations manager/collaborateurs tout comme aux relations entre les collaborateurs entre eux.

Au niveau des relations de travail entre le manager et son collaborateur, il s'agit en premier lieu d'intégrer les outils collaboratifs au sein des pratiques managériales : expliciter les process, élaborer des règles de fonctionnement spécifiques, fixer des objectifs clairs sans risque de mauvaise interprétation, instaurer des processus de réflexion, optimiser ou accélérer le processus de prise de décision, faire des retours à distance...

La bonne communication à distance suggère également des temps d'expression et d'identification des attentes particulières du collaborateur placé dans cette nouvelle situation. Il peut s'agir par exemple de disposer de repères pour gérer les situations délicates à distance (isolement, intégration de nouveaux collaborateurs, etc.).

Concernant les relations de travail entre l'ensemble des collaborateurs, l'enjeu du management à distance est de réussir à créer un sentiment d'appartenance tout en tenant compte, dans le cadre d'une structure de petite taille, des rythmes d'activités pouvant se révéler parfois atypiques. S'agissant des entreprises du périmètre de l'Afdas, l'ensemble des collaborateurs n'est pas forcément réuni au même endroit, au même moment et sous des statuts similaires. Il s'agit alors d'assurer la cohésion et la motivation de l'équipe en créant les conditions de coopération et de solidarité en dépassant ces particularités.

Dans le cadre de situations de travail répétées à distance, le sentiment d'appartenance et d'identité communs ne s'imposent pas naturellement (et physiquement) aux collaborateurs en distanciel, particulièrement au sein de structures de petite ou moyenne taille. Dès lors, des axes d'amélioration peuvent porter sur la recherche, le partage et la capitalisation de l'information, ou encore l'organisation du partage d'expérience ou de valorisation de l'équipe.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Développer un management collaboratif et à distance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrer les outils collaboratifs dans les process de management</li> <li>Créer les conditions de la coopération et de la solidarité au sein des équipes</li> <li>Contribuer à développer l'autonomie des collaborateurs tout en maintenant le sentiment d'appartenance à un collectif (rituels...)</li> <li>Savoir donner des consignes / objectifs clairs et inscrits dans le temps limitant les besoins d'interaction</li> <li>Identifier les éventuels risques psychosociaux des collaborateurs à distance</li> </ul>
Management intermédiaire		

### RH

Les fonctions RH occupent une place primordiale dans ce contexte marqué par les changements d'activités rapides et l'évolutions des besoins en compétences auxquels les structures relevant du périmètre Afdas sont particulièrement sensibles.

A ce titre, les structures doivent connaître et surtout être capables de structurer une politique de recrutement et de gestion des talents et des carrières. La direction de la structure et les fonctions RH doivent s'interroger sur les besoins en compétences et en recrutement, à des temporalités différentes et à plusieurs niveaux. Cela suppose également d'identifier les canaux à emprunter pour combler ces besoins : évolution en interne, recrutement externe, etc. Sur ce point, il s'agira également de savoir mettre à jour ses méthodes et outils pour utiliser ceux les plus optimaux et adaptés en fonction du profil recherché.

Par ailleurs, les enjeux de sécurisation des transitions en cours ou requises imposent aux structures d'avoir la capacité de définir et accompagner les plans de développement des compétences. Il s'agit plus concrètement de connaître et se tenir à jour des actions de formation et d'accompagnement existantes et mobilisables, ainsi que de leurs modalités de financement. Le directeur de la structure et les professionnels des métiers support RH sont particulièrement concernés par ces compétences. Ils devront à ce titre connaître les acteurs (OPCO, etc.) pertinents vers lesquels se tourner dans ce cadre.

Les outils et les méthodes en matière RH sont aujourd'hui largement documentés et doivent, a minima, être connus de la direction de la structure et des fonctions supports RH voire juridiques. Ils pourront ainsi être mobilisés en tant que besoin pour diagnostiquer et répondre aux attentes ou besoins des salariés (par exemple, dans le cadre de la mise en place d'une démarche QVT).

De manière transversale, les exigences de professionnalisation imposent la connaissance et le bon respect de l'ensemble des process RH dictés par les obligations sociales qui s'imposent aux employeurs telles que l'entretien professionnel, le document unique d'évaluation des risques, etc.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Professionaliser et moderniser la fonction RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place l'ensemble des process répondant à des obligations sociales (entretien professionnel, document unique d'évaluation des risques...)</li> <li>Définir et accompagner les plans de développement des compétences nécessaires pour sécuriser les transitions en cours</li> <li>Définir et accompagner une politique de recrutement et de gestion des talents et des carrières</li> <li>Diagnostiquer les attentes émergentes des salariés (QVT, équilibre vie pro / vie privée...) et identifier les mesures à mettre en œuvre</li> </ul>
Support (RH, juridique)		

### Marque employeur

S'inscrivant dans une logique de professionnalisation de la structure, la définition et la valorisation d'une « marque employeur » constitue un procédé efficace pour renforcer l'attractivité, la différenciation, le rayonnement de l'entreprise auprès de ses collaborateurs actuels et futurs. Cette démarche intervient sur le champ des compétences à la fois de la direction générale de la structure, des fonctions supports (RH, juridique) ainsi que de celles concernant le développement des activités (communication).

Elle s'appuie en premier lieu sur la réalisation d'un diagnostic partagé avec l'ensemble des collaborateurs. Il s'agit de les accompagner, d'animer des temps dédiés, de mettre en place les conditions favorisant la remontée des points de vue : atouts, faiblesses, points d'amélioration, etc. Ces éléments serviront de points d'appui pour la construction de la marque employeur, c'est-à-dire à la mise en valeur de la singularité, de la plus-value de l'entreprise en tant qu'employeur vis-à-vis de ses concurrents.

La définition de la marque employeur ne peut être déconnectée de l'identification des cibles et prospects de l'entreprise, comme des canaux de communication à utiliser pour les toucher. Il s'agit de sélectionner, sur des critères qualitatifs et quantitatifs, des segments de clients, c'est-à-dire des groupes homogènes présentant des caractéristiques et des comportements identifiés que l'entreprise souhaite toucher. Ce travail suppose la connaissance de l'environnement professionnel : tendance du marché, offre, demande, structures clientes présentes, structures concurrentes, etc.

Enfin, en parallèle de la définition de la marque employeur, des méthodes d'intégration et de fidélisation, renforçant le sentiment d'appartenance des collaborateurs, peuvent être mises en place. Il s'agit donc de

connaître l'existant en termes d'outils RH ou juridiques (avantages en nature comme des tickets restaurant, implication des collaborateurs dans les décisions stratégiques de l'entreprise ...), d'ajustements possibles (aménagement de l'espace professionnel, etc.) et de mobiliser la créativité dans la mesure du possible (événements sportifs ou culturels fédérateurs, etc.).

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Renforcer l'attractivité de l'entreprise et la fidélisation des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner la définition d'un diagnostic partagé des atouts / faiblesses de l'entreprise du point de vue de ses salariés</li> <li>Identifier les cibles / prospects à cibler ainsi que les canaux de communication qu'ils utilisent</li> <li>Contribuer à la définition de la promesse / « proposition de valeur » de l'entreprise (histoire et ADN de l'entreprise, métiers et projets de développement, politique RSE...)</li> <li>Communiquer pour attirer les talents</li> <li>Définir et mettre en place des méthodes d'intégration et de fidélisation renforçant le sentiment d'appartenance</li> </ul>
Support (RH, juridique)		
Développement des activités (communication)		

## Gestion de projet

### En général

Si le « mode projet » se généralise au sein des structures relevant du périmètre Afdas, il s'appuie sur des techniques et des outils de gestion structurants. En premier lieu, il nécessite de maîtriser les bases de la gestion de projet (délai, coût, qualité, outils de planification tels que MS Project, etc.) voire les méthodes agiles.

Dans l'économie de projet du périmètre d'observation de l'Afdas, savoir développer, entretenir et mobiliser un réseau partenarial sera primordial. Cela suppose alors de maîtriser son environnement local et sectoriel notamment pour identifier les différentes sources de financements mobilisables : appels à projets ou manifestations d'intérêt, marchés publics, subventions, mécénat, crowdfunding, coproduction, etc.

L'animation d'une équipe projet, suppose de savoir s'assurer du bon degré de diffusion de l'information, de partager des plans d'actions clairs et précis et d'organiser la répartition des tâches et des fonctions de chacun.

Enfin, d'un point de vue organisationnel, le déploiement du projet suppose de savoir organiser la création / production dans des délais contraints. Cela suggère de savoir gérer son stress au regard des aléas des projets.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Piloter un projet (dont évènementiel)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maîtriser les bases de la gestion de projet : délai, coût, qualité</li> <li>Maîtriser les méthodes agiles</li> <li>Développer, entretenir et mobiliser un réseau partenarial / maîtriser son environnement local et sectoriel</li> <li>Maîtriser les différentes sources de financement mobilisables : appel à projets et marchés publics, subventions, mécénat, crowdfunding, coproduction...</li> <li>Organiser la création / production dans des délais contraints</li> <li>Animer une équipe projet</li> <li>Gérer son stress / les aléas</li> </ul>
Management intermédiaire		
Création (auteurs)		
Relation aux publics (sport, SV)		

#### *Liée à l'obtention d'une labellisation spécifique au secteur*

La notion de labellisation renvoie aux normes et labels qualité existant dans certains secteurs relevant de l'Afdas comme le secteur du Tourisme.

Pour obtenir ces labels, il est en premier lieu nécessaire de connaître les normes propres à son secteur, ainsi que de prendre connaissance des référentiels et des attendus. Dans le même ordre d'idée, la capacité à identifier et mobiliser des acteurs relais / d'accompagnement, pour une mise en conformité de son offre comme de son organisation, peut être également nécessaire.

Par la suite, la direction éventuellement accompagné des fonctions juridiques doit savoir analyser l'existant et formuler un plan d'évolution pour s'adapter aux critères attendus. Le dépôt du dossier suggère également des compétences particulières en termes de rédaction.

Enfin, il s'agit de savoir déployer le plan d'évolutions en mobilisant l'ensemble des collaborateurs concernés. Les fonctions support RH sont les principales concernées.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Piloter une démarche de labellisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaître les labellisations propres à son secteur, ainsi que leurs référentiels et leurs attendus</li> <li>Identifier et mobiliser les acteurs relais / de l'accompagnement</li> <li>Procéder à l'analyse de l'existant et formuler un plan d'évolution pour s'adapter aux critères attendus</li> <li>Mettre en place / suivre le déploiement du plan d'évolutions en mobilisant l'ensemble des collaborateurs concernés</li> <li>Rédiger et déposer le dossier</li> </ul>
Support (RH, juridique)		

### Des métiers « augmentés » plutôt qu'émergents

La dynamique de professionnalisation des entreprises et des structures renvoie davantage à une « augmentation » des métiers existants plutôt qu'à de nouveaux métiers. Comme l'indiquent les développements précédents, les fonctions de gestion de projets et de structures, les fonctions support RH et juridique ainsi que les fonctions de chargés de développement (communication notamment) sont les plus concernées par ces compétences complémentaires.

Enfin, la capacité à « apprendre à apprendre » pour s'adapter aux exigences accrues de son environnement constitue une compétence phare au sein des métiers de demain.

### Compétences d'avenir et compétences sensibles.

Aucune compétence ou métier sensible en lien avec les évolutions repérées sur ce lot n'a été identifié.

## 5. Les évolutions des attentes des clients et des publics, les évolutions des offres

La note ci-dessous a pour objet de présenter les **nouvelles compétences en lien avec les publics et les clients** au sein des secteurs et branches professionnelles relevant du champ de l'Afdas.

### Les évolutions à l'œuvre

#### La modification structurelle de l'environnement en lien avec les publics, clients, acteurs et offres (« socle »)

Les entretiens menés en phase de cadrage ainsi que la documentation analysée permettent de prioriser les évolutions en termes de public et de clients, d'acteurs et de l'offre « socle » les plus impactantes sur les métiers des branches professionnelles relevant du champ de l'Afdas.

**1 – La polarisation des publics.** Comme décrit dans la note concernant le lot gestion de projets, d'évènements et de structure, les travaux menés par Sociovision ont mis en exergue une transformation des attentes des publics au regard des activités culturelles et de loisirs, lesquelles s'avèrent de plus en plus diversifiées et spécifiques.

On observe ainsi des phénomènes de vieillissement de la population et de polarisation des publics conduisant à un éclatement des activités recherchées par ces derniers. Les données présentées par l'Observatoire Sociovision France 2020 classent les activités selon leur niveau de partage par l'ensemble de la population interrogées :

- Les activités consensuelles : regarder un film, écouter de la musique ;
- Les activités répandues : faire de grandes balades dans la nature, aller au restaurant, surfer sur Internet, aller au cinéma, voyager partir en vacances en France, etc. ;
- Les activités plus clivantes : voyager ; partir en vacances à l'étranger ; pratiquer un sport ; visiter des musées ; aller à des expositions ; aller à des concerts, des festivals de musiques ; aller dans des parcs d'attraction, parcs de loisirs ; faire de la gym, du fitness ; faire de la musculation ; faire du yoga etc.

Les pratiques sont de plus en plus fragmentées avec une offre culturelle et artistique élargie. Pour une même activité, les publics et clients sont désormais variés, ce qui impose aux structures de proposer des services adaptés à la diversité des attentes.

Les évolutions observées s'agissant des pratiques sportives donnent une illustration concrète de cette dynamique. Le rapport de Sociovision note ainsi une évolution du nombre d'individus pratiquant un sport plusieurs fois par mois depuis ces 10 dernières années, passant de 46 % en 2009 à 57 % en 2019. Le rapport explique cette progression par notamment une « *diversification* » de la demande sportive des individus. Les structures de la branche du sport sont par rebond confrontées à l'émergence de questions nouvelles comme celles concernant l'accessibilité des équipements et activités (pour les publics les plus âgés notamment). Les éditions du livre observent de leur côté un rajeunissement de leur public, avec de nouvelles demandes concernant par exemple la BD.

**2 – La recherche d'une différenciation de l'offre pour répondre aux attentes des publics et clients.** Les motivations des individus à accéder à l'offre de culture et de loisirs se diversifient : santé et bien-être, préoccupations environnementales et contact avec la nature, socialisation, recherche d'activités permettant de vivre des expériences en famille... Pour une activité identique, les publics et clients expriment des attentes différentes. Il s'agit d'une tendance actuelle relevée également par le rapport Sociovision qui rapporte le fait que « *les publics valorisent des expériences et des contenus très différents* ».

Plus encore, les publics et clients recherchent, pour une même activité, à satisfaire une combinaison d'envies au travers d'une expérience client complète. Par exemple, un client se déplaçant dans un casino désirera jouer, mais également profiter de représentations musicales, d'un restaurant de qualité voire d'un espace bar.

Diversifier son offre, s'assurer d'un niveau de qualité suffisant pour une clientèle par ailleurs de plus en plus exigeante devient un enjeu pour les entreprises du périmètre d'étude – ceci d'autant plus que la concurrence est de plus en plus marquée. Ce phénomène, prégnant dans certains secteurs comme l'exploitation cinématographique, impose le développement de stratégies de diversification et de différenciation de l'offre visant à maintenir ou renforcer son attractivité. Ces dernières complètent des démarches internes, liées au développement d'une marque employeur (le secteur de l'hôtellerie de plein air, par exemple, s'engage dans cette démarche) et à la professionnalisation des structures.

**3 - Une demande d'individualisation et de personnalisation de l'offre de services et de la relation client.** En parallèle de la numérisation des usages, le rapport de Sociovision évoque le besoin de davantage de personnalisation des points de contact, allant jusqu'à parler d'une « *révolution en cours* ». « L'expérience client », la « personnalisation du parcours client » sont des expressions de plus en plus courantes au sein des entreprises et des structures. Elles traduisent le point d'honneur à mettre le client « au centre » et à lui apporter des réponses individualisées.

Le besoin de personnalisation se traduit au-delà de la seule relation client. Ce phénomène porte également sur une demande de personnalisation et d'individualisation du contenu mêmes des offres. Les clients et publics recherchent maintenant à vivre des expériences à la fois uniques et adaptées à leurs attentes, situations et caractéristiques. Ce besoin rejoint celui soulevé par Sociovision d'un public qui se veut davantage « acteur » et pris en compte dans sa singularité et dans sa diversité.

Au sein des entreprises et des structures du périmètre, on retrouve ce phénomène au travers du développement d'offres incluant des options et choix différents permettant au client de façonner les services proposés selon ses goûts. Les offres packagées dans le tourisme, les plateformes proposant un contenu adapté à l'historique du client, des abonnements à des parcs d'attraction / musées / spectacles / théâtres personnalisables, des cours de sports individualisés aux objectifs et aux besoins du client en constituent des exemples.

**4 – Des contenus plus interactifs et davantage de proximité avec les clients.** Le rapport Sociovision décrit un public de plus en plus volatile, en quête de nouvelles expériences, de contenu diversifié et individualisé. A cela s'ajoute le souhait pour les clients d'être davantage en interaction et en proximité avec les artistes ou leurs entreprises favoris.

Les réseaux sociaux et les outils de marketing en ligne constituent un nouveau lien privilégié avec les clients. Le besoin de maîtriser les outils de gestion des réseaux sociaux et de son image en ligne n'a jamais été aussi fort depuis les confinements successifs, au cours desquels la relation numérique était la seule à exister. La présence sur les réseaux sociaux et sur Internet est maintenant un élément indispensable à l'ensemble des entreprises et structures, même si elles n'ont pas toutes le même niveau d'avancement.

La communication sur les réseaux sociaux permet d'incarner numériquement l'offre des entreprises du champ de l'Afdas, et de toucher directement leurs publics. La possibilité d'actualiser en continu les contenus et de s'adresser directement aux potentiels clients / publics représente une solution pour pérenniser et amplifier la relation avec ses clients - dont l'exigence s'accroît au fil des années.

Par ailleurs, nombre de possibilités d'interagir avec ses publics et clients sont développées par les structures du périmètre intersectoriel. La personnalisation de la relation client dépasse l'usage des réseaux sociaux pour prendre des formes différentes en fonction des secteurs, par exemple :

- En matière de rémunération des artistes, il existe des systèmes de rémunération directe entre les entreprises et les clients (via le crowdfunding) ou entre publics et artistes. A titre d'exemple, une plateforme d'écoute de musique en streaming a mis en place récemment un nouveau système de rémunération des artistes indépendants grâce aux revenus générés par les utilisateurs de la plateforme. Si un tel système est encore loin d'être généralisé, il pourrait être de plus en plus adopté dans les années à venir.
- En matière d'évènements, des spectacles ou des expositions offrent des expériences interactives avec les spectateurs plongés dans des expériences mêlant fiction et réalité.

**5 – L'accompagnement et le conseil en amont de la prise de décision et tout au long de la prestation.** Les clients souhaitent maintenant être autonomes dans leurs choix de consommation. Pour être maîtres de leurs décisions, ils attendent un accompagnement spécifique pour le guider en amont de leurs choix. Le rapport Sociovision identifie à ce titre un « *besoin de la part des publics d'être davantage « acteurs » de leurs activités, de leur choix, de leurs décisions. Cette volonté se traduit par une tendance à une consommation davantage en autonomie : 74 % des consommateurs consultent des tutoriels (+9 pts par rapport à 2015) ».*

Par ailleurs, le rapport de Sociovision anticipe, s'agissant des produits culturels, le développement d'une consommation au sein de lieux expérientiels, offrant des conseils pointus, combinés à des facilités d'achat en ligne et de livraison. La dimension de conseil s'impose en effet, que cela soit dans le secteur du tourisme ou dans le sport – avec le développement de formules de coaching.

Concernant l'environnement médiatique, les publics sont confrontés à un développement d'une offre de contenus sur Internet et sur les réseaux sociaux à la fois massive, disponible instantanément et mise à jour en continu, qui ne provient par ailleurs pas exclusivement des professionnels des médias et de l'information « classiques ». Il peut être de plus en plus complexe de comprendre et décrypter leurs mécanismes de production et leurs conséquences sur la nature de l'information délivrée. Certains secteurs observent ainsi l'apparition d'un besoin d'accompagnement, d'explicitation ou de contextualisation lors de la transmission de l'information. Il pourrait être fait appel à des compétences spécifiques en lien avec la généralisation de l'éducation aux médias et à l'information<sup>11</sup> en dehors de l'environnement scolaire. Les secteurs de l'Audiovisuel et de la Presse, qui se sont emparés de ce sujet, mettent en place un Certificat de Compétences Interbranche (CCPI) *Eduquer aux médias et à l'Information*. Ce certificat viendra former et reconnaître les compétences des salariés au contact des publics externes, et notamment des jeunes.

---

<sup>11</sup> L'éducation aux médias et à l'information fut également un sujet mis à l'honneur à l'occasion de la semaine de la presse et des médias organisées du 21 au 26 mars 2022 par le Clemi « s'informer pour comprendre le monde ».

## Le regard des secteurs sur le niveau d'impact de ces évolutions sur leurs métiers

Cette synthèse est issue des entretiens menés et des analyses documentaires réalisées dans le cadre de la mission.

Secteur	Impact & Temporalité
<b>Audiovisuel</b>	Pratiques en cours de diffusion (diversification et différenciation de l'offre) Niveau d'impact estimé : +++
<b>Casinos</b>	Pratiques en cours de diffusion (diversification des publics et de l'offre de services, personnalisation de l'offre et de la relation clients) Niveau d'impact estimé : +++
<b>Distribution directe</b>	Pas d'information spécifique Niveau d'impact estimé : +
<b>Editions</b>	Réflexions en cours (diversification des publics et des offres, pour le livre) Réflexion en cours (personnalisation de la relation client, pour l'EP) Niveau d'impact estimé : +++
<b>ELAC</b>	Pratiques en cours de diffusion (personnalisation et diversification de l'offre et de la relation client) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Exploitation cinématographique / Distribution de films</b>	Pratiques en cours de diffusion (diversification de l'offre de services) Réflexions en cours (personnalisation de l'offre de service, forte dimension de conseil) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Golf</b>	Pratiques en cours de diffusion (diversification des publics et des offres) Niveau d'impact estimé : +
<b>Organismes de tourisme</b>	Réflexions en cours (personnalisation de l'offre et forte dimension conseil) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Presse</b>	Réflexions en cours (forte dimension de conseil, éducation aux médias) Pratiques en cours de diffusion (personnalisation de l'offre de services) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Publicité</b>	Réflexions en cours (personnalisation de l'offre et de la relation client) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Spectacle vivant</b>	Réflexions en cours (diversification de l'offre et personnalisation de la relation client) Niveau d'impact estimé : ++
<b>Sport</b>	Pratiques en cours de diffusion (diversification et personnalisation des offres) Niveau d'impact estimé : +++
<b>Télécoms</b>	Pratiques intégrées (personnalisation de l'offre de services) Niveau d'impact estimé : ++

## Les compétences nécessaires pour s'adapter aux évolutions

### Renforcement de la présence, la transparence et la proximité auprès de ses clients et de ses publics

#### Expertise « stratégique »

##### Concevoir une stratégie marketing et de fidélisation orientée client

La prise en compte des besoins et des attentes des clients suggère en premier lieu de savoir caractériser ses publics/clients ainsi que leurs besoins. Ce travail peut prendre appui sur une analyse systématique (voire prédictive) des données consommateurs. Cela implique essentiellement des compétences en termes de recueil et d'analyse des données présentées dans la note relative aux compétences numériques. L'analyse des données recueillies permet par la suite d'identifier la cible client, de manière hiérarchisée (prioritaire, secondaire, influenceur, ambassadeur...)

L'élaboration d'une stratégie de positionnement marketing client suppose d'arrêter des objectifs marketing et commerciaux à atteindre. Ensuite, il s'agit de définir un plan d'actions marketing et commerciales en cohérence avec les besoins et les profils des clients identifiés, ainsi qu'avec la stratégie de l'entreprise. Il est ensuite nécessaire de choisir les bons canaux de communication (stratégie marketing omnicanal) adaptés aux nouveaux comportements et aux nouveaux usages.

##### Manager, animer et encadrer les collaborateurs afin de diffuser la stratégie marketing

La diffusion de la stratégie marketing implique, de manière transversale, des compétences managériales, d'animation et de leadership. A titre d'exemple, la connaissance des méthodes et des outils de management de proximité et collaboratif peut être requis pour informer et sensibiliser les collaborateurs à la stratégie marketing.

Il s'agit également de faire appel à une méthodologie précise pour mettre en place les axes directeurs de l'organisation marketing et assurer sa communication au sein de sa structure. Cela nécessitera de mettre en cohérence les objectifs des collaborateurs avec les objectifs stratégiques en matière de satisfaction et de fidélisation client, de les accompagner en termes de formation.

Les métiers les plus impactés sont ceux de la conduite et gestion de projets (direction stratégique, management), du support (RH, administratif) et de l'informatique (web).

#### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Conduite et gestion de projets / structures	Concevoir une stratégie marketing et de fidélisation orientée client	<ul style="list-style-type: none"><li>• Savoir caractériser ses publics/clients sur la base d'une analyse systématique (voire prédictive) des données consommateurs (cf. Lot « transition digitale »)</li><li>• Elaborer une stratégie de positionnement marketing client</li><li>• Arrêter un plan d'actions marketing et les objectifs marketing et commerciaux à atteindre pour chaque canal</li></ul>
Développement des activités		
Support (RH, SI, administratif)	Manager, animer et encadrer les collaborateurs pour diffuser cette stratégie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informer et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs sur les caractéristiques et les attentes des clients</li><li>• Recueillir et analyser les besoins en formation des collaborateurs concernés (notamment le services marketing et client)</li></ul>
Relations aux clients / publics		

### **Mettre en œuvre la stratégie marketing omnicanal**

D'un point de vue technique, la mise en œuvre d'une stratégie marketing s'appuie sur une capacité à formaliser les moyens et les actions concrètes à mettre en œuvre ainsi que les priorités pour chaque canal de communication (réseaux sociaux, plateforme, etc.). Il peut s'agir ainsi de la publication et de la mise à jour régulière du contenu auprès des utilisateurs et des abonnés sur l'ensemble réseaux sociaux et autres plateformes numériques de la structure. La publication de contenus peut être complétée par des actions de valorisation, impliquant de savoir par exemple optimiser le référencement de la structure pour les moteurs de recherche (SEO/ SEA) et les réseaux sociaux (SMO).

La mise en œuvre de la stratégie marketing nécessite également des compétences liées au pilotage de l'activité : suivre un budget et un planning, choisir, calculer et interpréter les indicateurs de performance pérennes afin d'analyser l'évolution et d'ajuster les stratégies marketing omnicanal.

Il s'agit également de se tenir au courant des nouvelles tendances, effectuer une veille continue des nouveaux médias de communication et anticiper les changements et adaptations requis pour les intégrer (par exemple : anticipation des espaces d'échange tels que les Metaverses).

### **Développer une communication efficace et personnalisée**

Il est devenu nécessaire d'établir une relation personnalisée et individualisée avec le client pour créer une proximité et développer un lien de confiance. Cela suggère d'adapter sa communication et son attitude au client en utilisant les techniques de communication verbales et non verbales appropriées, permettant de faciliter l'échange. Il s'agit également de développer la communication multicanale, digitale ou non, pour maintenir un lien durable et améliorer « l'expérience client ».

L'individualisation de la relation client suggère de vérifier la satisfaction ou l'insatisfaction du client de manière régulière. Plus spécifiquement, il faut identifier la problématique et le degré d'insatisfaction du client pour, le cas échéant, proposer rapidement une solution appropriée. Pour cela, il est nécessaire de développer et proposer des solutions efficaces, individualisées et innovantes de traitement des insatisfactions pour regagner la confiance et maintenir le lien avec le client.

Dans la mesure où une grande partie de la relation client s'établit de manière numérique, les métiers concernés sont ceux de l'informatique/SI. Les métiers relatifs au développement des activités sont également concernés comme ceux du commercial, marketing et communication. Enfin, les métiers de la relation aux clients et aux publics sont impliqués par ces compétences tels que la communication ou les métiers du SAV.

## Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Développement des activités	Mettre en œuvre une communication efficace et personnalisée auprès des clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formaliser les moyens et les actions concrètes à mettre en œuvre ainsi que les priorités pour chaque canal de communication (réseaux sociaux, plateforme, etc.)</li> <li>• Publier et mettre à jour régulièrement du contenu auprès de ses utilisateurs et ses abonnés</li> <li>• Savoir optimiser le référencement de la structure pour les moteurs de recherche (SEO/ SEA) et les réseaux sociaux (SMO)</li> <li>• Identifier la problématique et le degré d'insatisfaction du client pour proposer rapidement une solution appropriée.</li> <li>• Traiter l'insatisfaction « invisible » en utilisant des outils permettant de déceler les points de frictions présents sur le parcours client et ainsi améliorer l'expérience client.</li> </ul>
Support (SI/Web)		
Relations aux clients / publics		

### Accompagner ses clients / publics, renforcer sa posture de conseil

#### Expertise technique

#### Identifier les besoins, les attentes et les exigences du client en matière d'accompagnement

La prise en compte des besoins et des attentes des clients suggère en premier lieu de savoir caractériser ses publics/clients ainsi que leurs besoins. Ce travail peut prendre appui sur une analyse systématique (voire prédictive) des données consommateurs. Ce travail implique essentiellement des compétences en termes de recueil et d'analyse des données (déjà présentées dans la note relative aux compétences numériques).

Il s'agit également d'établir la cartographie de l'ensemble de ses clients actuels et potentiels afin de pouvoir cibler les besoins en fonction des catégories relevées, d'analyser et de clarifier la demande et le besoin du client, en contextualisant leurs besoins.

#### La valorisation et l'optimisation du parcours du client

Le parcours client est différent en fonction du secteur d'activité concerné et l'offre de service proposée. En tout état de cause, il suggère un itinéraire suivi par un client et composé d'une succession d'étapes tout au long de sa relation avec une structure ou un service. Il est pensé à la fois de manière digitale et à la fois de manière physique, le plus souvent en alternant ces deux modalités. Il débute par la formalisation d'un besoin du client (voir point précédent) et se poursuit avec un passage à l'action (achat du service/produit). Il suppose donc la maîtrise des techniques de création de parcours.

La valorisation du parcours client suggère de cibler le contenu des conseils en complémentarité de l'offre à mettre en valeur. Elle demande alors d'identifier le canal et les modalités de communication les plus appropriés au contenu et aux « persona » des clients, personnes fictives dont les attributs expriment les caractéristiques du groupe cible. Elle s'appuie également sur la capacité à concevoir des conseils personnalisés en identifiant les potentialités du client et faisant émerger les différentes options stratégiques. Il suppose donc la maîtrise de techniques de création de « persona ».

En particulier concernant la dimension « digitale » du parcours, l'optimisation du parcours client renvoie au fait de faciliter les démarches du client lors de ses points de contacts avec la structure (recueil d'information sur des horaires de séance sur le site Internet, achats de billets sur la billetterie en ligne, etc.). L'ambition est alors de prendre en compte les critères tels que l'accessibilité, la visibilité, la

simplicité, la crédibilité, la confiance, etc. Le client est alors ici désigné comme un internaute, un utilisateur ou même visiteur. La réalisation de cet exercice suppose de maîtriser les principes de conception, et les méthodes d'un projet digital (design d'interface, interactivité, implication de l'utilisateur) ainsi que les principes d'idéation (brainstorming, cartes d'idéation, benchmark, expérience map, etc.).

De manière transversale, la maîtrise des sciences cognitives pourra aider à comprendre les pensées et les émotions du client.

Les métiers les plus impactés par ces compétences nouvelles sont ceux relatifs à la conduite et la gestion de projets ou de structures, ceux concernant le développement des activités, relations aux clients (communication et évènementiel) ainsi que les métiers en lien avec l'informatique.

### **Déploiement d'un l'accompagnement spécifique auprès des publics et des clients (posture de conseil)**

Délivrer un conseil de qualité s'appuie en premier lieu sur la capacité à identifier les méthodes les plus adaptées pour pouvoir accompagner un public.

Les pratiques de conseil peuvent s'appuyer sur des guides, vidéos ou autres supports méthodologiques. A ce titre, il s'agira de maîtriser les outils et techniques pour leur création.

Dans l'interaction avec un client, il est désormais nécessaire de cerner sa personnalité et ses caractéristiques pour lui fournir un conseil cohérent tout au long de la prestation. Cela implique de savoir identifier, comprendre et répondre aux questionnements et appréhension des clients et publics.

De manière générale, l'analyse et l'exploitation des retours clients (dans le cadre de commentaires, notes sur les différentes plateformes disponibles, etc.) se renforceront pour nombre de structures en lien direct avec des clients. Il faudra ensuite traduire ces retours en termes d'amélioration / évolution de l'offre de services.

Les métiers de commerciaux ou de conseillers commerciaux ne sont pas les seuls touchés. En effet, les métiers de la conduite et de la gestion de projets / structures, ceux concernant le développement des activités, ainsi que de la relation aux clients sont particulièrement impactés par ces évolutions de compétences.

### **Synthèse des compétences en évolution**

<b>Familles de métiers</b>	<b>Activités</b>	<b>Illustrations de compétences à renforcer</b>
<b>Conduite et gestion de projets / structures</b>	Concevoir et déployer un accompagnement spécifique auprès des publics et des clients (conseil)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir la capacité d'identifier les méthodes les plus adaptées pour pouvoir accompagner un public</li> <li>• Concevoir une offre de service sur mesure</li> <li>• Créer des guides d'utilisation personnalisés sous des médias différents (vidéos, guides, ...)</li> <li>• Reconnaître la personnalité et les caractéristiques d'un client ainsi que ses particularités afin d'avoir un conseil cohérent tout au long de la prestation.</li> <li>• Savoir tenir compte et exploiter les retours des clients en ajustant l'offre en fonction des demandes et des commentaires des clients</li> </ul>
<b>Développement des activités</b>		
<b>Relations aux clients (Communication et évènementiel)</b>		

### **Intégrer une posture de conseil en direction de publics et clients variés**

Le développement de la posture de conseil des professionnels suggère de savoir établir une relation de confiance, dans la durée et en proximité. Elle peut faire appel à la pratique de l'écoute active ou encore à des modes de communication bienveillante qui aideront à mieux comprendre les besoins des clients. Elle implique également la capacité à adapter son comportement à une situation donnée.

Par ailleurs, les missions d'accompagnement des clients suggèrent la capacité à être pédagogue : s'exprimer clairement, vulgariser/adapter l'information aux caractéristiques d'un type de public, guide le client, l'accompagner dans ses démarches notamment à distance.

Enfin, le travail avec des publics spécifiques nécessite des compétences adaptées à chacun d'entre eux (personnes en situation de handicap, personnes âgées ou en bas âge, etc.). Ces professionnels pourront accompagner des publics ayant des problématiques variées ou au contraire se spécialiser sur une problématique particulière (champ de l'aide sociale à l'enfance, de la réinsertion sociale et professionnelle, etc.). Ainsi, ils devraient développer des connaissances sur les publics accompagnés, ainsi que sur les thématiques sur lesquelles ils envisagent de les sensibiliser (santé, respect des règles et d'autrui, éducation à la citoyenneté...). Dans cette perspective, la branche professionnelle du Sport réalise un panorama national de l'insertion professionnelle par le sport.

### **En appui, les compétences sociales, linguistiques et relationnelles**

Dans l'ensemble, les **compétences sociales** — comme la persuasion, l'intelligence émotionnelle et la capacité à enseigner aux autres — seront recherchées. Les compétences procédurales comme l'écoute active et la pensée critique constitueront une partie croissante des compétences essentielles requises pour de nombreux secteurs. La communication sociale de proximité, c'est-à-dire les échanges entre les groupes sociaux et culturels, l'expression des différents courants socioculturels, le soutien au développement local, deviendra également un atout différenciant pour les recruteurs. Le secteur Audiovisuel mène ainsi une étude afin de créer une certification Communication Sociale de Proximité pour la Radiodiffusion.

L'augmentation des publics étrangers engendrerait un besoin en **compétences linguistiques** des salariés en relation directe avec les publics/clients en langues étrangères, comme cela est déjà le cas pour les Organismes de tourisme et les Espaces de Loisirs, d'Attractions et Culturels. L'anglais reste bien entendu un prérequis mais le nombre de langues à maîtriser augmente : néerlandais, chinois (mandarin), japonais, arabe... La diversité linguistique en Guyane compte même, à ce titre, parmi les éléments structurants de l'offre culturelle locale (une quarantaine de langues sont parlées sur le territoire) et transfrontalière. Ces compétences deviennent d'autant plus fondamentales qu'elles contribuent à la personnalisation de l'expérience client.

Du fait du renforcement des attentes des visiteurs en matière de personnalisation de l'expérience et de l'accompagnement, les **compétences relationnelles** - telles que l'adoption d'une attitude face au visiteur, la gestion des incivilités, des comportements addictifs, l'empathie, la capacité de communication, la pédagogie et l'orientation - seront elles aussi de plus en plus recherchées. Par exemple, une soirée au Casino doit être mémorable et susciter des émotions au-delà de la seule expérience du jeu.

Toutes les personnes en relation directe avec les publics et les clients sont concernées par ces évolutions, en priorité les métiers en charge du développement d'activités et ceux de la relation aux clients ou aux publics, y compris dans les plus petites structures, telles que les clubs de sport, où ces nouvelles attentes se confirment.

### Synthèse des compétences en évolution

Familles de métiers	Activités	Illustrations de compétences à renforcer
Développement des activités	Communiquer en se montrant pédagogue	<ul style="list-style-type: none"><li>• Savoir s'exprimer clairement</li><li>• Savoir vulgariser ou adapter l'information aux caractéristiques d'un public</li><li>• Mettre en place une relation de confiance et mobiliser régulièrement les retours des clients</li><li>• Maîtriser et appliquer un kit pédagogique (organiser l'information)</li></ul>
Relations aux clients et aux publics	Adopter une posture de conseil	<ul style="list-style-type: none"><li>• Guider le client, l'accompagnement dans sa démarche notamment à distance</li><li>• Etablir une relation de confiance</li><li>• Pratiquer l'écoute active</li><li>• Développer l'empathie et un mode de communication bienveillant</li></ul>

### Des métiers en développement

**Le social média manager** : Il est chargé de définir la meilleure stratégie marketing et éditoriale pour représenter une structure. Il développe une stratégie de présence sur l'ensemble des réseaux sociaux. A ce titre, il est très fortement polyvalent et doit s'adapter à toute nouveauté (notamment s'agissant de l'émergence de nouveaux réseaux sociaux, ou de nouveaux usages de ces derniers). S'agissant des compétences requises, il sera de plus en plus amené à intégrer la responsabilité de lire et analyser les avis des consommateurs sur les sites.

**Le Community manager** assure la présence et la communication de la structure sur l'ensemble des réseaux sociaux existants. Pour cela, il suit une stratégie Social Media déterminée à l'avance (ligne éditoriale, typologie de contenu, media planning Dashboard, etc.) La principale difficulté relative aux Community managers réside dans le fait que peu de formations initiales mènent à ce métier. Pour autant, il existe un nombre important de formations continues, de durée plus ou moins variables, à destination des professionnels du marketing ou de la communication souhaitant acquérir les techniques et méthodes fondamentales.

**L'UX Designer** (*User Experience Designer*) est la personne chargée de veiller à ce que le parcours client en ligne soit spécifiquement pensé pour répondre aux attentes du visiteur. Les compétences d'un UX Designer font appel à la fois à des compétences « numériques » telles que les principes de conception de supports web ou mobile (règles de l'ergonomie web, hiérarchie des composants visuels, principes de conception, architecture de l'information), et à la fois à des compétences en lien avec l'identification des attentes des visiteurs et les techniques d'idéation et de tests : personae, user flow, story-boards, etc. Les formations menant à ce métier comment à se développer. L'UX Designer possède généralement une première expérience en webdesign ou en marketing.

### Compétences d'avenir et compétences sensibles

Les compétences concernant la communication marketing omnicanal sont très demandées, sur un périmètre de métiers élargi (responsable marketing, Community manager, etc.). Les capacités d'adaptation au changement, d'apprendre à apprendre, et à observer les nouvelles tendances pour sont également recherchées.

La prise en compte de retours clients, dont le nombre ne cesse d'augmenter, renforce les besoins en compétences spécifiques en matière de recueil (identification des canaux, recueil, classement) et d'analyse des données.

La maîtrise de plusieurs langues étrangères est être de plus en plus demandée par les entreprises en lien avec une clientèle étrangère de plus en plus diversifiée.

S'il n'a pas été identifié de compétences sensibles amenées à disparaître, les compétences liées au marketing et au commercial exercés de manière « traditionnelle » sont de moins en moins présentes.

### III. Les parcours de mobilité

Ci-après, sont proposés quelques parcours illustrant les mobilités possibles vers ou au sein des secteurs ou branches professionnelles relevant du champ de l'Afdas.

#### Responsable de maintenance Secteur des Casinos

##### Présentations

Kevin a suivi un Bac pro Maintenance des équipements industriels. A sa sortie d'études il y a 5 ans, il trouve un emploi dans un casino situé à 30 km de chez lui. Les besoins quotidiens de maintenance, d'entretien et de réparation du bâtiment et de ses équipements l'ont conduit à exercer des missions variées : dépannage dans l'ensemble du complexe, travaux de remise en état ou d'entretien, appui dans le domaine de la maintenance des équipements et infrastructures du bâtiment. Cette première expérience a été l'occasion de consolider mais surtout de développer ses connaissances en matière d'électricité (dépannage courant fort et courant faible) et des compétences au niveau de l'entretien et de la maintenance de bâtiment (chauffage, climatisation, plomberie, sanitaire, menuiserie). Les années passant, sa rigueur et son sérieux l'ont mené au poste de responsable de la maintenance.

##### Etape par étape

###### Identification du besoin

A la suite de la réalisation d'une prestation d'appui-conseil RSE dont a bénéficié l'employeur de Kevin, chaque salarié de la structure a pu suivre une formation sur les gestes éco-responsables. C'est le déclic pour Kevin : nouvellement sensibilisé aux enjeux en matière d'écologie, il souhaite mettre en place des solutions concrètes dans sa pratique professionnelle (et celle de son équipe) mais se heurte à son manque de connaissances techniques poussées notamment sur les aspects énergétiques de la maintenance d'équipements et de bâtiments.

###### Identification de l'objectif de la formation et des modalités de financement

L'employeur de Kevin est en accord avec sa dynamique, il est par ailleurs engagé dans une démarche de certification ISO 50001 pour être accompagné au déploiement d'un système de management de l'énergie efficace. Dans le cadre de cette démarche, l'entreprise de Kevin souhaite s'appuyer sur des compétences en interne en termes de connaissance de l'efficacité énergétique de ses équipements. Ils recherchent ensemble la formation qui pourra correspondre aux besoins de Kevin et les modalités de financement les plus adéquates. Elle sera prise sur le plan de développement des compétences de l'entreprise.

###### Le suivi d'une formation

Kevin a suivi une formation Gestion Technique des Bâtiments (GTB) pour optimiser les consommations énergétiques des équipements techniques. Cette dernière a duré 3 jours (21heures).

###### Un nouvel avenir professionnel

Kevin revient de sa formation avec une nouvelle casquette de « garant de l'efficacité énergétique » des installations thermiques et électriques du complexe. Il souhaite maintenant appliquer ses nouvelles connaissances et sensibiliser son équipe à la RSE.

## Pour aller plus loin

### Plan de développement des Compétences

Il permet de financer les actions de formation des entreprises de moins de 50 salariés, à partir de contributions mutualisées et en fonction de plafonds définis par le Conseil d'Administration de l'Afdas ([détails ici](#)).

### Appui-conseil RSE - Afdas

La prestation permet la mise en place d'une démarche RSE au sein des structures accompagnées au travers d'une méthodologie, d'outils « pratiques » et d'un plan d'action opérationnel ([détails ici](#)).

### Offre de formation Clé en main de l'Afdas

La formation Gestes écoresponsables s'adresse à un public large. Elle vise à sensibiliser et former aux enjeux de développement durable et aux bénéfices d'une démarche responsable pour une organisation.

En voici des exemples :

- [Production audiovisuelle responsable - cycle ECOPROD](#)
- [Préventis CARD-PRO \(Conduite Sécurité et Eco-conduite RSE\)](#)
- [Intégrer l'éco-conception dans une activité culturelle de création, de production et de diffusion](#)

#### Des formations proposées aux managers

Dans le cadre de son offre de formation Clé en main, l'Afdas propose des stages conventionnés à destination des managers / directions de structure pour apprendre à accompagner et mettre en place une démarche de conduite du changement. Ces stages sont généralement réalisés à distance, d'une durée comprise entre 7h et 20h. Il s'agit par exemple des formations suivantes :

- [Conduite du changement RSE](#)
- [Réussir le déploiement de la stratégie de DD / RSE /](#)
- [Autres formations...](#)

## Responsable RSE Secteur Audiovisuel

### Présentation

Marion est diplômée d'un Master 2 en Ressources humaines. A la suite de ses études, elle est recrutée par une grande chaîne de télévision en tant que Chargée des Ressources humaines. Après 4 ans à ce poste, elle évolue en tant que Responsable des Ressources humaines. La chaîne souhaitant structurer une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), Marion se positionne pour devenir référente RSE de la structure, proposition que valide sa directrice.

### Etape par étape

#### Identification du besoin

Marion maîtrise complètement les compétences nécessaires à son poste de Responsable de Ressources humaines. Ayant toujours travaillé dans le secteur audiovisuel, elle connaît également parfaitement son environnement. Marion se reconnaît dans les valeurs portées par la démarche RSE mais a besoin d'être formée plus spécifiquement sur ces questions.

#### Identification de l'objectif de la formation et des modalités de financement

En comité de direction, il a été décidé de structurer la démarche RSE par la désignation d'une personne référente sur ces sujets. Il a paru pertinent pour la direction que cette question soit portée par le service des Ressources humaines. L'intérêt de Marion pour la RSE ainsi que ses compétences reconnues en ont fait la candidate idéale. Sa directrice a contacté l'Afdas qui lui a conseillé le dispositif « Agir en faveur de la transition écologique » qui propose des formations spécifiques.

#### Suivi de la formation

La formation retenue dure 14 heures, et se déroule à 100 % en distanciel. Cette formation lui permet d'acquérir les fondamentaux de la démarche et des outils concrets.

#### Marion devient Responsable RSE

Marion est aujourd'hui Responsable RH et RSE de sa structure.

### Pour aller plus loin

#### Plan de développement des compétences

Il permet de financer les actions de formation des entreprises de moins de 50 salariés, à partir de contributions mutualisées et en fonction de plafonds définis par le Conseil d'Administration de l'Afdas (détails [ici](#)).

#### Dispositif Afdas « Agir en faveur de la transition écologique »

Développer son activité de façon plus durable et écologique, favoriser le développement durable, acquérir de nouvelles méthodes de travail et de production, réduire ses dépenses (détails [ici](#))

## Responsable achats durables Secteurs Télécommunications

### Présentations

*Stéphanie est diplômée d'une école de commerce, et a débuté sa carrière chez un important opérateur de télécommunications, il y a désormais près de 20 ans. Elle a occupé des fonctions d'analyste, de chefferie de projet, d'acheteur, avant de prendre des responsabilités dans l'administration des ventes.*

### Etape par étape

#### Identification du besoin

Le groupe qui emploie Stéphanie fait part du renouvellement de sa politique d'achats, avec le renforcement de ses engagements en matière d'achats responsables. Référencement de produits, services et fournisseurs plus respectueux de l'environnement et socialement responsables, mobilisation des entreprises du secteur adapté et protégé, application des principes RSE dans le sourcing des sous-traitants... en sont les principaux leviers. Un poste de responsable achats durables est ouvert, sur lequel Delphine se positionne. Au cours d'un entretien avec le service en charge des RH, il apparaît que l'expérience de Delphine en matière d'achats, d'accompagnement du changement, de management d'équipe constituent de solides atouts. Mais, si elle porte un intérêt personnel à la thématique de la durabilité, ses compétences nécessitent d'être consolidées.

#### Identification de la formation et des modalités de financement

Le service en charge des RH propose à Stéphanie un parcours référencé sur son catalogue interne, qui articule plusieurs modules proposés par un offreur privé. Le parcours est entièrement pris en charge sur les fonds propres de l'entreprise.

#### Suivi de la formation

La formation dure au total 5 jours, avec des modalités d'animation mixtes, en présentiel et à distance. Stéphanie découvre les différents modules proposés : maîtriser la norme ISO 20400, cartographier les risques RSE liés aux achats, charte relations fournisseurs et achats responsables...

#### Une prise de poste sécurisée

Stéphanie lance ses premiers chantiers en tant que responsable des achats durables : renouvellement Label Relations Fournisseurs et Achats Responsables, accompagnement des équipes Achat sur le volet RSE, mise à jour de la cartographie des risques RSE pour ce qui concerne les achats...

### Pour aller plus loin

Offre de formation clé en main de l'Afdas

Stages spécifiques aux achats responsables, voir les détails [en ligne](#)

## Data analyst

### Secteur Presse et Agences de presse > Organismes de tourisme

#### Présentations

*Sacha est un peu « touche à tout », passionné d'innovations et des nouvelles technologies. Il a suivi une licence professionnelle M@TIC (e-commerce et marketing numérique) au cours de laquelle il a développé une appétence pour le e-marketing. Il fait ses premiers pas dans le monde professionnel au sein d'un groupe de presse régional. Cela fait maintenant 2 ans qu'il a été embauché en tant que chargé de marketing digital (abonnement et fidélisation).*

#### Etape par étape

##### Identification du besoin

Malgré sa courte expérience, il observe que son métier est en pleine évolution notamment au regard des enjeux de prospection et de fidélisation des clients : les méthodes et outils se renouvellent et l'aspect technique est de plus en plus primordial pour exister dans la jungle du web. Il en parle souvent avec sa directrice marketing qui ne peut que l'encourager à se tourner vers l'analyse de la data. Ces évolutions sont pour Sacha l'opportunité d'approfondir ses compétences techniques. Il maîtrise déjà un langage informatique (SQL). En revanche, il lui manque une « brique » qui lui permettrait d'utiliser les outils d'analyse de la data pour mieux comprendre les attentes des lecteurs et leur proposer des offres pertinentes.

##### Identification de l'objectif de la formation et des modalités de financement

Sur les conseils de sa directrice marketing et de son RH, il souhaiterait construire son projet en deux phases : dans un premier temps, acquérir une vision stratégique de l'utilisation des données dans le cadre d'une action marketing et dans un second temps, apprendre à maîtriser un outil d'analyse des données. Ses recherches sur le web sur les différentes offres de formation le conduisent, dans le même temps, à s'informer sur les différentes solutions de financement. Il identifie deux formations, l'une de 7 heures d'un montant de 490 € HT ([lien](#)) qu'il financera avec son CPF. L'autre dure 2 jours et coûte 1 460 € HT ([lien](#)).

##### Le suivi d'une formation

La courte durée de ces deux modules de formation permet à Sacha de les suivre en parallèle de son travail. Il planifie de mettre à jour ces connaissances très régulièrement, afin de suivre les avancées technologiques (apparition de nouveaux outils par exemple).

##### Une nouvelle place dans sa structure, des compétences utiles dans sa nouvelle trajectoire personnelle

Le poste de Sacha a évolué, avec de nouvelles perspectives d'exercer son métier. Sacha se situe maintenant en amont de la conception des stratégies marketing digitales, en apport d'informations sur le marché et son évolution : l'analyse qu'il réalise des données permet de conseiller sa directrice pour mieux comprendre qui sont leurs clients, quelles sont leurs attentes et leurs besoins pour mieux cibler les offres et les services de son entreprise. Pour permettre la mise en application de ses nouvelles compétences, il doit solliciter son employeur pour acquérir plusieurs licences d'outils tels que Microsoft Power BI, etc. Quelques mois plus tard, Sacha est amené à déménager pour raisons personnelles. Grâce aux compétences qu'il a développées, il trouve rapidement

un poste de data analyst, rattaché au marketing digital, dans un Comité Régional de Tourisme.

## Pour aller plus loin

### Compte Personnel de Formation - CPF

Le CPF est un outil de financement des actions de développement des compétences « à la main » du salarié. Il est accessible sur le téléservice [Mon Compte Formation](#).

### Plan de développement des Compétences

Il permet de financer les actions de formation des entreprises de moins de 50 salariés, à partir de contributions mutualisées et en fonction de plafonds définis par le Conseil d'Administration de l'Afdas (détails [ici](#)).

### Offre de formation Clé en main de l'Afdas

L'Afdas propose de stages conventionnés à destination des managers et des salariés de la branche, notamment en matière de gestion et d'analyse des données. L'ensemble de ces formations sont référencées [ici](#) par l'Afdas.

# Développeuse web/applications mobiles

## Secteur des Télécommunications

### Présentations

*Lucie est actuellement en master 1 dans un cursus universitaire spécialisé dans le développement informatique (web et mobile). Elle se passionne, à sa plus grande surprise, pour le développement et la programmation depuis le stage réalisé en fin de licence au sein d'une équipe de développeurs. Elle est à la recherche d'une alternance pour 2 ans et n'a pas de secteur d'activité ou d'entreprise précis en tête. Ce qu'elle recherche avant tout, c'est un cadre accompagnant et bienveillant propice au développement de ses compétences. Dans le cas où son contrat d'apprentissage serait réussi, elle souhaiterait rester dans la même entreprise (le travail en freelance, a contrario de ses camarades, ne l'attire pas du tout).*

### Etape par étape

#### Identification du besoin

Le DRH d'une entreprise de moins de 50 salariés, spécialisée dans les télécoms, recherche des profils pour renforcer sa jeune équipe, disposant de compétences en développement d'applications mobiles, et que l'entreprise pourra former à ses propres logiciels. Il reçoit d'ailleurs plusieurs candidatures de jeunes à la recherche d'un contrat en alternance, et quelques-unes lui semblent intéressantes. Il sait que des aides attractives ont été mises en place, mais il a un peu de mal à se repérer entre les contrats d'apprentissage, les contrats de professionnalisation et les modalités de financement.

Lucie de son côté souhaite réaliser un apprentissage pour mettre à profit ses compétences techniques (langages de programmation C et C++, développement mobile Android, connaissances dans les contrats d'interface (API), notions dans le design / optimisation des parcours utilisateurs et également dans le développement en mode AGILE). Elle envoie des candidatures spontanées, dont une à l'entreprise Jaune connue pour sa bonne ambiance et son esprit à la fois jeune et sérieux.

#### Identification de l'objectif de la formation et des modalités de financement

En se basant sur le référentiel unique des niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage publié par France compétences, le DRH identifie les diplômes pour lesquels le financement de l'Afdas est suffisant pour permettre l'embauche d'un alternant pendant 24 mois.

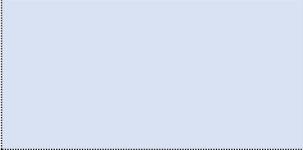
En plus des compétences techniques en matière de développement d'applications et de maîtrise des méthodes AGILE, le DRH de la société recherche un profil curieux, créatif et qui dispose déjà d'une première expérience. En ce sens, le profil de Lucie semble tout à fait convenir !

#### Le déroulement de la formation

Lucie approfondit ses compétences techniques au contact de son maître d'apprentissage et de ses collègues les plus expérimentés. Mais surtout, elle s'imprègne du fonctionnement d'une entreprise, des relations avec ses collègues, de la gestion des clients et des délais, de la recherche de nouveaux contrats... Autant d'éléments qu'elle n'avait jamais perçus à l'université !

#### Développeuse pour entrer dans le monde professionnel

L'activité s'étant accrue et Lucie ayant convaincu par son implication, l'entreprise Jeune lui propose un CDI à la fin de son alternance, qu'elle accepte.



C'est donc en tant que développeuse d'applications mobiles que Lucie réalise ses premiers pas dans le monde professionnel, et elle ne regrette pas d'avoir choisi cette voie.

## Pour aller plus loin

### Les outils de l'Afdas au sujet de l'alternance

Brochures, fiches outils, l'Afdas propose un certain nombre de documents explicatifs sur les contrats de professionnalisation et d'apprentissage directement téléchargeables sur son site. Plus de détails, c'est [ici](#).

### La formation des tuteurs et maîtres d'apprentissage

L'Afdas met à disposition une sélection d'offres de formation destinées aux maîtres d'apprentissage et aux tuteurs dans le cadre des contrats en alternance. Ces dernières sont également éligibles au financement de l'OPCO. Le détail de ces formations se trouve [ici](#).

# Data-journaliste

## Secteur Presse et Agences de presse

### Présentations

*Il y a 3 ans, Nadia a accompli son rêve d'enfance : elle est devenue journaliste, après l'obtention de son master en journalisme. Après quelques stages réalisés dans des agences de presse, Nadia se lance en indépendante, elle est rémunérée à la pige. Elle couvre des évènements et propose des articles à plusieurs agences de presses.*

### Etape par étape

#### Identification du besoin

Devant la multiplication des données, des chiffres produits en accès libre sur Internet, Nadia se rend bien compte qu'il devient primordial pour son métier de savoir les collecter et les analyser. Elle pourrait ainsi valoriser ces informations complémentaires dans ses articles. Cependant, elle manque encore de méthodologie, pour vérifier la véracité des sources, savoir quels indicateurs exploiter et surtout pour retranscrire de manière claire ses analyses sous forme de tableaux, courbes, etc.

#### Identification de l'objectif de la formation et des modalités de financement

Elle se rend sur le portail Particulier du site de l'Afdas. En tant que journaliste pigiste, le site lui indique qu'elle pourra profiter du financement d'un certain nombre de formations, dont le coût pédagogique sera pris en charge dans la limite de 4 000 € et complété d'une allocation formation de 10 €/heure si la formation identifiée dure plus de 14 heures.

#### Le suivi d'une formation

Elle suit une formation en datajournalisme et en visualisation de l'information, en présentiel. Elle suit les niveaux 1 et 2 à raison de 21 heures chacun. Etant journaliste à la pige, elle peut organiser son temps de manière à suivre la formation en parallèle de son travail.

#### Les données au service de son métier journaliste

Son métier de journaliste est facilité, augmenté, il prend même une nouvelle tournure dans la mesure où elle est maintenant en mesure d'extraire des données et ainsi reconstituer des bases inaccessibles ou non disponibles. L'exploitation de ces dernières lui permet de produire des données fiables et pertinentes venant à l'appui de ses investigations. Elle est également en mesure de retranscrire un premier rendu de ses analyses de manière visuellement claire et accessible (infographies simples, cartographies et autres formats de datavisualisation), ce qui est grandement apprécié par ses lecteurs.

### Pour aller plus loin

#### Offre de formation Clé en main de l'Afdas

Dans le cadre de son offre de formation Clé en main, l'Afdas propose un ensemble de stages conventionnés à destination des managers et des salariés de la branche, notamment à destination des journalistes. L'ensemble de ces formations sont référencées [ici](#) par l'Afdas.

## Référent cybersécurité

### Secteur Audiovisuel

#### Présentations

*Teddy est aujourd'hui responsable technique dans un studio de post-production (qui emploie moins de 50 salariés). Il occupe ce poste depuis deux ans, après des études dans le secteur de l'audiovisuel et une solide expérience en tant que technicien post-production. En tant que responsable de l'exploitation des équipements du plateau, il doit veiller à la bonne marche de ces derniers, leur optimisation - en cohérence avec les projets du studio - et leur maintenance. La gestion du parc informatique et l'administration du système / réseau sont en partie sous-traitées à un prestataire externe, dont le dernier audit a révélé des failles de sécurité.*

#### Etape par étape

##### Identification du besoin

Teddy est très à l'aise avec la gestion technique du matériel et les logiciels métiers. Il dispose des bases en matière d'administration réseau, et sait appliquer (et faire appliquer) des protocoles. En revanche, il n'est pas familier de l'environnement de la protection informatique. S'il laisse volontiers sa traduction opérationnelle (architecture et configuration réseau, système de gestion des droits...) au prestataire, il a besoin de renforcer sa compréhension des risques et des enjeux, pour mieux formaliser son besoin.

##### Identification de l'objectif de la formation et des modalités de financement

À la suite des conclusions de l'audit du prestataire, Teddy évoque à son employeur son souhait de réaliser une formation de référent cybersécurité en PME, qui répondrait à son appétence personnelle et pour laquelle il est prêt à mobiliser son CPF. Les compétences que Teddy souhaite développer permettraient par ailleurs au studio d'affiner son cahier des charges des prestations, et de s'assurer d'une bonne compréhension de ses attentes. L'employeur propose à Teddy de co-financer son CPF, sur ses fonds propres.

##### Suivi de la formation et certification

Teddy réalise une formation de 35 heures permettant d'obtenir une certification spécifique à la cybersécurité. Elle se réalise 100 % à distance, et en partie sur son temps de travail.

##### Une nouvelle référence au sein de son entreprise

Teddy est référent en matière de cybersécurité dans son entreprise : en relation étroite avec le prestataire informatique, il veille à la protection des informations sensibles sur les différents réseaux, à la définition et au respect des protocoles en vigueur.

#### Pour aller plus loin

##### Compte Personnel de Formation - CPF

Le CPF est un outil de financement des actions de développement des compétences « à la main » du salarié. Il est accessible sur le téléservice [Mon Compte Formation](#).

##### Abondements volontaires de l'employeur

Lorsqu'un salarié dispose de droits ouverts au titre du CPF insuffisants pour solvabiliser son projet de formation, son employeur a la possibilité de les « compléter » pour aboutir à une prise en charge financière complète de l'action de formation – lorsqu'il estime que l'action visée répond également à ses intérêts. Il s'agit d'un CPF coconstruit, désormais outillé sur la plateforme « Mon Compte Formation » - voir [ici](#).

##### Formations labellisées en matière de cybersécurité

L'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information propose une liste de formation en sécurité du numérique (label SecNumedu), accessible en ligne [ici](#).

Offre de services de l'Afdas

L'Afdas propose une offre dédiée aux entreprises et aux salariés « [Agir pour prévenir les cybermenaces](#) » autour de trois objectifs : sensibiliser, former et accompagner.

## Responsable ressources humaines Secteur ELAC > Casinos

### Présentations

Isaac est titulaire d'un master 2 Mention Management des entreprises et des administrations. Après quelques années passées au sein d'un grand groupe de conseil, il devient responsable de ressources humaines au sein d'un parc d'attractions de taille moyenne (moins de 50 salariés). Ses tâches sont principalement « juridiques » : gestion de la paye, mise en conformité vis-à-vis des obligations sociales, etc.

### Etape par étape

**Identification du besoin : renforcer l'attractivité de l'entreprise et fidéliser les collaborateurs**

Malgré l'arrivée d'Isaac, son employeur est conscient que son entreprise a grandi sans forcément structurer la fonction RH. Il décide de solliciter son OPCO pour un appui-conseil RH. Son souhait est en effet d'identifier les priorités RH pour développer son entreprise, notamment en matière de recrutement - qui s'avère de plus en plus compliqué. Parmi les conclusions du diagnostic, il a été suggéré de développer la « marque employeur » de la structure afin d'accroître l'attractivité de la structure et de fidéliser les salariés actuels. L'employeur d'Isaac ne peut qu'adhérer à cette proposition qu'il soumet à ce dernier.

**Identification de la formation et des modalités de financement**

Il existe de nombreuses formations relatives à la marque employeur sur le marché. D'un commun accord, ils décident de suivre un atelier pratique RH sur la construction de sa marque employeur. L'idée est, par cette première approche, d'acquérir la connaissance des outils et les conseils indispensables pour se lancer dans la construction de la marque employeur.

**Suivi de l'atelier pratique**

L'atelier dure 4h. Les personnes présentes sont principalement des personnes en charge des ressources humaines ou de la communication dans de petites entreprises. Une méthodologie détaillée pour construire sa marque employeur leur est enseignée et est accompagnée des différents espaces web utilisables pour communiquer.

**Une nouvelle compétence au service du développement de la structure et transférable dans d'autres secteurs**

La constitution de la marque employeur du parc d'attractions a été l'occasion d'organiser des rencontres avec l'ensemble des collaborateurs pour faire émerger une vision, une perspective commune de leur entreprise. Elle apporte à la structure et à l'ensemble des collaborateurs la capacité à se situer vis-à-vis de potentiels clients ou de potentiels candidats au recrutement. Fort de cette expérience, de nouvelles perspectives s'offrent à Isaac, plus précisément au sein d'un grand casino souhaitant recruter un responsable des ressources humaines et chargé de la marque employeur.

### Pour aller plus loin

**Ateliers pratiques / Webinaires**

En fonction des besoins et des territoires, l'Afdas propose des ateliers pratiques ou des webinaires thématiques faisant ou non intervenir des experts. Ici, un atelier pratique et un webinaire portant sur la « Construction d'une marque employeur » ont déjà été organisés.

# Educateur sportif

## Secteur Sport > Hôtellerie de plein air

### Présentations

Après avoir obtenu une licence pro métiers de la forme, Océane commence sa vie professionnelle comme conseillère sportive dans une salle de sport.

### Etape par étape

#### Identification du besoin

Océane observe que ses clients sont de plus en plus variés, et que leurs besoins ne sont pas forcément les mêmes (maintien en forme pour des personnes âgées, programme intensif pour les sportifs les plus aguerris, etc.). Son métier change et la dimension bien-être / santé occupe de plus en plus de place. Cette évolution l'intéresse particulièrement, c'est la raison pour laquelle elle souhaiterait se spécialiser afin d'offrir à ses clients un contenu plus pertinent.

#### Identification de l'objectif de la formation et des modalités de financement

En se penchant sur la question, elle constate qu'il existe des formations / des cycles de sensibilisation ou de perfectionnement en fonction des publics (public senior, par exemple) et en fonction de l'objectif (maintien en forme, par exemple). Elle souhaite se perfectionner pour accompagner un public sénior. Elle fait part de ses réflexions à son employeur, qui propose de financer cette formation.

#### Le suivi d'une formation

La formation est en présentiel et dure 14h. Elle lui donne les bases pour accueillir, intégrer, pratiquer une activité physique avec un public senior.

#### Une manière de travailler différente pour Sandra

Océane est maintenant sûre d'elle et force de proposition lorsqu'elle conseille un public senior dans le cadre d'une activité sportive. Elle constate également que de nouveaux débouchés s'offrent à elle notamment au sein de Clubs de Vacances spécifiquement dédiés à ce public.

### Pour aller plus loin

#### Le plan de formation de la branche du sport

Les partenaires sociaux de la branche du Sport ont défini les modalités de mise en œuvre d'une politique de financement sur les fonds conventionnels pour répondre aux besoins spécifiques des salariés de la branche, ainsi qu'aux dirigeants bénévoles (plus de détail [ici](#))

#### Plan de développement des Compétences

Il permet de financer les actions de formation des entreprises de moins de 50 salariés, à partir de contributions mutualisées et en fonction de plafonds définis par le Conseil d'Administration de l'Afdas (détails [ici](#)).

## Educateur sportif > Chargé de projet Secteur Sport

### Présentations

Après l'obtention d'un BPJEPS spécialité éducateur sportif (mention boxe), Thierry est embauché à temps partiel en tant qu'éducateur sportif dans un club de boxe. Au bout de 2 ans, la direction du club lui propose de compléter son emploi avec un poste de chargé de projets pour développer l'activité du club, et répondre aux attentes d'un nouveau public, en demande d'une offre plus diversifiée, comme de celles des partenaires publics locaux.

### Etape par étape

#### Identification du besoin : entretien professionnel

A l'occasion de son entretien professionnel, Thierry fait part de son envie d'évoluer vers un poste de chargé de projet, dans la perspective de diversifier l'activité du club, ce qui correspond à un besoin de l'entreprise et aux demandes de ses partenaires locaux.

#### Identification de la formation et des modalités de financement

Le développement des connaissances des politiques sociales territoriales et des effets des disciplines sportives sur l'intégration de publics en difficulté a été identifié comme prioritaire.  
Thierry cherche les formations disponibles sur le site de l'Afdas et identifie la licence professionnelle mention « intervention sociale, développement social et médiation par le sport » qui semble correspondre à ses attentes.  
L'employeur propose à Thierry de financer sa formation grâce au dispositif ProA, s'il accepte de la suivre en partie en dehors de son temps de travail.  
Leur projet commun est formalisé dans un avenant au contrat de travail et l'employeur dépose une demande de prise en charge auprès de l'Afdas.

#### Suivi de la formation

Au cours de sa formation de 450 heures réparties sur une année, Thierry apprend à concevoir des plans d'actions spécifiques et adapter sa pratique d'encadrement aux publics concernés, et à présenter les résultats de ses actions aux Collectivités locales.

#### De nouvelles compétences au service du club

En lien avec son Directeur et les Collectivités de son territoire, Thierry monte deux projets en direction des jeunes résidant dans les quartiers en difficulté de sa commune. Des réflexions complémentaires émergent, cette fois-ci autour de la création de séminaires sur mesure à destination des entreprises.

### Pour aller plus loin

#### Entretien professionnel

L'[entretien professionnel](#) réalisé tous les deux ans, permet d'examiner et définir les perspectives d'évolution des salariés en termes de qualification et d'employabilité.

#### La reconversion ou promotion par l'alternance (ProA)

La [ProA](#) permet aux salariés de changer de métier ou de profession, ou de bénéficier d'une promotion sociale ou professionnelle par des actions de formation. Elle vise des actions permettant l'acquisition du socle de connaissances ou de compétences (CléA) ainsi que des actions visant une certification professionnelle figurant dans un accord de branche étendu, ou encore la VAE.

## Data Protection Officer Secteur Publicité

### Présentations

*Lisette est diplômée d'un Master 2 en droit de la propriété intellectuelle, et dispose d'une expérience de 6 ans en tant que juriste au sein d'une régie publicitaire – dont le DPO déclaré auprès de la CNIL vient d'annoncer son départ vers une autre entreprise. Sensibilisée aux enjeux liés aux données personnelles, elle accepte la proposition de son employeur de prendre la relève sur les fonctions de DPO.*

### Etape par étape

#### Identification du besoin

Lisette est une juriste d'entreprise confirmée : être en veille constante, analyser les évolutions légales et la jurisprudence, en tirer des conseils stratégiques pour les directions opérationnelles de l'entreprise... font partie de ses activités quotidiennes. Elle est experte de son domaine, la propriété intellectuelle, mais elle se sent moins aguerrie sur le champ des données personnelles.

#### Identification de l'objectif de la formation et des modalités de financement

Lorsqu'il a été informé du départ de son DPO, le RH de la régie publicitaire a immédiatement pensé à Lisette. Conscient qu'une action de développement de compétences serait nécessaire, ses recherches l'ont amené à identifier l'offre de formation « Clé en main » de l'Afdas, dont le programme correspond à ses besoins et qui peut être financée sur le Plan de Développement des Compétences. Il assortit donc sa proposition d'une nouvelle fonction à Lisette d'une formation idoine.

#### Suivi de la formation et certification

La formation retenue dure 42 heures, et est organisée pour partie en présentiel et pour partie en digital. Loi Informatiques et Liberté, RGPD, risques de non-conformité, sujets informatiques... sont au programme. Lisette prend la mesure des implications du RGPD pour son entreprise, et se sent suffisamment armée pour assumer les missions du DPO.

#### DPO, une nouvelle casquette pour Lisette

Lisette est déclarée en tant que DPO auprès de la CNIL. Elle met à jour la charte de l'entreprise afin de rendre plus lisible la politique de protection des données et, à l'issue de cette mission, elle est identifiée par ses collègues comme la personne ressource pour toute demande sur la collecte et le traitement de données personnelles.

### Pour aller plus loin

#### Plan de développement des Compétences

Il permet de financer les actions de formation des entreprises de moins de 50 ans, à partir de contributions mutualisées et en fonction de plafonds définis par le Conseil d'Administration de l'Afdas (détails [ici](#)).

#### Offre de formation clé en main de l'Afdas

Parcours de formation : règlement européen sur la protection des données (RGPD) – Formation délégué à la Protection des Données, voir les détails [en ligne](#)

## Chargé d'accueil et de promotion

### Organismes de tourisme > ELAC

#### Présentations

Après avoir suivi un BTS tourisme, Théo poursuit ses études en licence professionnelle, métiers du tourisme et du marketing territorial et patrimonial. Après avoir enchaîné plusieurs saisons comme conseiller en séjour / chargé d'accueil au sein d'un office de tourisme, Théo trouve un CDI en tant que conseiller en séjour et agent d'accueil.

#### Etape par étape

##### Identification du besoin

Depuis que Théo travaille dans le secteur du tourisme, les prérogatives des organismes de tourisme ont bien évolué : passant de relais de l'information à promoteur, ils sont maintenant amenés à créer des offres packagées pour répondre aux besoins des visiteurs et jouent un rôle important en matière d'animation du territoire. En sa qualité de chargé d'accueil, ses missions ne font plus seulement appel à la connaissance de l'écosystème environnant et des grandes tendances du marché : Théo doit maintenant accueillir et comprendre les besoins des personnes se présentant à lui, afin de leur formuler une proposition répondant à la fois à leurs attentes et à sa mission de promotion du territoire. Face à cette dynamique, il voudrait développer sa capacité de conseil et d'expertise afin d'évoluer dans son poste.

##### Identification de la formation et des modalités de financement

En se rendant sur l'application CPF, Théo identifie les formations qui pourraient lui permettre d'acquérir des compétences en matière d'écoute, de conseil client.

##### Suivi de la formation ou de la certification

Théo suit une formation d'approfondissement des techniques de l'écoute active auprès des clients. Elle est réalisée en distanciel et dure environ 20 heures. Les stagiaires ont la possibilité d'autodiagnostiquer leur niveau d'écoute ainsi que de se mettre en situation pour s'approprier les techniques de questionnements. Théo acquiert des méthodes et des techniques pour adopter la bonne posture d'écoute et faire émerger des idées/attentes.

##### Théo devient maintenant un véritable ambassadeur de son territoire

Les prérogatives des fonctions de Théo ont évolué : expert de l'écosystème des offres culturelles et de loisirs de son territoire, dorénavant plus à l'aise dans la relation avec ses clients, il accompagne les visiteurs en visant l'optimisation de leur expérience tout au long de son séjour. Théo envisage de changer de secteur. En effet, il a été contacté par un grand parc d'attractions local qui recherche une personne capable de conseiller et d'orienter ses clients en construisant un parcours client ciblé.

#### Pour aller plus loin

##### Compte Personnel de Formation - CPF

Le CPF est un outil de financement des actions de développement des compétences « à la main » du salarié, accessible sur [Mon Compte Formation](#).

## Responsable commercial et marketing

Editions > Presse / Publicité

### Présentations

Après l'obtention d'un Master 2 Métier du livre et de l'édition, Julien réalise des stages dans différents services au sein de plusieurs maisons d'édition. Lors de son dernier stage, on lui propose un CDI en tant qu'Attaché commercial à la faveur d'un départ. Après 5 années passées dans la structure, souhaitant évoluer, il postule en tant que Responsable commercial dans une autre maison et est retenu.

### Etape par étape

#### Identification du besoin

Arrivé en milieu de carrière, Julien cherche à développer de nouvelles compétences. Il propose à son employeur de se former au marketing pour mieux prendre en compte les attentes et les besoins des consommateurs dans un contexte de surproduction éditoriale.

#### Identification de la formation et des modalités de financement

Son employeur accepte de financer la formation. N'ayant jamais suivi de formation en marketing, il consulte les différents catalogues pour se repérer dans l'offre disponible. Il identifie un organisme qui lui permettra de suivre une formation adaptée à ses besoins et qui pourra être financée par le plan de développement des compétences.

#### Suivi de la formation ou de la certification

La formation dure 14 heures et se déroule en mixte (présentiel et à distance). Elle forme des professionnels du secteur culturel à comprendre et utiliser les apports du Big Data.

#### Théo devient maintenant un véritable ambassadeur de son territoire

Julien intègre la dimension marketing à ses activités, son périmètre professionnel s'élargit et il acquiert une analyse plus fine des actions commerciales qui peuvent être déployées au sein de son service. Il envisage maintenant de changer de secteur, pour se diriger vers les secteurs de la presse ou de la publicité, également très en demande de ces compétences.

### Pour aller plus loin

#### Plan de développement des Compétences

Il permet de financer les actions de formation des entreprises de moins de 50 ans, à partir de contributions mutualisées et en fonction de plafonds définis par le Conseil d'Administration de l'Afdas (détails [ici](#)).

#### Offre de formation clé en main de l'Afdas

Parcours de formation : Data mining, Big data, objets connectés, voir les détails [en ligne](#)

## Journaliste > Chargée de communication digitale Presse > Spectacle vivant

### Présentations

*Nathalie a obtenu un diplôme universitaire de lettres modernes au milieu des années 90. Passionnée de musiques actuelles, elle a travaillé pendant une vingtaine d'années en tant que journaliste dans ce secteur, pour plusieurs magazines et webzines. A la fin d'un contrat de travail à durée déterminée, elle s'inscrit en tant que demandeuse d'emploi et profite de cette pause dans son parcours professionnel pour réfléchir à un nouveau projet.*

### Étape par étape

#### Identification du besoin

A l'occasion d'un échange avec son conseiller Pôle emploi, Nathalie évoque ses réflexions : elle souhaiterait ne pas trop s'éloigner du domaine culturel, et pense que son expérience de journaliste lui confère des bagages utiles pour les fonctions liées à la communication. Elle sait en effet adapter son écriture aux messages à délivrer et à la cible à toucher, elle connaît le fonctionnement des médias... Son conseiller évoque avec elle la possibilité de s'orienter vers le marketing digital, plusieurs offres d'emploi ayant été passées sur cette fonction dans les derniers mois. Nathalie adhère à cette idée.

#### Identification de la formation et des modalités de financement

Avec l'appui de son conseiller, Nathalie explore les formations qui lui sont accessibles gratuitement avec son statut de demandeur d'emploi. Ensemble, ils retiennent l'opportunité d'intégrer une Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collective (POEC) cofinancée par l'Afdas, pour devenir experte en marketing digital. L'immersion proposée dans une entreprise du secteur permettra à Nathalie de développer son réseau professionnel, et peut-être de trouver un poste.

#### Suivi de la formation

Après avoir réussi son test de positionnement, Nathalie suit un cursus d'environ 400h de formation, dont 80 % organisé à distance. Elle découvre comment mettre en œuvre une stratégie de présence digitale, concevoir et mettre en œuvre un plan média digital, suivre et mesurer l'efficacité des actions marketing... Elle intègre, pour une immersion, le service communication d'un opéra.

#### Un nouveau poste

Si cette première expérience n'a pas abouti directement sur un emploi, Nathalie a pu la valoriser dans ses candidatures spontanées. Après quelques semaines de recherche, elle a décroché un poste de chargée de communication pour une société de production de spectacles, dont elle assure dorénavant la présence sur Internet et les réseaux sociaux.

### Pour aller plus loin

#### Préparation Opérationnelle à l'Emploi collective (POE-C)

La [POEC](#) vise l'accès à un emploi durable. Elle est organisée à la demande des OPCO, des branches professionnelles et des entreprises, pour répondre à des besoins en recrutement. Elles sont accessibles aux demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi.

## IV. Synthèse et enjeux pour l'action

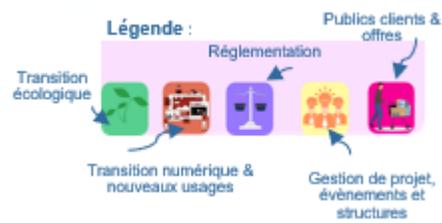
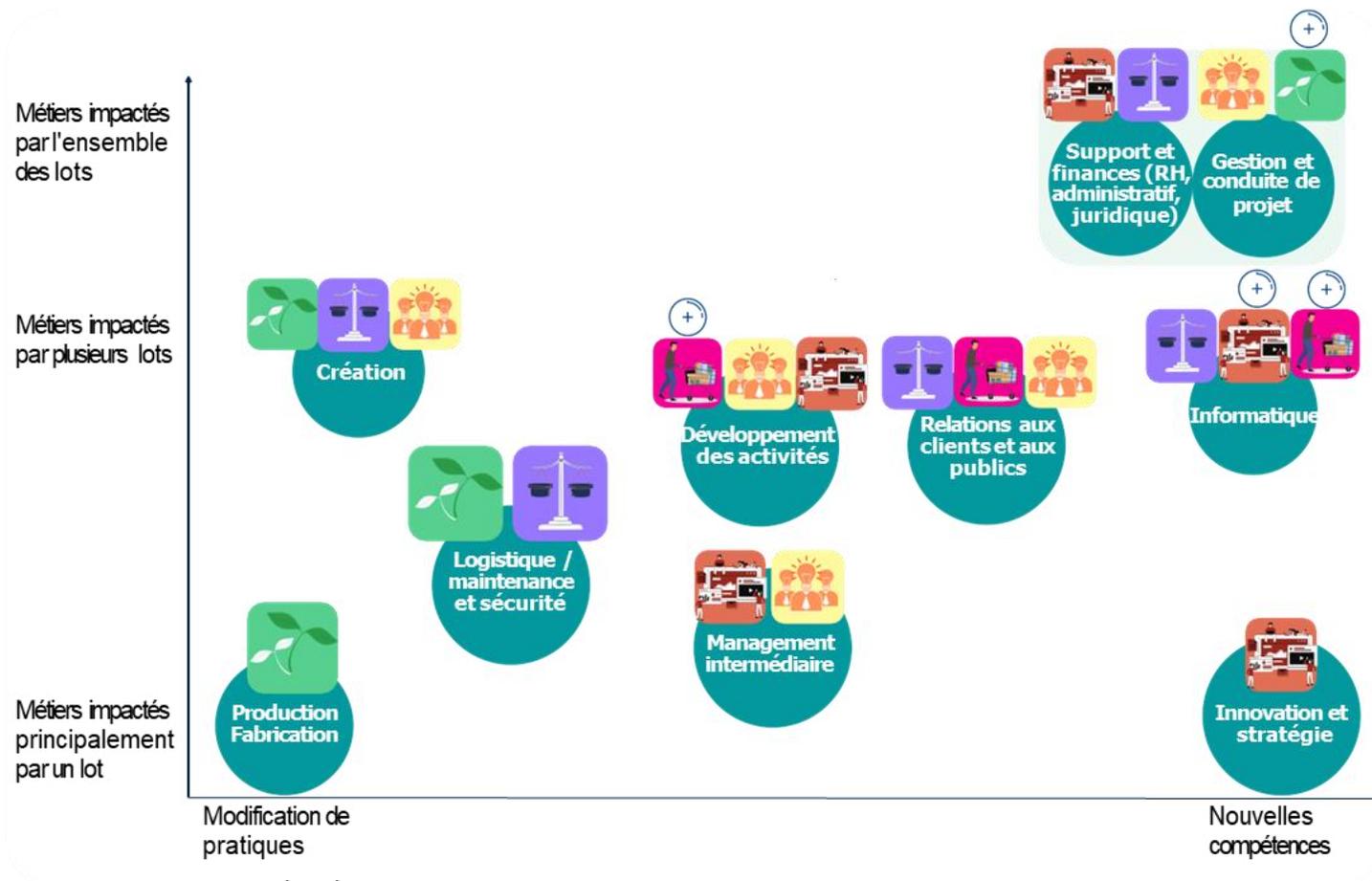
### Les points clés à retenir

L'approche par lot de compétences, choisie dès le lancement des travaux, a révélé la très forte imbrication des changements sociétaux à l'œuvre et de leurs conséquences sur les activités des entreprises du périmètre de l'Afdas, et par rebond de leurs besoins en compétences. La cartographie ci-dessous illustre les relations repérées entre ces évolutions et les lots de compétences étudiés.



*Cartographie des relations entre les évolutions sociétales repérées et les lots de compétences étudiés (Sauléa, 2022)*

L'ensemble des métiers du périmètre couvert par l'Afdas est impacté, avec une intensité et une profondeur plus ou moins importantes en fonction des familles considérées – comme le résume le schéma présenté page suivante.



Niveau d'impact des évolutions repérées par familles de métiers (Sauléa, 2022)

## Cinq enjeux pour l'action des branches professionnelles et de l'Afdas

1	Face à des métiers « augmentés », accompagner le développement des compétences	C'est un constat qui n'est pas propre au périmètre de l'Afdas : Les compétences sensibles et les métiers fragilisés sont rares, les évolutions constatées renvoyant plutôt à un phénomène transversal « d'augmentation » des métiers. En réponse, l'acquisition des compétences d'avenir devra être accompagné pour l'ensemble des collaborateurs du périmètre.
2	Créer des certifications intersectorielles ?	Les évolutions sociétales irriguent les 15 secteurs d'activité couverts par l'Afdas, et les besoins en compétences liés aux lots relatifs à la transition écologique et la transition numériques sont sans doute les plus transversaux. Dans le même temps, les métiers des familles supports et finances, d'une part, de conduite et gestion de projets (ou de structures) sont ceux qui sont les plus intensément impactés par les évolutions constatées. Ce sont sans doute là des pistes, encore à creuser, pour la définition de certifications intersectorielles de nature à faciliter et sécuriser les trajectoires professionnelles des salariés du périmètre.
3	Appuyer la professionnalisation des entreprises	La professionnalisation des entreprises et des structures est un axe d'action bien connu (et déjà investi) par l'Afdas et les branches professionnelles – en particulier celles qui hébergent une proportion très importante de petites entités. Les évolutions récentes rappellent ce besoin, en particulier en ce qui concerne la gestion administrative et financière, la gestion des ressources humaines et le management – dans un contexte de développement du travail à distance.
4	Renforcer l'accompagnement des entreprises autour des enjeux RSE	La Responsabilité Sociétale des Entreprises est un sujet fédérateur et mobilisateur pour les entreprises du périmètre de l'Afdas, qui ne sont pas toutes suffisamment armées pour la décliner de manière opérationnelle. Dans la mesure où les plus petites entités auront sans doute des difficultés à se doter d'une fonction spécialisée, à l'image des référents RSE et/ou développement durable, le renforcement des actions d'accompagnement – déjà existantes – pourrait constituer un point d'appui précieux.
5	Accompagner les entreprises dans la construction de leur marque employeur	Les entreprises et structures du périmètre de l'Afdas rencontrent des difficultés de recrutement pour une partie des métiers – en particulier ceux concernés par des conditions de travail ou d'emploi dites atypiques. Un accompagnement à la définition d'une marque employeur pourrait être un levier pour leur permettre de mieux valoriser leurs atouts, et ainsi d'attirer des candidats - dorénavant à la recherche d'un « sens » à leur activité professionnels et soucieux des engagements responsables de leur employeur, la définition d'une marque employeur – mais également pour fidéliser les professionnels en poste.

## V. Annexe : la métacartographie construite pour guider la réalisation des travaux

