

# DÉ·CODE

## LE TERTIAIRE SUPÉRIEUR EN RÉGION HAUTS-DE-FRANCE

MARCHÉ, ENJEUX ET PRÉCONISATIONS

OCTOBRE 2025



# L'ANALYSE ÉCONOMIQUE DE RÉFÉRENCE DES HAUTS-DE-FRANCE

Face aux mutations rapides de notre économie et à l'évolution des usages, les décisions stratégiques ne peuvent plus reposer sur l'intuition. Elles doivent s'appuyer sur des données fiables, des analyses précises et des indicateurs pertinents.

Avec son cabinet d'expertises **CCI Études**, la **CCI Hauts-de-France** met à votre disposition son savoir-faire, ses méthodologies éprouvées et sa connaissance approfondie du tissu économique régional pour éclairer vos choix et guider votre développement.

Cette étude, réalisée pour **Les Places Tertiaires**, dresse un état des lieux complet du **Tertiaire supérieur en Hauts-de-France**. Vous y trouverez :

- **Des données de cadrage** pour comprendre la structure du secteur,
- **Les résultats d'enquêtes** sur l'offre de services à forte valeur ajoutée et le recours aux prestataires,
- **Des enjeux clés et des recommandations d'experts** pour anticiper les évolutions.

Plongez dans cette analyse stratégique et découvrez ce que représente réellement le Tertiaire supérieur dans notre région : **un levier essentiel pour la compétitivité et l'innovation**. Derrière ces chiffres et ces tendances se joue un enjeu majeur : **faire du tertiaire supérieur un moteur de croissance, d'attractivité et de transformation pour l'économie régionale**.

# ÉDITO

Dans un contexte économique en constante évolution, il devient essentiel de mieux comprendre les dynamiques qui façonnent notre territoire. Parmi elles, le Tertiaire supérieur occupe une place centrale, souvent sous-estimée. Ce secteur, qui rassemble plus de 121 000 salariés, dépasse largement en effectifs des filières emblématiques comme l'automobile ou l'agroalimentaire.

Mais l'enjeu dépasse largement le seul volume d'emplois, pourtant majoritairement hautement qualifiés. Les activités à forte valeur ajoutée portées par ce secteur jouent un rôle stratégique en matière d'attractivité territoriale. Peut-on imaginer une métropole à rayonnement international sans la présence de sièges sociaux, de services financiers ou de cabinets de conseil de haut niveau ? Ces expertises constituent également un levier puissant pour accompagner la transformation des entreprises, renforcer leur compétitivité et stimuler l'innovation.

C'est pourquoi, l'association Les Places Tertiaires s'engage à positionner les services à forte valeur ajoutée comme un moteur essentiel du développement économique, de l'innovation et de la création d'emplois dans les Hauts-de-France. Chaque année, ce sont près de quarante actions et manifestations qui sont menées pour renforcer la visibilité du secteur, favoriser les synergies et accompagner les acteurs dans leur montée en compétence.

Cependant, pour que ces initiatives soient pleinement efficaces, elles doivent s'inscrire dans une compréhension fine des évolutions du secteur et des spécificités régionales. C'est tout l'objet de cette étude, réalisée en partenariat avec la direction des études de la CCI de Région. Les données recueillies constituent une ressource précieuse, qui guidera nos orientations futures et permettra d'ajuster nos actions au plus près des réalités du terrain.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance envers les nombreux experts et personnalités qui ont contribué à ce travail. Leurs éclairages ont permis d'enrichir notre vision du Tertiaire supérieur et de faire de cette étude une référence utile pour l'ensemble des acteurs économiques.

Pour ma part, les enseignements tirés de cette démarche renforcent une conviction que nous portons depuis longtemps au sein des Places Tertiaires : c'est par la force du réseau, des partenariats et de l'intelligence collective que nous pourrons, ensemble, contribuer durablement au développement de l'économie régionale.

**Antoine LEDUC**

**Président  
Les Places Tertiaires**



# MÉTHODOLOGIE

La présente étude s'articule autour de 4 grandes parties.

La première centralise des données de cadrage permettant de mesurer le poids du tertiaire supérieur en région.

La seconde s'appuie sur les résultats d'une enquête administrée auprès des entreprises exerçant une activité relevant du tertiaire supérieur.

La troisième présente les résultats d'une enquête administrée auprès des entreprises de 10 salariés et plus, tous secteurs confondus (à l'exception de celles relevant du tertiaire supérieur, afin de ne les interroger qu'une seule fois).

La dernière se base sur des entretiens qualitatifs auprès d'experts du tertiaire supérieur.

## LES PERSONNALITÉS EXPERTES INTERVIEWÉES



**Philippe BEAUCHAMPS**

Vice-Président  
Conseil Régional Hauts-de-France en charge  
des relations aux entreprises, de l'emploi  
et de la formation professionnelle



**Bruno CONTESTIN**

Président Les Places Juridiques



**Matthieu CORBILLON**

Vice-Président  
Métropole Européenne de Lille  
en charge des parcs d'activités et immobilier d'entreprises,  
de l'urbanisme commercial et de l'aménagement économique



**Etienne DEMOUY**

Président  
Place de la communication



**Stéphanie DUBUT**

Indépendante  
Vice-Présidente Les Places Tertiaires



**Thierry DUJARDIN**

Directeur Général Entreprises et Cités/IRD



**François DUTILLEUL**

Président  
Club des Entreprises Centenaires



**Philippe HOURDAIN**

Président  
CCI de région Hauts-de-France



**François INFANTES**

Délégué Régional OPCO ATLAS



**Michel KUKULA-DESCELERS**

Directeur  
Fonds GBM



**Carine JUPIN**

Banque de France



**Jean Pierre LETARTRE**

Président  
Entreprises et cités



**Grégory MOUY**

Vice-Président  
de la Compagnie Régionale des Commissaires  
aux Comptes des Hauts-de-France



**Yann ORPIN**

Vice-Président  
MEDEF Lille Métropole



**Corinne RENART**

Présidente  
Conseil Régional de l'Ordre des Experts-Comptable  
Nord-Pas-de-Calais Picardie



**Grégory SANSON**

Président  
Lille Place Financière



# QU'EST-CE QUE LE TERTIAIRE SUPÉRIEUR ?



ASSURANCE



ACTIVITÉS  
JURIDIQUES ET  
COMPTABLES



BANQUE - FINANCE  
FONDS  
INVESTISSEMENT



AUDIT - CONSEIL



SIEGES SOCIAUX



NUMÉRIQUE



RESSOURCES  
HUMAINES



RECHERCHE  
DÉVELOPPEMENT



INGÉNIERIE



MARKETING  
COMMUNICATION

Le tertiaire supérieur regroupe **l'ensemble des services à forte valeur ajoutée à destination des entreprises ainsi que les centres de décisions, sièges sociaux.**

Cette « industrie de la connaissance » nécessite des compétences et expertises de haut niveau, ainsi que de nombreux contacts entre les prestataires et leurs entreprises clientes. Le secteur se caractérise par un salariat très diplômé (majoritairement de formation bac +5).

Les fonctions d'impulsion, de contrôle, d'audit, de conseil, de communication, de financement, d'informatique, de R&D, sont les plus fréquentes. Elles se retrouvent dans la majorité des secteurs d'activités correspondant.

# DONNÉES DE CADRAGE



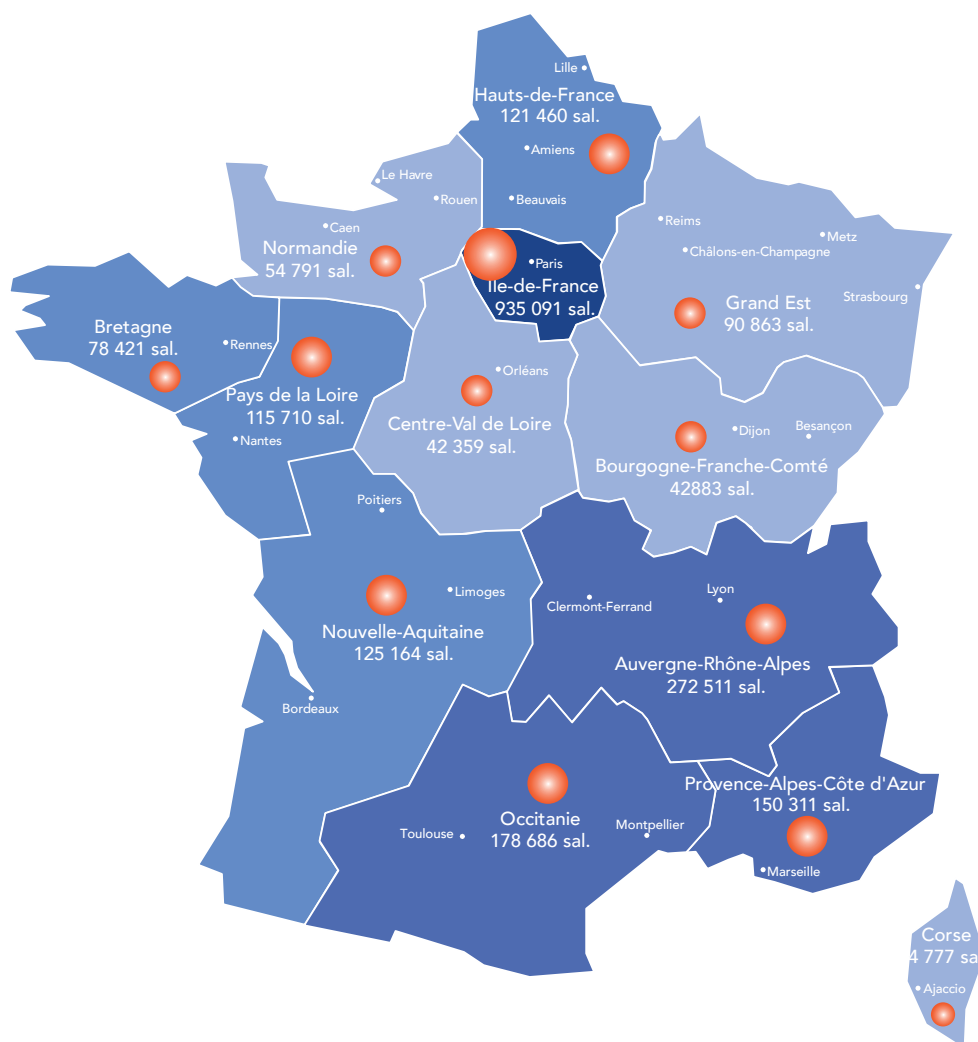


# 5<sup>E</sup> RÉGION DU TERTIAIRE SUPÉRIEUR

## LES HAUTS-DE-FRANCE

Le tertiaire supérieur compte plus de 912 000 établissements pour plus de 2,2 millions de salariés en France métropolitaine. Ce secteur représente 11% des emplois salariés du territoire (9% des emplois hors Île-de-France) et enregistre une progression de 38% en 10 ans de ses effectifs soit + 604 000 salariés supplémentaires recrutés sur la période.

Avec plus de 121 000 emplois, les Hauts-de-France se positionnent comme la 5<sup>E</sup> région française en termes d'emplois dans le tertiaire supérieur.



Part du tertiaire supérieur dans l'emploi total

- Entre 5 et 7%
- Entre 7 et 10%
- Entre 10 et 12%
- 18%

Nombre de salariés dans le tertiaire supérieur

- Moins de 40 000 sal.
- De 40 000 à 100 000 sal.
- De 100 000 à 300 000 sal.
- 900 000 sal.

Sources : Effectifs salariés - URSSAF 2023  
Stocks établissements - INSEE 2020

## TOP 5 DES RÉGIONS

AUVERGNE-RHÔNE ALPES  
(11%)

**272 511** EMPLOIS

OCCITANIE  
(11,7%)

**178 686** EMPLOIS

PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR  
(10,3%)

**150 311** EMPLOIS

NOUVELLE-AQUITAINE  
(8,1%)

**125 164** EMPLOIS

HAUTS-DE-FRANCE  
(7,9%)

**121 460** EMPLOIS

(XX%) Guide de lecture : les emplois du tertiaire supérieur pèsent 11% de l'emploi total de la région Auvergne-Rhône-Alpes.

# + DE 25 000 EMPLOIS CRÉÉS EN 10 ANS EN RÉGION

La région compte **121 500 salariés dans les activités liées au tertiaire supérieur en 2023, soit 7,9% des effectifs** des Hauts-de-France.

Le secteur est particulièrement dynamique en termes de recrutements. **En 10 ans, le tertiaire supérieur a créé plus de 25 000 emplois en Hauts-de-France, soit une croissance des effectifs de 26%, ce qui montre son fort potentiel de développement.**

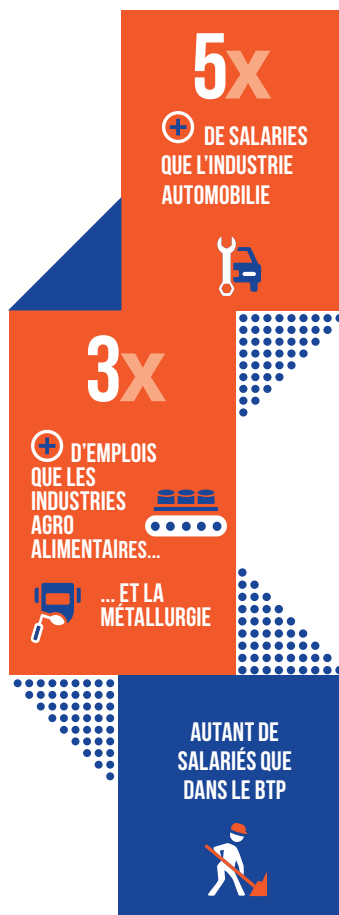
Le tertiaire supérieur compte plus de **46 100 établissements**, soit 8% des établissements nationaux (hors IDF). Les Hauts-de-France se positionnent à la 5<sup>e</sup> place (hors IDF), derrière Auvergne-Rhône-Alpes, PACA, Occitanie et Nouvelle Aquitaine.

L'analyse par taille d'entreprises révèle une prédominance de **très petites entreprises, 76% ne comptent aucun salarié et sont donc constitués d'indépendants**. Ce marché fragmenté peut compliquer la création de synergies et la coopération entre acteurs, tout en limitant la visibilité et en complexifiant la gestion administrative. Toutefois, le statut de TPE peut aussi offrir une grande flexibilité et une proximité avec les clients.

Les établissements de plus grande taille (plus de 20 salariés) ne représentent que 2% du total (soit 1 005 établissements) et se concentrent majoritairement sur la Métropole Lilloise.

En 2023, plus de 9 300 créations d'entreprises ont été enregistrées en région dans le tertiaire supérieur, soit 9% de l'ensemble des créations du secteur en France (hors IDF). Ces créations sont en augmentation constante au cours des 10 dernières années, avec un pic en 2022 (10 400 créations en région).

## LE TERTIAIRE SUPÉRIEUR C'EST...



# 12500 EMPLOIS SUPPLÉMENTAIRES

à créer dans le tertiaire supérieur pour atteindre le niveau des autres régions françaises.

Cela impliquerait un taux de croissance annuel moyen de +4,5% sur les cinq prochaines années contre +2,3% observé sur les cinq dernières années).



# 4<sup>E</sup> MÉTROPOLÉ FRANÇAISE

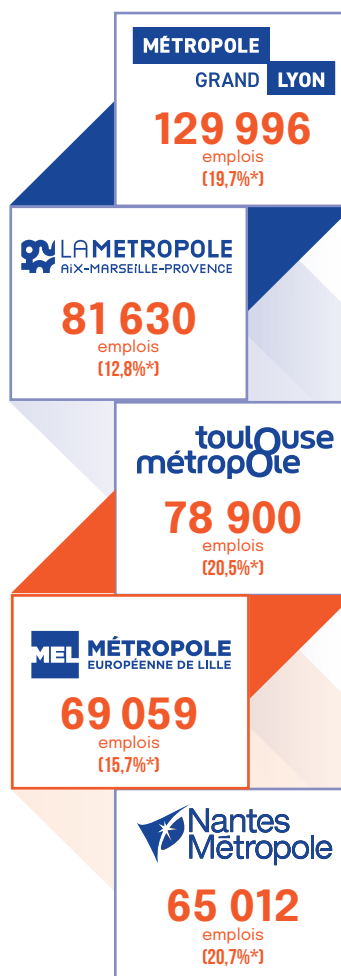
## LA MÉTROPOLÉ EUROPÉENNE DE LILLE

**Les activités liées au tertiaire supérieur sont principalement localisées dans les métropoles.** Les 14 principales métropoles françaises concentrent, en 2023, la moitié des effectifs nationaux du tertiaire supérieur (hors IDF), et cette concentration s'est accrue en 10 ans (45% en 2013).

**La Métropole Européenne de Lille (MEL) joue un rôle central dans le développement des activités du tertiaire supérieur.** La MEL se distingue par sa stratégie ambitieuse visant à accompagner les entreprises et à renforcer l'attractivité internationale du territoire. **Avec plus de 69 000 salariés, la MEL représente 57% des effectifs des Hauts-de-France et enregistre une hausse des emplois de 43% sur 10 ans.** Le tertiaire supérieur représente près de 16% de l'emploi de la MEL, tous secteurs d'activité confondus. Au niveau des établissements, 40% d'entre eux sont implantés sur la MEL et ce territoire a enregistré 42% des créations d'entreprises des Hauts-de-France sur le secteur en 2023.

### TOP5 GRANDES MÉTROPOLIS

(emploi dans le tertiaire supérieur hors IDF)



\* (XX%) **Guide de lecture :** les emplois du tertiaire supérieur pèsent 19,7% de l'emploi total de la Métropole Grand Lyon.

Source : URSSAF, traitement CCI de région Hauts-de-France

# RÉSULTATS D'ENQUÊTE

## LE MARCHÉ DU TERTIAIRE SUPÉRIEUR EN RÉGION

Enquête réalisée au cours des mois de novembre et décembre 2023, **basée sur un échantillon représentatif de 420 entreprises** travaillant dans le secteur du tertiaire supérieur en Hauts-de-France.

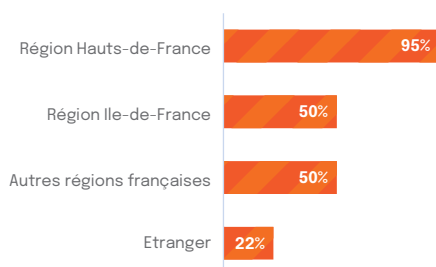
# OÙ SE SITUENT LES MARCHÉS ?

Les entreprises régionales du tertiaire supérieur réalisent la majeure partie de leur activité dans les Hauts-de-France ; en effet, 75% des entreprises y réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires. La moitié des prestataires de la région a néanmoins des clients en Ile-de-France ou dans d'autres régions françaises, mais ceux-ci constituent rarement des

clients importants : seules 6% des entreprises réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires en **Ile-de-France**, et 9% **dans les autres régions françaises**. Enfin, 1 entreprise sur 5 a des clients **à l'étranger**, mais là aussi très peu d'entre elles y réalisent plus de la moitié de leur chiffre d'affaires (2%).

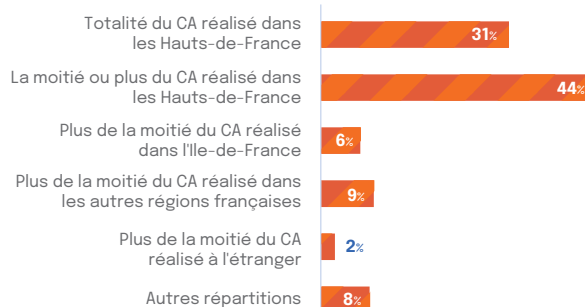
## OÙ SONT SITUÉS VOS CLIENTS

(PLUSIEURS RÉPONSES POSSIBLES)



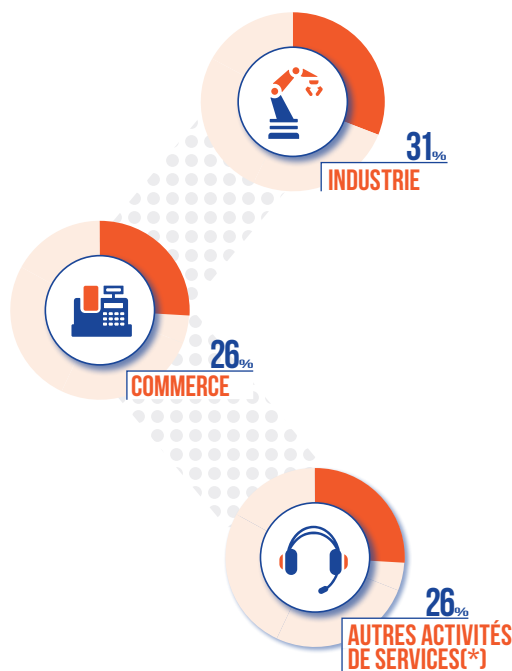
## COMMENT SE RÉPARTISSENT VOS CLIENTS ?

(EN PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES RÉALISÉ EN 2023)



On n'observe pas de spécificité particulière entre sous-secteurs concernant la répartition géographique de leurs clients, hormis le fait que la part des entreprises d'**ingénierie** qui réalise l'intégralité de leur chiffre d'affaires dans les Hauts-de-France est inférieure à la moyenne régionale (20% contre 31%), ce qui traduit un portefeuille client légèrement plus diversifié en dehors des Hauts-de-France pour cette activité.

## LES CLIENTS SONT PRINCIPALEMENT ISSUS DES SECTEURS SUIVANTS



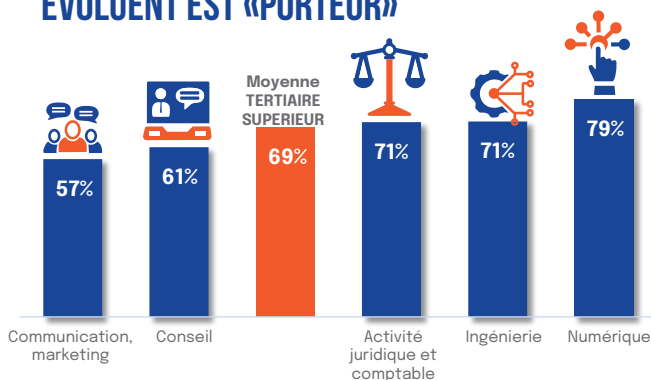
(\*) Communication ; activités immobilières ; informatique ; édition de jeux et logiciels ; activités financières et d'assurance ; administration publique ; enseignement.

**Lecture du graphique :** 31% des entreprises indiquent que le secteur de l'industrie fait partie de leurs trois principaux clients.

# UN MARCHÉ PORTEUR MAIS TRÈS CONCURRENTIEL

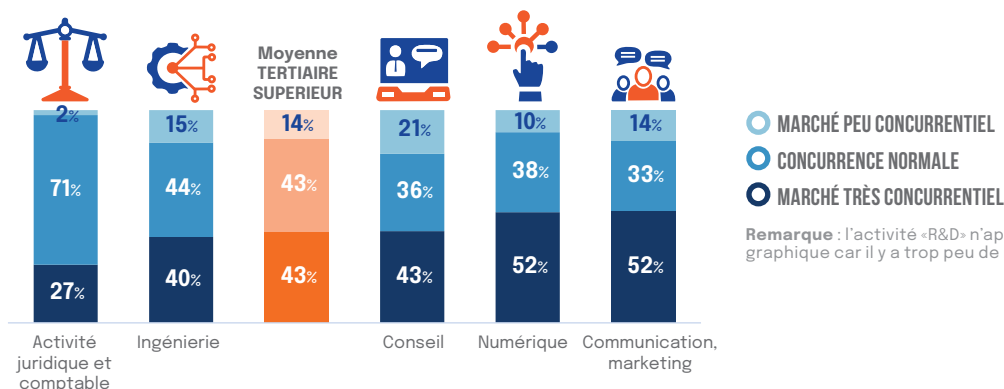
69% des entreprises du tertiaire supérieur estiment qu'elles évoluent au sein d'un **marché porteur**. On observe le pourcentage le plus haut parmi les entreprises du **numérique** (79%) et le pourcentage le plus bas parmi celles de la communication et du marketing (57%).

## PART DES ENTREPRISES QUI ESTIMENT QUE LE MARCHÉ AU SEIN DUQUEL ELLES ÉVOLUENT EST «PORTEUR»



**Remarque :** l'activité «R&D» n'apparaît pas sur ce graphique car il y a trop peu de répondants (12)

## COMMENT CARACTÉRISEZ-VOUS L'INTENSITÉ DE LA CONCURRENCE SUR VOTRE MARCHÉ ?



- MARCHÉ PEU CONCURRENTIEL
- CONCURRENCE NORMALE
- MARCHÉ TRÈS CONCURRENTIEL

**Remarque :** l'activité «R&D» n'apparaît pas sur ce graphique car il y a trop peu de répondants (12).

Parallèlement, 43% des entreprises jugent que leur marché est **très concurrentiel**, 43% que la concurrence y est « normale », et seules 14% considèrent que leur marché est peu concurrentiel. Seules les entreprises exerçant une **activité comptable et/ou juridique** sont beaucoup plus nombreuses que les autres à estimer que la concurrence est normale sur leur marché (70%, contre 27% qui estiment

évoluer sur un marché très concurrentiel, et 3% sur un marché peu concurrentiel). A l'inverse, les entreprises du tertiaire supérieur situées sur la **MEL** sont plus nombreuses que les autres à juger qu'elles évoluent sur un marché très concurrentiel (55% contre 34% pour les entreprises du reste de la région).

“

Nous disposons, en région, d'établissements de taille conséquente et de sièges régionaux couvrant généralement un périmètre géographique plus large que les Hauts-de-France.

Carine JUPIN



“

Le marché [de l'expertise comptable] est florissant avec du travail pour tous les cabinets qui sauront faire preuve d'agilité.

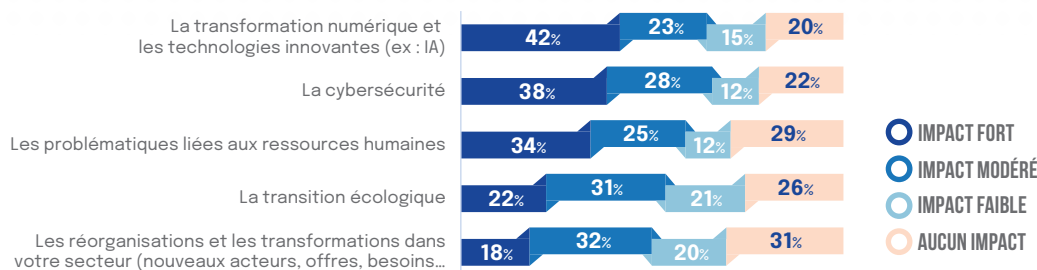
Corinne RENART



# TECHNOLOGIES INNOVANTES ET CYBERSÉCURITÉ :

## DEUX SUJETS MAJEURS AU CŒUR DU SECTEUR

### QUELS SONT LES PRINCIPAUX SUJETS QUI IMPACTENT (OU IMPACTERONT) LE PLUS VOTRE SECTEUR D'ACTIVITÉ ?



La transformation numérique et les technologies innovantes (ex IA), ainsi que la cybersécurité sont considérées comme les deux premiers sujets qui impacteront (voire qui impactent déjà) fortement leur secteur (respectivement pour 41% et 38% des répondants). Les pourcentages les plus élevés sont observés parmi les entreprises exerçant une **activité juridique et comptable** (respectivement 75% et 66%) et parmi celles du **numérique** (respectivement 68% et 62%).

Dans une moindre mesure, les problématiques liées aux **ressources humaines**, la **transition écologique** et les **réorganisations et transformations** du secteur (regroupements, nouveaux acteurs etc.) sont également des sujets fortement impactants pour 2 à 3 entreprises sur 10.



**SUR LE TERRITOIRE DE LA MEL,  
LES ENTREPRISES SONT PLUS  
NOMBREUSES QUE LES AUTRES  
À ESTIMER QUE LES  
PROBLÉMATIQUES LIÉES  
AUX RESSOURCES HUMAINES  
NOTAMMENT, AURONT UN IMPACT FORT  
SUR LE SECTEUR (41% CONTRE 28%).**

“

*A nous de retenir les compétences issues des très bonnes formations en finance présentes en région, par exemple par le biais de l'alternance qui favorise l'ancrage des étudiants sur le territoire. Ce dernier a la particularité d'offrir des opportunités nombreuses dans des secteurs d'activité très variés.*



Grégory **SANSON**



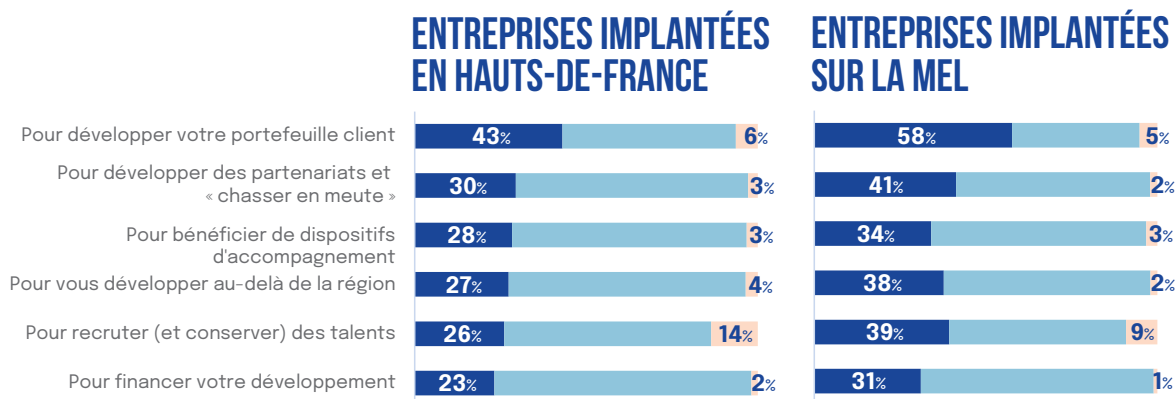
# ÊTRE IMPLANTÉ EN HAUTS-DE-FRANCE : AVANTAGE OU INCONVÉNIENT ?

43% des entreprises estiment qu'être implanté en région constitue un **avantage**, notamment pour **développer leur portefeuille client**. 2 à 3 entreprises sur 10 estiment que c'est également un avantage en ce qui concerne le **développement des partenariats**, le fait de pouvoir **bénéficier de dispositifs d'accompagnement**, les possibilités de **se développer au-delà de la région**, et de **financer le développement** de son entreprise.

A l'inverse, les résultats sont plus **partagés** en ce qui concerne le **recrutement et la conservation**

**des talents** : 26% des entreprises estiment que c'est un avantage, mais 14% jugent au contraire qu'être implanté dans les Hauts-de-France constitue un inconvénient dans ce domaine.

Enfin, malgré ces résultats globalement positifs, **la moitié des entreprises** estiment qu'être implanté en Hauts-de-France ne constitue **ni un avantage, ni un inconvénient** ; selon elles, la région n'a donc pas d'avantage comparatif par rapport à d'autres régions françaises dans les différents domaines cités ci-dessus.



**Lecture du graphique :** 43% des entreprises du tertiaire supérieur jugent que le fait d'être implanté dans les Hauts-de-France constitue un avantage pour leur entreprise. Les entreprises du tertiaire supérieur qui sont situées sur la MEL sont quant à elles 58% à considérer que c'est un avantage d'être implanté dans la région.

○ AVANTAGE ○ NI L'UN NI L'AUTRE ○ INCONVÉNIENT

“

*La présence de nombreux sièges (d'autres secteurs) en région facilite la recherche de missions [dans le secteur de la communication].*



Etienne DEMOUY

“

*Les relations d'affaires des acteurs des Hauts-de-France privilégient la confiance dans la durée ; il ne sera pas toujours facile à un acteur extérieur à la région de « débarquer » dans l'entreprise pour y proposer seul un conseil ou une solution de financement.*

Grégory SANSON



**Les entreprises situées sur la MEL sont plus nombreuses** que les autres à considérer que leur implantation en Hauts-de-France constitue un avantage pour :

**58%**  
DÉVELOPPEMENT  
CLIENT

(43% POUR LES ENTREPRISES RÉGIONALES)


**39%**  
RECRUTEMENT  
NOUVEAUX TALENTS

(26% POUR LES ENTREPRISES RÉGIONALES)

**31%**  
FINANCEMENT DE  
LEUR DÉVELOPPEMENT

(23% POUR LES ENTREPRISES RÉGIONALES)





# LE TERTIAIRE CHANGE ET VOUS ?

CONSEIL,  
NUMÉRIQUE,  
MANAGEMENT...  
LES MUTATIONS S'ACCÉLÈRENT !  
**LES PLACES TERTIAIRES  
RÉUNISSENT LES DÉCIDEURS  
ET EXPERTS QUI FONT  
BOUGER LE TERTIAIRE  
EN HAUTS-DE-FRANCE.**

**REJOIGNEZ NOUS !**  
[CONTACT@LESPLACESTERTIAIRES.FR](mailto:CONTACT@LESPLACESTERTIAIRES.FR)



## Les Places Tertiaires

LE PÔLE DES **EXPERTS** ET **DÉCIDEURS** EN HAUTS-DE-FRANCE

NOS PARTENAIRES FINANCIERS



# RÉSULTATS D'ENQUÊTE

## LE RECOURS AUX PRESTATAIRES DU TERTIAIRE SUPÉRIEUR PAR LES ENTREPRISES DES HAUTS-DE-FRANCE

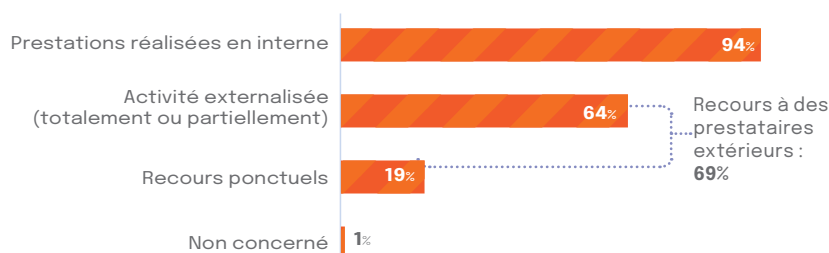
Enquête réalisée au cours des mois de novembre et décembre 2023, **basée sur un échantillon représentatif de 427 entreprises** des Hauts-de-France de plus de 10 salariés.

# PRESTATIONS INTERNALISÉES OU EXTERNALISÉES ?

**69% des entreprises des Hauts-de-France font appel à des entreprises du tertiaire supérieur pour réaliser certaines de leurs missions.** Ceci peut être effectué via une **externalisation totale ou partielle**

des missions concernées (64% des entreprises sont dans ce cas), mais également via des **recours ponctuels** sur certains projets (19% des entreprises concernées).

## AVEZ-VOUS RECOURS À DES PRESTATAIRES DE SERVICES POUR CERTAINES MISSIONS (\*) ?



Plusieurs réponses possibles, total supérieur à 100%

(\*) **Liste des missions proposées** : services informatiques, comptables, juridiques, financiers ; ressources humaines ; communication (y compris web) ; marketing ; conseil en stratégie ; recherche et développement ; ingénierie, études analyses et essais techniques.

**Lecture du graphique** : 94% des entreprises de la région réalisent au moins une des missions proposées en interne (totalement ou partiellement).

**7**  
ENTREPRISES  
**10**  
ONT RECOURS À DES  
PRESTATAIRES

**DANS PRÈS DE 8 CAS SUR 10, LE NON-RECOURS AUX PRESTATAIRES S'EXPLIQUE EXCLUSIVEMENT PAR LE FAIT QUE L'ENTREPRISE DISPOSE DES COMPÉTENCES EN INTERNE**



Pour les autres entreprises, au-delà de disposer de compétences en interne (39%), d'autres facteurs s'y ajoutent, comme :

coût jugé trop élevé de la prestation (46%),

groupe décisionnaire (13%)

ou encore absence de besoin (10%).

“

*Pour des activités ou questions juridiques spécifiques, les donneurs d'ordres ont davantage recours à des prestataires externes, dont les cabinets parisiens.*



Bruno **CONTESTIN**

“

*Lorsque l'activité est bonne, l'entreprise embauche, sinon elle externalise.*

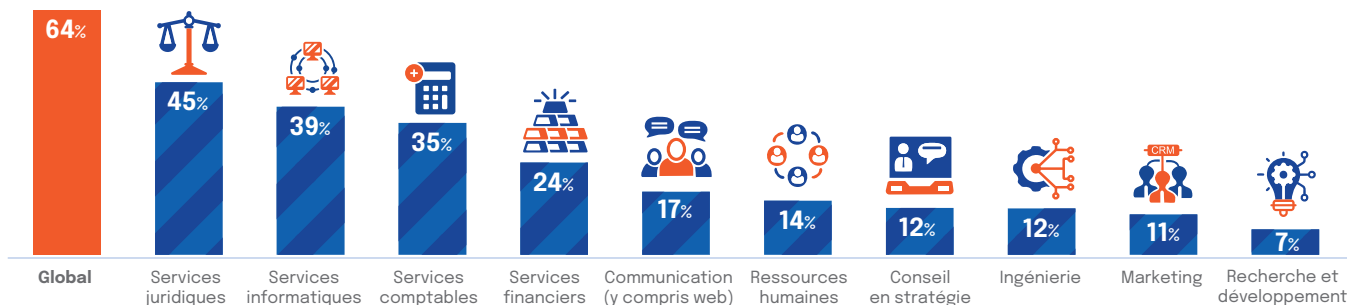
Etienne **DEMOUY**



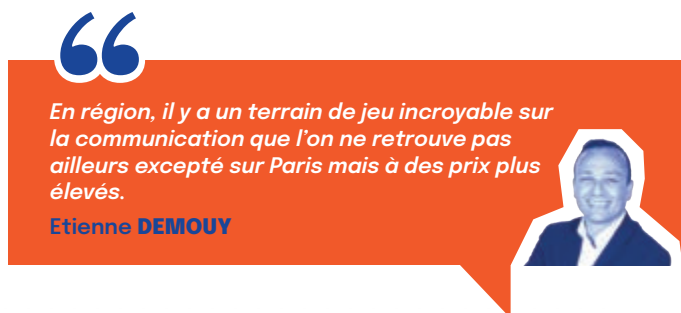
# LES PRESTATIONS EXTERNALISÉES

## PAR LES ENTREPRISES DES HAUTS-DE-FRANCE

### PART D'ENTREPRISES QUI EXTERNALISENT (TOTALEMENT OU PARTIELLEMENT) DES ACTIVITÉS



64% des entreprises externalisent totalement ou partiellement des activités du tertiaire supérieur. Il s'agit avant tout de missions relevant du domaine juridique (45%), informatique (39%), ou encore comptable (35%).



### DEUX CRITÈRES MAJEURS DE SÉLECTION DES PRESTATAIRES :

Pour 45% des entreprises travaillant avec des prestataires, l'implantation en Hauts-de-France est considérée comme très importante dans le choix d'un prestataire (sur une échelle de très important à aucun importance)

De même, les aspects liés à la cybersécurité font également parties des critères très importants étudiés par les entreprises (48%).







# ENJEUX ET PRÉCONISATIONS

Les préconisations qui suivent sont celles exprimées par les différents **experts rencontrés lors des entretiens** qui ont été réalisés. Ils reflètent leurs préoccupations et les principaux enjeux des métiers du tertiaire supérieur pour se développer, s'organiser et être compétitifs.

# LES PRINCIPAUX ENJEUX DU TERTIAIRE

Comme tous les secteurs, les activités du tertiaire supérieur n'échappent pas aux multiples mutations que connaît notre écosystème économique. Les enjeux de transformation sont forts et concernent notamment la digitalisation, la réorganisation du modèle économique face aux nouveaux entrants et au développement de nouvelles offres, les évolutions en termes de ressources humaines (nouveaux besoins, nouveaux modes d'organisation du travail...), le développement des engagements environnementaux ou encore des adaptations réglementaires.



## ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX



## PROBLÉMATIQUES RESSOURCES HUMAINES



## DIGITALISATION

### • RÉDUCTION DE L'EMPREINTE CARBONE DES PRESTATAIRES :

politique d'achats  
responsable, économie  
circulaire

### • NOUVELLES OFFRES :

prestations autour de la  
transition écologique/RSE

### • CRITÈRES RSE :

label  
engagement RSE,  
certifications, reporting RSE,  
éthique/déontologie... dans  
les process d'achats de  
prestations

• **PÉNURIE DE TALENTS** : tension  
sur le marché du travail,  
recrutement de salariés  
étrangers, recours aux  
freelances

• **TURNOVER** : important dans  
certains secteurs (banque,  
assurance, audit-conseil,  
marketing-communication et  
numérique)

• **LEVIER D'ATTRACTIVITÉ ET DE  
FIDÉLITÉ** : conditions de  
travail, télétravail, enjeux  
écologiques, inclusion,  
égalité professionnelle,  
éthique, formation,  
promotions internes...

• **NOUVELLES OFFRES** :  
prestations autour de la  
marque employeur, des  
accompagnements RH...

• **POLITIQUE D'ADHÉSION** :  
acculturation des salariés à  
la transformation (marque  
employeur, démarche RSE,  
transformation digitale...)

• **MENACE SUR L'EMPLOI** : pour  
les tâches/missions à faible  
valeur ajoutée ou pour  
certains emplois qualifiés  
avec l'essor de l'IA générative  
et l'automatisation

### • TECHNOLOGIES INNOVANTES :

investissements dans IA, IA  
Générative, chatbot,  
blockchain, machine  
learning, big data, cloud...  
pour mieux exploiter les  
données, détecter les  
anomalies, améliorer la  
productivité...

### • CYBERSÉCURITÉ :

investissements pour  
contrer les cyberattaques

### • MODERNISATION DES SYSTEMES D'INFORMATION INTERNES

• **NOUVEAUX CANAUX DE  
COMMUNICATION** : médias  
sociaux, plateformes de VOD,  
plateformes de gaming...  
pour les offres ou  
recrutements

• **FOURNISSEURS DE SOLUTIONS  
DIGITALES** : concurrence/  
partenariat avec les acteurs  
historiques

• **COLLABORATION ENTRE  
ACTEURS** : avec des outils  
d'échange de données (API,  
EDI)

### • AUTOMATISATION DES TÂCHES À FAIBLE VALEUR AJOUTÉE

• **NOUVELLES OFFRES** :  
prestations autour de la  
transformation digitale, la  
cybersécurité





## RÉORGANISATION, TRANSFORMATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE



## RÉGULATION



## CONSÉQUENCES MACRO ÉCONOMIQUES

La recherche, focalisée sur le marché français, a permis d'identifier globalement et pour chacun des secteurs du tertiaire supérieur les enjeux, mutations, tendances, opportunités et menaces.

Une version plus détaillée a été réalisée et est disponible à la vente (secteurs de la banque et finance, de l'assurance, de l'audit-conseil, du juridique et de la comptabilité, de la communication, du numérique, de l'imagerie et de la recherche et développement).

- **NOUVELLES OFFRES :** poussées par l'émergence de nouveaux acteurs et les attentes des clients (personnalisation, autonomie, expérience client, assistance réactive)
- **DIVERSIFICATION :** vers des prestations à forte valeur ajoutée
- **RECHERCHE D'EXPERTISES SPÉCIFIQUES :** transition écologique, RSE, transformation numérique, transformation managériale...
- **INTERNATIONALISATION :** rachats, partenariats, coentreprises pour attaquer des marchés moins saturés, accompagner des clients, recruter des talents...
- **REGROUPEMENT DES ACTEURS :** rachats ou partenariats de concurrents directs et indirects

- **MISE EN CONFORMITÉ :** investissements dans RGPD, facture électronique, signature électronique, sécurité des données financières, données extra-financières ou CRSD, sobriété numérique...
- **PRESSION JURIDIQUE :** protection des données, greenwashing, consentement, Cybersécurité, IA... pouvant freiner l'innovation technologique et/ou business
- **NOUVELLES OFFRES :** prestations pour répondre aux exigences réglementaires (IA Act, Digital Market Act, Digital Services Act, RGPD, directive CSRD, critère ESG...)
- **DURCISSEMENT RÉGLEMENTAIRE :** pour réguler la concurrence ou éviter les dérives

- **TRANSFORMATION NUMÉRIQUE :** accélération avec le Covid (nouvelle offre de produits, usages des fonctionnalités digitales, transformation des systèmes d'information internes...)
- **IMPACT ÉCONOMIQUE :** inflation, ralentissement économique, prix de l'énergie, hausse des taux d'intérêt... sur le budget des donneurs d'ordre, les marges des prestataires et les tarifs des prestations
- **INSTABILITÉ POLITIQUE :** impact sur le moral des dirigeants

# AGIR ENSEMBLE

## POUR SE DÉVELOPPER ET GAGNER EN COMPÉTITIVITÉ

“

*Organiser le partage d'expérience devient nécessaire. Les prestataires ont tout intérêt à s'associer.*



Jean-Pierre  
**LETARTRE**

“

*Il faut se faire entendre d'un point de vue politique. Le secteur est trop timide. Unissez-vous !*



Philippe **BEAUCHAMP**

Le secteur du tertiaire supérieur est fragmenté en raison de la petite taille des entreprises et cela peut représenter une fragilité pour le secteur.

**En se regroupant, les acteurs concernés peuvent en tirer de nombreux avantages en :**

- Mutualisant leurs ressources (financières, humaines, matérielles...).
- Stimulant l'innovation.
- Accédant à de nouveaux marchés.
- Renforçant la compétitivité et l'attractivité.

“

*Il faut chasser en meute et faciliter les coopérations entre entreprises.*



Thierry **DUJARDIN**

“

*Il convient de s'étoffer au sein de cabinets [de juristes] et se faire connaître.*



Bruno **CONTESTIN**

# RELEVER LES DÉFIS ET SAISIR LES OPPORTUNITÉS DE L'IA

L'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans le secteur tertiaire supérieur présente de nombreuses opportunités et aussi des défis, elle constitue un enjeu de compétitivité majeur des prochaines années.

## Formation et Sensibilisation

- Familiariser et former les collaborateurs aux outils d'IA.
- Sensibiliser aux enjeux éthiques de l'utilisation de l'IA (confidentialité et protection des données).

## Personnalisation des Services

- Améliorer le service client en offrant des réponses adaptées au client.
- Mettre en place des systèmes d'analyse prédictive pour anticiper les besoins des clients.

## Optimisation des Processus Internes.

- Automatiser les tâches répétitives, pour se consacrer à des activités à plus forte valeur ajoutée.
- S'appuyer sur l'IA pour améliorer les processus de recrutement, de formation et de gestion des talents.

“

*L'humain est encore irremplaçable. L'IA permet davantage l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée et doit donc être considérée comme un outil.*



François **INFANTES**

“

*Les métiers vont évoluer vers la digitalisation des tâches à faible valeur ajoutée.*



Stéphanie **DUBUT**

“

*Dans le secteur de l'expertise comptable, il sera désormais possible avec l'IA de suivre les données financières et extra-financières au jour le jour pour enrichir le conseil auprès des dirigeants et mieux prévenir les difficultés (conseil à l'entreprise).*



Corinne **RENART**

# ATTIRER LES JEUNES GRÂCE À L'IA

Comme dans de nombreux secteurs, attirer les jeunes dans le tertiaire supérieur est devenu un enjeu stratégique notamment dans certains métiers considérés comme répétitifs et peu valorisants. L'IA constitue un levier important d'attractivité des jeunes dans ces métiers.

“

*L'IA sera un nouveau partenaire qui modifiera nos conditions de travail et notre façon d'appréhender les sondages ; la montée en puissance de l'outil informatique sera également un moyen de différencier les cabinets et de susciter chez les plus jeunes de nouvelles vocations.*



Grégory **MOUY**

“

*L'IA est une opportunité sans précédent d'innovation et d'attraction des jeunes.*



Philippe **HOURDAIN**

# DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ

L'attractivité constitue un maillon essentiel pour développer les activités du tertiaire supérieur.

Plusieurs politiques peuvent être mises en œuvre sur le territoire comme par exemple :

- Investir dans des parcs d'activités modernes et bien équipés.
- Soutenir l'innovation par des programmes de financement et des incitations fiscales pour encourager la recherche et le développement (R&D).
- Former et développer les compétences des salariés afin d'accroître leur adaptabilité aux nouvelles technologies.
- Poursuivre la promotion du tertiaire en région en mettant en avant les avantages compétitifs et les opportunités offertes par le secteur (cf actions déjà développées notamment au sein des Places Tertiaires).

Ces stratégies doivent permettre d'attirer et de retenir les entreprises et les talents dans le secteur tertiaire supérieur.

“

*Pour maintenir l'attractivité tertiaire du territoire et garantir un marché immobilier sain, il faut rester innovant sur la transformation du tertiaire dégradé, la réversibilité et veiller à un équilibre de l'offre neuve et de seconde main.*

**Mathieu CORBILLON**



“

*Il faut que les métiers du conseil soient plus sexy, plus vendeurs pour attirer les jeunes, un peu à l'image du virage amorcé par l'industrie.*

**Philippe BEAUCHAMP**



“

*Sur ces questions liées à l'attractivité du territoire, l'apprentissage est une clé.*

**François INFANTES**



“

*Il faut développer le lobbying afin d'avoir des agences européennes en région, et créer un écosystème favorable à l'environnement du tertiaire supérieur.*

**Michel KUKULA-DESCELERS**



“

*Un éco-système financier solide attire les centres de décision et donc la création de richesse et l'emploi. C'est dans cette dynamique que s'inscrit l'action de Lille Place Financière.*

**Grégory SANSON**



# CAPITALISER

## SUR LA FORCE DU LOCAL

Collaborer avec une entreprise locale dans le secteur tertiaire supérieur présente plusieurs avantages :

- la proximité avec les clients, la connaissance du marché et des réseaux locaux ;
- la création d'emplois locaux et la stimulation de l'activité économique du territoire ;
- une meilleure compréhension des besoins spécifiques.

Valoriser le local et tirer parti de l'ancrage régional permet de se différencier par rapport à la concurrence nationale. Cela constitue un enjeu majeur de différenciation et de conquête de marché.

“

*Il faut monter qu'être local est un atout, avec une connaissance du réseau, une disponibilité physique, une connaissance d'autres prestataires offrant d'autres compétences.*



Jean-Pierre **LETARTRE**

“

*Être ancré localement dans le tertiaire supérieur favorise la création de réseaux solides et de partenariats stratégiques, essentiels pour l'innovation et la croissance.*



Philippe **HOURDAIN**

# FORMER

## DES SPÉCIALISTES

Les spécialistes apportent des connaissances avancées et des compétences techniques qui sont essentielles pour l'innovation et le développement dans l'ensemble des secteurs du conseil. Cela permet d'améliorer la compétitivité économique, l'efficacité, la productivité et la qualité des produits et services. Cela permet d'offrir aussi des services de haute qualité et à forte valeur ajoutée en évitant une fuite de la demande vers l'extérieur.

“

*La réussite dans le tertiaire supérieur, c'est d'être extrêmement spécialiste.*



Yann **ORPIN**

“

*Il n'y a pas de pénurie de main d'œuvre mais plutôt une pénurie d'experts*



Etienne **DEMOUY**

“

*Beaucoup de cabinets d'avocat de la région sont à la recherche de compétences spécialisées, qu'ils vont fréquemment trouver à Paris ou à Lyon.*



Bruno **CONTESTIN**

# RENFORCER LE LABEL

Le secteur du tertiaire et les expertises sont fragmentés avec beaucoup de petites entreprises. Les métiers du conseil sont souvent mal connus et doivent parfois faire face à la méfiance des donneurs d'ordres.

Pour faciliter le choix des prestataires en toute confiance par les entreprises, les Places Tertiaires ont créé et initié le label VERIQUALIS, une véritable démarche de labellisation individuelle des métiers du conseil.

Vériqualis permet d'apprécier et de rendre visible le professionnalisme des consultants.

“

*Il est primordial de donner plus de lisibilité sur la qualité de l'expertise des acteurs régionaux et de mettre en place un label permettant de les référencer.*

Thierry DUJARDIN



“

*Le tertiaire est de plus en plus nécessaire, mais on ne sait pas où aller quand on a besoin de trouver un prestataire (problème d'identification des compétences).*

Yann ORPIN



“

*Parmi les entreprises, lesquelles sont à la hauteur ? Pour cela il faut développer fortement la labellisation.*

Philippe BEAUCHAMP



## POURSUIVRE LA PÉDAGOGIE AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES

La pédagogie est un point majeur, elle permet d'améliorer la compréhension et la valorisation de ce secteur. La mise en place de quelques stratégies efficaces, à l'instar des actions déjà développées par les Places Tertiaires, doit donc être poursuivie et amplifiée :

- Créer des supports pédagogiques (brochures, guides et vidéos explicatives).
- Organiser des ateliers et des séminaires (ex : sessions de formation interactives).
- Partager les bonnes pratiques et favoriser les échanges (exemples concrets de succès).
- Mettre en avant les innovations : (ex de technologies et les méthodes avancées utilisées dans ce secteur).

“

*Une explication de texte est nécessaire auprès des entreprises pour leur indiquer comment recourir au conseil*

Yann ORPIN



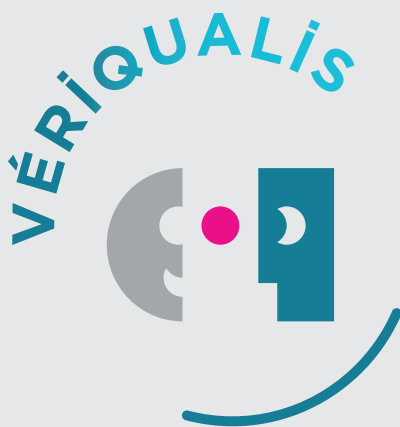
“

*Il est important de faire de la pédagogie auprès des donneurs d'ordres sur la notion de tertiaire supérieur pour une bonne compréhension de son périmètre.*

Stéphanie DUBUT







L'EXPERTISE APPROUVÉE  
EN HAUTS-DE-FRANCE



## PREMIER LABEL DES PRESTATIONS INTELLECTUELLES EN HAUTS-DE-FRANCE

Porté par l'association Les Places Tertiaires, Vériqualis est un label destiné aux consultants qui souhaitent valoriser leur expertise et leur professionnalisme.

Il garantit ainsi aux donneurs d'ordre et dirigeants d'entreprises des Hauts-de-France l'accès à un vaste choix de prestations de qualité adaptées à leurs enjeux : croissance, innovation, pérennité des entreprises.

**Dirigeant-es d'entreprises,  
vous souhaitez trouver des solutions  
sur-mesure et performantes,  
faites confiance aux experts  
labélisés Vériqualis !**

**Prestataires, vous souhaitez  
vous inscrire dans cette démarche ?**

**RETROUVEZ-NOUS SUR  
VERIQUALIS.FR**



LE PÔLE DES EXPERTS ET DÉCIDEURS EN HAUTS-DE-FRANCE

NOS PARTENAIRES FINANCIERS





**7 CCI LOCALES  
EN HAUTS-DE-FRANCE**

**24 IMPLANTATIONS**

**TROUVEZ L'AGENCE  
PROCHE DE CHEZ VOUS !**



Partenaires financiers des Places Tertiaires,  
le pôle des experts et des décideurs en Hauts-de-France

