

L'effondrement de la pyramide junior

Étude 01 — Réagencer le travail à l'âge des agents

Mathieu Guglielmino

2026-06-07

Le fil

La thèse	1
1. Le marché cale — le contexte de la coupe	2
2. L'IA mord d'abord sur les tâches juniors	2
3. La pyramide se vide par la base	4
4. Les juniors décrochent plus vite que les confirmés	4
5. Ce que les dirigeants font vraiment — et regrettent	6
6. Le faisceau converge : partout, le débutant trinque	7
7. Le paradoxe OPIIEC : moins de juniors, mais 45 000 créations	8
8. Former à quoi ? L'offre de formation française au crible	9
La branche prévoit de former 287 000 salariés — surtout à l'outil, presque jamais à l'orchestration	11
9. Ce que l'open data ne dit pas — et ce que le terrain devra produire	12
Conclusion : réagencer la porte d'entrée	13
Sources et références	13

La thèse

L'IA agentique n'attaque pas la pyramide du conseil par le sommet — elle l'attaque **par la base**. Le travail d'exécution par lequel on apprenait le métier (recherche documentaire, synthèse, mise en forme, code répétitif) est précisément celui qu'un agent fait vite et à bas coût. Résultat : les offres ouvertes aux débutants s'effondrent, l'emploi des jeunes dans le numérique décroche, et la rampe d'accès au métier se rétrécit au moment même où le secteur a besoin de la renouveler. La vraie question n'est pas « l'IA détruit-elle des emplois ? » — c'est : **par où entre-t-on dans le métier quand la première marche disparaît, et pour quoi former ceux qui voudraient l'emprunter ?**

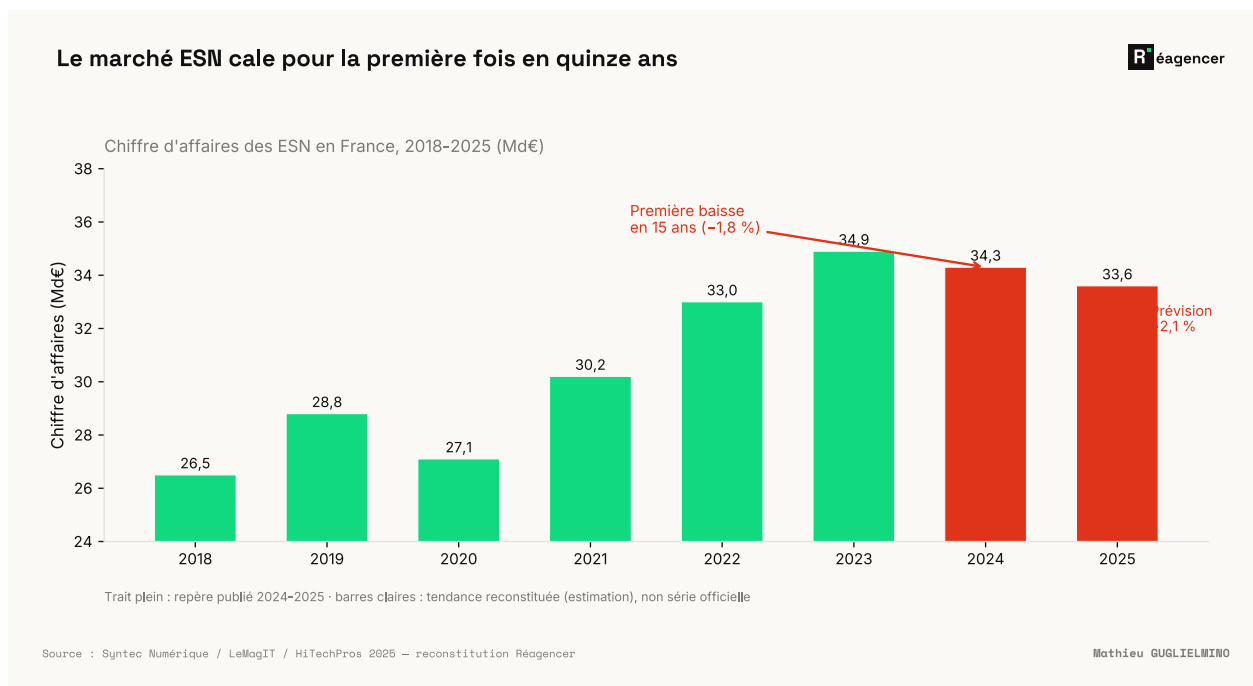
Cette étude croise des données ouvertes (OPIIEC, APEC, DARES, BSI) pour établir le constat, puis examine **l'offre de formation** française — diplômante et de repositionnement — pour répondre à la question que pose toute disruption d'entrée de métier : former à quoi ?

Honnêteté méthodologique. Plusieurs schémas reposent sur des **points publiés solides** (chiffres OPIIEC, APEC, DARES, BSI) complétés par des **reconstitutions de tendance** quand l'open data ne fournit pas la série complète. Ces reconstitutions sont **étiquetées « estimation »** dans chaque schéma et ne sont **jamais citées comme des mesures** dans le texte. La ventilation fine junior / senior, absente de l'open data, est ce que le **questionnaire propriétaire** devra produire.

1. Le marché cale — le contexte de la coupe

Avant de parler des juniors, il faut situer le climat. Le marché des ESN a enregistré en 2024 sa **première baisse de chiffre d'affaires en plus de quinze ans** : **34,3 Md€**, soit **-1,8 %**, avec une prévision de **-2,1 %** pour 2025¹. Le taux d'occupation moyen des consultants s'établit à **88,6 %** et un tiers des ESN le voient reculer².

```
analyse.fig_ca_esn(d);
```



Ce repli n'est pas anodin pour notre sujet : c'est dans un secteur sous tension que les arbitrages de recrutement se durcissent. **36 %** des entreprises de la branche anticipent une réduction de leurs recrutements, jeunes diplômés et alternants en tête³. La coupe junior n'arrive donc pas dans un marché en croissance qui pourrait l'absorber : elle arrive dans un marché qui se contracte **et** qui découvre l'agent.

2. L'IA mord d'abord sur les tâches juniors

C'est le cœur du mécanisme. Le rapport IA de l'OPIIEC — la source primaire de la branche — l'écrit noir sur blanc : les juniors réalisent « davantage de tâches avec moins de valeur ajoutée (comme la rédaction, la recherche documentaire) », celles-là mêmes qui « pourraient davantage

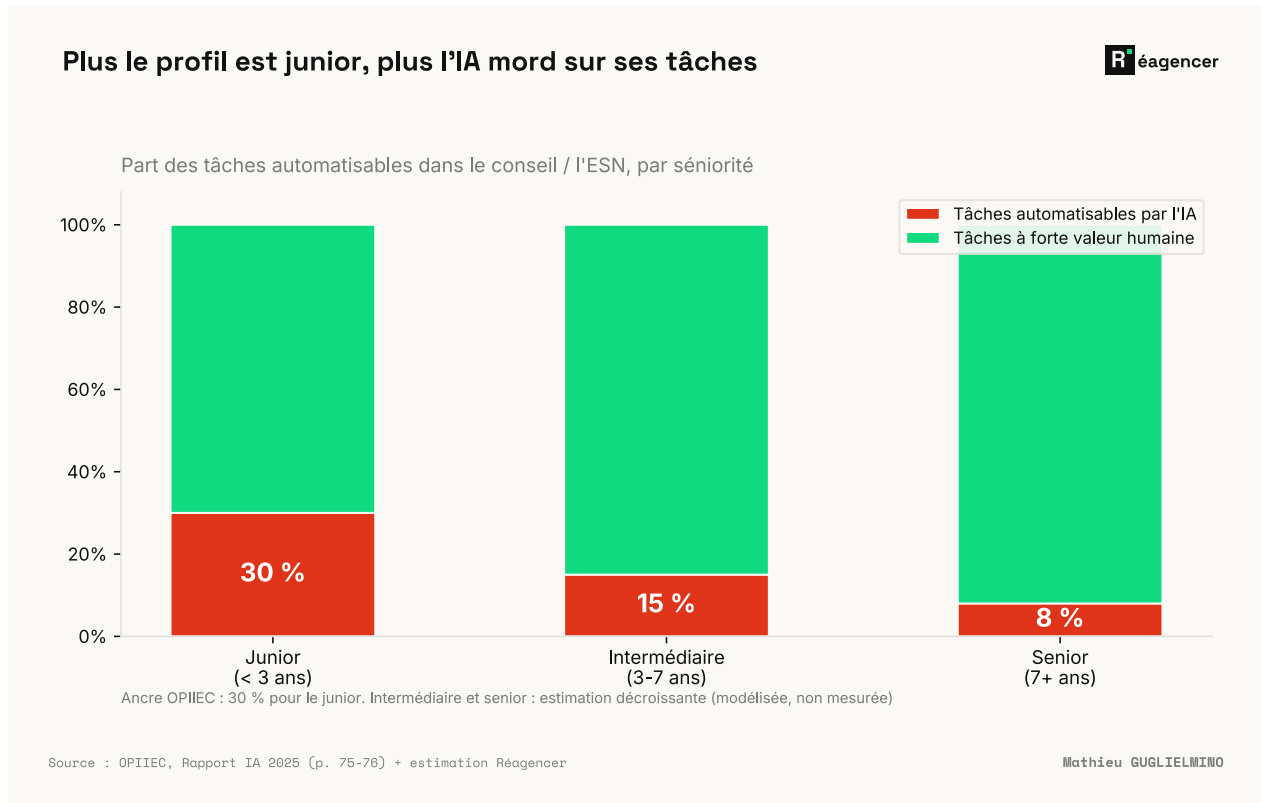
¹Syntec Numérique / Syntec Conseil, Rapport d'activité 2024-2025 (CA ESN 2024 : 34,3 Md€, -1,8 % ; prévision 2025 : -2,1 %). Téléchargé : [data/syntec-conseil-rapport-activite-2024-25.pdf](https://syntec-conseil.fr/wp-content/uploads/2025/06/Syntec-Conseil_Rapport-dactivite-2024-25-Web.pdf). https://syntec-conseil.fr/wp-content/uploads/2025/06/Syntec-Conseil_Rapport-dactivite-2024-25-Web.pdf

²Cobalt IA, État du recrutement dans les ESN en France 2026 (88 % des profils recherchés ≥ 3 ans d'expérience ; taux d'occupation 88,6 %). <https://www.cobalt-ia.com/fr/blog/etat-recrutement-esn-france-2026-etude>

³OPIIEC / Syntec Ingénierie, Rapport IA — version finale, avril 2025 (tâches juniors automatisables p. 75-76 ; 45 000 créations nettes p. 66 + 75 ; 287 000 salariés à former à horizon 3 ans = 21 % des effectifs, p. 104 + 109 ; thématiques des formations prévues, Enquête BVA pour OPIIEC, Figures 61-62, p. 103-104). Téléchargé : [data/opiiec-ia-rapport-final-2025.pdf](https://www.syntec-ingenierie.fr/app/uploads/2025/06/20250418_OPIIEC_IA_Rapport_Final.pdf). https://www.syntec-ingenierie.fr/app/uploads/2025/06/20250418_OPIIEC_IA_Rapport_Final.pdf

être automatisées »⁴. Il estime à **30 %** la part des tâches d'un consultant junior automatisable par l'IA générative ; côté développement, les copilotes de code absorberaient jusqu'à **45 %** des tâches répétitives des débutants⁵.

```
analyse.fig_taches(d);
```



La pente est la thèse : **plus le profil est junior, plus la part automatisable est grande**. Un senior vend du jugement, de la relation, de la responsabilité — peu automatisables. Un junior vendait, jusqu'ici, du temps d'exécution. C'est exactement ce que l'agent fait à sa place.

Estimation vs mesure. Seul le **30 % du junior** est une ancre OPIIEC. Les valeurs intermédiaire et senior sont une **estimation décroissante modélisée**, pas une mesure — elles illustrent la pente, elles ne se citent pas comme des chiffres.

Le même rapport porte une **tension** qu'il faut garder vive plutôt que la gommer : l'IA pourrait aussi avantager les juniors, car « le gain de productivité lié à l'IA est particulièrement élevé pour les profils les moins expérimentés » et « permet au profil junior d'acquérir plus rapidement un niveau de performance proche des profils expérimentés »⁶. Deux issues opposées selon une

⁴OPIIEC / Syntec Ingénierie, Rapport IA — version finale, avril 2025 (tâches juniors automatisables p. 75-76 ; 45 000 créations nettes p. 66 + 75 ; 287 000 salariés à former à horizon 3 ans = 21 % des effectifs, p. 104 + 109 ; thématiques des formations prévues, Enquête BVA pour OPIIEC, Figures 61-62, p. 103-104). Téléchargé : [data/opiiec-ia-rapport-final-2025.pdf](https://www.syntec-ingenierie.fr/app/uploads/2025/06/20250418_OPIIEC_IA_Rapport_Final.pdf). https://www.syntec-ingenierie.fr/app/uploads/2025/06/20250418_OPIIEC_IA_Rapport_Final.pdf

⁵OPIIEC / Syntec Ingénierie, Rapport IA — version finale, avril 2025 (tâches juniors automatisables p. 75-76 ; 45 000 créations nettes p. 66 + 75 ; 287 000 salariés à former à horizon 3 ans = 21 % des effectifs, p. 104 + 109 ; thématiques des formations prévues, Enquête BVA pour OPIIEC, Figures 61-62, p. 103-104). Téléchargé : [data/opiiec-ia-rapport-final-2025.pdf](https://www.syntec-ingenierie.fr/app/uploads/2025/06/20250418_OPIIEC_IA_Rapport_Final.pdf). https://www.syntec-ingenierie.fr/app/uploads/2025/06/20250418_OPIIEC_IA_Rapport_Final.pdf

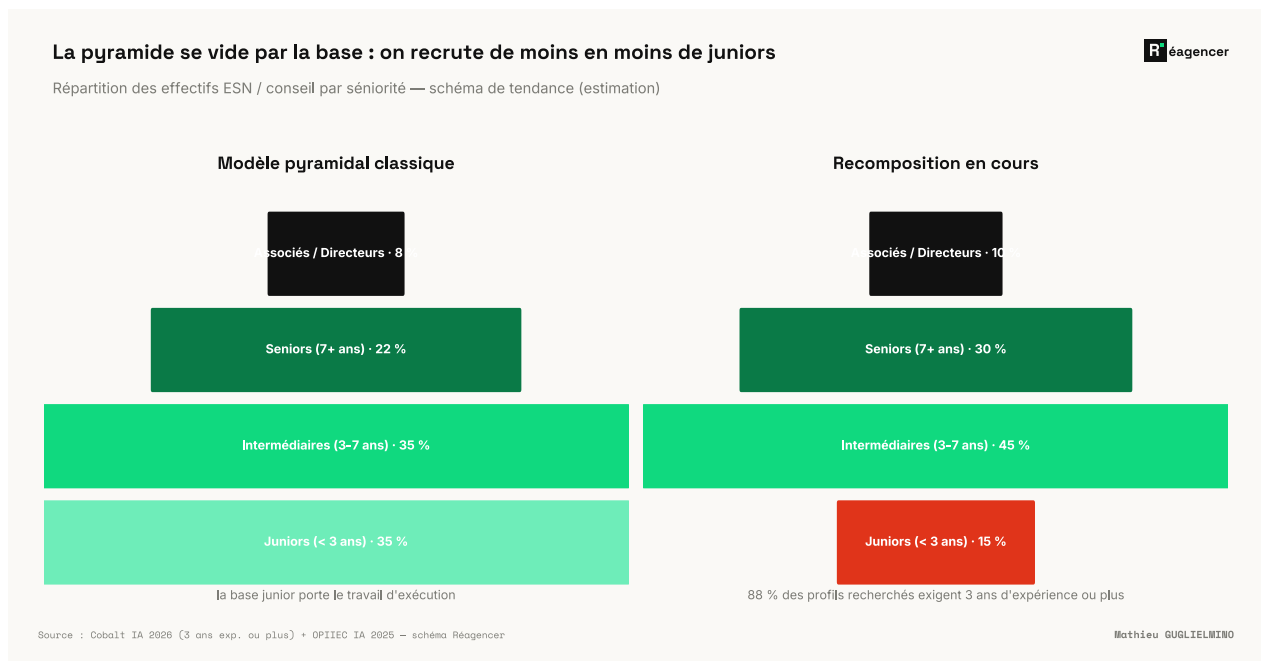
⁶OPIIEC / Syntec Ingénierie, Rapport IA — version finale, avril 2025 (tâches juniors automatisables p. 75-76 ; 45 000 créations nettes p. 66 + 75 ; 287 000 salariés à former à horizon 3 ans = 21 % des effectifs, p. 104 + 109 ; thématiques des formations prévues, Enquête BVA pour OPIIEC, Figures 61-62, p. 103-104). Téléchargé : [data/opiiec-ia-rapport-final-2025.pdf](https://www.syntec-ingenierie.fr/app/uploads/2025/06/20250418_OPIIEC_IA_Rapport_Final.pdf)

seule variable : **l'entreprise garde-t-elle le junior pour qu'il apprenne plus vite, ou le remplace-t-elle parce que l'agent suffit ?** Raccourci d'apprentissage ou rampe brisée — c'est la bifurcation que cette étude veut documenter.

3. La pyramide se vide par la base

Le modèle ESN / conseil est pyramidal : une large base de juniors fait le travail d'exécution, encadrée par des intermédiaires, des seniors, des associés. Si la base se contracte, ce n'est pas la forme qui change — c'est la **mécanique de formation** qui se grippe, parce qu'on apprend le métier en faisant le travail d'exécution.

```
analyse.fig_pyramide(d);
```



Le signal concret : **88 %** des profils recherchés exigent désormais trois ans d'expérience ou plus⁷. Autrement dit, le marché demande des gens déjà formés — au moment précis où il cesse de recruter ceux par qui passe la formation. C'est le paradoxe de la **rampe brisée** : on veut l'expérience sans vouloir financer son acquisition.

Schéma de tendance. Les répartitions « avant / recomposition » sont un **schéma illustratif** (estimation), pas un recensement d'effectifs. Il met en image un mécanisme documenté, il ne mesure pas une structure.

4. Les juniors décrochent plus vite que les confirmés

L'APEC mesure la chose côté cadres : **-19 %** d'embauches de cadres juniors (moins d'un an d'expérience) en 2024, **-16 %** prévu en 2025⁸. Les cadres confirmés, eux, ne reculent que

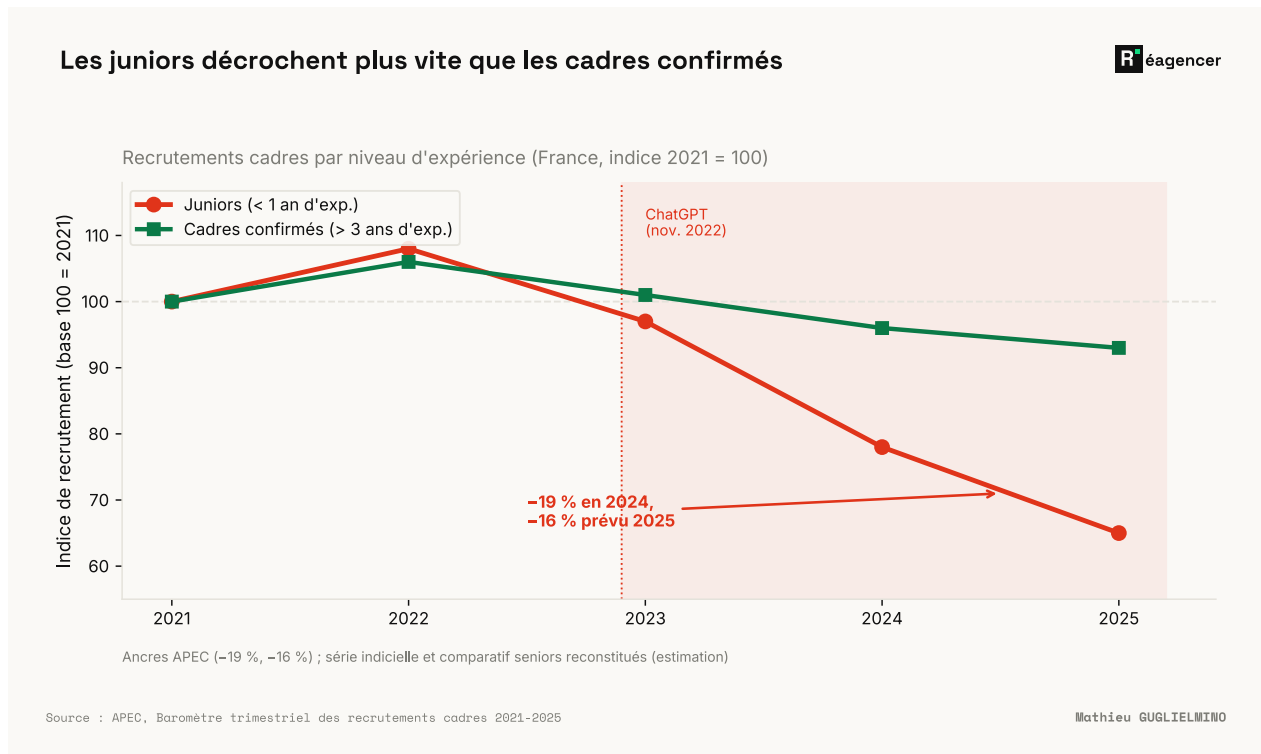
[opiiec-ia-rapport-final-2025.pdf](#). https://www.syntec-ingenierie.fr/app/uploads/2025/06/20250418_OPIIEC_IA_Rapport_Final.pdf

⁷Cobalt IA, État du recrutement dans les ESN en France 2026 (88 % des profils recherchés ≥ 3 ans d'expérience ; taux d'occupation 88,6 %). <https://www.cobalt-ia.com/fr/blog/etat-recrutement-esn-france-2026-etude>

⁸APEC, Baromètre trimestriel des recrutements cadres — Volet Entreprises (embauches cadres juniors : -19 % en 2024, -16 % prévu 2025 ; créations vs remplacements de postes). Fichier exploité : [data/apec-barometre-](#)

modérément. L'écart se creuse, et il se creuse à partir de fin 2022 — l'arrivée des IA génératives grand public.

```
analyse.fig_recrut_exp(d);
```



Estimation vs mesure. Les ancrs **-19 % / -16 %** sont APEC. La mise en indice base 100 et le comparatif « seniors » sont **reconstitués** pour visualiser l'écart — la série elle-même n'est pas une publication APEC.

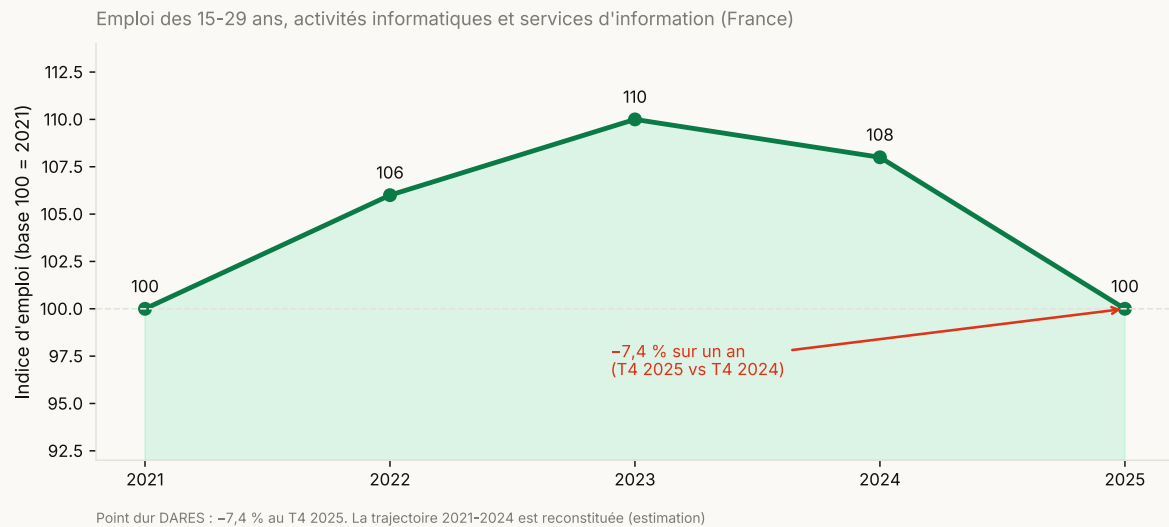
Le décrochage n'est pas qu'une affaire de cadres. Sur l'ensemble du numérique, la DARES mesure **-7,4 %** d'emploi des **15-29 ans** dans les « activités informatiques et services d'information » sur un an (T4 2025)⁹. Là où l'emploi total tient, celui des jeunes plonge.

```
analyse.fig_emploi_jeunes(d);
```

[intentions-recrutements.xlsx](https://www.data.gouv.fr/api/1/datasets/r/59891e00-09a7-4d11-8f0d-cf3b8a8e52fd). <https://www.data.gouv.fr/api/1/datasets/r/59891e00-09a7-4d11-8f0d-cf3b8a8e52fd>

⁹DARES (à partir des DSN-URSSAF), emploi des 15-29 ans dans les « activités informatiques et services d'information » : -7,4 % sur un an au T4 2025. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications-et-donnees>

L'emploi des jeunes dans le numérique décroche d'un coup



Source : DARES / DSN-URSSAF, T4 2025 – base et antériorité estimées par Réagencer

Mathieu GUGLIELMINO

Estimation vs mesure. Seul le **-7,4 % du T4 2025** est une mesure DARES. La trajectoire 2021-2024 est une **reconstitution de tendance** (estimation) pour situer l'ampleur de la chute.

5. Ce que les dirigeants font vraiment — et regrettent

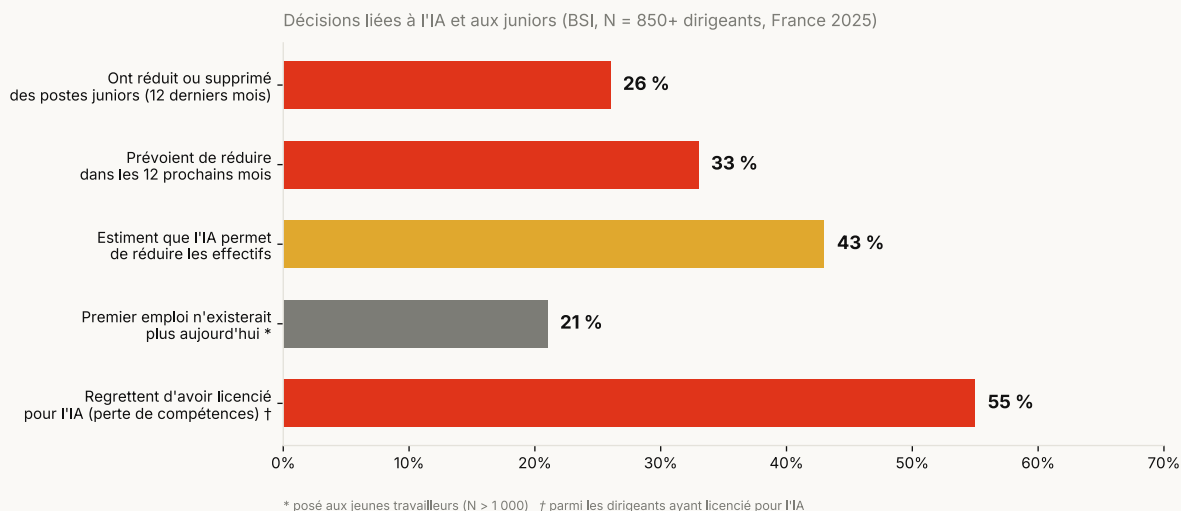
La donnée la plus inconfortable vient d'une enquête auprès de 850 dirigeants français. **26 %** ont déjà réduit ou supprimé des postes juniors à cause de l'IA dans les douze derniers mois ; **33 %** prévoient de le faire dans les douze prochains ; **43 %** estiment que l'IA permet de réduire les effectifs¹⁰.

```
analyse.fig_bsi(d);
```

¹⁰BSI (British Standards Institution), enquête auprès de 850+ dirigeants, France 2025 (26 % ont réduit des postes juniors ; 33 % le prévoient ; 43 % estiment que l'IA réduit les effectifs ; 55 % des licenciés « IA » le regrettent ; 21 % des jeunes travailleurs estiment que leur premier emploi n'existerait plus). Relayée par Le Monde Informatique, 2025. <https://www.lemondeinformatique.fr/>

Les dirigeants coupent dans les juniors — et beaucoup le regrettent

Réagencer



Source : BSI (British Standards Institution), enquête dirigeants, France 2025

Mathieu GUGLIELMINO

Mais la même enquête révèle le **court-termisme** de ces coupes : une large part des réductions anticipe ce que l'IA pourrait faire, pas ce qu'elle fait, et **55 %** des dirigeants ayant licencié pour l'IA le **regrettent** — perte de compétences, de mémoire d'équipe, de relève¹¹. Du côté des jeunes travailleurs, **21 %** pensent que leur premier emploi « n'existerait plus aujourd'hui »¹². La coupe junior n'est donc pas un calcul froid validé par les faits : c'est, pour partie, un **pari réflexe** que ses propres auteurs regrettent.

6. Le faisceau converge : partout, le débutant trinque

Le signal n'est ni isolé ni franco-français. Quel que soit le périmètre — tous secteurs, développement logiciel, cadres APEC, diplômés tech britanniques — les offres ouvertes aux débutants reculent fortement sur 2024-2025.

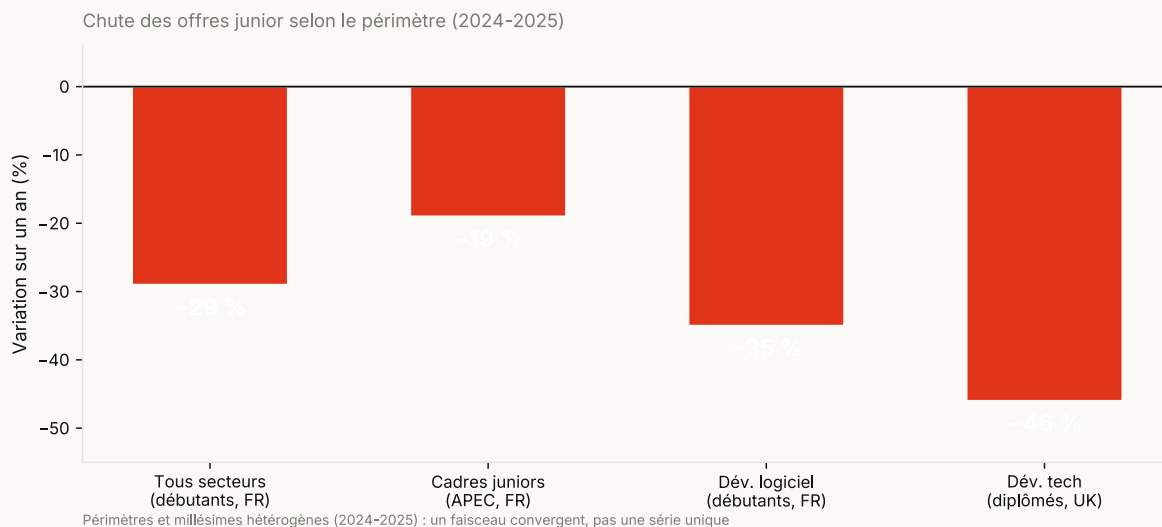
```
analyse.fig_offres(d);
```

¹¹BSI (British Standards Institution), enquête auprès de 850+ dirigeants, France 2025 (26 % ont réduit des postes juniors ; 33 % le prévoient ; 43 % estiment que l'IA réduit les effectifs ; 55 % des licenciés « IA » le regrettent ; 21 % des jeunes travailleurs estiment que leur premier emploi n'existerait plus). Relayée par Le Monde Informatique, 2025. <https://www.lemondeinformatique.fr/>

¹²BSI (British Standards Institution), enquête auprès de 850+ dirigeants, France 2025 (26 % ont réduit des postes juniors ; 33 % le prévoient ; 43 % estiment que l'IA réduit les effectifs ; 55 % des licenciés « IA » le regrettent ; 21 % des jeunes travailleurs estiment que leur premier emploi n'existerait plus). Relayée par Le Monde Informatique, 2025. <https://www.lemondeinformatique.fr/>

Partout, les offres ouvertes aux débutants s'effondrent

Réagencer



Source : Le Monde Informatique 2025 · APEC 2024 · Lizurey.fr · UK Graduate Market 2024

Mathieu GUGLIELMINO

Lecture prudente. Ces pourcentages ont des **périmètres et des millésimes hétérogènes** : ce n'est pas une série unique mais un **faisceau convergent** de sources indépendantes. Ils disent une direction, pas une mesure agrégée.

7. Le paradoxe OPIIEC : moins de juniors, mais 45 000 créations

Voici l'objection sérieuse, et il faut la traiter de front. Le même rapport OPIIEC qui annonce « moins de juniors » projette aussi **45 000 créations nettes** d'emplois de branche grâce à l'IA d'ici trois ans : **31 600** dans le numérique, **9 900** en ingénierie, **3 000** en conseil et études, **500** dans l'événementiel¹³.

Le paradoxe se dissout dès qu'on cesse de lire « emploi » comme un bloc. OPIIEC ne dit pas « zéro junior » ; il décrit une **recomposition** : moins d'entrants juniors sur les tâches d'exécution, davantage de profils IA qualifiés. Ce n'est pas une destruction nette, c'est un **déplacement de la porte d'entrée** — du junior-exécutant vers le profil déjà formé à l'IA. Pour l'individu qui frappe à la porte aujourd'hui sans expérience, le solde net positif de la branche ne change rien : sa marche a disparu.

Et **287 000 salariés** — **21 % des effectifs de la branche** — devront être formés ou reconvertis à horizon 3 ans¹⁴.

¹³OPIIEC / Syntec Ingénierie, Rapport IA — version finale, avril 2025 (tâches juniors automatisables p. 75-76 ; 45 000 créations nettes p. 66 + 75 ; 287 000 salariés à former à horizon 3 ans = 21 % des effectifs, p. 104 + 109 ; thématiques des formations prévues, Enquête BVA pour OPIIEC, Figures 61-62, p. 103-104). Téléchargé : [data/opiiec-ia-rapport-final-2025.pdf](https://www.syntec-ingenierie.fr/app/uploads/2025/06/20250418_OPIIEC_IA_Rapport_Final.pdf). https://www.syntec-ingenierie.fr/app/uploads/2025/06/20250418_OPIIEC_IA_Rapport_Final.pdf

¹⁴OPIIEC / Syntec Ingénierie, Rapport IA — version finale, avril 2025 (tâches juniors automatisables p. 75-76 ; 45 000 créations nettes p. 66 + 75 ; 287 000 salariés à former à horizon 3 ans = 21 % des effectifs, p. 104 + 109 ; thématiques des formations prévues, Enquête BVA pour OPIIEC, Figures 61-62, p. 103-104). Téléchargé : [data/opiiec-ia-rapport-final-2025.pdf](https://www.syntec-ingenierie.fr/app/uploads/2025/06/20250418_OPIIEC_IA_Rapport_Final.pdf). https://www.syntec-ingenierie.fr/app/uploads/2025/06/20250418_OPIIEC_IA_Rapport_Final.pdf

Une donnée APEC réelle, exploitée depuis le fichier source, ajoute une nuance structurelle : quand une entreprise recrute un cadre, c'est **presque autant pour remplacer que pour créer** (ratio remplacement / création $\approx 1,07$, créations entre **5,1 %** et **8,3 %** des entreprises selon le trimestre)¹⁵.

```
analyse.fig_apec_reel(d);
```



Limite de l'open data. Ce baromètre porte sur les cadres **tous niveaux** : il ne ventile pas junior / senior. La création nette de la branche peut donc être vraie **et** masquer une fermeture de la porte d'entrée junior. Trancher demande la donnée propriétaire (cf. §9).

8. Former à quoi ? L'offre de formation française au crible

Si la première marche disparaît, la réponse naturelle est : on réforme. Encore faut-il savoir **vers quoi** diriger l'offre. La directive de cette étude était claire : regarder ce qu'on apprend en France — universités, IUT, écoles d'ingénieurs et de commerce comprises — et l'offre de **repositionnement** (CPF, OPCO).

L'offre est pléthorique mais peu lisible. On compte **plus de 400 formations IA** éligibles au CPF¹⁶, dans un budget CPF toutes catégories d'environ **2,215 Md€** en 2024 (1,4 million de dossiers

¹⁵APEC, Baromètre trimestriel des recrutements cadres — Volet Entreprises (embauches cadres juniors : -19 % en 2024, -16 % prévu 2025 ; créations vs remplacements de postes). Fichier exploité : [data/apec-barometre-intentions-recrutements.xlsx](https://www.data.gouv.fr/api/1/datasets/r/59891e00-09a7-4d11-8f0d-cf3b8a8e52fd). <https://www.data.gouv.fr/api/1/datasets/r/59891e00-09a7-4d11-8f0d-cf3b8a8e52fd>

¹⁶Mon Compte Formation (Caisse des Dépôts), catalogue des formations IA éligibles au CPF : 400+ formations recensées en 2025. <https://www.moncompteformation.gouv.fr>

¹⁷France Compétences, Rapport annuel 2025 (données CPF 2024 : ~2,215 Md€, 1,4 million de dossiers validés ; compétences numériques avancées +47 % ; reste à charge 103,20 € depuis mai 2024). <https://www.francecompetences.fr/publications/>

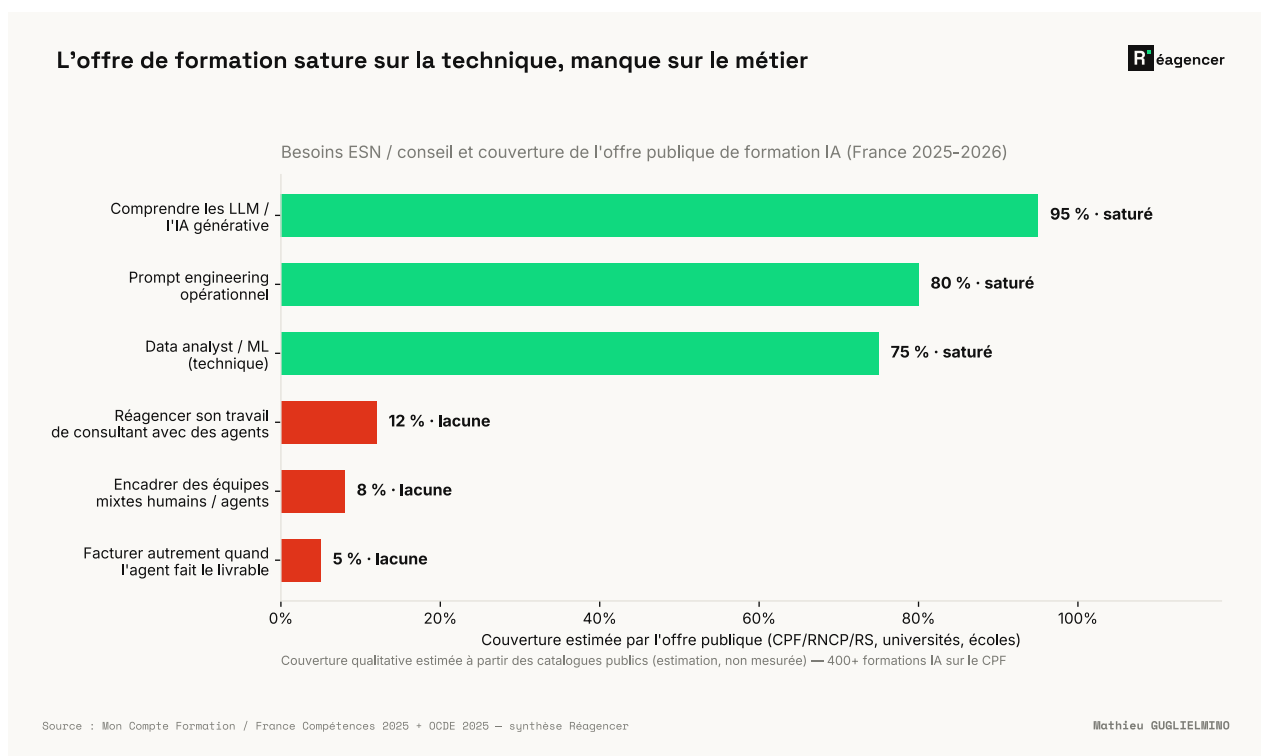
validés), et une croissance des compétences numériques avancées de **+47 %**¹⁷. Depuis mai 2024, un reste à charge de **103,20 €** s'applique (sauf demandeurs d'emploi)¹⁸.

Deux étages structurent cette offre :

- **L'offre diplômante (publique et grandes écoles)** — la plus importante et la plus solide. Masters informatique avec spécialité IA (Paris-Saclay, Dauphine-PSL, Rennes 1, Lyon 1, Grenoble Alpes...), formations d'ingénieur (Polytechnique, CentraleSupélec, Télécom Paris, ENSIMAG, INSA, ISAE-SUPAERO), masters management & IA en école de commerce et en IAE. Elle enseigne les **fondamentaux** : algorithmique (ML, DL, NLP), manipulation de données, gestion de projet IA. La France y est forte (écosystème INRIA, grandes écoles).
- **L'offre de repositionnement (CPF / OPCO)** — certifications **RNCP** (titres d'État) ou **RS** (compétences ciblées : prompt engineering, analyse de données IA). Financements OPCO généreux pour les PME (jusqu'à **100 %** du coût pédagogique sous 50 salariés). Très demandée sur le court (1-3 jours de sensibilisation et de prompt), plus rare sur la reconversion longue (data analyst, ML engineer).

Croisée avec les **besoins réels d'une ESN ou d'un cabinet** confronté aux agents, cette offre dessine une carte à deux versants nets.

```
analyse.fig_formation(d);
```



Le diagnostic tient en une phrase : **l'offre sature sur la technique et manque sur le métier**. Comprendre les LLM, faire du prompt, devenir data analyst : couvert, parfois saturé. Mais **réagencer son propre travail de consultant avec des agents, encadrer une équipe mixte humains / agents, facturer autrement quand l'agent produit le livrable** — quasi inexistant en catalogue public, ni RNCP ni RS dédié en 2025-2026.

¹⁸France Compétences, Rapport annuel 2025 (données CPF 2024 : ~2,215 Md€, 1,4 million de dossiers validés ; compétences numériques avancées +47 % ; reste à charge 103,20 € depuis mai 2024). <https://www.francecompetences.fr/publications/>

Couverture estimée. Les niveaux de couverture sont une **appréciation qualitative** des catalogues publics (estimation, non mesurée), destinée à situer les lacunes — pas un décompte exhaustif de formations.

En Europe, d'autres modèles existent. L'Allemagne mise sur les formations **duales** et intègre l'IA aux cursus d'ingénieur plutôt que de multiplier les modules courts isolés ; les pays **nordiques** lancent des programmes nationaux de reconversion massive (la Finlande revendique 1 % de sa population formée à l'IA, en offre publique gratuite) ; le **Royaume-Uni** s'appuie davantage sur des bootcamps privés¹⁹. La France a la profondeur des fondamentaux mais peu de **praticien situé** — exactement la lacune qui touche les métiers ESN.

Et un angle mort traverse tous les pays : selon l'OCDE, **les adultes les moins qualifiés — ceux qui auraient le plus besoin de se reconvertir — sont les moins susceptibles de s'engager dans une formation à l'IA**, avec un écart de participation de **plus de 40 points** de pourcentage²⁰. La formation, livrée à elle-même, **amplifie** la fracture qu'elle prétend réduire.

La branche prévoit de former 287 000 salariés — surtout à l'outil, presque jamais à l'orchestration

L'offre publique a un angle mort. Ce que révèle la demande de la branche elle-même en est la confirmation en miroir. Selon l'enquête BVA menée pour l'OPIIEC, **69 % des entreprises prévoient de former leurs salariés à la connaissance des outils et plateformes IA**, 60 % à la structuration et l'analyse de données, et **47-49 %** aux enjeux juridiques, réglementaires ou éthiques²¹. Ce sont des mesures déclaratives d'intention — ce que les dirigeants disent vouloir faire, pas ce qu'ils ont fait.

Le signal est net : on se prépare à former à **l'outil** (savoir nommer un LLM, naviguer une plateforme) et à la **conformité** (RGPD, IA Act, éthique). Ce sont des besoins réels. Mais le programme s'arrête là. **L'orchestration d'agents autonomes, l'encadrement d'une équipe mixte humains / agents, la refacturation du livrable quand c'est l'agent qui l'a produit** — ces compétences sont absentes du référentiel déclaré. À peine **21 %** des entreprises mentionnent la maîtrise des prompts, et la gouvernance des données plafonne à **35 %**²². Quant à « réagencer son propre métier autour des agents » — formulée comme telle, la question n'apparaît nulle part.

Ce n'est pas un reproche aux entreprises : elles expriment ce qu'elles connaissent. C'est le paradoxe de la rupture en cours. La branche prévoit de dépenser massivement sur la **couche d'usage** (l'outil) et la **couche de risque** (la conformité), au moment précis où la vraie difficulté est organisationnelle : **comment redistribuer le travail entre humains et agents, comment préserver la montée en compétences là où c'est l'agent qui fait le geste, et comment facturer autrement**. C'est exactement ce que l'offre de formation publique ne couvre pas (§8 ci-dessus)

¹⁹OCDE, Bridging the AI Skills Gap, 2025 (formations duales en Allemagne ; reconversion massive nordique ; écart de 40+ points de participation des adultes les moins qualifiés). <https://www.oecd.org/>

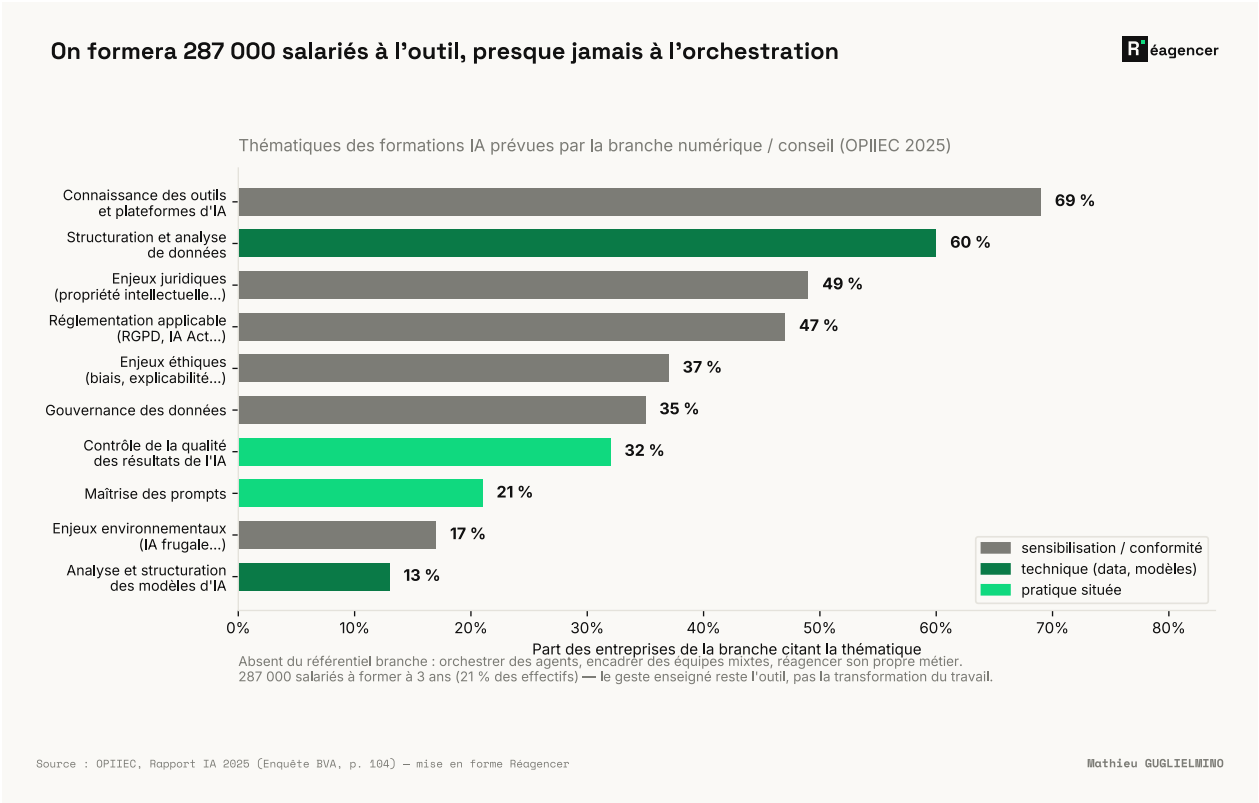
²⁰OCDE, Bridging the AI Skills Gap, 2025 (formations duales en Allemagne ; reconversion massive nordique ; écart de 40+ points de participation des adultes les moins qualifiés). <https://www.oecd.org/>

²¹OPIIEC / Syntec Ingénierie, Rapport IA — version finale, avril 2025 (tâches juniors automatisables p. 75-76 ; 45 000 créations nettes p. 66 + 75 ; 287 000 salariés à former à horizon 3 ans = 21 % des effectifs, p. 104 + 109 ; thématiques des formations prévues, Enquête BVA pour OPIIEC, Figures 61-62, p. 103-104). Téléchargé : [data/opiiec-ia-rapport-final-2025.pdf](https://www.syntec-ingenierie.fr/app/uploads/2025/06/20250418_OPIIEC_IA_Rapport_Final.pdf). https://www.syntec-ingenierie.fr/app/uploads/2025/06/20250418_OPIIEC_IA_Rapport_Final.pdf

²²OPIIEC / Syntec Ingénierie, Rapport IA — version finale, avril 2025 (tâches juniors automatisables p. 75-76 ; 45 000 créations nettes p. 66 + 75 ; 287 000 salariés à former à horizon 3 ans = 21 % des effectifs, p. 104 + 109 ; thématiques des formations prévues, Enquête BVA pour OPIIEC, Figures 61-62, p. 103-104). Téléchargé : [data/opiiec-ia-rapport-final-2025.pdf](https://www.syntec-ingenierie.fr/app/uploads/2025/06/20250418_OPIIEC_IA_Rapport_Final.pdf). https://www.syntec-ingenierie.fr/app/uploads/2025/06/20250418_OPIIEC_IA_Rapport_Final.pdf

— et c’est exactement ce que la demande de branche ne demande pas non plus. Les deux angles morts se superposent.

```
analyse.fig_competences_former(d);
```



Mesures déclaratives. Ces pourcentages sont les réponses d’entreprises à la question « quelles thématiques prévoyez-vous de couvrir en formation ? » (Enquête BVA pour OPIIEC, 2024). Ils mesurent une **intention déclarée**, pas un programme de formation validé ni un budget engagé.

9. Ce que l’open data ne dit pas — et ce que le terrain devra produire

La donnée ouverte établit solidement le **constat macro** : marché en repli, tâches juniors automatisables, recrutement junior en chute, emploi des jeunes en baisse. Mais les questions décisives restent sans réponse publique.

Question	Pourquoi sans réponse
Part des tâches juniors déjà déléguées à un agent dans les ESN	Donnée propriétaire, hors open data
Effet réel sur la facturation (TJM, volume) de la substitution junior → agent	Non publié
Devenir réel des juniors actuels (mutation, formation, abandon)	Pas de suivi de cohorte public
Ventilation APEC par niveau d’expérience	Open data agrégé tous niveaux

Question	Pourquoi sans réponse
Comment les équipes compensent l'apprentissage par le geste que les juniors ne font plus	Qualitatif, à recueillir

Ce que le questionnaire propriétaire devra produire (cible : 30 à 60 réponses = signal éditorial) : interroger managers et associés sur la part de tâches qu'ils confiaient à un junior et confient désormais à un agent ; mesurer l'évolution annoncée des cibles de recrutement junior ; sonder l'effet sur la facturation ; et surtout recueillir le **récit** de la mécanique d'apprentissage — comment forme-t-on quelqu'un dont on a délégué le travail d'apprentissage à une machine ?

Conclusion : réagencer la porte d'entrée

L'IA agentique ne supprime pas le métier de consultant — elle en **dévore la première marche**. Le risque n'est pas l'apocalypse de l'emploi qu'on agite : c'est une **panne lente de la relève**, où l'on cesse de former parce qu'on n'a plus besoin d'exécutants, jusqu'à manquer des confirmés qu'on refusait de fabriquer. Le pari réflexe de la coupe junior, déjà regretté par une majorité de ceux qui l'ont fait, en est le symptôme.

Réagencer la pyramide, ce n'est pas la restaurer à l'identique. C'est **inventer la nouvelle porte d'entrée** : un junior qui n'exécute plus mais **orchestre** des agents dès le premier jour — et une offre de formation qui forme à cela, précisément là où elle ne forme pas encore. La technique est saturée ; le métier reste à écrire.

Sources et références

Journal de recherche en cours — Réagencer, juin 2026. Données au 2026-06-07. Aucun employeur n'est nommé : on parle du modèle (l'ESN, le cabinet de conseil), conformément au cadrage éditorial.