

Sommaire

Introduction P 3

01

Le digital pour tous... Et par tous P 5

DIGITAL : SUJET UNIVERSEL,
RÉALITÉ HÉTÉROGÈNE

MANAGEMENT AGILE - LE DIGITAL AU
SERVICE D'UNE MUTATION DE L'ENTREPRISE

DIGITAL ET RETOUR SUR INVESTISSEMENT :
UNE ÉQUATION À DEUX INCONNUES

02

Les métiers du digital P 8

DES MÉTIERS ÉMERGENTS AU RYTHME
DE L'ÉVOLUTION DIGITALE

UN MANQUE DE COHÉRENCE ENTRE
OFFRE ET DEMANDE DU MARCHÉ

ZOOM SUR LE CHIEF DIGITAL OFFICER

03

Les compétences du digital P 13

HARD SKILLS : UN REGARD TECHNIQUE
DES COMPÉTENCES

SOFT SKILLS : UNE VISION
COMPORTEMENTALE DES COMPÉTENCES

UN ARBITRAGE À ADAPTER

04

Le recrutement des talents P 16

DES PISTES DE RECRUTEMENT EN PHASE
AVEC LE SECTEUR DU DIGITAL

DES COMPROMIS NÉCESSAIRES
SUR UN MARCHÉ EN DEMANDE

Contributeurs P 19

Introduction



« Nous manquons de talents avec une expertise pointue sur le digital ». « Nous avons du mal à recruter ces profils rares ». « Le recrutement de talents digitaux devient de l'orfèvrerie ». « Je ne sais pas où les trouver ». Voici ce que nous entendons quotidiennement.

La transformation digitale s'infuse dans notre quotidien et dans le monde du travail. Nos ressources humaines - qui plus est digitales - sont au coeur de ces mouvements. Les recruter avec pertinence est donc un enjeu crucial.

La pénurie et la tension réelle de ces talents - du junior au top management - sont de véritables challenges auxquels font face quotidiennement les DRH et les directions opérationnelles.

Cette évolution digitale fait apparaître des métiers et en transforme d'autres. Data, machine learning, intelligence artificielle, expérience client. Des compétences techniques - *hard skills* - pointues alliées à des compétences émotionnelles et relationnelles - *softs skills*. Le savoir-être est au coeur de la digitalisation des organisations et complète le savoir-faire.

Ce baromètre vous offre un état des lieux et les perspectives des métiers

et compétences du digital en 2018 et toutes les clés nécessaires pour répondre à vos enjeux de recrutement et de transformation.

Vous trouverez dans cet ouvrage un condensé de témoignages et retours d'expérience de plus de 1 400 experts : Chief Digital Officers, Chief Data Officers, Responsable innovation, experts en intelligence artificielle, internet des objets et MarTech.

L'objectif de ce baromètre est de pallier ces difficultés de recrutement en dressant une feuille de route des métiers et compétences du digital de demain, avec un focus sur la Data, l'intelligence artificielle (IA) et l'internet des objets (IoT). Un baromètre comme un langage commun entre tous les acteurs du marché, de façon à avancer, progresser et surtout trouver des solutions pertinentes ensemble.

Quel métier émerge dans le digital en 2018 ? Quelles sont les compétences techniques et relationnelles indispensables aujourd'hui et pour demain ? Comment attirer les profils en pénurie ? Quels leviers de recrutement privilégier ? etc.

Bonne lecture et utilisez cet outil aussi souvent que nécessaire.



Charlotte Vitoux
Country Manager France
Aquent Partners

Notre étude quantitative

+ 1353
répondants



Questionnaire
online pendant
3 semaines



66 %
sénior

22 %
confirmé

12 %
junior

51 % de femmes

49 % d'hommes



01

Le digital pour tous... Et par tous

**LE DIGITAL ? « UNE PLACE CENTRALE », « UNE PRIORITÉ »,
« UNE PRISE EN COMPTE À 100 % ». UN VERDICT SANS APPEL :
LE SUJET EST UNIVERSEL MAIS SA RÉALITÉ EST HÉTÉROGÈNE.**

Les écarts entre petites et grandes entreprises se creusent à mesure que les problématiques diffèrent. Confrontées à la digitalisation, les PME traditionnelles se demandent “pourquoi” se digitaliser et comment inventer un nouveau *business model* profitable. Les sociétés plus matures, quant à elles, cherchent plutôt à savoir “comment” elles peuvent se différencier de leurs concurrents et optimiser leurs investissements. Ces entreprises cherchent également à imaginer des *business model* alternatifs.

Au-delà de ce fossé, le digital ouvre aussi le champ des possibles et rapproche les opposés : un individu lambda peut devenir le concurrent direct d'un groupe. Des nouveaux entrants sur le marché intègrent le digital comme genèse de leur histoire et pas seulement comme un rajout à une organisation existante : c'est le cas de Nicolas Préteceille. Le fondateur du cabinet 360 OBJETS assure

être polyvalent : il écrit, sensibilise et conseille sur l'Internet des Objets (IoT), et en conformité au RGPD.

Dans une phase de prise de conscience accélérée, Hélène Introvigne, Directrice accompagnement de la transformation et digitalisation Interne au sein du groupe Pierre Fabre, se réfère à la Digital Academy, un programme interne lancé depuis plus de deux ans et demi qui dispense des séances d'acculturation digitale. Pas de formations mais plutôt des séquences de sensibilisation à l'impact des nouvelles technologies sur les *business models*, les modes de travail, la culture et les comportements. Le marketing et la communication sont en première ligne car au plus proche du consommateur mais la transformation à l'ère digitale impacte tous les autres domaines métiers, que ce soit les opérations ou encore les RH pour réinventer l'expérience candidat et collaborateur.

MANAGEMENT AGILE LE DIGITAL AU SERVICE D'UNE MUTATION DE L'ENTREPRISE

Les entreprises maintiennent une structure traditionnellement pyramidale alors que leurs pratiques, notamment la gestion de projets, tendent vers plus d'horizontalité. Propulsée par le digital, l'entreprise se redéfinit en faveur d'un management dit "agile". Terme qui désigne une organisation plus souple, aussi bien en matière d'espaces de travail, que de hiérarchie ou de *process*. L'agilité sera nécessaire dans plusieurs domaines :

L'AGILITÉ DANS L'ESPACE

Les bureaux aux cloisons fixes sont repensés au profit d'open space. Chez Pierre Fabre, des plateaux rotatifs se sont structurés pour réunir physiquement des salariés de hiérarchie différente. Ces "*desks*" évoluent selon les participants aux projets. Une configuration qui rejoint la philosophie d'Éric Alix, Chief Data Officer de La Poste : « le capital humain, c'est l'interaction entre des personnes de disciplines différentes ». Hors de l'entreprise, l'agilité favorise les échanges avec son écosystème. La Poste travaille de pair avec le CNRS, participe à des cafés techniques et multiplie les partages d'expériences dans les écoles.

L'AGILITÉ DANS LA HIÉRARCHIE

Le manager se transforme pour devenir un "coach", et plus celle d'un responsable. Le coach n'est plus uniquement celui qui gère les équipes : il les aide à se développer sur le plan personnel et à construire leur trajectoire de carrière. Le coach, en tant que garant de la vision de l'entreprise, rappelle aux équipes les objectifs *business*.

Certaines entreprises choisissent tout simplement de s'affranchir des frontières qui séparent les métiers. Oui.scnf a mis en place une nouvelle initiative : *les golden tickets*. La méthode casse les silos : utiliser la bonne ressource au bon moment, qu'importe les *business units* ou les *plannings*. Ces passe-droits permettent, pour un collaborateur, de mobiliser les ressources (humaines, matérielles et logistiques) nécessaires lors d'un besoin important et ponctuel. Plus largement, c'est une remise en question profonde de l'entreprise qui est en cours. À sa charge de créer une culture d'entreprise performante, pas seulement vers le client, mais aussi vers le développement de son capital humain.

L'AGILITÉ DANS LES PROCESS DE TRAVAIL

L'amélioration continue. Nora Boissel Solt, Directrice digitale de Reed Midem organise des "standup meeting" chaque lundi matin. L'occasion, pour ses collaborateurs de lister leurs missions prioritaires. Un bilan organisé le vendredi mesure l'écart entre ce qui est fait et ce qui reste à faire.

La preuve, selon elle, qu'« agilité ne signifie pas "déstructuré". Au contraire, dans ce contexte, le maître mot devient "organisé" ! ». La méthode agile demande elle-même... Une méthode ! L'agilité ne peut s'épanouir que dans un cadre solide, bâti autour la confiance, de l'altruisme et de la réactivité.

"Agilité ne signifie pas déstructuré"

Nora Boissel Solt

DIGITAL ET RETOUR SUR INVESTISSEMENT : UNE ÉQUATION À DEUX INCONNUES

Alors que « tout le monde est pour le digital comme pour la paix dans le monde », le digital s'affiche comme LA priorité stratégique des entreprises du CAC 40. Attention, toutefois, à rapprocher la tendance générale de la réalité économique de son entreprise.

1 - Nora Boissel Solt, directrice digitale de Reed Midem

Plus que de miser sur le digital comme une source de profit, Laurent Papiernik, Chief Data Officer de SNCF gares & connexions, insiste sur une nécessaire prise de recul face à des problématiques qui foisonnent. Il donne l'exemple des filtres de l'application Snapchat. « Il ne suffit pas de rire parce qu'une barbe apparaît sur votre visage » mais plutôt de comprendre comment cela est rendu possible. La compréhension plus que la contemplation ? C'est probablement, la clé du succès face à un domaine aussi évolutif.

02

Les métiers du digital

DES MÉTIERS ÉMERGENTS AU RYTHME DE L'ÉVOLUTION DIGITALE

Les interrogés ont facilement identifié deux groupes de professions amenés à prendre une ampleur croissante dans les entreprises. Les métiers de la data arrivent en tête, sans surprise, cumulant ainsi 84 % des réponses. Une évidence pour David Redoute-Mahe, Marketing Manager d'Uniserv France : « la donnée est une matière vivante », et dans ce contexte, elle n'a d'utilité qu'en étant pleinement exploitée. Confirmant cette prise de conscience, les horizons professionnels liés à cette spécialité fleurissent : *dataviz* pour l'accessibilité de la data au grand public ; *data literacy* pour comprendre les phénomènes et processus qui y sont liés ; *data steward* pour la gestion de la qualité des données ; *data management* pour la gouvernance des données ; *real time engineering* pour le traitement des données en temps réel.

Tous ne sont pas du même avis. Pour Guillaume Jouteux, Responsable communication et marketing éditorial chez Canal+, les perspectives de développement vont être limitées

par des règles éthiques et juridiques. Et c'est plutôt sur cette compétence que les directions devraient faire preuve d'anticipation. Sensibilisé à la bonne utilisation de ses informations, le consommateur « acceptera ou non d'être suivi dans sa consommation ». Le RGPD et la CNIL viennent renforcer un cadre légal de plus en plus strict. Les Data Privacy Officers, spécialistes de la protection et de la sécurisation des données, sont ainsi amenés à s'imposer comme pilier incontournable de la récolte des informations de l'utilisateur.

“Les perspectives de développement de la data vont être limitées par des règles éthiques et juridiques”

Guillaume Jouteux

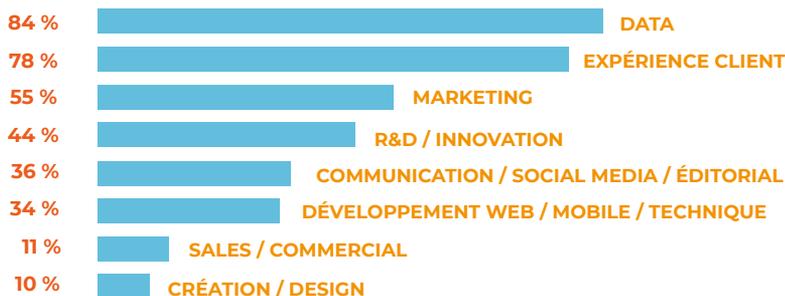
84% des interrogés considèrent la Data comme le métier émergent & dans le même temps, le plus en pénurie de profils pour 69%.

C'est dans ce contexte que l'entreprise se mobilise pour mieux connaître son client, en adoptant une vision à 360 degrés. Nora Boissel Solt, Directrice Digitale de Reed Midem, revendique la nécessité d'offrir « une expérience sans couture ». Naturellement, les métiers liés à l'expérience client (UX, UI, CX, design thinking, design de service, design d'interaction) vont prendre toujours plus d'importance pour près de 78 % des répondants à notre enquête. Benoît Nortier, Chief Digital Officer Learning & Training chez Orange, ne s'étonne pas de cette percée. Selon lui, les rapports de force entre producteurs et clients se sont inversés, notamment par l'ouverture et/ou le développement de la concurrence et l'usage d'Internet. Son entreprise en est le meilleur exemple : « hier, France Télécom fixait ses conditions au client. Aujourd'hui, Orange s'adapte pour satisfaire les besoins du client ». Pour ce faire, Benoît Nortier insiste sur la nécessité de se mettre à la place du client. L'entreprise doit mettre au contact du client des personnes qui savent l'écouter, avec

son propre vocabulaire, avec ses connaissances, qui adaptent leur discours en conséquence. Le client ne supporte plus d'être traité de la même façon que tous les autres clients. Sur cette même optique d'adaptation, Gabriele Lochis, Head of digital d'Arval, revendique la nécessité de s'adapter aux différents interlocuteurs. La filiale de BNP Paribas, spécialisée dans la location de véhicules longue durée (LLD), crée des outils différents selon ses deux grands types de clients. À destination des professions libérales et PME, l'objectif consiste à convaincre sur le produit lui-même.

« Pourquoi » choisir la LLD plutôt que l'achat direct ? Dans ce contexte, le digital s'appuie sur un contenu éducatif qui prêche en faveur de la location (coût, entretien, usage, etc.). Au près des grandes entreprises, marché saturé et habitué du service, le digital intervient, non pas dans l'approche commerciale, mais dans le suivi.

MÉTIERS ÉMERGENTS



« Comment » se différencier des concurrents ? Arval propose ses outils interactifs (données en temps réel, outils de gestion) aux gestionnaires de la flotte automobile de son client.

Pour 55 % des interrogés, le marketing vient compléter ce podium résolument tourné vers la connaissance et l'expérience client. La discipline se renouvelle et évolue vers de nouveaux métiers aux doubles compétences, mêlant marketing et grandes lignes du digital : data, acquisition, customer relationship, growth hacking... D'où l'apparition de Data Scientist, capables, grâce aux données d'aider les équipes marketing à affiner leur stratégie.

Éric Alix, Chief Data Officer de La Poste, nuance toutefois l'engouement lié à ces métiers émergents qui « ne sont que le prolongement d'anciens, auxquels est ajoutée une technologie » ou une composante nouvelle. Le métier

de *Data Analyst* en est l'exemple le plus notable. Sa percée, due à un besoin structurel des entreprises en approfondissement de la data, a professionnalisé les *Data Analyst* dans la prise de décision *business*.

Ces nouveaux métiers ne favorisent pas pour autant la disparition de métiers perçus comme "anciens". Même s'ils convainquent respectivement 11 et 10 % des professionnels du digital sur leur importance dans les années à venir, la vente (sales, développement commercial, négociation) et le design (print et digital) demeurent des métiers identifiés avec des profils et des compétences bien connus. Ces métiers sont, probablement, appelés à évoluer dans un contexte où la maîtrise de la data s'avère capitale. Finalement, ce tumulte général relève davantage de la transformation du digital plus que de la transformation digitale.

“Ces métiers émergents ne sont que le prolongement d’anciens, auxquels est ajoutée une technologie”

Eric Alix

UN MANQUE DE COHÉRENCE ENTRE OFFRE ET DEMANDE DU MARCHÉ

La demande de compétences ne rejoint pas simultanément l'offre. La data comme métier du digital le plus convoité est aussi, unanimement, le métier considéré comme le plus en pénurie pour 70 % des professionnels du digital. La discipline est surtout en quête de profils communicants, compétents dans la traduction d'un langage IT complexe et évolutif pour les autres *business units*. Dans cette intention de vulgarisation, Angélique Bidault-Verliac, Directrice gouvernance et démocratisation de la data chez OUI.sncf, recherche des professionnels « capables de faire chanter la donnée ». La data viendrait naturellement compléter et perfectionner le service proposé au client. Face à ce tournant stratégique et conformément aux métiers émergents, ceux liés à l'expérience client sont considérés en pénurie par 41 % des interrogés – ces métiers sont, par ailleurs, en forte tension depuis des années – suivis de près par le développement web/mobile/technique. A

contrario, seules 16 % des entreprises semblent plus inquiètes concernant les candidats en marketing (alors qu'elles étaient 55 % à le considérer comme un métier émergent). L'offre devance donc la demande.

Dans cette même optique, certaines entreprises externalisent la collecte ou l'analyse de données à des cabinets spécialisés. Richard Rodrigues, consultant, reste prudent. Selon lui, la pratique ne peut qu'être une solution à court-terme, le temps d'une transition ayant pour but l'internalisation. Le risque serait de déléguer finalement une partie déterminante de la chaîne de valeur et de mettre en péril son avantage concurrentiel.

La Poste préfère en revanche maintenir ce sujet stratégique en gestion interne. L'entreprise a ainsi choisi d'acquérir Probiais, très active dans la recherche/développement.

ZOOM SUR LE CHIEF DIGITAL OFFICER

UNE DÉFINITION FLOUE

Directeur du digital, directeur du numérique... L'anglicisme Chief Digital Officer (CDO) cherche encore une traduction française fidèle. Et une position sans équivoque dans les entreprises. Sa mission paraît pourtant simple : mener à bien la transformation digitale – à ne pas confondre avec le Chief Data Officer, qui, lui, orchestre la gestion des données récoltées par l'entreprise.

Le CDO, loin de porter un costume taillé sur mesure, s'enrichit plutôt d'un rôle transverse. Mêlant le marketing, l'innovation, les processus voire la commercialisation, il cultive l'ambiguïté en étant opérationnel et stratégique à la fois. Par son poste hybride, les professionnels du secteur s'entendent sur une présence nécessaire au comité exécutif. Moins s'accordent sur une place au comité de direction.

—> Au sein du laboratoire pharmaceutique Pierre Fabre, la fonction de CDO est éclatée pour former une « cortine digitale ». Chaque branche bénéficie d'un référent exclusivement dédié à la transformation digitale, chapeauté par un directeur informatique groupe.

UNE FICHE DE POSTE ÉVOLUTIVE

Son intitulé de poste est aussi variable que ses missions sont claires. Pilote et moteur du changement, il analyse le présent (les processus, le produit ou le service lui-même, la production, les collaborateurs, la direction,

etc.) pour le confronter à la stratégie globale. Son diagnostic donne lieu à un plan d'action, qui ne se cantonne pas à la simple implémentation d'outils digitaux. L'ambition est de mener à bien une mutation numérique complète, quitte à bousculer la chaîne de valeur de l'entreprise. Il suit la mise en œuvre, évalue, corrige les pratiques... Le CDO endosse ainsi une casquette de consultant qui s'intègre toutefois à un ensemble existant. Son champ d'action dépendra de la maturité de l'organisation qui fait appel à lui. Il existe donc autant d'application du poste de CDO, que d'entreprises. Malgré une importance croissante, la fonction n'a pas vocation à se pérenniser.

UNE RECONVERSION ANNONCÉE

Le destin d'un CDO est en effet tracé : il dispose d'un temps limité, généralement trois ans, pour mener à bien sa mission, qu'elle soit réussie ou non. Passé ce délai, son poste est amené à disparaître, ou à se transformer pour occuper une nouvelle place de choix. Ses compétences transverses et sa fine connaissance de l'entreprise en font un précieux collaborateur : les CDO envisagent généralement une reconversion dans le marketing en tant que Chief Digital Marketing, ou dans l'IT comme responsable voire des postes de direction générale. Le CDO a d'ailleurs tendance à adopter un nouveau sigle, celui de CTO : Chief Transformation Officer. Une appellation qui révèle toute son ampleur.

Les compétences du digital

LUMIÈRE SUR LES HARD ET LES SOFT SKILLS

Les *hard skills*, généralement formalisées par le parcours scolaire, l'expérience d'un candidat et la formation continue, rassemblent les savoirs académiques et/ou techniques. Les *soft skills* se réfèrent au **savoir-être**. L'intelligence devient alors émotionnelle et comportementale.

Les notions se complètent tant elles s'opposent mais servent toutes deux le **savoir-faire**.

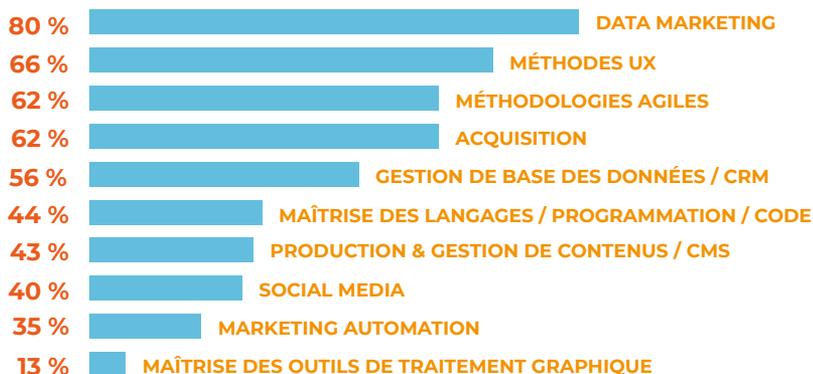
HARD SKILLS : UN REGARD TECHNIQUE DES COMPÉTENCES

Au delà des métiers s'y rapportant, la data continue d'être la vedette en matière de *hard skills* indispensables. Plus de 80 % des répondants considèrent le data marketing comme la compétence phare des professionnels du digital. Toutefois, dans cette majorité, les compétences recherchées en matière de *hard skills* peuvent différer et concerner aussi bien du CRM, de l'analytics ou la capacité à analyser les requêtes. Ils sont ensuite 66 % à attendre une

bonne connaissance des méthodes UX, et 62 % à plébisciter la connaissance des méthodologies agiles, *lean* et *scrum* par exemple.

En queue de classement, la maîtrise des outils de traitement graphique n'est sollicitée que par 13 % des interrogés. La démocratisation des logiciels de graphisme, associée à un apprentissage autonome, a donné une dimension technique et stratégique au digital.

HARD SKILLS : LES COMPÉTENCES INDISPENSABLES



SOFT SKILLS : UNE VISION COMPORTEMENTALE DES COMPÉTENCES

La flexibilité est, incontestablement, la valeur phare d'un professionnel du digital. Ils sont 86 % à rechercher, en priorité, l'adaptabilité et la remise en question chez leurs pairs ou collaborateurs. Vient ensuite l'esprit d'équipe pour 68 % d'entre eux, qui bouscule ainsi le stéréotype du geek isolé. La créativité et l'envie d'apprendre, compétences déterminantes dans un environnement en mouvance, complètent ce podium.

La communication n'est sollicitée que par 38 % des répondants, alors que les profils communicants sont particulièrement recherchés par les directions d'entreprises, comme le souligne Angélique Bidault-Verliac. Naturellement, des qualités plus commerciales ne font pas l'unanimité : ils sont, par exemple, seulement 9 % à considérer la négociation comme un savoir-être important du secteur.

L'analyse sectorielle montre, toutefois, quelques divergences : 70 % des professionnels de l'innovation attendent un leadership assumé chez leurs collaborateurs. Ce comportement de meneur n'est plébiscité que par 30 % des data managers. Pour ces derniers, la tendance s'inverse. Ils sont 70 % à considérer la capacité à la résolution de problèmes comme une soft skill indispensable.

SOFT SKILLS : LES COMPÉTENCES INDISPENSABLES



UN ARBITRAGE À ADAPTER

Le choix de privilégier les *hard skills* ou les *soft skills* lors du processus de recrutement dépend de variables propres à l'organisation : sa maturité, la composition de ses équipes (et *de facto*, sa capacité pédagogique), la stratégie d'externalisation de certains services et principalement du métier en question. Dans la recherche d'un développeur, la connaissance informatique va prévaloir sur d'autres aspects de savoir-être. Chez Oui.sncf, les candidats au département développement de la data sont d'abord testés sur leur maîtrise du langage technique. Le processus de recrutement, ponctué par des tests en ligne ou des mises en situation, se poursuit avec des entretiens. À l'inverse, les *soft skills* seront plus déterminantes pour un poste en démocratisation de la data, sa mission étant d'être proactif et de conseiller les autres services.

La distinction entre *hard skills* et *soft skills* peut aussi devenir une question générationnelle selon la maturité du poste. Pour des candidats juniors, le comportement primera face à des compétences techniques à consolider. La facilité d'accès à la formation continue ou à l'autoformation — via les MOOC notamment — donne désormais l'opportunité de combler ce genre de lacunes. Les attentes sont plus vives sur des postes seniors, pour lesquels l'entreprise va demander d'être rapidement opérationnel.

Finalement, les professionnels s'accordent à dire que l'arbitrage est plus complexe. *Hard skills* ou *soft skills* comme dit Benoît Nortier, « le mouton à cinq pattes n'existe pas ». Le recrutement est définitivement le résultat de compromis.

Le recrutement des talents

DES PISTES DE RECRUTEMENT EN PHASE AVEC LE SECTEUR DU DIGITAL

Plébiscités par 57 % des répondants, les réseaux sociaux sont détournés de leur utilisation première pour devenir un outil de recrutement à part entière. Ils permettent aux entreprises de réaliser des recherches précises sur les candidats. Un circuit court et instantané qui ne convient pas forcément à une recherche ciblée. Dans ce contexte, 45 % des entreprises choisissent de faire appel à des cabinets de recrutement, notamment parce qu'ils disposent de réseaux leur permettant d'atteindre des populations en pénurie.

Les sites d'offres d'emploi, généralistes et spécialisés, sont utilisés par 41 % des entreprises. Sur ce marché concurrentiel, le *job board* "Choose your boss" casse les codes du recrutement IT : l'employeur postule auprès du candidat, qui accepte ensuite d'être mis en relation avec le recruteur ou non. Face à des plateformes nouvelles, les recruteurs se tournent vers des canaux alternatifs, tels que des salons ou des *meetup*. Ces rencontres informelles viennent

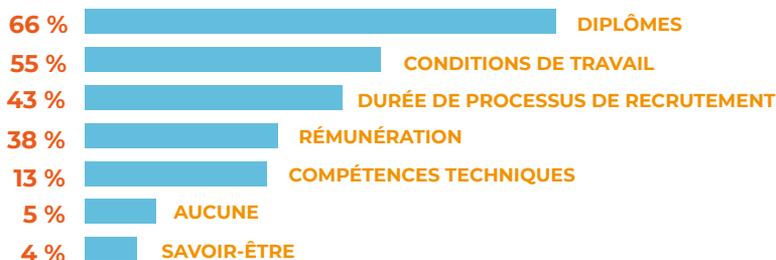
alimenter d'autres réseaux : 30 % des recruteurs privilégient la cooptation, et 25 % le bouche à oreille.

Des distinctions générationnelles : seulement 10 % des moins de 30 ans croient encore à la promotion interne dans le cadre d'un poste à pourvoir. Au contraire, près de 30 % des 50 ans et plus reconnaissent le bénéfice des stages dans la recherche d'emploi.

Les réseaux Alumni ne sont activés que par 9 % des professionnels. Un canal de recrutement amené à se développer au regard des écoles qui développent leurs formations digitales.



PROFIL EN PÉNURIE ? QUELLE(S) CONCESSION(S) ?



DES COMPROMIS NÉCESSAIRES SUR UN MARCHÉ EN DEMANDE

Près de 66 % des professionnels interrogés admettent pouvoir faire des concessions sur le diplôme lors du recrutement d'un collaborateur. Cet arbitrage reflète ainsi la réalité des parcours scolaires : les métiers du digital, plus pratiques que théoriques, ne reposent pas sur des formations initiales en phase avec les besoins de l'entreprise. Dans ce contexte d'évolution constante, les recruteurs misent sur la formation continue ou les MOOC pour s'assurer de l'apprentissage d'une méthode ou d'un système. Au-delà du diplôme, proposer des conditions de travail plus souples constituent un atout de séduction pour les entreprises. Elles sont 55 % à concéder des horaires aménagés ou des temps de télétravail pour convaincre le candidat retenu de les rejoindre. Près de 43 % des entreprises sont également prêtes à raccourcir leur processus de recrutement pour attendre le candidat choisi.

Pas d'envolée des salaires en perspective : la rémunération attire mais ne retient pas sur du long terme. Les managers sont convaincus que la motivation va davantage se jouer sur la curiosité intellectuelle : quantité de données, innovation informatique... Ils ne sont que 38 % à proposer une rémunération au-dessus de celle initialement prévue. Les grilles salariales, peu flexibles – notamment dans les grands groupes – ne permettent pas de répondre aux souhaits des candidats en matière de rémunération. Les startups, en revanche, disposent d'une agilité salariale plus élevée, leur permettant d'attirer les meilleurs talents. Peu d'acteurs envisagent par ailleurs de faire des concessions sur les compétences techniques (13 %) ou encore sur le savoir-être (4 %). La preuve que les *hard skills* et les *soft skills* ne sont pas des leviers de négociation pour les candidats.

Les contributeurs

A Q U E N T

Aquent est l'agence internationale de recrutement et d'intérim spécialisée sur les métiers du marketing, de la création et du digital en Europe, aux États-Unis et en Asie-Pacifique. Partenaire de la transformation digitale des entreprises, Aquent accompagne des annonceurs, agences, pure-players et startups de tous les secteurs d'activité pour identifier et répondre aux besoins de compétences. Aquent s'appuie sur 30 années d'expertise de l'intérim et du recrutement, ainsi que sur son puissant réseau international, pour trouver les talents qui font la différence. Elle enrichit les équipes de ses clients avec les compétences marketing, créatives et digitales dont ils ont réellement besoin, au gré de l'évolution de leurs projets. L'intérim de talents garantit créativité et souplesse, favorisant ainsi la rentabilité des projets.

<https://aquent.fr/>

CONTACT



Charlotte Vitoux
Country Manager France

cvitoux@aquent.com
+33 (0)1 40 29 81 10



Laetitia Parise
Directrice Commerciale
et Marketing

lparise@aquent.com
+33 (0)1 40 29 81 15

Avec 660 sociétés adhérentes, dont **l'intégralité du CAC 40 et du SBF 120** et plus de 160 000 professionnels, l'EBG constitue le principal think-tank français sur l'économie digitale. L'EBG a pour vocation d'animer un réseau de décideurs, en suscitant des échanges permettant aux cadres dirigeants de se rencontrer et de partager bonnes pratiques et retours d'expérience.

Plus de 200 événements et 25 ouvrages sont réalisés chaque année, permettant de fédérer des décideurs d'entreprises issus de tous les métiers : Directeurs Marketing, Directeurs Digital, DSI, DRH, DG, Directeurs Achats, etc.

LE PÔLE ÉTUDES DE L'EBG

L'EBG édite cinq collections d'ouvrages uniques en leur genre, permettant de recueillir les témoignages les plus pointus et les visions de nos adhérents sur des sujets d'actualité.

Le Conseil d'Administration de l'EBG se compose des personnalités suivantes :

- Stéphane Richard, CEO d'Orange – actuel Président de l'EBG
- Jean-Bernard Levy, PDG d'EDF
- Steve Ballmer, ex-CEO de Microsoft
- François-Henri Pinault, Président de Kering
- Pierre Louette, Directeur Exécutif, Secrétariat général et opérateurs France, Orange
- Patrick Le Lay, Ancien PDG de TFI
- Grégoire Olivier, Directeur des Services de Mobilité de PSA Peugeot-Citroën
- Didier Quillot, Directeur Général de la Ligue de Football Professionnel (LFP)
- Sir Martin Sorrell, Président de WPP
- Jean-Daniel Tordjman, Ambassadeur, Inspecteur Général des Finances
- Philippe Rodriguez, Trésorier
- Pierre Reboul, Secrétaire Général

LES RÉFÉRENTIELS

- Étude de grande ampleur sur l'évolution d'un métier, d'un secteur, ou une grande mutation des organisations
- 100 interviews de Directeurs de grands groupes
- pages d'analyses, cas concrets et citations



Titres parus :

- Référentiels des Directeurs Achats,
- Référentiels des Directeurs Marketing,
- Référentiels de la Transformation Digitale



INTERNET MARKETING

- 70 décryptages de campagnes marketing
- 10 000 exemplaires diffusés
- 500 pages de techniques et méthodes



CONTACT

Thomas Pagbe
Responsable des contenus
thomas.pagbe@ebg.net
+33 (0)1 48 00 00 38

Stella Gay
Chargée de projets
éditoriaux
stella.gay@ebg.net

LES LIVRETS DE SYNTHÈSE

- Restitution des réflexions issues d'un cycle d'événements (ateliers ou conférences)
- événement par événement : synthèse des enjeux, interview, compte-rendu
- 60 pages d'analyses thématiques et de retours d'expériences

Titres parus :

- Transformation Digitale de l'Assurance,
- Marketing prédictif,
- Mobilité en entreprise
- Chief Data Officer
- Intelligence Artificielle
- Enjeux immobiliers...



LES BAROMÈTRES

- Étude quantitative menée auprès de toute la communauté EBG pertinente
- entre 500 et 1 000 répondants par étude
- 40 à 50 pages d'analyses, de tableaux et graphiques

Titres parus :

- Data-Driven Enterprise,
- Innovation et Open Innovation,
- Usages mobiles,
- Pratiques de pilotage RH,
- Marketing Programmatique Data & Insight...



LES LIVRES BLANCS

- Étude sur un sujet innovant (Intelligence Artificielle, Cloud, etc.)
- 30 interviews de Décideurs qui portent un projet lié à la thématique
- entre 100 et 150 pages d'analyses, cas concrets et citations

Titres parus :

- Marketing comportemental,
- Internet des Objets,
- L'encyclopédie des Big Data,
- API : 10 témoignages clés,
- Génération Y/Z : panorama des nouvelles pratiques RH pour 2018...



Impression : Grillet Impressions,
38 Rue Ampère, 78140 Vélizy-Villacoublay
Rédactrice : Vanessa Longo
Conception graphique/maquette : Floriane Pilon

Copyright © 2018 EBG-Elenbi et Aquent.

Tous droits réservés. Cet ouvrage ne peut en aucune manière être reproduit en tout ou partie, sous quelque forme que ce soit ou encore par des moyens mécaniques ou électroniques, y compris le stockage de données et leur retransmission par voie informatique sans autorisation des éditeurs, EBG-Elenbi et Aquent.

La citation des marques est faite sans aucun but publicitaire. Les erreurs ou les omissions involontaires qui auraient pu subsister dans cet ouvrage malgré les soins et les contrôles de l'EBG-Elenbi et Aquent ne sauraient engager leur responsabilité.

EBG-Elenbi et Aquent.

Avec le soutien d'iStock by Getty Images.

gettyimages® | iStock.

**Téléchargez directement la version numérique
de ce livre blanc et des titres précédents sur
ebg.net/publications**