

La révolution des métiers

Nouveaux métiers,
nouvelles compétences :
quels enjeux pour l'entreprise ?



EY

Building a better
working world

LinkedIn

Sommaire

La révolution des métiers

Editorial	2
Points clés	4
Une étude co-produite avec des experts issus de tous horizons	6
1. L'entreprise face aux mutations du travail	9
Un monde du travail bouleversé	10
Appréhender les mutations du travail : ce qui préoccupe les dirigeants	12
2. Les métiers font leur révolution	17
Le changement des métiers qui se profile sera massif	18
Principal domaine de changement : la technologie et le digital	19
La carte du monde des offres d'emploi	22
La carte du monde des compétences	23
Les métiers qui montent en puissance et l'émergence de nouveaux métiers	24
Des métiers techniques qui se diluent et deviennent des compétences	28
3. Appréhender la révolution des métiers : 10 clés pour l'avenir	39
Gérer les ressources humaines de la nouvelle entreprise « Plug & Play »	40
Arrimer les RH à la stratégie et développer le « contrôle de gestion social »	41
Redorer le blason de la formation	42
Repenser la mobilité comme « fabrique à compétences »	42
Reconnaître et rétribuer la coopération	43
Prendre soin de ceux que l'on a choisis	43
Aider chaque salarié à se prendre en charge et à devenir un entrepreneur en puissance	44
Penser la diversité en termes de performance et non de « bonne action »	45
Réinvestir dans le management intermédiaire	45
Faire confiance... pour regagner leur confiance	46
Méthodologie	47

Editorial



Jean-Pierre Letartre
Président d'EY
en France

L'écolier de demain ne sera-t-il pas saisi par le doute quand il s'agira de remplir la case « Profession des parents » d'une fiche de rentrée ? Si ces derniers sont « community manager », « spécialiste en marketing digital », « designer de services » ou « data scientist », on peut en effet imaginer la perplexité d'un enfant dont les livres parlent encore de docteurs et de pompiers...

Le travail a été continuellement déconstruit et reconstruit à travers les siècles : sa durée, sa productivité, sa rémunération ou sa localisation ont été sans cesse repensées, transformant en conséquence les métiers et les compétences. La mondialisation des échanges et le développement des technologies numériques ont achevé de bouleverser le temps, l'espace et les modalités du travail qui, du salarié à l'auto-entrepreneur, a désormais mille visages.

Aujourd'hui, cette transformation du travail impose aux entreprises de repenser leur organisation, leurs modes de management, les relations avec leurs salariés. Face au foisonnement des enjeux commerciaux, techniques, réglementaires, sociaux, elles disent aussi manquer de compétences adéquates, alors que les niveaux d'éducation sont plus élevés que jamais.

Forts de notre expertise dans l'accompagnement des entreprises, il nous a semblé indispensable d'examiner ce qui apparaît aujourd'hui comme une véritable révolution des métiers et des compétences, et l'impact que cette révolution peut avoir sur les organisations et sur la relation employeur/employé.

A partir d'une vaste enquête menée dans sept pays différents, nous avons étudié les attentes des employeurs et l'équilibre des compétences disponibles d'un continent à l'autre. Au-delà de l'observation de tendances, il s'agit de partager des pistes de réflexion autour des enjeux pour l'entreprise et des nouvelles relations employeur-employé. Ce travail s'inscrit ainsi naturellement dans le cadre de la mission que nous avons choisie pour notre entreprise : *Building a better working world.*



Ariel Eckstein
Managing Director
LinkedIn EMEA

Depuis sa création, il y a un peu plus de 10 ans, la mission de LinkedIn est restée la même : « Connecter les professionnels du monde entier pour leur permettre d'être plus performants et efficaces ». Dans son ouvrage *The Start Up of You* publié en 2012, Reid Hoffman, le fondateur de LinkedIn explique que l'on doit gérer sa carrière comme une start-up : se considérer comme un être en devenir (en « beta permanente »), savoir s'adapter, investir dans son développement et prendre des risques. Il corréle également l'importance du réseau et de ses trois piliers – identité, relations et partage d'informations à la réussite professionnelle. Sur cette mission s'est bâtie une vision : « Créer une opportunité économique pour chaque professionnel dans le monde » à laquelle Jeff Weiner, le PDG de LinkedIn, associe la notion de « graphe économique » : imaginez que l'on puisse visualiser l'offre et la demande de compétences au niveau local, régional et même mondial et ainsi faciliter la rencontre des talents et des organisations.

La Révolution des métiers donne un premier aperçu de cette cartographie : elle révèle notamment la dissolution de certaines compétences que doivent désormais posséder tous les collaborateurs comme la gestion de projet ou l'IT ; elle démontre ensuite la montée en puissance de l'entrepreneuriat et la fragmentation des organisations ; elle dévoile enfin la régionalisation des besoins en matière de talent : accent sur les comportements à l'Ouest et sur les connaissances techniques à l'Est.

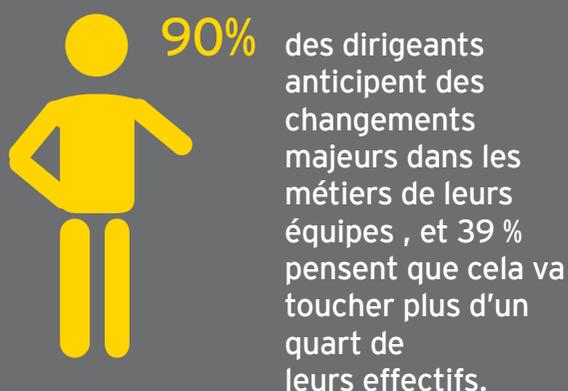
Mais les salariés et notamment la génération Y n'ont pas attendu de voir émerger la notion de « graphe économique » pour modifier la gestion de leur carrière et leur comportement vis-à-vis de l'entreprise. Et c'est précisément l'objet de l'article publié récemment par Reid Hoffman, Ben Casnocha et Chris Yeh, deux autres figures de la Silicon Valley, dans la Harvard Business Review : alors qu'au XX^e siècle, la stabilité caractérisait la relation entre employeurs et employés, la mondialisation et la révolution de l'information ont forcé à la fois les organisations et les individus à s'adapter et à prendre davantage de risques. Cela se traduit par des trajectoires non linéaires, où l'entreprise va devoir « pivoter » son modèle économique pour se développer et le salarié constamment évoluer d'une entreprise, d'un secteur, d'un pays à un autre pour mener à bien sa carrière.

Le classique contrat de travail qui supposait, en retour d'un certain protectionnisme voire paternalisme, que les salariés soient fidèles et dévoués à leur entreprise doit désormais laisser la place à une forme d'alliance, où employeurs et employés investissent mutuellement et consciemment dans leurs développements respectifs, qu'ils soient conjoints ou non.

Des changements majeurs dans les métiers

A horizon 5 ans :

La difficulté à faire face à cette mutation des métiers est ressentie différemment selon les pays :



73% des Chinois s'inquiètent de ne pouvoir y faire face,



66% des Français,



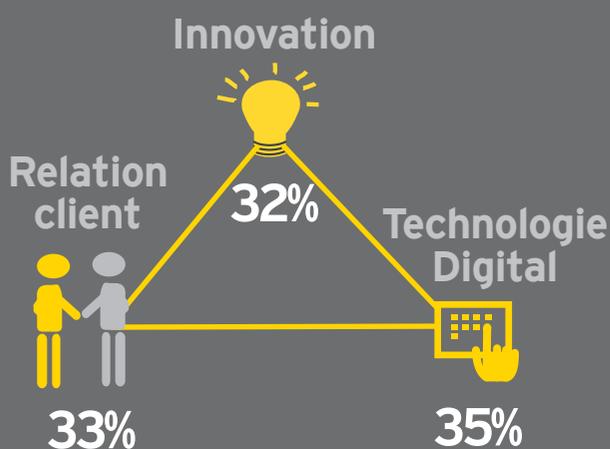
mais seulement, 25% des Allemands.



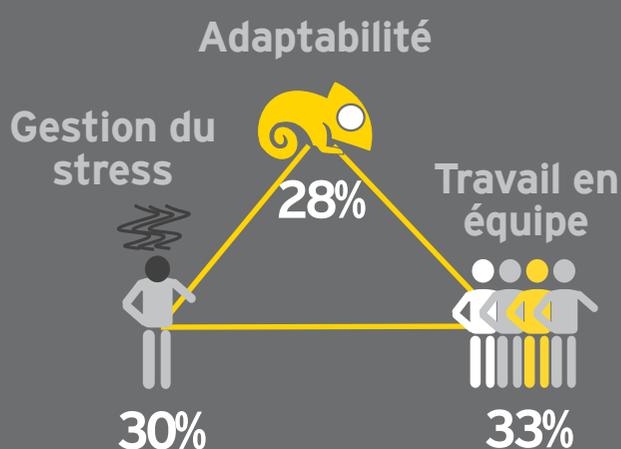
70% des dirigeants français considèrent que le manque de compétences est un frein au développement de l'entreprise.

Compétences recherchées, compétences disponibles :

Compétences techniques les plus attendues :



Compétences comportementales les plus attendues :



Les compétences comportementales sont plutôt disponibles en occident et les compétences techniques dans les pays émergents : le monde est devenu une entreprise.



Occident



Compétences comportementales



Pays émergents



Compétences techniques

Les métiers qui progressent :



Les métiers qui se diluent et deviennent des compétences :

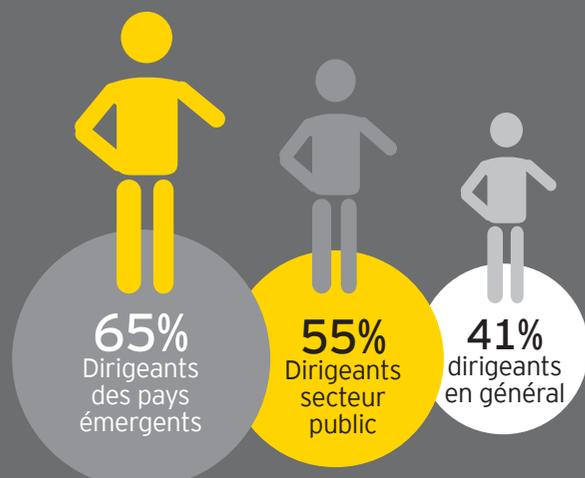


Les métiers qui émergent :



De nouvelles façons de travailler :

41% des dirigeants anticipent la montée en puissance du télétravail, notamment dans le secteur public (55%) et les pays émergents (65%).



De nouveaux statuts :

L'entrepreneuriat monte en puissance :

“Entrepreneur” est le premier intitulé de fonction dans le réseau LinkedIn pour les 7 pays étudiés. Les intitulés de fonction ayant trait à l'entrepreneuriat sont parmi ceux qui connaissent la plus forte progression dans les pays occidentaux : France (+14%), Royaume-Uni (+10%), Etats-Unis (+6%), Allemagne (+5%).

3 sources croisées sur 7 pays
 - 500 dirigeants interrogés par CSA
 - Analyse du réseau LinkedIn (période 2008-2012)
 - Analyse de 7000 offres d'emploi par EY

La révolution des métiers, une étude co-produite avec des experts issus de tous horizons

Retrouvez les témoignages complets des experts interviewés dans l'étude sur le site web d'EY : www.ey.com/fr/RevolutionDesMetiers



1. Jean-Paul Alibert, Président de T-Systems France
2. Norbert Alter, Professeur à Paris Dauphine
3. Michel Authier, Président de Mugeco, inventeur du concept d'arbre des connaissances
4. Gilles Babinet, Digital Champion pour la France auprès de la Commission Européenne
5. Emeline Bourgoïn, Directrice des ressources humaines, Dailymotion
6. Amaury de Buchet, ESCP Europe, Professeur affilié entrepreneuriat et innovation, responsable des company projects
7. Gilles Cavallari, Directeur général, Monster.fr (Site de recrutement)
8. Patrick Cocquet, Directeur général, Cap Digital
9. Damien Jean Coquin, Directeur du développement, O2, Services à la personne
10. Martha Crawford-Heitzmann, Directrice de la R&D et de l'innovation, Areva
11. Eric Dadian, Président de l'Association Française de la Relation Client (AFRC)
12. Patricia Delon, Directrice du département commercial RATP
13. Christophe Deshayes/Jean-Baptiste Stuchlik, auteurs du « Petit traité du bonheur 2.0 »
14. Bruno Donjon de Saint-Martin, Directeur général bureaux France, Unibail-Rodamco
15. Jean Ferré, Directeur des plateformes et écosystèmes, Microsoft France
16. Yannick Fondeur, Chercheur au Centre d'études de l'emploi
17. Doris Gautronneau, Directeur des ressources humaines, Xerox France
18. Catherine Glée, Maître de conférences à l'université Jean Moulin Lyon 3
19. Marianne Hurstel, Directrice du planning stratégique et du consulting, agence BETC (publicité et communication)
20. Bruno Jacquemin, Directeur de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Loiret
21. Barthélémy Jobert, Président de l'université Paris-Sorbonne (Paris IV)
22. Vannina Kellershohn, Directrice du marketing clients, Orange Business Services
23. Jean Baptiste Labrune, Chercheur en design d'expérience au Medialab du MIT
24. Diane Laurent-Jubin, Directrice des ventes directes et du service client, Air France
25. Olivier Leclerc, Directeur de l'innovation et de l'intrapreneuriat, Alcatel Lucent
26. Frédéric Lippi, Président, Lippi la clôture
27. Marc Loriol, Sociologue, Institut des Sciences Sociales du Travail, Paris I
28. Albert Malaquin, Directeur général d'Alteara Commerce, PDG de Rue du Commerce
29. Guillaume Martin, Directeur adjoint du planning stratégique, agence BETC
30. Alain Mimouni, Président-Directeur général, Fonderies Bouhyer
31. Christian Mongodin, Strategic Sales Bid Director, Atos
32. Valérie Parenty, Associée, Cabinet d'architectes Saguez Workstyle
33. Patrick Pierron, Secrétaire national de la CFDT, chargé de la politique du développement durable, des politiques industrielles, de la recherche et de la coordination en matière de RSE
34. Igor Quézel-Perron, Associé, Eric Salmon & Partners (cabinet de recrutement)
35. Rémy Rubio, Ergonome web, Fondateur de Yuséo, société spécialisée en expérience utilisateur
36. Olivier Ruthardt, Directeur délégué aux Ressources humaines de la MAIF
37. Nicolas Sadirac, Co-fondateur et Directeur Général de « 42 », école d'informatique fondée par Xavier Niel (Iliad-Free)
38. Matthieu Tanguy, Directeur, Sosh (Orange)
39. Carole Zibi, Directrice marketing stratégique Europe, LinkedIn



Photo crédit : © Cécile Pinchon



Photo crédit : © Luc Perennon



Photo crédit : © Bernard Lachaud



Photo crédit : © Luc Benevello



Photo crédit : © Olivier Clément



Photo crédit : © Alexandre Giraud/MAIF



Photo crédit : © William Beaucardet





L'entreprise face aux mutations du travail

partie 1

Développement des services, mondialisation des échanges et technologies numériques ont transformé le travail dans toutes ses dimensions : son tempo, son espace, ses modalités.

Dans ce contexte, les entreprises se retrouvent obligées de repenser l'organisation du travail, les modes de management, la relation avec leurs salariés, leur image employeur...

Leurs dirigeants, que nous avons interrogés, témoignent des difficultés à faire face à ces multiples défis.

Un monde du travail bouleversé

Mondialisation, réseaux, connaissance : le nouvel environnement du travail

La nouvelle donne de l'économie actuelle, mondialisée et largement utilisatrice de technologie, conditionne l'activité et le positionnement des entreprises. Le tempo global de l'activité économique s'est accéléré, l'alliance du numérique et de la mobilité permettant d'acheter des produits ou services à toute heure du jour et de la nuit et de n'importe où. L'entreprise se voit ainsi imposer des flux d'activité non-stop.

La relation fournisseur-consommateur change : le client aspire à la qualité autant qu'à la simplicité, les modes de consommation se déplacent de la propriété vers la location et le paiement à l'usage.

Le pouvoir des réseaux, la transparence et la facilité d'accès à l'information rendus possibles par Internet placent l'entreprise dans une situation complexe. Pour se démarquer dans un environnement hautement concurrentiel, elle doit construire une communauté.

Le « *community management* », l'« *emotional branding* » ou le « marketing expérientiel » se développent pour répondre à ces attentes. Dans cette transformation digitale, l'entreprise doit mieux connaître et anticiper les attentes de ses clients, notamment grâce aux données issues des réseaux sociaux.

En amont, les façons d'apprendre, de se former, ont également changé. En démultipliant les sources de savoir et en les rendant accessibles gratuitement et dans le monde entier - via les MOOC (*Massive Online Open Course*), les conférences TED ou la Khan Academy par exemple - Internet bouscule les systèmes éducatifs traditionnels.

La question de l'adéquation entre les compétences enseignées et le monde du travail, et donc de l'insertion professionnelle des étudiants, se pose de façon plus aiguë avec la montée du chômage de masse. L'école tente de se rapprocher de l'entreprise avec le développement des stages, des chaires sponsorisées, des « junior entreprises », des simulations ou des incubateurs.

« Les entreprises ne veulent plus d'approches cloisonnées, elles veulent des solutions. »

Jean-Paul Alibert

Président de T-Systems France

« La complexité du monde actuel exige des cerveaux bien faits, disposant de savoirs techniques, et une capacité d'adaptation à des métiers nouveaux. »

Barthélémy Jobert

Président de l'université Paris-Sorbonne (Paris IV)

« La création du statut d'auto-entrepreneur a fait exploser le nombre de professionnels en freelance.

Ce sont la plupart du temps des fonctions support qui basculent dans cette forme d'emploi, notamment dans les métiers du marketing et de la communication. »

Gilles Cavallari

Directeur général, Monster.fr (site de recrutement)

De nouvelles formes d'emploi

Dans un environnement en profonde mutation, les formes d'emploi évoluent également. D'une part, le CDD et le travail temporaire augmentent : en France, au premier trimestre 2013, 8 embauches sur 10 avaient lieu en CDD¹. Le travail temporaire monte en puissance partout en Europe : les Pays-Bas ont 49,8% de leur population active sous cette forme d'emploi, l'Allemagne et le Royaume-Uni sont à des niveaux comparables avec 26,7% et 27,2% respectivement, la France est dans la moyenne européenne avec 18%.

D'autre part, l'entrepreneuriat sous toutes ses formes se développe fortement. Aux Etats-Unis, 99% des créations d'emploi de 2000 à 2011 ont été le fait de la progression du travail indépendant², ce qui conduit certains éditorialistes américains à parler d'une « *Freelance Nation* ». En France, le régime de l'auto-entrepreneuriat créé en 2008 a passé le cap des 900 000 personnes en août 2013³.

Parmi les métiers les plus concernés par la montée en puissance du travail indépendant figurent ceux à caractère créatif ou intellectuel, où la demande en main-d'œuvre ponctuelle est historiquement forte. Ce sont ces métiers créatifs qui ont initié le phénomène des « *slashers* » : des indépendants qui exercent deux activités parfois très différentes (journaliste/producteur, graphiste/céramiste), savent gérer leur réseau pour vendre leurs prestations, et tirent parti de leur indépendance.

Cette montée en puissance de l'entrepreneuriat correspond également à une aspiration forte de la jeune génération : selon une étude CSA-LinkedIn, 50% des jeunes diplômés déclarent vouloir devenir des entrepreneurs. On assiste, sinon à une complète « fin du salariat⁴ », du moins à un éclatement du modèle traditionnel de l'emploi.

1 Rapport *Les mouvements de main-d'œuvre*, 1^{er} trimestre 2013, DARES, 2013

2 Bureau of Economic Analysis of the United States Department of Commerce

3 Source : Acooss

4 Jean-Pierre Gaudard, *La fin du salariat*, François Bourin Editeur, 2013

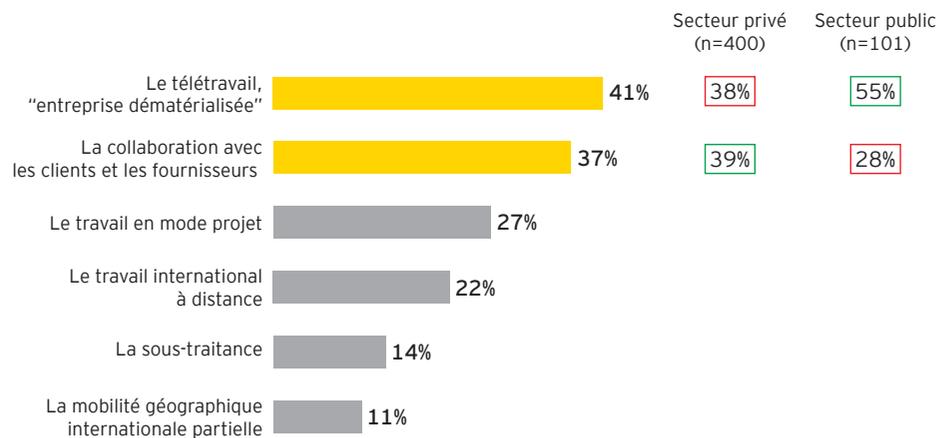
Un nouveau rapport au temps et à l'espace professionnels

Dernière tendance clé : la disponibilité rendue possible par les nouveaux moyens de communication. Au départ réservés aux réponses urgentes, les smartphones professionnels finissent par être pour certains un lien continu avec leur travail et induisent une plus grande flexibilité du temps de travail.

Au-delà de la durée du travail, le lieu du travail est également bousculé, les technologies numériques rendant possible le travail à distance. La France compterait ainsi 12% de télétravailleurs, un chiffre encore inférieur aux 25 à 30% observés dans les pays scandinaves et anglo-saxons⁵. Toutefois, la moitié de la population active française pourrait potentiellement être concernée en 2015 par le travail à distance⁶.

Notre enquête auprès de dirigeants du monde entier montre qu'ils s'attendent à un fort développement du télétravail, que ce soit en Europe, où les transports sont difficiles et le foncier cher dans les grandes métropoles, mais aussi dans les pays émergents où les infrastructures routières ne sont pas toujours à la hauteur des besoins de déplacements des salariés. Pour quatre dirigeants sur dix, le télétravail devrait donc se développer dans les cinq années à venir, et plus de la moitié des décideurs du secteur public mettent cette tendance en exergue.

Selon vous, quels sont les modes de travail qui vont le plus se développer dans les 5 prochaines années ?



Source : CSA.

Avec le télétravail on estime à 37 minutes le temps de transport économisé chaque jour pour un salarié. Pour l'entreprise, on estime à 22% le gain de productivité pour chaque salarié qui passe en télétravail⁷.

Il est toutefois globalement admis que le « 100% télétravail » ne fonctionne pas, car il perturbe le lien social et la culture d'entreprise. Le lieu de travail doit être préservé comme véhicule des valeurs de l'entreprise, permettant des échanges informels, sources d'innovation. Dans les entreprises de la Silicon Valley, certains moments sont ainsi préservés pour les rencontres physiques informelles, même s'il faut pour cela faire voyager les salariés (par ex. les « Indays » chez LinkedIn).

« La frontière entre vie privée et vie professionnelle est de plus en plus floue, ce qui implique de repenser l'espace de travail comme un lieu de vie à part entière. »

Bruno Donjon de Saint-Martin
Directeur général bureaux France,
Unibail-Rodamco

« Une réunion dans nos locaux ou à distance ? Pour nous, c'est indifférent. »

Jean Ferré
Directeur des plateformes et
écosystèmes, Microsoft France

« C'est sur le lieu de travail que les collaborateurs font l'expérience de la culture d'entreprise. »

Valérie Parenty
Associée, Cabinet d'architectes
Saguez Workstyle

⁵ Le Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET) pour le ministre de l'Economie numérique - Rapport « Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique », 2011

⁶ Centre d'Analyse Stratégique, *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, 2009

⁷ Cabinet Greenworking, 2012

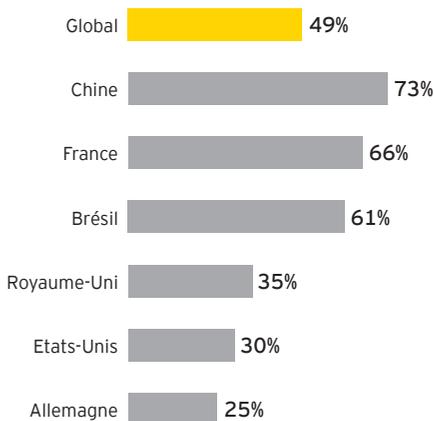
Appréhender les mutations du travail : ce qui préoccupe les dirigeants

Face aux évolutions du travail, une inquiétude inégale d'un pays à l'autre

Pour 90% des dirigeants interrogés dans le cadre de notre étude, les métiers au sein de leurs entreprises vont devoir évoluer.

Les pays émergents sont plus préoccupés par ce phénomène que les pays matures, avec 60% de dirigeants qui se déclarent préoccupés par la mutation des métiers. La France est particulièrement pessimiste parmi les pays matures : 66% des dirigeants y estiment le changement difficile à mettre en œuvre.

Une partie de vos collaborateurs va voir son métier évoluer ou va être amenée à changer de métier au sein de votre entreprise/organisation dans les 5 prochaines années. Est-ce difficile à mettre en œuvre ?

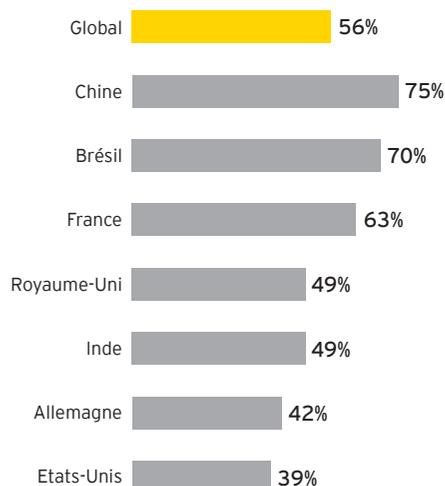


Source : CSA.

Réussir à trouver les compétences recherchées

C'est la principale difficulté : plus de la moitié des dirigeants interrogés disent la ressentir. La guerre des talents semble toujours plus forte sur les marchés émergents, 64% des dirigeants éprouvant des difficultés à recruter dans ces pays contre 48% dans les pays matures.

Avez-vous des difficultés à trouver les profils/compétences dont vous avez besoin sur le marché de l'emploi ?



Source : CSA.

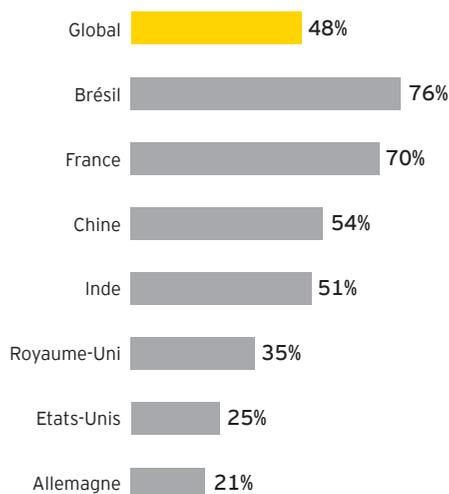
« Nous faisons une veille assidue des programmes de formation pour identifier les rares écoles capables de former les spécialistes dont nous avons besoin, mais le système éducatif a un temps de réaction trop lent pour répondre à nos attentes. »
Emeline Bourgoïn
Directrice des ressources humaines,
Dailymotion (principal challenger de Youtube)

Le manque de certaines compétences freine le développement de l'entreprise

48% des dirigeants déclarent manquer des compétences nécessaires au développement de leur entreprise. La France et le Brésil se distinguent par leur pessimisme.

L'Allemagne affiche la plus grande sérénité, probablement du fait de l'importation de compétences, notamment techniques, que le pays a mis en œuvre ces dernières années et de la qualité historique du dialogue social dans le pays.

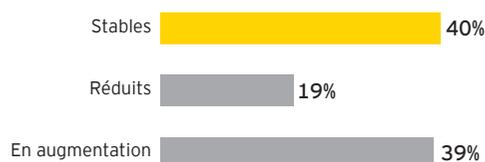
Est-ce que le manque de compétences en interne est un frein au développement de votre entreprise/votre organisation ?



Source : CSA.

Par ailleurs, lorsque l'on interroge les dirigeants, seuls 39% d'entre eux envisagent des créations d'emplois d'ici à cinq ans, avec un écart fort entre pays matures et pays émergents (pays matures 24% d'augmentation des effectifs attendus, pays émergents 59%).

Selon vous, dans les 5 ans, les effectifs de votre entreprise/organisation seront-ils ?



Source : CSA.

Les Français sont particulièrement pessimistes quant aux perspectives d'emploi : 37% des dirigeants interrogés estiment que les effectifs de leur entreprise seront réduits d'ici à 5 ans, contre seulement 15% des Américains, 14% des Allemands ou 13% des Britanniques. Et seulement 8% des entreprises françaises interrogées anticipent des créations d'emplois, contre 24% pour la moyenne des pays matures.

A l'inverse, le dynamisme des pays émergents ressort de l'étude : 59% des décideurs des pays émergents prévoient des créations d'emplois. 81% des entreprises indiennes anticipent des créations d'emplois, 56% des entreprises chinoises.

« La réalité de notre fonderie : 5 à 10 % d'effectifs manquants en permanence. »

Alain Mimouni
Président-Directeur général,
Fonderies Bouhyer

« La transformation des métiers a des conséquences importantes sur le fonctionnement du marché du travail, et notamment sur les dispositifs qui permettent la rencontre de l'offre et de la demande. »

Yannick Fondeur
Chercheur au Centre d'Etude
de l'Emploi

Former, une priorité

La formation est citée par l'ensemble des dirigeants interrogés comme la priorité pour adapter les compétences partout dans le monde. Elle est perçue comme le levier prioritaire par 54% des dirigeants interrogés. Les Français font figure d'exception avec seulement 32%, quand l'Allemagne la plébiscite à 64%.

Comment vous organisez-vous pour disposer des compétences que vous recherchez au sein de votre entreprise ou de votre organisation ?

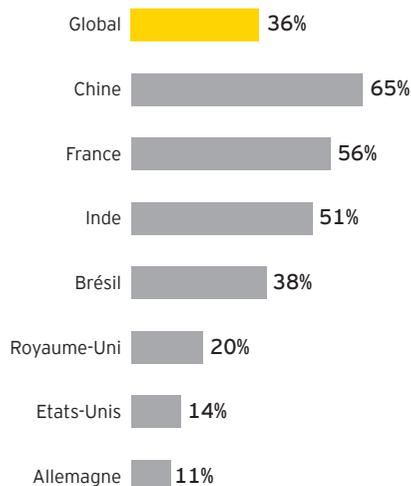


Source : CSA.

Maintenir la cohésion de l'entreprise

L'enjeu est de faire collaborer les métiers traditionnels et les nouveaux métiers. Dans les pays émergents, 51% des dirigeants interrogés estiment avoir des difficultés à assurer cette cohabitation, avec en premier lieu la Chine avec 65% de réponses pessimistes.

Dans votre entreprise/votre organisation, avez-vous des difficultés à faire cohabiter les métiers traditionnels et les nouveaux métiers ?



Source : CSA.

Les dirigeants interrogés ne paraissent pas particulièrement inquiets concernant le maintien de la cohésion dans l'entreprise : 95% estiment réussir à maintenir l'esprit d'équipe, 87% la culture d'entreprise, et 86% le lien social.

Il convient de noter que notre échantillon est composé d'entreprises de toutes tailles. Une ETI aura sans nul doute moins de difficultés à assurer la cohésion de ses salariés qu'une grande entreprise d'envergure mondiale.

Au sein de votre entreprise/votre organisation, considérez-vous que vous arrivez à maintenir dans le temps...?



Source : CSA.





Les métiers font leur révolution

partie 2

A la recherche du collaborateur idéal ?

Demain, sous un intitulé de fonction inchangé depuis des années, la réalité vécue par un collaborateur aura radicalement changé, notamment sous la pression de la technologie et de la globalisation. Certains métiers complètement nouveaux sont en train d'émerger, d'autres sont en perte de vitesse, tandis que l'importance accordée par les recruteurs aux compétences comportementales devient centrale. Dans cette partie nous explorons ces évolutions, pays par pays, et secteur d'activité par secteur d'activité.

Le changement des métiers qui se profile sera massif

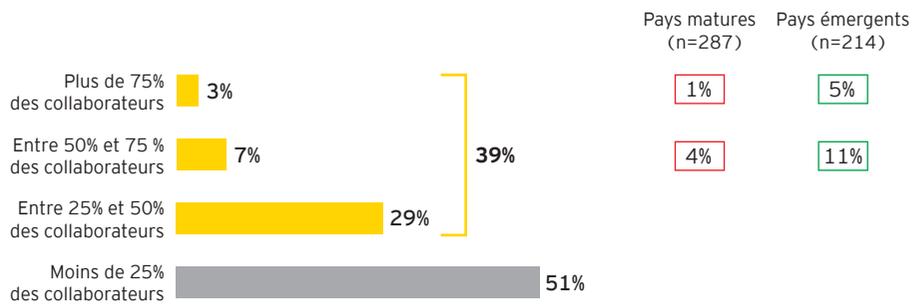
Métier, compétences : une définition

Selon Guy Le Boterf⁸, le **métier** se définit par un corpus de savoirs et de savoir-faire, un ensemble de règles morales spécifiques à la communauté d'appartenance, une identité permettant de se définir socialement (« je suis secrétaire », « je suis ingénieur »...), ainsi qu'une perspective d'approfondir ces savoirs et savoir-faire par l'expérience accumulée.

Les compétences sont le résultat de trois facteurs : le **savoir agir** qui suppose de savoir mobiliser et combiner des ressources pertinentes ; le **vouloir agir** qui se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif ; le **pouvoir agir** qui renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation de travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de risque de l'individu.

Le métier permet une reconnaissance mutuelle entre personnes ayant la même activité. Cette « fraternité » au sein d'un métier a des conséquences : on se respecte, on fait partie du « séraïl », on se regroupe au sein d'associations professionnelles. On se définit par opposition à ceux qui ne sont pas « du métier ». Le flux entre métier et compétences est continu : une compétence pointue (web) peut mûrir pour devenir un métier à part entière (webmaster), puis s'étendre jusqu'à se transformer en une multitude de métiers encore plus pointus (search engine optimization, web design, community management, etc.).

Quelle est la proportion de vos collaborateurs dont le métier va évoluer ou qui vont être amenés à changer de métier au sein de votre entreprise/organisation dans les 5 prochaines années ?



Source : CSA.

Les métiers vont changer, les dirigeants du monde entier en sont convaincus. 90% des décideurs anticipent des évolutions, voire des changements de métiers dans les années à venir au sein de leurs entreprises/organisations. 39% d'entre eux pensent que plus d'un quart de leurs collaborateurs vont voir leur métier évoluer à horizon 5 ans.

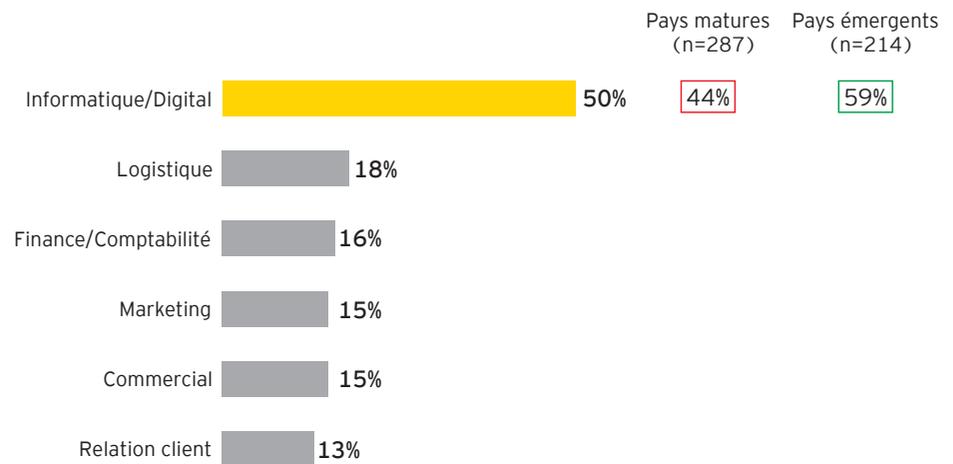
« Dans les années 70-80, la qualification pour produire a cédé la place à la compétence pour être compétitif. »

Michel Authier
Président de Mugeco,
inventeur du concept d'arbre
des connaissances

⁸ Construire les compétences individuelles et collectives, Paris, Éditions d'organisation, 2000

Principal domaine de changement : la technologie et le digital

Selon vous, quels métiers vont évoluer le plus fortement dans les 5 ans à venir ?
Les métiers...



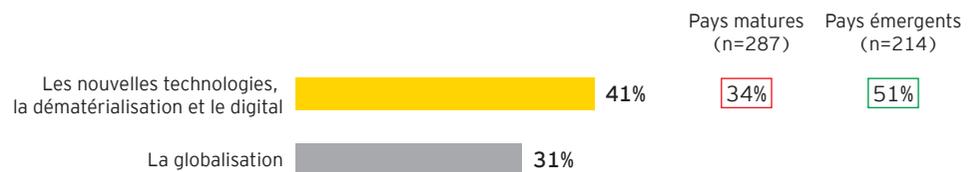
Source : CSA.

Parmi les métiers les plus susceptibles de muter dans les cinq années à venir figurent ceux de l'informatique et du digital, selon 50% des dirigeants interrogés.

Les réponses provenant des Etats-Unis et d'Inde sont encore plus marquées, avec 63% des dirigeants qui anticipent une évolution dans ces domaines.

Les dirigeants du secteur public sont encore plus convaincus de cette tendance : 60% d'entre eux anticipent une évolution des métiers informatique/digital, contre seulement 48% pour le privé.

Quels sont les principaux facteurs qui font le plus évoluer les métiers et les compétences en général aujourd'hui ?



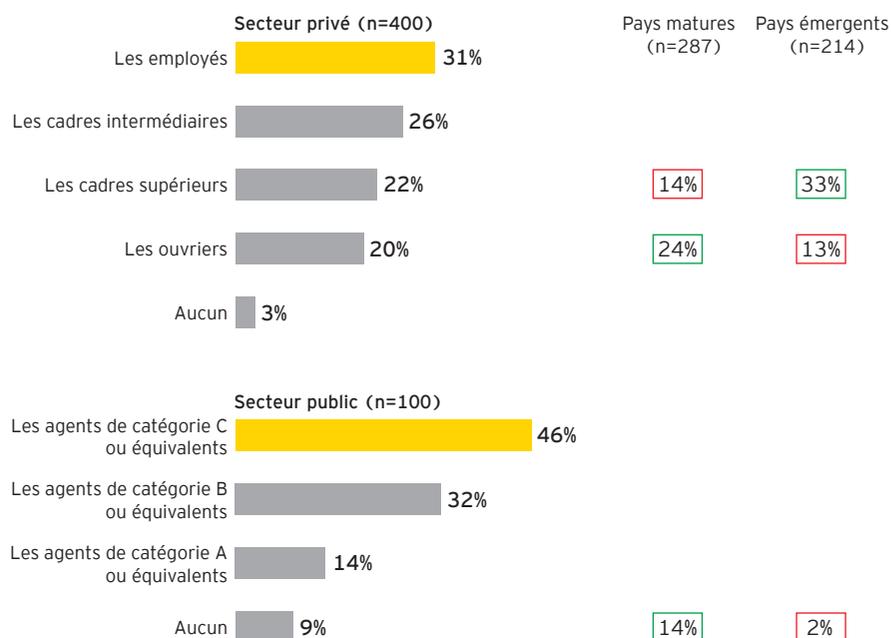
Source : CSA.

Plus encore que la mondialisation ou la pression concurrentielle, c'est la technologie qui contribue à cette évolution des métiers, pour 41% des dirigeants.

« Les techniques sont en perpétuelle évolution et toujours plus pointues, ce qui fait que dans certains domaines chaque collaborateur déclare être le seul à faire son métier. »

Marc Lorient
Sociologue, Institut des Sciences Sociales du Travail, Paris I

Quels seront alors les niveaux hiérarchiques les plus touchés ?



Source : CSA.

Pour 31% des personnes interrogées, les métiers les moins qualifiés seront les plus touchés par le changement. L'automatisation du travail de la connaissance par des systèmes experts ne fait que commencer. Elle sera une des tendances les plus lourdes de conséquences pour les années à venir.

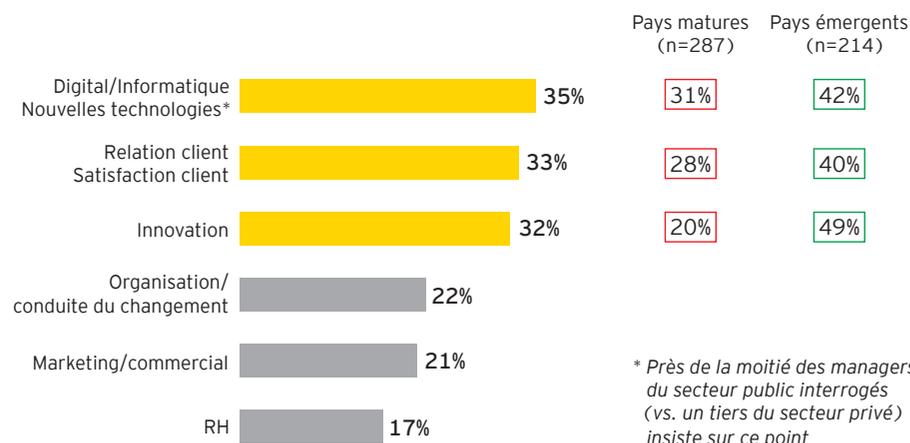
L'automatisation, déjà fortement présente dans l'industrie, s'étend aux services : à titre d'exemple, le système expert Watson d'IBM⁹ travaille dans un centre d'appels (il est même capable de comprendre les jeux de mots et l'ironie) ; la société américaine Momentum Machines¹⁰ développe une chaîne de cuisine entièrement robotisée théoriquement capable de sortir 400 hamburgers par heure ; Amazon teste la livraison de colis par des drones¹¹.

47% du total des emplois américains seraient potentiellement concernés¹², d'où l'impérieuse nécessité de reconvertir ces effectifs vers d'autres activités.

Compétences techniques : numérique et innovation

Logiquement, les compétences liées au numérique et aux nouvelles technologies sont les plus importantes pour l'avenir, citées par 35% des dirigeants, avant celles relatives à la relation client (33%) et à l'innovation (32%).

Selon vous, quelles sont les compétences techniques qui vont devenir les plus importantes dans les 5 ans à venir ?



* Près de la moitié des managers du secteur public interrogés (vs. un tiers du secteur privé) insiste sur ce point

Source : CSA.

9 Site internet d'IBM, section Watson

10 Site internet de Momentum Machines

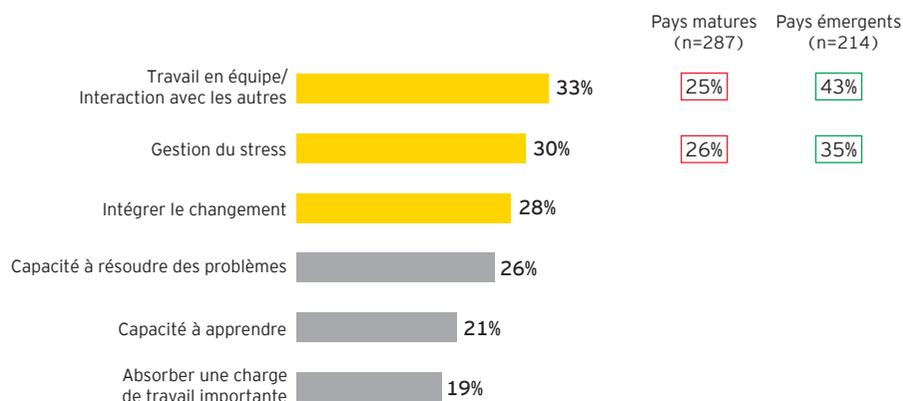
11 Jeff Bezos, PDG d'Amazon, déclaration Reuters, 2 décembre 2013

12 Martin School *The Future of Employment : How susceptible are jobs to computerisation?*, University of Oxford

« L'automatisation de la vente a bouleversé le métier des agents. »
 Patricia Delon
 Directrice du Département Commercial RATP

Compétences comportementales : travail en équipe et gestion du stress, adaptabilité

Selon vous, quelles sont les compétences comportementales qui vont devenir les plus importantes dans les 5 ans à venir ?



Source : CSA.

En matière de compétences comportementales, les dirigeants interrogés demandent des capacités de travail en équipe et d'interaction (33%), des facultés à faire face à des changements rapides (28% en moyenne, 42% pour les Etats-Unis), et enfin la capacité à résoudre des problèmes (26%).

Les compétences de gestion d'équipe sont surtout recherchées dans les pays émergents, citées par 43% des personnes interrogées (la Chine allant jusqu'à 55%), contre 25% dans les pays matures.

Les pays matures recherchent plus la capacité à évoluer dans un environnement complexe : c'est le cas de 28% des répondants britanniques et de 21% des répondants américains, quand la moyenne du panel se situe à 18%.

La capacité à travailler en équipe est d'autant plus critique dans une période où les frontières de l'entreprise s'étendent et où l'on constate de plus en plus de cas d'entreprises « étendues » : écosystème avec des sous-traitants, des partenaires, des fournisseurs au sein d'une filière ou d'un territoire par exemple. Le travail en équipe ne se conçoit donc plus seulement au sein de l'entreprise. Notre enquête montre que 39% des dirigeants comptent de plus en plus adopter un mode de travail collaboratif avec leurs sous-traitants et fournisseurs. La mondialisation pousse aussi au travail en équipe : savoir parler de nombreuses langues, comprendre d'autres cultures sont des atouts majeurs pour la réussite.

On soulignera un autre fait saillant dans l'étude : l'attente forte en matière de capacité à gérer le stress. Deuxième « compétence » comportementale mentionnée avec 30% des réponses, elle monte à 35% dans les pays émergents, et même à 41% au Brésil.

Pourquoi cette attention portée à la capacité à gérer le stress ?

Probablement à cause des répercussions sur les comportements et donc sur la performance. On estime que la polyvalence et la multiplicité des tâches ont des effets physiologiques, qui peuvent réduire jusqu'à 40% la productivité¹³.

Mais si les entreprises attendent de leurs collaborateurs qu'ils sachent résister au stress, il n'est pas évident qu'elles trouvent écho auprès des jeunes générations : un bon équilibre vie privée-vie professionnelle est en effet considéré comme une priorité pour 28,5% de la génération Y en France¹⁴.

En synthèse, les entreprises cherchent des recrues adaptables, capables de faire face à la volatilité de l'environnement économique qui est devenu la norme. La recherche de « soft skills » est le marqueur de ce besoin d'adaptabilité.

« Aujourd'hui la compétence est devenue collective, on n'est plus compétent tout seul. »

Norbert Alter
Professeur à Paris Dauphine,
auteur de « Donner et prendre,
la coopération en entreprise »
aux éditions La Découverte

« La vente de solutions nécessite de faire collaborer tous les métiers. »

Vannina Kellersohn
Directrice du marketing clients,
Orange Business Services

« Le stress du tertiaire vient de l'informatisation et de la virtualisation. »

Gilles Babinet
Digital Champion pour la France
auprès de la Commission Européenne,
auteur de « L'ère numérique,
un nouvel âge de l'humanité »,
Editions le Passer

« L'adaptation au stress n'est pas uniquement individuelle, elle est collective. »

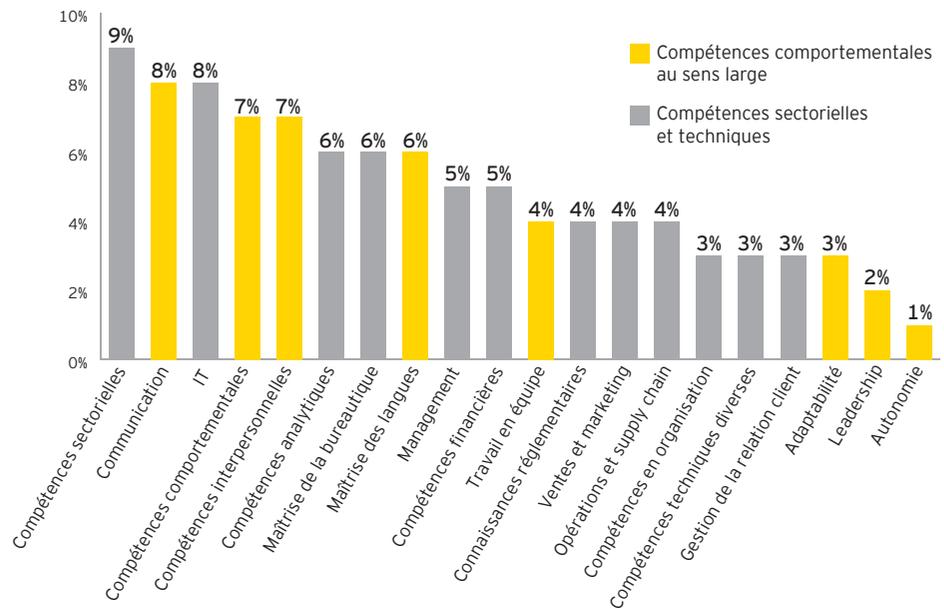
Marc Lorient
Sociologue, Institut des Sciences
Sociales du Travail, Paris I

¹³ Isabel Gauthier, Journal of Experimental Psychology, 2012

¹⁴ Etude Women'up, Mazars, 2012

La carte du monde des offres d'emploi

Top 20 des compétences les plus demandées par les entreprises



Source : analyse EY de 7000 offres d'emploi.

Sur les 7 000 offres issues de sites internet dédiés à l'emploi que nous avons étudiées, le profil de la recrue idéale se dégage nettement : la part des « soft skills » est aussi importante que celle des compétences techniques.

Au-delà d'un socle solide de compétences sectorielles et techniques, les entreprises recherchent aussi un éventail important de compétences comportementales : savoir communiquer à l'écrit comme à l'oral, savoir se comporter dans l'entreprise (ténacité, dynamisme, sens de l'innovation, curiosité, ouverture d'esprit), disposer de compétences interpersonnelles.

Les recruteurs du monde entier sont exigeants : ils attendent à la fois une forte compétence sectorielle, des compétences techniques, et des compétences comportementales.



Source : analyse EY de 7000 offres d'emploi.

« En période de crise, les entreprises se rassurent en exigeant une longue liste d'expériences et de compétences techniques. »

Igor Quezel Perron
Eric Salmon & Partners
(cabinet de recrutement)

Si l'on observe les variations des attentes des entreprises d'un pays à l'autre, on note des similitudes entre pays asiatiques : l'Inde et la Chine affichent des besoins particulièrement affirmés en informatique, en finance, en matière réglementaire et de conformité, et enfin en vente/marketing. Cela traduit probablement pour ces deux pays leur maturation progressive : il leur faut désormais professionnaliser les fonctions financières, fiabiliser la conformité réglementaire et ouvrir les gigantesques marchés intérieurs.

L'attente en matière de compétences comportementales est plus marquée en occident, mais forte partout dans le monde.

La recrue idéale ? Un caméléon

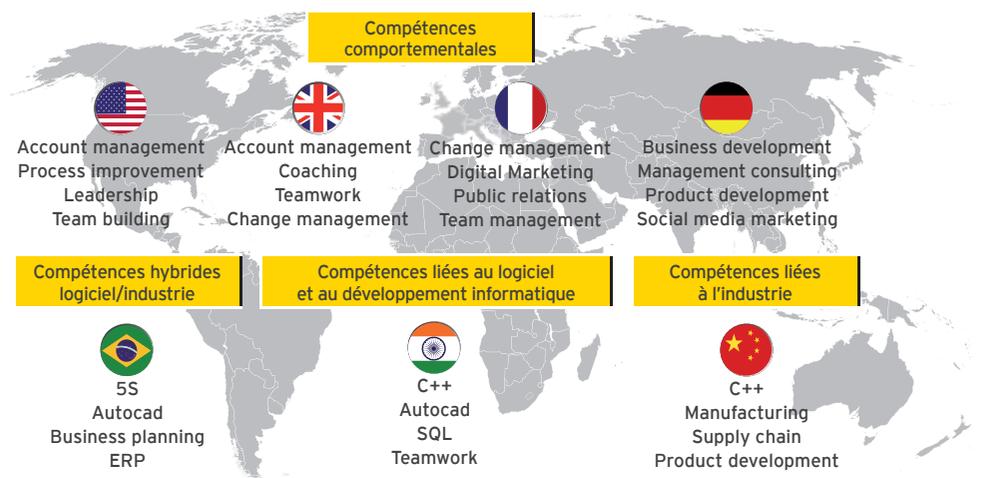


Ces compétences sont-elles compatibles, est-il raisonnable de les rechercher chez une seule et même personne ?

Un « caméléon » saura s'adapter à une conjoncture fluctuante, mais aura-t-il l'engagement nécessaire pour faire avancer un projet avec ténacité ?

La carte du monde des compétences

Le réseau LinkedIn nous montre que les compétences comportementales sont plutôt disponibles en occident, tandis que les compétences techniques sont dans les pays émergents : le monde est devenu une entreprise.



Source : analyse LinkedIn sur la base des profils entrés en 2013.

Face aux attentes citées par les dirigeants, la base des profils LinkedIn nous renseigne sur la réalité du « stock » de compétences existantes. Le graphique nous montre les compétences les plus présentes pour chaque pays. On y voit clairement que la maîtrise des *soft skills* est encore concentrée dans les pays matures, alors que les pays émergents mentionnent plus des compétences techniques.

Toutefois, il faut garder à l'esprit qu'un profil LinkedIn est déclaratif : on ne parle pas de soi de la même façon partout dans le monde. Ainsi, les Indiens et les Chinois mettent en avant des compétences techniques, voire la maîtrise de logiciels et de langages informatiques (C++), quand les Américains évoquent davantage des compétences d'« amélioration de processus » ou de « leadership ».

Au-delà de la spécialisation sectorielle des pays, c'est aussi un aspect culturel qui est présent dans les profils LinkedIn : les *soft skills* sont moins valorisées par certaines nationalités, qui hésitent à les mentionner. Les Américains au contraire n'ont aucune réticence à considérer les *soft skills* comme des compétences à part entière.

« La compétence clé ?
Savoir faire face à l'aléa. »
Olivier Ruthardt
Directeur délégué aux ressources
humaines de la MAIF (assurance)

Cette observation conduit au sujet du « marketing de soi ». La capacité à communiquer est aujourd'hui attendue de toutes les fonctions, et pas uniquement de celles traditionnellement en relation avec l'extérieur, comme le commercial. Savoir « vendre » son service et son équipe, y compris en interne, est devenu une compétence courante. Cette attente est aussi liée au développement de la notion de réseau au sein même des entreprises et des outils afférents (réseaux sociaux d'entreprise).

Les étudiants savent le potentiel de ces réseaux pour trouver leur premier emploi, et s'efforcent d'y apparaître sous leur meilleur jour. Les réseaux sociaux peuvent aussi devenir une source d'information pour les entreprises sur leurs propres salariés, quand, comme pour certaines grandes multinationales, plus de 90% de leurs collaborateurs ont un profil actif.

Les métiers qui montent en puissance et l'émergence de nouveaux métiers

Les métiers en progression : nourrir la marque/vendre d'une part, prendre soin et soigner d'autre part. Les métiers techniques sont en voie de « dilution », notamment l'IT.

« Le « marketing de soi » touche aussi les étudiants : un étudiant qui se prétend compétent sur le digital et n'en fait pas la démonstration sur les réseaux sociaux n'est pas crédible, et les recruteurs le savent. »
Amaury de Buchet
ESCP Europe
Professeur affilié entrepreneuriat et innovation, responsable des company projects

« Les métiers dédiés à l'accompagnement du vieillissement à domicile montent en puissance. »
Damien Jean Coquin
Directeur du développement, O2 (Services à la personne)



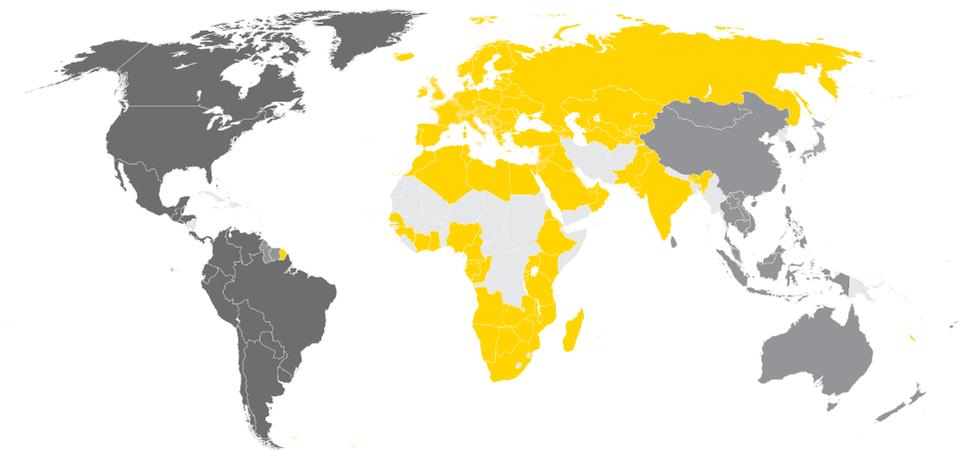
Source : LinkedIn 2008-2012.

Globalement, l'évolution des intitulés de fonction sur les réseaux sociaux professionnels suit les tendances économiques : des marchés à faible croissance pour les économies matures, l'ouverture à la consommation des classes moyennes pour les pays émergents, en conséquence dans les deux cas une nécessité de renforcer les fonctions de vente, marketing et communication.

On soulignera aussi dans l'étude la montée en puissance des métiers liés à la santé et plus généralement à l'aide à la personne. Ce phénomène correspond, dans les pays dont la population est vieillissante, à l'apparition d'une économie émergente : la « silver economy ».

Enfin, l'économie dite « communautaire » ou « sociale » prend de l'ampleur, entraînant le développement des métiers du secteur associatif et solidaire.

Les métiers qui progressent, les métiers qui se diluent



Etats-Unis	
Economie sociale et solidaire	15%
Services de santé	14%
Ventes	12%
Media & communication	12%
Marketing	10%
Entrepreneuriat	6%
Ingénierie	- 10%
Achats	- 12%

Source : LinkedIn 2008-2012.

France	
Media & communication	15%
Entrepreneuriat	14%
Ventes	12%
IT	- 8%
Support	- 12%
Achats	- 8%
Gestion de projet	- 6%

Source : LinkedIn 2008-2012.

Brésil	
Immobilier	60%
Consulting	13%
Comptabilité	- 7%
IT	- 7%
Achats	- 9%
Chef de produit	- 13%
Gestion de projet	- 11%
Qualité	- 11%

Source : LinkedIn 2008-2012.

Inde	
Ventes	18%
Marketing	16%
Ressources humaines	13%
IT	10%
Finance	- 10%
Opérations	- 12%
Gestion de projet	- 23%

Source : LinkedIn 2008-2012.

Royaume-Uni	
Economie sociale et solidaire	28%
Media & communication	21%
Art et design	15%
Services de santé	12%
Entrepreneuriat	10%
Ventes	- 8%
Support	- 9%
Ingénierie	- 12%
Chef de produit	- 12%
Gestion de projet	- 13%
IT	- 14%

Source : LinkedIn 2008-2012.

Allemagne	
Ventes	16%
Recherche	12%
Ressources humaines	11%
Marketing	10%
Entrepreneuriat	5%
Administratif	- 8%
Ingénierie	- 10%

Source : LinkedIn 2008-2012.

Chine	
Ventes	26%
Consulting	18%
Recherche	13%
Media & communication	10%
Finance	8%
IT	- 8%
Gestion de projet	- 19%
Ingénierie	- 22%
Achats	- 23%
Qualité	- 25%

Source : LinkedIn 2008-2012.

« Le sujet qui doit préoccuper les marques, ce n'est pas la technique des canaux, c'est la reconstruction d'un récit cohérent. »

Marianne Hurstel
Directrice du Planning stratégique et du Consulting
Guillaume Martin
Directeur adjoint du planning stratégique, agence BETC (publicité et communication)

« La multiplication des canaux de relation client a nécessité une refonte de notre système de gestion des compétences, et a apporté beaucoup de diversité dans les tâches quotidiennes des conseillers. »

Diane Laurent-Jubin
Directrice des ventes directes et du Service Client, Air France

« La gestion des réseaux sociaux entre désormais dans le champ de compétence des agents de nos centres d'appels : il faut par exemple entrer en relation avec les clients mécontents que l'on a détectés sur les réseaux pour tenter de les convaincre. »

Eric Dadian
Président de l'Association Française de la Relation Client

« Les métiers de la mouvance *Big Data* deviennent critiques : *data-miners, data-openers, data-scientists*. »

Gilles Cavallari
Directeur général, Monster.fr

« Les nouvelles compétences du numérique : visualisation, « *gamification* », *big data*, maîtrise du code. »

Patrick Cocquet
Directeur général du pôle de compétitivité Cap Digital (Pôle de compétitivité de la transformation numérique)

Le développement de l'économie « communautaire » est davantage le fait des pays anglo-saxons (+15% aux Etats-Unis, +28% au Royaume-Uni). La poussée des métiers des médias et de la communication est globalement forte dans les pays matures : 12% aux Etats-Unis, 15% en France, 21% au Royaume-Uni.

La montée en puissance des métiers de la vente est confirmée en Inde et en Chine, et on notera par ailleurs le développement des métiers de « recherche » en Chine (+13%). A noter la montée de l'entrepreneuriat en France (+14%).

Métiers de la marque et des réseaux sociaux : séduire, inspirer confiance, fidéliser

Les métiers relatifs à la gestion de la marque montent en puissance sur LinkedIn : *brand ambassador, brand operations manager, brand specialist, brand executive, brand coordinator*, etc.

Cette tendance témoigne de l'importance accrue de la marque dans un monde où la concurrence est accrue. Il faut renforcer la marque, lui donner du sens, raconter une histoire cohérente, créer des contenus, etc.

Année	Métiers des marques	% augmentation
2009	59820	9%
2010	70882	16%
2011	81729	13%
2012	92813	12%

Source : LinkedIn 2008-2012.

Les sites web marchands ont bien compris le rôle de la marque : à l'origine très transactionnels, avec des fiches produit, ils travaillent aujourd'hui à la valorisation de leur offre. Certains d'entre eux se sont dotés de véritables studios de production audiovisuelle pour créer leurs contenus.

Dans un même objectif de développement, la gestion de la communauté de clients, acquis ou potentiels, permet de renforcer leur fidélité et de contribuer à la construction de la marque.

Des réseaux sociaux ont donc émergé plusieurs métiers à part entière, au-delà du simple « *community manager* » : *social media analyst, social media coordinator, social media manager, social media strategist*, etc. On est bien loin du marketing de masse : il faut s'adresser à chaque consommateur de façon individualisée et entrer en conversation avec lui.

Année	Métiers des réseaux sociaux	% augmentation
2009	44154	39%
2010	72163	39%
2011	104694	31%
2012	130727	20%

Source : LinkedIn 2008-2012.

Métiers de la donnée et de la connaissance client : exploiter et comprendre une masse exponentielle d'informations

Le volume de données que les entreprises doivent aujourd'hui exploiter (« *big data* »), ainsi que la multiplicité des sources (réseaux sociaux par exemple) font évoluer les compétences des postes traditionnels dédiés à leur analyse.

Dans le domaine de la « *Business Intelligence* », le terme de « *data analyst* » est déjà classique : des salariés disposant d'une formation solide en informatique, mathématique, statistique et analytique, capables d'analyser les données issues par exemple de logiciels CRM¹⁵, pour aider à la prise de décision. On parle aussi souvent de fonctions de « *data mining* ». Aujourd'hui apparaissent des intitulés de fonction comme « *data scientist* », de nouveaux métiers qui consistent à savoir analyser des sources diverses, dans un mode transverse à toute l'entreprise, et à interpréter les données au service de la direction générale.

Métiers de la gestion de la connaissance : savoir sélectionner l'information, valoriser le capital immatériel

Dans la nouvelle économie, les métiers liés à la gestion de la connaissance ont un rôle d'accélérateur de performance pour tous les métiers, car elles contribuent à structurer le capital immatériel de l'entreprise. La gestion de la connaissance permet ainsi de sécuriser les savoir-faire, indispensable dans des contextes de turnover important et de plus grande flexibilité de l'emploi.

Une fois structuré, ce capital immatériel peut être valorisé aussi auprès des clients de l'entreprise ou de ses partenaires et va donner lieu à l'émergence de métiers experts.

Métiers de la transversalité : efficacité interne et expérience client fluide

Gagner en agilité, mettre fin aux silos pour plus d'efficacité et pour mieux répondre aux attentes des clients est une préoccupation classique des entreprises. On voit ainsi de plus en plus apparaître dans les organigrammes ces métiers transverses, qui se préoccupent de la continuité et de la qualité de l'expérience client. On citera par exemple les designers de service, les designers d'expérience.

Métiers de la mutualisation : naissance du métier de « responsable de centres de services partagés »

Le concept de centre de services partagés (CSP) est né il y a une quinzaine d'années, avec comme objectif de mutualiser des tâches automatiques, essentiellement dans le domaine informatique à l'origine. Cette centralisation s'est souvent accompagnée d'une externalisation au profit d'un sous-traitant - un « *Business Process Outsourcer* » ou BPO.

Il existe peu de grands groupes aujourd'hui n'ayant pas recours à un CSP, compte tenu de l'importante réduction des coûts, de la standardisation et de la simplification des tâches et fonctions qu'il permet.

En termes fonctionnels, les CSP ont étendu leur gamme de prestations : achats, finances ou ressources humaines peuvent désormais être concernés. En termes géographiques, les CSP sont devenus mondiaux et traitent les demandes de bout en bout : « *global business services* »¹⁶.

Ces « usines tertiaires » ont largement contribué à la normalisation des processus dans les grands groupes avec l'implication de méthodologies comme Lean et Six Sigma. Ayant défini la norme, les CSP remontent aujourd'hui dans la chaîne de valeur : on observe un développement de leurs prestations vers des compétences analytiques et vers la recherche de données dans le domaine financier. Ces CSP sont à l'origine de nouveaux métiers, avec des spécialistes en back office financier, comptable, RH, des responsables qualité, etc.

« Le designer d'expérience a pour mission de concevoir une expérience mémorable, qui transforme celui qui l'utilise. »

Jean Baptiste Labrune
Chercheur en design d'expérience
au Medialab du MIT

« Internet a démocratisé l'ergonomie cognitive. L'ergonome n'écoute pas les utilisateurs, il les observe. »

Rémy Rubio
Ergonome web, Fondateur de Yuséo,
société spécialisée en expérience
utilisateur

¹⁵ Customer Relationship Management - Gestion de la relation client

¹⁶ Source : « *Delivering tomorrow's companies today* », EY 2013

Métiers « verts » et RSE : les compétences nécessaires à la transition énergétique et à l'économie circulaire

Protection et valorisation de l'environnement, recherche d'alternatives à la pénurie de ressources, obsession du durable et de la précaution, bien-être au travail : ces préoccupations débouchent aujourd'hui sur des métiers totalement nouveaux.

En témoignent les nouvelles spécialités d'ingénieurs : « éco-conception », « sites et sols pollués », « destruction nucléaire », « énergies renouvelables », « bio-production », « chimiste vert », « études en efficacité énergétique »...

On attend des métiers qualifiés du bâtiment et de la logistique qu'ils se développent d'ailleurs de plus en plus en adoptant une dimension environnementale¹⁷.

Des métiers d'« auditeur vert/HSE » ou de « responsable de la diversité » apparaissent alors que parallèlement explose le nombre de cabinets de consultants spécialisés en risques psycho-sociaux.

Des métiers techniques qui se diluent et deviennent des compétences



Source : LinkedIn 2008-2012.

Le recul de certains métiers techniques peut s'expliquer de plusieurs façons.

Dans le cas de la gestion de projet, il s'agit d'une compétence qui s'est généralisée et qui figure désormais dans de nombreux profils : elle décline donc en tant que métier à part entière.

Pour les intitulés de métiers liés aux achats, l'explication peut venir tout d'abord de l'automatisation, notamment grâce aux progiciels de gestion intégrés (ERP) qui permettent à chaque métier de l'entreprise d'être plus autonome en matière d'approvisionnement. Le métier se « dissout » alors pour devenir une compétence, sauf pour un nombre moins important d'experts achats (stratégie achat, relation fournisseur, etc.) qui le conservent comme intitulé de fonction.

Pour l'informatique, la baisse de ces intitulés de fonction provient du fait que la technologie est désormais intégrée dans tous les métiers. Les métiers assurent désormais eux-mêmes de plus en plus la maîtrise des logiciels qu'ils utilisent. Le cloud a joué aussi un rôle important, avec des déploiements simplifiés et une dimension technique différente. Autre piste d'explication à ne pas négliger : le « marketing de soi » est devenu si fort que ceux qui exercent des métiers informatiques préfèrent en changer l'intitulé.

« La maîtrise énergétique va imposer aux spécialistes du bâtiment et de l'électricité de co-concevoir en amont les équipements, de façon à éviter les ponts thermiques. Le recyclage et l'économie circulaire seront aussi des viviers importants de nouveaux métiers. »

Patrick Pierron

Secrétaire national de la CFDT, chargé de la politique du développement durable, des politiques industrielles, de la recherche et de la coordination en matière de RSE

¹⁷ Prospective des métiers et qualifications (horizon 2020)

Et voici les métiers de demain....

Brand Ambassador

Community manager

Social media analyst

Social Media Strategist

Ergonome web Designer de services

Designer d'expérience

Retargeting

Data Scientist

Expert en référencement SEO

Market Access

Social volunteer

Counsellor

Social worker

Coordinateur de soins au domicile

**Talent acquisition
marketing manager**

Responsable de
Centres de Services Partagés

Responsable Diversité

Auditeur vert/HSE

Expert en gamification

Data openers

Assistant numérique

Assistant vidéo ludiques

Assistant à la valorisation des usages

Data miners

Real time bidding
Caregiver
Eco-conception
Welcomer

Métiers du marketing : vers des métiers plus quantitatifs et plus proches de la vente

Les métiers du marketing ont vécu tôt et profondément l'impact du digital. Il y a 20 ans, le site web était logé à la direction de la communication en tant que vecteur de notoriété. Il est aujourd'hui devenu la raison sociale de nombreuses entreprises.

Les compétences en matière de numérique sont devenues critiques : référencement naturel, webdesign, conception d'applications mobiles, experts en publicité digitale...

Les directions marketing vont souvent chercher cette expertise chez des jeunes venus de start-up, ce qui n'est d'ailleurs pas sans poser des problèmes d'intégration.

L'utilisation massive des données est un facteur d'évolution important : des secteurs comme la distribution (grâce aux cartes de fidélité), la banque ou les télécoms disposent de bases de données gigantesques sur les prospects et clients.

Au sein des directions marketing, des métiers dédiés à l'analyse de ces données ont émergé : ils savent par exemple modéliser la « valeur client », c'est-à-dire le potentiel attendu d'un client sur la durée. On peut ainsi proposer au bon moment des offres personnalisées, ajuster les bannières publicitaires en temps réel, en un mot faire vivre à chaque client une expérience sur mesure, le cas échéant avant même que son besoin n'émerge. On se dirige bien vers la fin du « catalogue » d'offres standard.

Les industriels, moins bien lotis en bases de données clients, tentent d'en concevoir en mettant en place des programmes relationnels, notamment grâce aux réseaux sociaux.

Bien qu'ancien, le besoin de mieux coopérer avec la fonction vente est aujourd'hui plus critique encore. Il faut concevoir très tôt les parcours clients, le design de l'offre. La tendance est donc au regroupement des fonctions marketing-vente. Le parcours client ne se limite plus au point de vente, il faut y réfléchir en online et offline (par exemple : achat en ligne et SAV en boutique). Cette montée en puissance de l'omnicanal nécessite une bonne intégration entre les fonctions, même au-delà du marketing et des ventes.

Métiers de la Supply chain : la tour de contrôle des flux physiques

Le responsable logistique est aujourd'hui devenu un « supply chain manager », expert directement rattaché à la direction générale, cette dernière ayant décidé de se pencher sur le sujet logistique pour optimiser les coûts.

La mondialisation a complexifié les flux : les matières premières et les produits peuvent venir de partout dans le monde. Il faut donc penser le schéma logistique mondialement, optimiser l'implantation des fournisseurs et des sites de production. Dans le coût du produit fini sont désormais pris en compte des éléments auparavant omis, comme les coûts de douane (TCO - *Total cost of ownership*).

C'est une fonction qui coopère davantage : le S&OP, *Sales and Operations Planning*, est le noyau dur de la planification de l'entreprise, autour duquel les fonctions vente, achats-logistique et production se mettent d'accord. Cette connexion étroite avec le cœur de l'activité est critique : les experts supply chain ne peuvent se laisser enfermer dans des modèles mathématiques.

Le cycle prévisionnel s'est accéléré : les clients sont plus exigeants en termes de délais et ne supportent plus les ruptures de stock, les offres changent plus souvent, le e-commerce « tourne » non-stop. Dans la grande consommation ou le luxe, l'apparition de collections temporaires, collections « capsules » à durée de vie limitée, nécessite une réactivité plus grande encore. Cette accélération et cette finesse d'analyse sont permises par les ERP (progiciels de gestion intégrés), qui donnent accès aux données en temps réel. De nouveaux métiers sont apparus pour professionnaliser un planning devenu quotidien, comme le « planneur de production/distribution ».

« Les métiers marketing, ventes et service client s'horizontalisent. En tant que directeur de Sosh, j'échange moi-même régulièrement avec les clients sur les différents espaces communautaires. »

Matthieu Tanguy
Directeur, Sosh (Orange)

« Nos commerciaux ont appris à vendre du service et changé d'interlocuteur. »

Doris Gautronneau
Directeur des ressources humaines,
Xerox France

« Le métier du développement a beaucoup évolué. Auparavant, quand l'informatique avait une vocation productiviste, on définissait un processus et on demandait au développeur de s'y conformer, par le biais du cahier des charges. Ce modèle du cahier des charges est aujourd'hui obsolète : les nouvelles versions sont constantes et incrémentales. »

Jean Ferré
Directeur des plateformes
et écosystèmes, Microsoft France

« Le métier d'informaticien change profondément. S'il a longtemps été une fonction support au service de l'automatisation des processus, il devient aujourd'hui partie prenante de la création de valeur. »

Nicolas Sadirac
Co-fondateur et Directeur Général de
« 42 », école d'informatique fondée
par Xavier Niel (Iliad-Free)

Métiers des systèmes d'information : passer de l'informatique à l'innovation

Aujourd'hui la plupart des métiers de l'entreprise sont concernés par les évolutions technologiques, et l'appropriation des outils informatiques par les utilisateurs s'est accélérée. L'apparition des offres en mode SaaS bouleverse fortement le centre de décision des évolutions logicielles en s'adressant directement aux métiers.

Quel est donc désormais le rôle du DSI ? Bien au-delà de son rôle traditionnel de mise à disposition et de maintenance des applications et des systèmes, trois dimensions émergent : Architecte, Expert et Agitateur d'idées.

« Architecte », pour faire le lien avec la stratégie et les différents besoins exprimés par les métiers et se positionner en garant de la cohérence d'ensemble du système d'information.

« Expert » en tant que contributeur à la modernisation des modes de fonctionnement de l'entreprise grâce aux évolutions du système d'information et des outils.

« Agitateur d'idées », enfin, pour anticiper les évolutions futures et adapter rapidement le système d'information grâce à l'utilisation des nouvelles technologies : toujours avoir un « coup d'avance ».

Métiers de la direction financière : une agilité accrue

Les métiers de la direction financière sont confrontés à une très forte accélération. Il faut faire face au rythme croissant des évolutions de l'entreprise : nouvelles implantations, intégration et réorganisation des activités, sophistication des flux de facturation interne... Il faut aussi réussir à organiser l'information selon différents axes, tant sur des notions financières (coûts directs, indirects, de structure) qu'organisationnelles (fonctions, sites, entités) ou commerciales (clients, marchés, canaux de distribution).

Enfin, la montée en puissance du sujet de la donnée touche fortement les métiers de la direction financière. Avec le développement des systèmes intégrés (ERP), le volume et la richesse des données disponibles se sont accrus, offrant de grandes possibilités d'analyse non seulement des résultats financiers mais également de leur mode de formation. Ces métiers s'appuient de façon croissante sur des outils rapides et agiles - business intelligence, EPM - qui permettent de réorganiser l'information très rapidement sans refondre les outils transactionnels.

Enfin, malgré la sécurité et l'automatisation permises par les systèmes d'information, nombre de contrôleurs de gestion continuent à consacrer une énergie considérable au maintien de fichiers historiques, qui ont traversé les migrations d'outils et les changements d'organisation. Soucieuses de produire à leur hiérarchie les formats habituels, les équipes ont besoin d'un vrai message du management sur l'élimination de ce « *data-crunching* » au profit d'analyses à plus haute valeur ajoutée.

Métiers des ressources humaines : trouver les meilleurs et en prendre soin

Les problématiques de la Direction des ressources humaines évoluent constamment. On peut citer la pénurie de compétences sur le marché du travail (pourtant couplée à un chômage persistant), les changements de normes en vigueur (sur le temps de travail, la diversité, l'épargne salariale, la modernisation sociale), des changements sociologiques (seniors, fidélisation des talents...), et les bouleversements technologiques (porosité entre sphère privée et professionnelle).

Le DRH doit relever de nouveaux défis et réconcilier des aspirations contraires :

- ▶ Comment adapter l'organisation et les compétences à la stratégie globale de l'entreprise ?
- ▶ Comment fluidifier et optimiser l'organisation collective, augmenter sa lisibilité, répartir les rôles et les responsabilités ?
- ▶ Comment attirer, motiver et fidéliser au moindre coût ?
- ▶ Comment reconnaître au plus juste la contribution de chacun et partager équitablement les fruits de la croissance entre actionnaires et salariés ?

Face à ces enjeux, les métiers de RH évoluent avec une séparation entre :

- ▶ Un métier traditionnel et technique, orienté autour de la dimension individuelle, avec un rôle de prestataire de services pour l'entreprise (notamment métiers de la paie).
- ▶ Un métier à vocation collective, mais qui reste technique et qui évolue finalement assez peu (gestion du dialogue social).
- ▶ Un enjeu collectif à très forte valeur ajoutée, partenaire de la stratégie (notamment les nouveaux métiers du « contrôle de gestion social », qui ont vocation à fournir des analyses détaillées à la Direction générale par la manipulation fine de données issues des systèmes d'information RH et de multiples autres sources).
- ▶ Un enjeu de « marque employeur » : les métiers des RH commencent à ce titre à se rapprocher des métiers du marketing, et partagent les mêmes activités et les mêmes canaux de communication. On voit émerger des intitulés de fonction comme « *Talent Acquisition Marketing Manager* ». En effet, les communautés de collaborateurs potentiels se gèrent de la même façon que les communautés de clients. Ces communautés suivent l'actualité de l'entreprise sur les réseaux sociaux, ce qui accroît leur engagement avec la marque employeur.
- ▶ Enfin, une dimension stratégique mais à visée plus individuelle que collective, accompagnateur du changement (spécialistes de la gestion du changement).

Métiers de la recherche et du développement : s'ouvrir dans l'entreprise, et à l'extérieur de l'entreprise

Dans un environnement technologique à grande vitesse, où les entreprises doivent composer avec une innovation permanente et une pression financière accrue, les directions R&D doivent plus que jamais faire preuve d'ouverture.

Les métiers de la R&D s'ouvrent à l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise.

L'innovation s'inscrivant aujourd'hui dans un contexte économique contraint et une forte concurrence, le directeur R&D doit être un véritable gestionnaire de projet, à l'écoute des enjeux opérationnels et financiers, et conscient des leviers de croissance.

De plus en plus, il a aussi la responsabilité d'exploiter le potentiel des salariés en interne. Plateformes collaboratives, incubateurs ou programmes d'intrapreneuriat : les initiatives se multiplient dans les entreprises pour stimuler l'esprit d'innovation, à tous les niveaux et dans tous les métiers. Ces programmes sont souvent l'occasion d'encourager la collaboration entre chercheurs et commerciaux au sein d'équipes mixtes, permettant une innovation ancrée dans les besoins opérationnels.

La tendance à l'« *open innovation* » conduit les entreprises à ouvrir la R&D aux fournisseurs, aux start-up, voire aux clients. Le secteur privé adopte une approche de plus en plus partenariale de la recherche : les grands groupes se rapprochent de PME dynamiques, de centres de recherche universitaires, s'impliquent dans les pôles de compétitivité. Les intérêts sont partagés : les moyens techniques et humains sont mutualisés et les coûts réduits en conséquence, les grandes entreprises relancent leur capacité d'innovation et se recentrent sur le développement produit et l'industrialisation, les start-up trouvent de leur côté les financements nécessaires pour déployer leurs projets.

« L'enjeu commun des fonctions marketing et RH réside dans un nouvel art : celui du story-telling. »

Carole Zibi

Directrice marketing stratégique
Europe, LinkedIn

« Nous avons une approche de plus en plus partenariale de la recherche. »

Martha Crawford-Heitzmann

Directrice de la R&D et de l'innovation,
Areva

« Le métier du chercheur évolue : on attend de moins en moins des experts très pointus enfermés dans leur tour d'ivoire, et de plus en plus des gens qui savent collaborer, créer du lien, fédérer autour d'un projet, comprendre les usages, même si nous devons pour cela lâcher du lest sur l'expertise technique de nos recrues. »

Olivier Leclerc

Directeur de l'innovation
et de l'intrapreneuriat,
Alcatel Lucent

Cette R&D collaborative n'est pas sans question pour l'entreprise, notamment en matière de gouvernance des projets ou de partage de la propriété intellectuelle et des résultats futurs. Mais l'approche partenariale a déjà démontré son efficacité, notamment dans le secteur automobile où depuis longtemps déjà l'innovation est le fruit de collaborations entre constructeurs, équipementiers et laboratoires.

Enfin les métiers de la R&D s'internationalisent. Au sein des grands groupes multinationaux, des centres R&D s'ouvrent sur tous les continents pour se rapprocher des nouveaux marchés et des pôles de production, profitant de compétences technologiques locales mais aussi parfois d'une main-d'œuvre à un coût inférieur. Les responsables R&D doivent s'adapter à ces multiples interlocuteurs et développer une compétence d'animation de ces réseaux mondialisés.

Métiers du risque et de la conformité : garantir la convergence et servir de vigie à la direction générale

Les fonctions conformité, risque et gouvernance s'installent progressivement dans le quotidien des entreprises. Elles progressent en termes de rattachement hiérarchique, acquièrent plus de visibilité auprès de la direction générale et plus de responsabilités. Si elles ont un rôle essentiel de veille et d'alerte pour le compte du management et des administrateurs, leur rôle s'étend de plus en plus.

Elles sont notamment davantage impliquées en amont dans les phases de lancement de produits, de gestion des grands projets, mais également dans la convergence des processus de qualité, de sécurité et maîtrise des risques, afin de les homogénéiser, de les rendre plus opérationnels et diminuer les coûts.

Ces fonctions ont de plus en plus recours à la technologie pour soutenir leurs approches, via notamment les systèmes informatiques de gestion des risques et de conformité, en interface ou non avec les progiciels de gestion.

Secteur public : faire mieux avec moins

Les métiers du secteur public en France touchent à une réalité particulière : celle d'un gigantesque employeur qui dans ses trois versants (fonction publique de l'Etat, territoriale et hospitalière) fait travailler 5,2 millions de personnes, représentant 19,5 % de l'emploi total (salarié et non salarié) en France (Métropole + DOM)¹⁸.

En période de crise, la fonction publique apparaît comme une valeur refuge, la garantie d'un emploi stable à vie, y compris pour les jeunes : 30% des 18-24 ans souhaitent être fonctionnaires (+ 4 points par rapport à l'ensemble des Français)¹⁹ ; et les deux tiers des Français encourageraient leur enfant si celui-ci avait l'intention de s'engager dans la fonction publique²⁰.

Mais cette réalité a été fragilisée par l'indispensable limitation des embauches dans le secteur public pour répondre aux besoins d'économies budgétaires. Puisque l'on recrute moins dans la fonction publique mais que les besoins restent les mêmes, voire sont plus importants dans certains secteurs, d'importantes réorganisations sont nécessaires en interne, ainsi que des changements dans les méthodes de travail et de management.

Si l'on ne peut pas vraiment parler de « révolution » pour les métiers du secteur public en France, car les grandes constantes restent les mêmes (emploi pérenne et grande majorité des postes sur concours), trois grandes tendances contribuent toutefois à l'évolution de ces métiers :

- ▶ Un chevauchement croissant des missions et des financements, qui oblige les administrations à travailler de plus en plus en partenariat ;
- ▶ Des technologies numériques qui bouleversent les méthodes de travail et la façon d'accomplir les missions de service public (dématérialisation, e-administration...)
- ▶ Les grandes politiques d'évaluation, de modernisation et de transformation de l'action publique menées ces dernières années (LOLF, RGPP...).

On a vu ainsi apparaître de nouveaux métiers liés au numérique, à l'optimisation des achats ou de la gestion immobilière, et se développer depuis quelques années le travail en mode projet. Le métier d'agent d'administration publique se focalise de plus en plus sur l'objectif de qualité du service rendu.

La recherche d'une qualité élevée de service est une notion de plus en plus palpable, avec une attention plus grande au « client » et des instruments de mesure de la performance (Baromètre de la qualité des services publics depuis 2010).

Avec des moyens de plus en plus contraints, l'Etat ne peut plus garantir des parcours de carrière comme auparavant et a conscience du besoin de professionnaliser sa gestion des RH pour éviter la démobilité. Les processus de recrutement, de formation et d'évaluation sont profondément revus, au moins au sein de l'administration centrale. Une plus grande vigilance est portée au management, à la gestion des hauts potentiels, aux parcours de formation.

« Les chambres de commerce ont exercé de nombreux métiers successifs. »

Bruno Jacquemin

Directeur de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Loiret

18 Fonction publique - *chiffres clés 2012*, ministère de la Réforme de l'Etat, de la Décentralisation et de la Fonction publique, 2012

19 Enquête Harris Interactive pour LCP-AN, mai 2011

20 Enquête Ipsos pour la Gazette des Communes et la Mutuelle Nationale Territoriale, juin 2011

Santé, laboratoires pharmaceutiques : pression commerciale, scientifique, technologique... et le patient ?

Dans le secteur pharmaceutique, la pression croissante des organismes payeurs fait émerger des métiers comme les « *Market Access* », des experts faisant le lien avec les caisses nationales de sécurité sociale pour s'assurer du niveau adéquat du prix fixé pour le médicament en développement, et ceci le plus en amont possible dans le processus. La contrainte financière conduit aussi les laboratoires à créer des forces de vente dédiées aux grands comptes, mieux armées pour faire face aux acheteurs hospitaliers.

Les fonctions vente ont été réduites en nombre, et montent vers toujours plus de qualification scientifique, notamment pour visiter les médecins spécialistes. La relation avec le généraliste se fait de plus en plus par des canaux numériques.

La « e-santé » pourrait bouleverser les rôles respectifs des professions médicales et paramédicales : le relevé de données pourra être fait par un paramédical (ou via un dispositif communicant), et transmis au médecin à distance sans consultation. Si la technologie permet cette évolution, il reste à voir si elle pourra prendre vie car elle bouleverse le modèle économique du médecin.

Les organismes payeurs, de leur côté, évoluent de plus en plus vers une logique de prévention, de « service attentionné ». En effet, les données de remboursement sont de plus en plus télétransmises, sans contact humain, et il faut faire basculer les effectifs vers un nouveau rôle, toujours au service de la santé des citoyens.

Télécoms, Médias : foyer de la révolution

Par nature le secteur Télécoms et Médias est au cœur de la révolution des métiers. A l'origine des nouvelles technologies numériques qui bouleversent aujourd'hui tous les autres secteurs, il a provoqué la disparition et la création de nombreux métiers. Certains qui consistaient en des tâches répétitives ont été supprimés grâce aux nouvelles technologies. D'autres sont apparus spécifiquement pour permettre aux entreprises d'embrasser le nouvel univers numérique : *webdesigners*, ingénieurs et consultants réseaux, *community managers*, *e-marketers*, *data scientists*...

La principale difficulté du secteur est aujourd'hui de trouver les talents dont il a besoin. On manque par exemple cruellement d'enseignements spécifiques relatifs au « *big data* ». Les métiers du numérique ont la particularité d'être au croisement des statistiques, de la sociologie, du marketing... Ce n'est pas un hasard si les grandes réussites du secteur numérique se sont faites dans des garages.

Même devenues des multinationales, les entreprises du secteur gardent dans leur ADN des façons de travailler différentes et une culture entrepreneuriale favorisant la flexibilité, le nomadisme, le *coworking*. Elles sont aussi celles qui affichent les bonnes pratiques en matière d'environnement de travail et de convivialité : on en trouve toujours une en tête des classements type « *Great Place to Work* » et des classements d'attractivité des entreprises auprès des étudiants (Universum).

Dans les télécoms, les opérateurs traditionnels font face à une concurrence low-cost avec des offres exclusivement vendues en e-commerce. Ils doivent repenser le maillage des boutiques et redéployer la force de vente autour de nouvelles activités comme le community management et les réseaux sociaux. La simplification générale des organisations et des offres pour faire face à cette concurrence est un vaste chantier.

Mais cette nouvelle ère apporte également son lot d'opportunités : les opérateurs télécoms qui sauront maîtriser le *big data* pourraient devenir de futurs champions du marketing, en mesure de proposer les offres les plus pertinentes.

« Les objets connectés vont faire émerger des métiers nouveaux : il va falloir des coachs chargés de nous aider à maintenir nos comportements de prévention, en nous relançant et nous remotivant. »

Christophe Deshayes
Jean-Baptiste Stuchlik
auteurs du « Petit traité du bonheur 2.0 » aux éditions Armand Colin

Distribution : le magasin, lieu d'expérience avant tout

Dans le secteur de la grande consommation, la révolution des métiers s'exprime différemment selon que l'on est industriel ou distributeur. Les industriels doivent faire face à la transformation des réseaux de distribution et choisir, ou non, de saisir l'opportunité de développer leur propre canal de vente. Les distributeurs, de leur côté, connaissent un profond bouleversement des métiers de la vente : ils doivent s'interroger sur les services qui peuvent compléter l'offre de l'enseigne ainsi que sur les conditions d'une expérience client réussie en magasin.

Certaines marques l'ont compris tôt et ont développé des flagships ou des *pop-up stores* dont l'objectif est de produire une expérience inoubliable. Néanmoins, au-delà d'expériences ponctuelles, il s'agit de développer dans les réseaux le sens du service client, de comprendre et d'anticiper ses besoins, d'apporter du conseil, de gérer la dimension émotionnelle de l'expérience en magasin. Une interaction d'autant plus essentielle qu'elle permet de démarquer les enseignes physiques de la vente sur Internet et des *pure players*.

Si de leur côté, les métiers du e-commerce évoluent et se caractérisent par une forte spécialisation technique (*affiliation, retargeting, SEO, real time bidding*), la nouvelle logique des enseignes physiques exige plutôt des profils dotés de qualité d'écoute et de proximité. La valeur ajoutée provenant le plus souvent d'une combinaison entre technologie et dispositif humain en magasin, c'est ce dernier qu'il faut recruter puis former aux métiers du service.

Susciter l'interaction et améliorer l'expérience client a certes un coût, mais les acteurs du secteur peuvent aujourd'hui difficilement passer outre s'ils veulent relever le défi de plus en plus difficile de la fidélisation et passer du statut de distributeur à celui de commerçant. Les choix stratégiques dans ce domaine restent néanmoins complexes, d'autant plus que la mesure du retour sur investissement nécessite la mise en place d'outils combinant des approches de suivi très différenciées (magasins, réseaux sociaux...).

Automobile : le service, à défaut du rêve ?

Si l'écosystème industriel automobile est touché autant que d'autres pans de l'économie par la révolution des métiers, c'est sa partie « services » (les fonctions tertiaires - ingénierie, commercial, marketing, communication, RH, finance...) qui est davantage concernée.

Certaines fonctions à faible valeur ajoutée et/ou facilement automatisables (facturation, etc.) ont déjà été dématérialisées et externalisées depuis longtemps, dans un souci de réduire les frais généraux et de contribuer à la compétitivité de l'entreprise. Dans les fonctions industrielles « dures » de l'automobile (dont le poids relatif se réduit d'ailleurs de plus en plus), les modes de travail sont par nature moins sujets à évolution. Les changements sont surtout venus ces dernières décennies du recours croissant à la sous-traitance : l'industrie automobile délègue de plus en plus aux équipementiers, dans une démarche de co-développement, facilitée par la dématérialisation du design industriel et la virtualisation des simulations techniques.

En termes d'organisation, le secteur automobile doit plus que jamais faire preuve d'efficacité et de flexibilité. Les implantations industrielles se rapprochent des nouveaux marchés, les grands constructeurs développent des programmes communs ou examinent des possibilités d'alliances dans un souci de rationalité économique. Dans le domaine de la R&D, l'industrie automobile développe de plus en plus le travail collaboratif en réseau. Des centres d'études s'ouvrent dans les marchés émergents pour comprendre les habitudes de consommation et les besoins spécifiques, utilisant les compétences technologiques de certains pays et le faible coût de leur main-d'œuvre, et partageant leurs travaux d'un continent à l'autre.

Les lignes ont aussi profondément bougé du côté des relations constructeurs / distributeurs / clients : si l'on n'est pas encore dans une logique de vente de voitures purement via Internet (où il ne resterait qu'une bataille de prix), le client qui passe la porte du concessionnaire a de plus en plus déjà fait son choix, compte tenu de la masse d'information disponible sur le web. Cela change profondément le profil du vendeur, les questions d'accueil, de récit commercial et le développement de services autour de l'automobile.

En matière de recrutement, le secteur automobile a globalement souffert dans les pays matures et peine parfois à sécuriser les talents et à offrir des rémunérations attractives. Bien que la situation soit contrastée d'une entreprise à l'autre (certaines bénéficiant d'une image de marque encore forte), 65% des professionnels du secteur disent rencontrer des difficultés à recruter les compétences clés dont ils ont besoin²¹. Une attractivité en berne qui vient aussi du produit lui-même et des problématiques qu'il soulève aujourd'hui : auprès de générations plus urbaines, parfois sans permis ni voiture, l'industrie automobile n'exerce plus le même pouvoir d'attraction que sur les générations précédentes.

« Le magasin digital révolutionne les métiers de la vente. »

Albert Malaquin
Directeur général d'Alteara Commerce,
PDG de Rue du Commerce

« Grâce au digital et au CRM, nous sommes en mesure d'établir des modèles prédictifs, qui nous permettent par exemple de définir avec précision la date de concrétisation d'un achat, pour adapter et optimiser nos capacités de production en conséquence. »

Patrick Hofstetter
Directeur de la Direction Digitale Renault

21 Changing lanes: *The automotive C-suite's agenda for 2013-14*, EY, 2013





Appréhender la révolution des métiers : 10 clés pour l'avenir

partie 3

Nous proposons ici des pistes de réflexion pour aider les entreprises à construire de nouvelles pratiques RH et ainsi faire face aux grands enjeux de la transformation du travail. Soit dix idées clés pour :

- ▶ Développer les nouvelles compétences, comportementales et techniques, dont l'entreprise aura besoin demain.
- ▶ Assumer le nouveau cadre de la relation employeur-employé.



Clé 1

Gérer les ressources humaines de la nouvelle entreprise « Plug & Play »

Dans les économies matures, l'entreprise s'est recentrée sur son cœur de métier, a externalisé de nombreuses fonctions, et fait appel à des partenaires. Ses effectifs sont ainsi devenus composites : à côté de ses salariés se développe un écosystème de sous-traitants, freelances, intérimaires, stagiaires, consultants, etc.

Ce nouveau monde exige de nouvelles compétences, au premier rang desquelles les *soft skills* que nous avons mentionnées plus haut. Il faut en effet apprendre à travailler dans ce contexte plus complexe, en développant des relations interpersonnelles fondées sur la reconnaissance de la valeur ajoutée, de la contribution au collectif, mais aussi de l'indépendance, de l'autonomie, de l'identité spécifique de l'autre.

Ce nouveau mode d'organisation et de fonctionnement a également des conséquences sur les fonctions ressources humaines qui doivent repenser leur rôle et leur périmètre d'intervention. Piloter efficacement l'ensemble des intervenants internes et externes, leur transmettre la stratégie de l'entreprise, les intégrer en

les associant aux moments de convivialité et les inscrire dans une dynamique durable de croissance sont des enjeux importants.

Pourquoi ne pas travailler notamment à des solutions qui facilitent la prise en main de l'entreprise par tous ces effectifs qui ne resteront pas sur le long terme ?

Cela peut prendre de multiples formes : sessions d'accueil, kits multimédia, mentorat, Intranet performant, plateformes collaboratives qui aident le nouveau venu à identifier les ressources et les collègues, etc. La structuration efficace de la gestion des connaissances fait également partie des chantiers concernés par ce thème.

Des parcours et outils d'intégration efficaces permettraient de libérer de la productivité pour les effectifs permanents, qui perdent souvent trop de temps à « briefer » les nouveaux arrivants : stratégies d'« *onboarding* », de « *buddy* », de mise en situation ou tour de piste... qui permettent au nouvel arrivant de s'immerger et de s'acculturer plus rapidement dans son nouvel environnement.

« Un leader n'est pas leader en tous lieux et à tout moment. Selon la situation, celui qui se sent compétent se saisit du problème et entraîne les autres. »

Frédéric Lippi,
Président, Lippi la Clôture



Clé 2

Arrimer les RH à la stratégie et développer le « contrôle de gestion social »

L'approche analytique s'applique de plus en plus aux ressources humaines : en interne, elle permet de mieux connaître les employés, d'analyser les déficits de compétences, les parcours, le turnover, de mieux comprendre les ressorts de l'engagement des collaborateurs, les moteurs de la performance.

Aider le management à utiliser ces données pour améliorer la performance collective - comme on le fait du contrôle de gestion opérationnel ou financier pour maîtriser les coûts de production - est un levier important d'efficacité. Ce « contrôle de gestion social » apporte une vision documentée, explicite des vecteurs de la dynamique et permet d'avancer en s'affranchissant des simples perceptions ou interprétations rapides.

Par exemple, en matière de recrutement, les réseaux sociaux professionnels disposent de bases de données importantes et peuvent fournir des analyses pointues : pour étudier les

compétences disponibles dans un bassin d'emploi et faire les bons choix de localisation de sites ; pour aider à débusquer les candidats « passifs », en poste, qui ont souvent les meilleurs profils ; parfois aussi simplement pour mieux appréhender son propre « profil employé », quand une large proportion de ses salariés est inscrite sur le même réseau.

Coupler la prospective RH à la prospective opérationnelle permet à l'entreprise de réfléchir le plus tôt possible aux compétences qui seront nécessaires à long terme. Les grandes tendances sont connues, elles sont en gestation dans les laboratoires de recherche, et figurent dans les rapports de prospective. Les exploiter au plus tôt en collaboration étroite avec la direction de la stratégie est une piste d'amélioration, et un moteur fort de fidélisation.

« Dans la Silicon Valley, l'acquisition de talents passe les réseaux. »

Carole Zibi

Directrice Marketing Stratégique Europe, LinkedIn



Clé 3

Redorer le blason de la formation

Dans un contexte de transformation profonde et rapide des métiers, la formation retrouve une place importante.

Les nouveaux modes d'acquisition du savoir, plus courts, par modules, plus réguliers au long d'une carrière, sont probablement mieux adaptés au contexte actuel. Ces cycles « Agile », comme dans le monde du développement informatique, avec des aller-retour constants entre le travail et

la formation, sont certainement des pistes à explorer en matière de formation continue.

Des accords très originaux d'échanges de salariés entre entreprises se développent : ils sont une bonne opportunité pour aller apprendre le métier d'un sous-traitant ou d'un client par exemple.

Enfin le développement des universités d'entreprise dans certains grands groupes atteste de leur volonté de faire de la formation un sujet central.

« La formation est coûteuse à court terme, mais bénéfique à long terme. »

Igor Quezel Perron
Eric Salmon & Partners
(cabinet de recrutement)

« La forte mobilité fonctionnelle dans notre groupe permet de fabriquer les profils « couteau suisse » dont nous avons besoin. »

Doris Gautronneau
Directeur des ressources humaines,
Xerox France

« Nous favorisons la mobilité en travaillant sur les représentations des métiers. »

Olivier Ruthardt
Directeur délégué aux ressources
humaines de la MAIF (assurance)

Clé 4

Repenser la mobilité comme « fabrique à compétences »

La mobilité est un des axes de réponse à la pénurie de certaines compétences qui inquiète les dirigeants interrogés dans notre étude, et à leurs attentes en matière de meilleure coopération/transversalité des nouveaux métiers.

Qu'elle soit fonctionnelle et/ou géographique elle est un pari, car la personne qui l'accepte prend le risque d'un échec (et doit à ce titre être accompagnée), mais elle est aussi une chance : découvrir un nouveau métier,

un nouveau site géographique, de nouvelles pratiques professionnelles.

Si dans un premier temps l'entreprise prend un risque, à terme les bénéfices sont importants car les personnels qui ont joué le jeu de la mobilité pourront faciliter et propager les pratiques de coopération.

Dans un contexte où les recrutements sont rendus difficiles par la crise, ces pratiques de gestion de carrière prennent toute leur acuité.



Clé 5

Reconnaître et rétribuer la coopération

L'attente forte de compétences comportementales mise en évidence dans notre étude traduit le besoin important des entreprises en matière de capacité à coopérer : coopérer à l'interne pour casser les silos des directions fonctionnelles, ou à l'externe dans le cadre de l'entreprise « étendue ».

Pour autant les systèmes notamment de rémunération ne sont pas toujours au rendez-vous : coopérer prend du temps, il faut s'adapter à d'autres besoins,

comprendre d'autres métiers différents. Or cet effort et ce temps consacré, doivent être valorisés par l'entreprise.

La rémunération variable qui est définie le plus souvent à partir de la performance individuelle (atteinte des objectifs, qualité de la contribution...) pourrait être complétée par une dimension collective, à l'échelle de l'équipe, du service, du département, de la région ou de l'entreprise.

Clé 6

Prendre soin de ceux que l'on a choisis

De nombreuses entreprises développent aujourd'hui des programmes de « care » pour atténuer les conséquences des conditions de travail parfois difficiles.

Dans ces programmes, les entreprises prennent en compte l'avis de leurs salariés, et s'intéressent à leur bien-être, voire à leur santé. Citons par exemple les enquêtes visant à sonder le moral des « troupes » (valables si l'on en tient compte), les conciergeries, les crèches d'entreprise, les salles de sport, les espaces de détente (pour une sieste... ou un babyfoot !). Les programmes de sensibilisation sur le tabac, le sommeil, le stress ou le burn-out se multiplient également, souvent à l'initiative des complémentaires santé.

La rénovation des locaux entre aussi dans cette catégorie : l'entreprise repense ses espaces pour permettre l'accès à la lumière naturelle ou à l'air libre (notamment dans les tours), revisite l'open-space pour faciliter la concentration, crée différents espaces de travail pour permettre au collaborateur de changer de lieu tout au long de la journée, et donc de rompre la monotonie. Faciliter la vie des salariés en leur fournissant des outils adaptés et modernes fait partie de ce type de politique.

Ces attentions portées aux salariés dans l'entreprise sont bénéfiques en matière de recrutement car elles nourrissent la marque employeur, notamment à travers des classements de type « *Great Place to Work* » : ce que l'on qualifie parfois de néo-paternalisme a du bon.

« La communauté scientifique d'Atos s'inscrit dans une logique originale et transverse, hors de l'organigramme officiel, avec des modalités de reconnaissance différentes, et une logique susceptible de favoriser l'innovation. »

Christian Mongodin
Strategic Sales Bid Director, Atos

« Dans un contexte de rémunérations et de carrières à progression lente, la reconnaissance et le bien-être au sens large (conditions et cadre de travail, ambiance au bureau, attention) sont des dimensions de plus en plus importantes. »

Carole Zibi
Directrice Marketing Stratégique
Europe, LinkedIn



Clé 7

Aider chaque salarié à se prendre en charge et à devenir un entrepreneur en puissance

Au cours des dernières années, les pays matures ont vécu une transition profonde. Automatisation accrue, flexibilisation des formes contractuelles, réorganisations menées à un rythme soutenu, recherche de relais de croissance dans les pays émergents... les entreprises ont mis en œuvre toutes les solutions possibles pour faire face et s'adapter à ce nouvel environnement.

Mais les employés ne sont pas en reste : eux aussi ont évolué et leur attitude a changé vis-à-vis de leur employeur. Tous s'accordent aujourd'hui à penser que le temps de l'emploi à vie dans une entreprise protectrice est révolu, y compris d'ailleurs dans le secteur public, touché par la flexibilisation des formes contractuelles ou par les mobilités entre corps. Les changements que l'on a pu observer ces dernières années ont érodé la confiance à l'égard de l'entreprise. Or, dans un monde du travail aux contours plus flous, plus flexible, à distance, où l'on ne peut plus se baser sur le simple décompte des heures du salarié physiquement présent à son bureau, la confiance est indispensable.

Face à ces défis, certaines entreprises mettent en place des programmes d'« intrapreneuriat ».

Ces programmes servent avant tout à faire émerger des innovations, à redynamiser l'engagement des salariés, à développer leurs compétences. Ils peuvent aussi parfois les préparer à la suite de leur carrière hors de l'entreprise le moment venu.

De leur côté, les salariés ne peuvent plus tout attendre de leur employeur. C'est ce que le fondateur de LinkedIn, Reid Hoffmann, appelle « *The Start-up of you* » : une démarche qui consiste à se prendre en main en termes de choix de carrière, de reconversion ou de formation. Cela peut passer par la demande d'une mobilité au sein de l'entreprise, par la décision de faire une année sabbatique pour se former à un domaine radicalement différent, par l'acquisition d'une formation certifiante, par le fait de se documenter, d'aller à des conférences, d'intégrer une association, de réseauter pour échanger des pratiques.

« Notre culture est entrepreneuriale : une grande partie de nos salariés sont des entrepreneurs. »

Emeline Bourgoïn
Directrice des ressources humaines,
Dailymotion (principal challenger
de YouTube)

« Favoriser l'intrapreneuriat a contribué à faire bouger les lignes dans notre entreprise d'ingénieurs. »

Olivier Leclerc
Directeur de l'innovation et de
l'intrapreneuriat, Alcatel Lucent



Clé 8

Penser la diversité en termes de performance et non de « bonne action »

Gérer la diversité au sein de ses employés, c'est tout d'abord ressembler à la société, dont l'entreprise n'est qu'un élément parmi d'autres. Il est difficile de durer sur un marché, de comprendre ce qui change et de répondre aux attentes en étant radicalement différent du monde dans lequel on intervient.

La question de la diversité est donc à aborder sous l'angle de la performance collective.

« Le rôle du manager ? Donner de la reconnaissance, développer le « plaisir » de réaliser un travail qui a du sens. »

Catherine Glée

Maître de conférences à l'université Jean Moulin Lyon 3, co-auteur de « *Diriger et encadrer autrement* », Armand Colin, 2012

« Le management va évoluer, et se découpler de la compétence technique qui a historiquement été son socle. Il va se faire de plus en plus par influence, sans rattachement hiérarchique, sans autorité. »

Igor Quézel-Perron
Associé Eric Salmon & Partners

Clé 9

Réinvestir dans le management intermédiaire

Il convient de rester vigilant sur la place du manager intermédiaire et d'éviter de le déposséder de son rôle.

En effet, c'est lui qui assure le relais de la stratégie vers les équipes, et leur assure de bonnes conditions de travail ; qui gère leurs difficultés opérationnelles ou insatisfactions personnelles ; qui définit les priorités parmi les multiples chantiers, dans un objectif de progrès continu. C'est également lui qui assure la cohésion, en favorisant l'esprit d'équipe, même au sein d'une très grande organisation. C'est à son niveau que se

créent la confiance et la loyauté des collaborateurs : les baromètres internes montrent souvent que l'attachement va plus à l'équipe ou au département qu'à l'entreprise ou au groupe.

En se globalisant, les grandes entreprises ont parfois réduit l'autonomie des entités (notamment régionales) à la portion congrue. Réduire le rôle du management intermédiaire peut le démotiver et le décrédibiliser.



Clé 10

Faire confiance... pour regagner leur confiance

Selon le baromètre IPSOS Edenred 2012, les Français sont les recordmen européens de la démotivation : 40% d'entre eux se déclarent démotivés. Mais leur relation au travail reste forte : 86% sont heureux dans leurs fonctions et fiers de leur travail.

La question est donc de permettre aux salariés d'exercer leur métier dans des conditions qui leur donnent prise sur leurs réalisations.

Faire confiance aux entités, aux équipes, à chaque collaborateur est un axe de réflexion.

Or faire confiance, c'est entrer dans une relation plus mature, entre adultes. La confiance se décide, s'apprend et se développe jour après jour. Il faut permettre aux équipes de tenter de nouvelles expériences, d'assumer une certaine part de risque : l'innovation ne sortira pas de processus normés.

Google ne s'y est pas trompé, qui laisse ses salariés consacrer 20% de leur temps de travail à des initiatives qui ne relèvent pas de leurs attributions, sans aucune supervision. C'est ainsi que sont nés Gmail ou Google Earth²².

Dans le même ordre d'idées, laisser aux collaborateurs l'initiative d'améliorer les processus leur permet de se réapproprier leur travail : faire face aux reproches continuels des clients pour un processus dont on sait qu'il est défectueux et sur lequel on n'a pas de prise est très démotivant. Or si le salarié est désengagé, le client le ressent. La marque attire le collaborateur au moment du recrutement, et en retour la marque employeur rejaillit sur la marque : les deux marques ne font qu'une.

Dans la compétition internationale, les organisations centrées sur les processus n'auront pas la réactivité nécessaire pour survivre. Aussi chaque salarié doit devenir un capteur de tendances et avoir la possibilité de réagir, de trouver des solutions, dans un cadre défini, et dans la confiance réciproque : les hommes ne sont pas des ressources, ils sont des solutions.

Historiquement, les entreprises ont beaucoup investi (communication, séminaire, échanges) pour que les employés aient confiance dans la stratégie, le top management, les décisions prises, les actions engagées. Beaucoup a été fait pour donner et partager le sens, la perspective, les grandes orientations, avec l'idée sous-jacente que des salariés qui ont confiance dans leur entreprise sont plus impliqués et appliqués.

Pourtant cela ne suffit pas, car la confiance ne se décrète pas, et surtout ne peut s'entendre que dans la réciprocité. Combien de dirigeants pensent à témoigner à leurs collaborateurs la confiance qu'ils ont dans leur capacité à atteindre les objectifs fixés, à relever les challenges qui se présentent ? On entend bien plus souvent des commentaires peu amènes ou des remarques sur l'insuffisance d'engagement, sur le niveau médiocre, sur le manque de reconnaissance ou d'implication des employés, tous « logés à la même enseigne ».

L'entreprise a tout à gagner d'un contrat permanent de confiance, présumé positif et bienveillant à l'égard de ceux qui doivent au quotidien innover, réaliser, produire, convaincre, avancer pour être au rendez-vous de ses objectifs.

« Je veux responsabiliser les hommes, déconstruire la hiérarchie et faire de Lippi une entreprise apprenante. »
Frédéric Lippi
Président, Lippi La Clôture

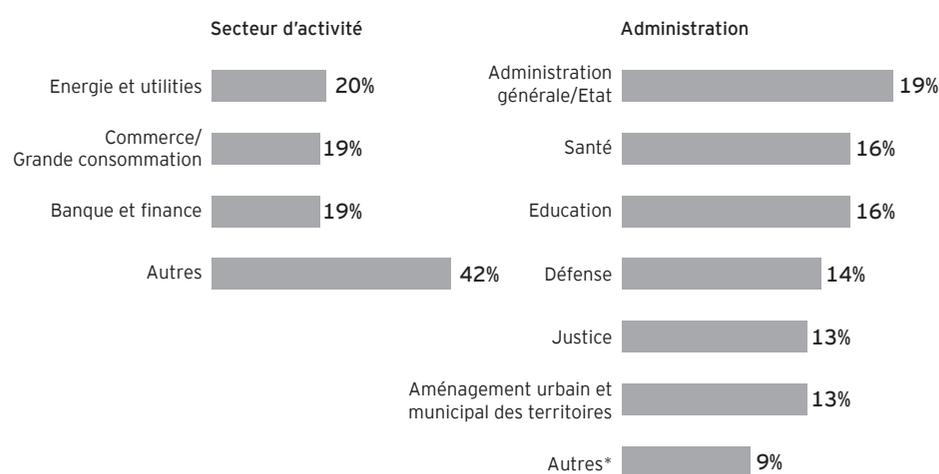
²² Francis Boyer, *Les 4 piliers du management collaboratif*, 2012

Méthodologie

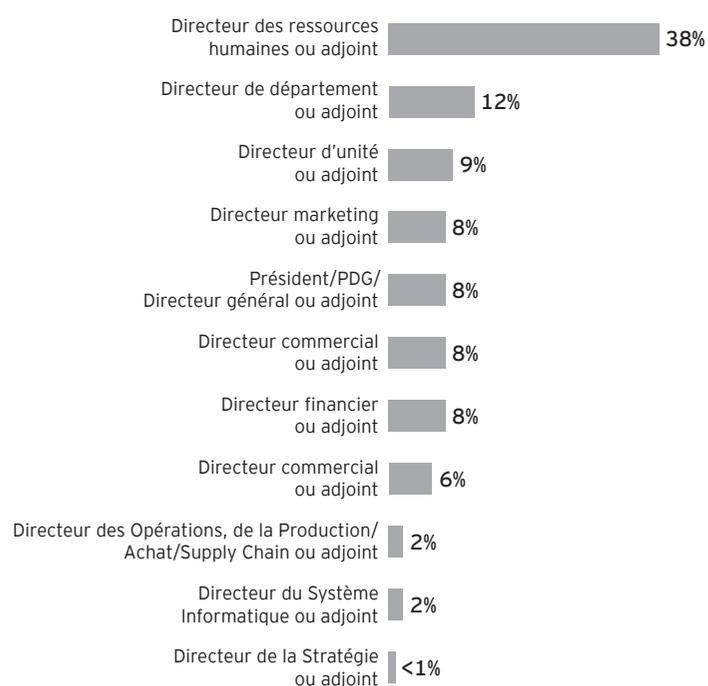
L'étude « La révolution des métiers » croise quatre sources :

► **Une enquête conduite par l'institut CSA** : un échantillon de 501 dirigeants d'entreprises ont été interrogés par téléphone dans 7 pays (France, Allemagne, Royaume-Uni, Etats-Unis, Chine, Brésil et Inde) à raison de 70 interviews par pays, réparties entre secteur privé (environ 55 interviews par pays soit 400 au total) et public (environ 15 interviews par pays, soit 101 au total) du 22 mai au 18 juin 2013.

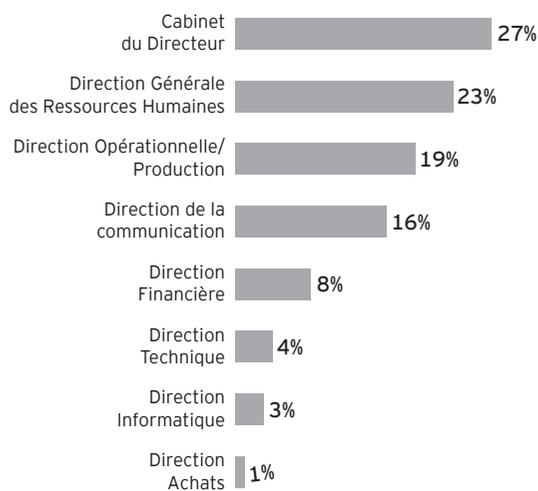
Secteur d'activités des répondants



Fonction des répondants (secteur privé)

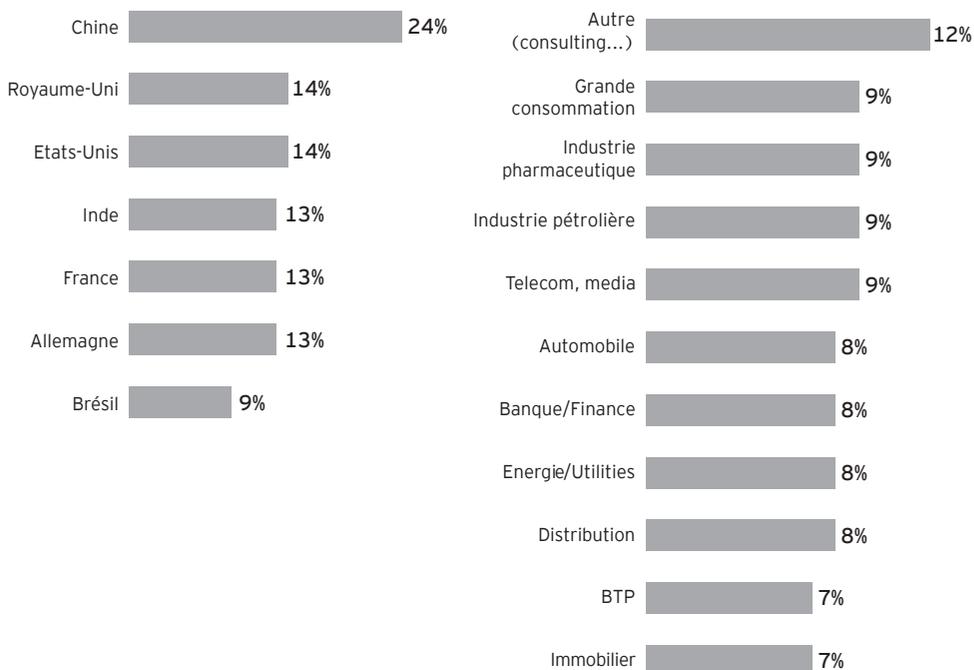


Fonction des répondants (secteur public)



► **Une analyse menée par LinkedIn** sur les données de sa base globale : un échantillon représentatif des profils de ses membres sur les mêmes pays que l'enquête CSA a été extrait en juillet 2013. Cette analyse a pour but d'observer les intitulés de fonctions et les compétences en croissance et ceux en décroissance, entre 2008 et 2012.

► **Une analyse EY de 7 608 offres d'emplois** publiées sur des sites d'offres d'emploi et des sites de grands groupes sur les mêmes pays que l'enquête CSA dans 12 secteurs d'activité. Les compétences présentes sur les annonces ont été encodées pour obtenir des agrégats (ex. : Software/IT related skills). Cette analyse a pour but de comprendre les compétences recherchées par les entreprises qui recrutent.



► **Une cinquantaine d'entretiens qualitatifs** approfondis menés en France auprès de dirigeants, experts, chercheurs, universitaires, etc.

LinkedIn, premier réseau professionnel en ligne avec plus de 250 millions de membres fin 2013, permet aux professionnels du monde entier de mettre en avant leur parcours, de développer leur réseau et de rester informé sur leur secteur d'activité.

LinkedIn mène une activité diversifiée qui repose essentiellement sur la vente de solutions aux entreprises.

Les solutions de recrutement LinkedIn permettent aux entreprises de diffuser leurs annonces de manière ciblée, de rechercher les candidats les plus adaptés et de communiquer sur leur marque employeur.

Les solutions marketing de LinkedIn permettent aux annonceurs de communiquer auprès d'une audience importante et qualifiée grâce à des critères de ciblage puissants.

EY | Audit | Conseil | Fiscalité & Droit | Transactions

EY est un des leaders mondiaux de l'audit, du conseil, de la fiscalité et du droit, des transactions. Partout dans le monde, notre expertise et la qualité de nos services contribuent à créer les conditions de la confiance dans l'économie et les marchés financiers. Nous faisons grandir les talents afin qu'ensemble, ils accompagnent les organisations vers une croissance pérenne. C'est ainsi que nous jouons un rôle actif dans la construction d'un monde plus juste et plus équilibré pour nos équipes, nos clients et la société dans son ensemble.

EY désigne l'organisation mondiale et peut faire référence à l'un ou plusieurs des membres d'Ernst & Young Global Limited, dont chacun est une entité juridique distincte. Ernst & Young Global Limited, société britannique à responsabilité limitée par garantie, ne fournit pas de prestations aux clients. Retrouvez plus d'informations sur notre organisation sur www.ey.com.

© 2014 Ernst & Young Advisory.
Tous droits réservés.

Studio EY France - 1310SG235
Photos : © Fotolia, Getty images, iStock, Shutterstock

Document imprimé conformément à l'engagement d'EY de réduire son empreinte sur l'environnement.

Cette étude a valeur d'information générale et ne saurait se substituer à un conseil professionnel en matière comptable, fiscale ou autre. Pour toute question spécifique, vous devez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr

Contacts

Eric Mouchous

Associé, Président d'Ernst & Young Advisory
Tél. : +33 1 46 93 59 02
E-mail : eric.mouchous@fr.ey.com

Didier Désert

Associé, Ernst & Young Advisory
Tél. : +33 1 46 93 75 67
E-mail : didier.desert@fr.ey.com

Marc Lhermitte

Associé, Ernst & Young Advisory
Tél. : +33 1 46 93 72 76
E-mail : marc.lhermitte@fr.ey.com

Clémentine Darmon

Chef de projet, EY
Tél. : +33 1 46 93 84 55
E-mail : clementine.darmon@fr.ey.com

Bonnie Olivier

Responsable presse, EY
Tél. : +33 1 46 93 48 92
E-mail : bonnie.olivier@fr.ey.com

Remerciements

Nous tenons à remercier pour leur participation à ce projet : Benjamin Arène, Jean-François Bélorgey, Arnauld Bertrand, Camélia Elkhamlichi, Sabine Fouchier, Juliette Gayraud, Philippe Grand, Prateek Jain, Virginie Lefebvre-Dutilleul, Olivier Macard, Thierry Mugnier, Thierry Muller, David Naim, Dominique Pageaud, Bruno Perrin, Michel Richard, Ankur Sadhwani, Edouard Samakh, et les équipes de l'Institut CSA.

LinkedIn

Fondé en 2003, LinkedIn met en relation les professionnels du monde entier afin de les aider à être plus productifs et à réussir. Avec plus de 277 millions de membres, parmi lesquels des cadres appartenant à chacune des sociétés citées dans la liste annuelle des 500 plus grosses entreprises américaines du magazine Fortune, LinkedIn est le plus grand réseau professionnel présent sur Internet. La société a un business model basé sur différentes sources de revenus provenant des solutions de recrutement, des solutions marketing et des abonnements premium. LinkedIn est basé dans la Silicon Valley et possède de nombreux bureaux à travers le monde.

Contacts

Laurence Bret-Stern

Marketing Director, EMEA LinkedIn Talent Solutions
Tél. : + 44 20 74 38 54 07
lbret@linkedin.com

Hugues Werth

Marketing Manager LinkedIn Talent Solutions
Tél. : +33 1 44 90 52 51
hwerth@linkedin.com

Floriane Geroudet

Contact presse
floriane.geroudet@havasww.com
Tél. : +33 1 58 47 83 31

Retrouvez les témoignages complets des experts interviewés dans l'étude sur le site web d'EY : www.ey.com/fr/RevolutionDesMetiers

