



CARTOGRAPHIE INTERBRANCHES SUR LES MÉTIERS DU WEB ET DU NUMÉRIQUE DANS LES ENTREPRISES DU COMMERCE

Restitution de l'étude, rapport d'études - Avec le soutien de l'EDEC Commerce



Vos CONTACTS

LILY DESNOES

DIRECTRICE CONSEIL RH ET MANAGEMENT

SALOMÉ FRANCK

CONSULTANTE RH ET MANAGEMENT

1

RESTITUTION DU DIAGNOSTIC

2

PROJECTION DES ÉVOLUTIONS DES COMPÉTENCES ET DES
MÉTIERS

3

PROJECTION DES ÉVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES

4

ANNEXES

1

RESTITUTION DU DIAGNOSTIC

CONSTATS GÉNÉRAUX

L'UX DANS UN CONTEXTE OMNICANAL : LE FIL ROUGE DE LA TRANSFORMATION

- L'User Experience (UX) et la recherche de l'unicité (produit et/ou service) poussent les entreprises à s'inscrire en permanence dans la recherche de la cohérence et la qualité des parcours clients
- De nouveaux socles de services imposent de nouveaux standards au marché, et poussent les entreprises à engager encore plus rapidement des transformations

UNE TRANSFORMATION INCONTOURNABLE, QUI SE RÉALISE À DEUX VITESSES

- En matière d'innovation, la branche commerce est en avant phase de la transformation par rapport à d'autres secteurs, et notamment parce que les structures travaillent en grande proximité avec des start-up (voire intègrent des Lab digitaux dans leur organisation)
- On constate néanmoins une transformation à double vitesse quel que soit le secteur, la taille de la structure et le modèle de distribution.

UNE ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION VERS L'OMNICANAL

- L'évolution vers la digitalisation et l'omnicanal nécessite de manager la relation client et de déployer des offres et des services dans une cohérence de parcours. L'organisation par canal de distribution apparaît de moins en moins adaptée à l'omnicanalité.
- Les services en lien avec la relation client (gestion de la relation, marketing, communication...) évoluent vers la centralisation/mutualisation.

LA VALORISATION DE LA COMPÉTENCE RARE

- L'évolution que connaissent aujourd'hui les métiers doit être avant tout appréhendée comme une évolution des compétences : les frontières entre les métiers deviennent poreuses; les métiers deviennent des assemblages de compétences; ces compétences disparaissent ou se transforment.
- Ces compétences nouvelles, rares et chères, deviennent discriminantes et questionnent les pratiques RH (recrutement, rémunération, L&D)

LES PRINCIPALES EVOLUTIONS QUI IMPACTENT LES METIERS & L'ORGANISATION

DESIGNER L'UX



- Quel que soit le stade de maturité de la structure, le design de l'UX est au cœur des débats. L'objectif poursuivi : offrir un parcours client omnicanal, « sans couture, seamless » et personnalisé
- Le pivot de la transformation : l'exploitation des données clients.
Illustration : Certaines entreprises créent une Direction UX, d'autres initient seulement le développement ou l'acquisition des compétences clés, et notamment celles d'UX designer.

ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DES COMPETENCES EN CONTINU



- Une accélération du **rythme de la transformation**, en particulier sur les profils « techniques/hard » : les techniques évoluent vite et entraînent rapidement l'obsolescence des techniques et outils.
- Au-delà de l'acquisition de la compétence, il est essentiel que les structures développent de nouveaux modes d'apprentissage et de formation en continu pour maintenir employabilité et expertise

TRANSFORMER LA CULTURE ET L'ORGANISATION



- Une **transformation profonde des modèles organisationnels et des modes de collaboration** : l'évolution du numérique est bien plus qu'une évolution technologique, il s'agit également d'opérer une révolution culturelle. Cela nécessite des structures qu'elles adoptent de nouveaux modes de fonctionnement et de collaboration : vers plus d'agilité et de transversalité dans leur travail

LES EVOLUTIONS MAJEURES DES METIERS

LES METIERS IMPACTES PAR DEUX EFFETS CONTRAIRES

- **Un effet SPÉCIALISATION** : les profils liés aux métiers « hard skills » (*Conception et interface création numérique; CEP 2013*) doivent disposer d'une expertise très pointue pour répondre aux nouveaux besoins des entreprises. Ces compétences « périssent » vite, et nécessitent des dispositifs de développement pointus, en continu
- **Un effet ADAPTATION** : les profils liés aux « soft skills » (*Communication & Marketing et Production et gestion de contenu, CEP 2013*) doivent embrasser des compétences multiples (connaissance des réseaux, rédaction print et web...) et très évolutives (dernier réseau social sur le marché, dernières tendances design...).

ET UN CORROLAIRE...

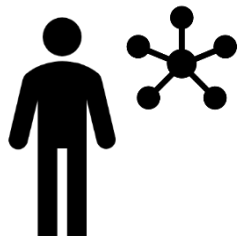
- **Un effet de polyvalence** : la « désintermédiation » entre le fonctionnel et le technique oblige les métiers du « soft » à disposer d'un « socle » de compétences techniques « hard » pour rassurer le dialogue avec ces métiers et l'avancement des projets

L'ÉMERGENCE D'UNE COMPÉTENCE STRATÉGIQUE : LA DATA

- Avec le digital sont apparus les Big Data, qui représentent un réel enjeu stratégique pour les entreprises. En effet, toutes les structures positionnent la data au cœur de leur problématique stratégique : gestion de la relation client, gestion de la relation prospect, connaissance client, parcours...
- **L'impact : l'essor de la compétence data et des métiers tels que data analyst, data miner, data scientist...**

D'UNE APPROCHE MÉTIERS À UNE APPROCHE COMPÉTENCES

Le digital accélère le passage d'une logique métier à une logique compétences



- L'exposition à la transformation concerne surtout l'activité / la mission, plus qu'un métier dans son intégralité.
- La digitalisation tend à désiloter les organisations, les frontières entre les métiers. La logique compétences prévaut sur la logique métier.
- Les pratiques RH tendent également à évoluer : le recrutement, la mobilité et la formation se font à la maille compétence.

Un risque de fractures de compétences

- Le décalage entre l'évolution rapide de l'environnement et l'acquisition / diffusion relativement lente des compétences nouvelles **risque de créer des fractures de compétences**, sur le marché du travail mais aussi au sein même des organisations
 - **L'écart entre ceux qui possèdent la compétence** recherchée et ceux qui ne la détiennent pas entraîne des risques importants de polarisation autour des compétences, de clivage dans l'employabilité et par ricochet des risques d'inégalité de formation
- **L'investissement dans le renouvellement des compétences et l'employabilité doit devenir une priorité pour les entreprises.**



* Etude France Stratégie (2016) et COE (2017)

LE CHANGEMENT D'APPROCHE : IMPACTS CONCRETS

- Le rythme d'évolution des organisations et des technologies contraignent les entreprises à faire évoluer rapidement leurs compétences, et notamment en ayant recours au recrutement externe
- **Un constat :**
 - Les parcours professionnels pour ces « nouveaux » métiers sortent du cadre « habituel » : soit parce qu'il n'existe pas encore de formation dédiée (de voie royale) soit parce que le collaborateur a développé au gré des opportunités cette compétence (une sérendipité)
- **L'impact :**
 - Qu'elles connaissent bien ou peu ces compétences, il est essentiel que les entreprises les recrutent. C'est pourquoi la RH doit se positionner très en proximité de l'interlocuteur métier interne qui joue le rôle de garant de la qualité de la compétence
 - Les parcours de formation n'existant pas ou n'étant pas encore communément connus, l'entreprise recherche plus qu'un profil, une « compétence » : il ne s'agit plus de recruter un métier dans sa globalité, mais de s'assurer d'internaliser la compétence clé, quelque soit le profil / le parcours de celui qui la porte

L'EMERGENCE D'UNE COMPÉTENCE STRATÉGIQUE : LA DATA

- La gestion des Big Data est un enjeu stratégique pour les entreprises : gestion de la relation client, gestion de la relation prospect, connaissance client, parcours...

LE DÉVELOPPEMENT DES MÉTIERS DU CONSUMER EXERIENCE

- Les canaux doivent être traités de manière complémentaire afin de créer le parcours client différenciant, expérientiel.

L'ADAPTATION DES HARD SKILLS & LE DEVELOPPEMENT DES SOFT SKILLS

- Il devient essentiel de maintenir à jour les compétences hard (évolution rapide des technologies) et de développer des compétences (gestion de projets multi acteurs et multi réseaux).

LES LEVIERS RH À MOBILISER POUR RÉPONDRE À CES TRANSFORMATIONS : LE LEVIER POLITIQUE ET MÉTIER

- La digitalisation et les évolutions métiers contraignent les entreprises à revoir leurs politiques RH et aussi à repenser la fonction RH et son organisation dans sa globalité.

LES PRINCIPAUX IMPACTS SUR LES POLITIQUES RH



→ **L'évolution des politiques de rémunération** : Face à la rareté de certains profils et la nécessité absolue d'acquérir ces compétences, les entreprises créent de nouvelles grilles de rémunération (notamment pour les profils techniques digitaux et de la data). Ces pratiques peuvent questionner l'équité interne.



→ **L'évolution des politiques de recrutement (interne et externe)** : L'exercice de GPEEC étant difficile du fait de l'évolution rapide des compétences, les entreprises s'appuient sur le recrutement externe pour les compétences rares/clés, qu'elles réalisent notamment grâce à des partenariats écoles... Par ailleurs, les passerelles de mobilité sont quasi-inexistantes. La logique est de plus en plus opportuniste (selon le profil en face)



→ **L'évolution des politiques de formation, vers un apprentissage continu et de courte durée**: Les compétences évoluant vite, les entreprises doivent accompagner en continu les collaborateurs dans leur évolution pour favoriser l'employabilité. Ainsi, il s'agit non seulement de questionner l'offre (catalogue), mais aussi les cibles (certaines compétences se déplacent), le degré d'expertise des formations (très techniques : data, outils...). Et les modalités d'apprentissage.

En conséquence, le métier de RH connaît de vraies évolutions :

→ **En termes de positionnement** : vers un renforcement du partenariat opérationnel/RH
Exemple : les évolutions des métiers sont anticipées par les opérationnels qui transmettent leur besoin à la RH pour déterminer si on acquiert ou non la compétence

Et fait face à de nouveaux challenges :

- **En matière de recrutement** : bouleverser les processus et diversifier les canaux et les modalités de recrutement habituels
- **En matière de rétention des talents** : et notamment par le levier de l'expérience collaborateur
- **En matière de formation**: devenir une organisation apprenante

RECRUTEMENT ET FORMATION : DES ÉVOLUTIONS À OPÉRER

RECRUTEMENT : ADAPTER LES PROCESSUS

Difficultés rencontrées :

- L'attractivité des entreprises par rapport aux géants du digital et aussi au regard de la localisation de certaines structures (parfois éloignées des métropoles qui concentrent les leaders du digital)
- La difficulté d'identifier les compétences clés et de valoriser le capital technique du candidat
- La difficulté d'anticipation des besoins et de gestion des compétences rares/clés

FORMATION : INVESTIGUER LES NOUVEAUX MODES D'APPRENTISSAGE

Difficultés rencontrées :

- L'identification des besoins dans une logique d'anticipation et l'identification des organismes offrant des opportunités adaptées aux besoins (coûts de la formation, modalité d'apprentissage)
- La construction de parcours de formation efficaces
- La promotion d'une offre de formation pertinente et attractive aux collaborateurs

POUR DISCUSSION

DES PISTES DE RÉFLEXION :

- Valoriser l'expérience collaborateur offerte par l'entreprise sur les axes :
 - Qualité de vie au travail
 - Politiques RH associées : rémunération, mobilité, formation..
 - Promesse employeur
- Innover dans l'écosystème d'apprentissage
 - Se tourner vers le micro-learning
 - Valoriser l'apprentissage individuel et responsabiliser le collaborateur dans le choix de ses actions de formation et ses axes de développement
 - « Institutionnaliser » l'apprentissage par les pairs, le peer-coaching pour sécuriser les compétences rares

LES LEVIERS RH À MOBILISER POUR RÉPONDRE À CES TRANSFORMATIONS : LE LEVIER ORGANISATIONNEL

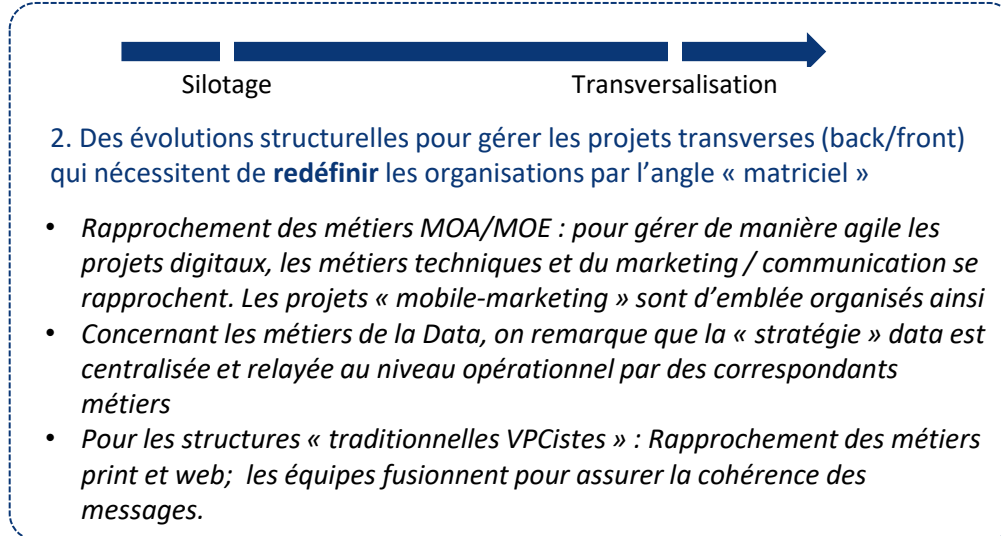
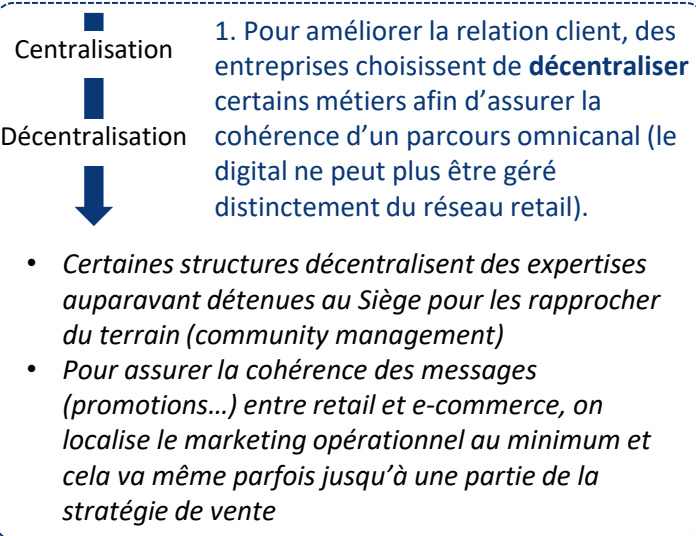
Les principales évolutions :

La création d'une Direction UX / omnicanal pour valoriser/optimiser le parcours client :

- Rapprochement progressif des canaux de distribution pour faciliter et promouvoir la mise en place d'une stratégie omnicanale

La centralisation des compétences data au sein des organisations existantes :

- Apparition du Chief Data Officer, qui définit la stratégie et intègre les compétences utiles au sein d'une Direction Data
- Les directions opérationnelles ont en parallèle des relais pour assurer la proximité nécessaire avec le business



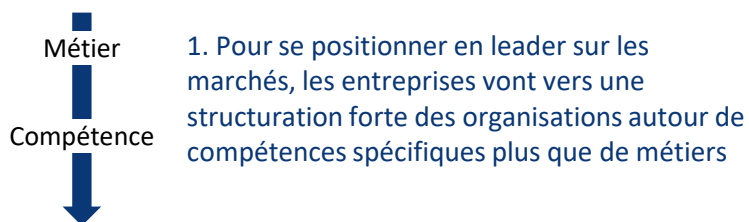
- ➔ Les entreprises rencontrées ont toutes souligné le potentiel majeur que présente le e-commerce dans la croissance des ventes. Et notamment par **l'exploitation du gisement de données** qui y est intrinsèquement lié. Cela explique la stratégie de certaines entreprises qui consiste à acquérir des marketplaces, sites existants bien implantés...
- ➔ Néanmoins, le rapprochement concret des structures n'est pas automatique : on peut noter cela dans la gestion des outils de CRM (qui peut être très silotée de la structure retail au e-commerce), et aussi dans la stratégie de vente (promotions diverses...)

Des spécificités à souligner -- le commerce à distance : LES LEVIERS RH À MOBILISER POUR RÉPONDRE À CES TRANSFORMATIONS : LE LEVIER ORGANISATIONNEL

Deux tendances clés

1. Liée aux **compétences data** :

- Un **double** mouvement : la data se centralise (création d'une Direction Data), et elle « infuse » les directions métiers (par des relais opérationnels au plus proche du business)



- Les « pure players » organisent leurs équipes afin de favoriser l'expertise sur des compétences clés telles que le *traffic management*
- Les entreprises créent une direction data de niveau stratégique pour lui permettre d'agir sur tous les métiers

- ➔ Les entreprises rencontrées ont toutes souligné le potentiel majeur que présente l'**exploitation du gisement de données** qui y est intrinsèquement lié.
- ➔ Cela se traduit notamment, soit par l'acquisition de market places propres, ou bien le rapprochement de structures « retail » et « pure player »
- ➔ Pour autant, le rapprochement concret des structures nécessite de relever plusieurs défis : la cohérence de la gestion des outils CRM, la stratégie de vente, la cohérence des messages sur les canaux...

LES MÉTIERS DU WEB ET DU NUMÉRIQUE

LES BESOINS DES ENTREPRISES EN TERMES D'OUTILS RH

Globalement, les entreprises ont formalisé très peu d'outils : Elles se positionnent dans une logique d'adaptation permanente :

- Très peu disposent de fiches métiers pour les nouveaux métiers du web et du numérique...
- Les cartographies métiers ne sont pas formalisées car vite caduques

Elles se positionnent ainsi dans une logique « compétences » au détriment de la logique « emplois »

Pour autant, il existe un réel besoin dans la création de référentiels communs afin de

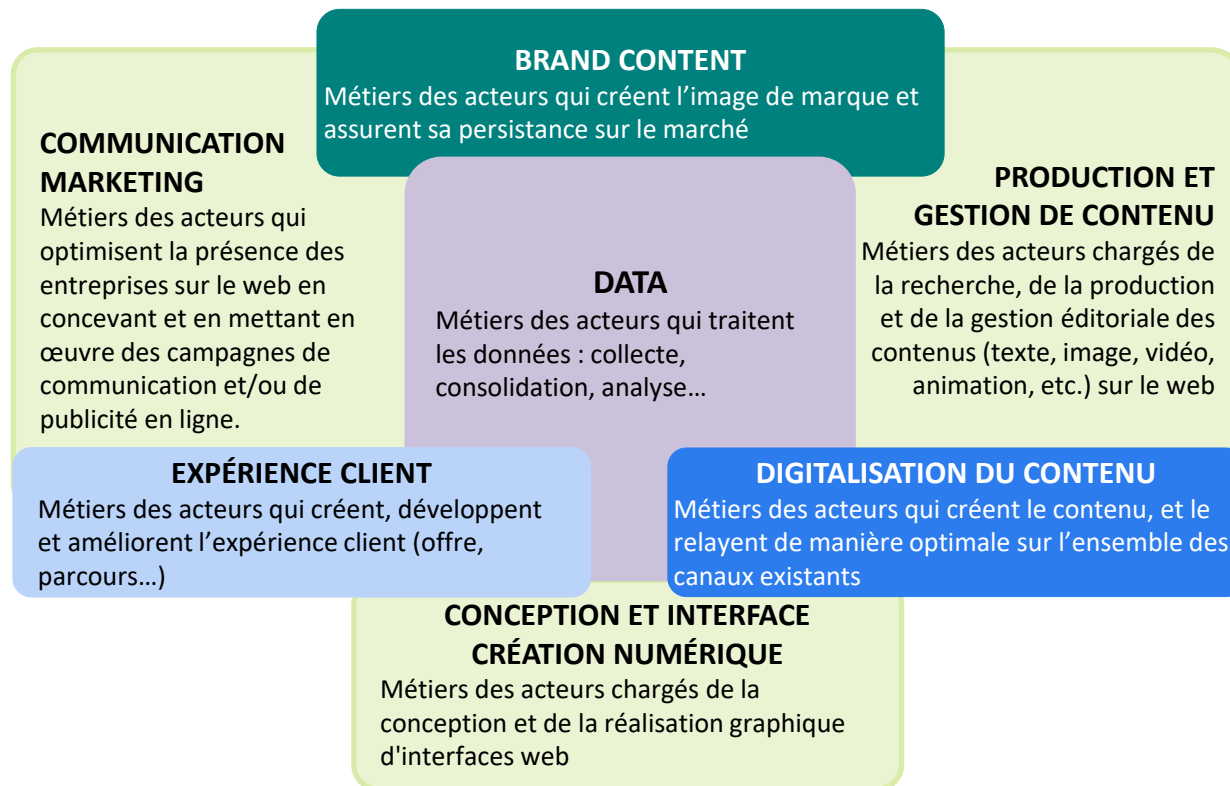
- Faciliter le recrutement par les RH et avec les métiers
- Fluidifier le dialogue en interne – par exemple en cas de mobilité
- Et pour les structures de petite taille : stabiliser l'organisation en donnant un cadre précis (référentiel de compétences, fiches métiers...)

2

PROJECTION DES ÉVOLUTIONS DES COMPÉTENCES ET DES MÉTIERS

L'APPARITION DE NOUVELLES FAMILLES METIERS, À L'INTERSECTION DES FAMILLES TRADITIONNELLES

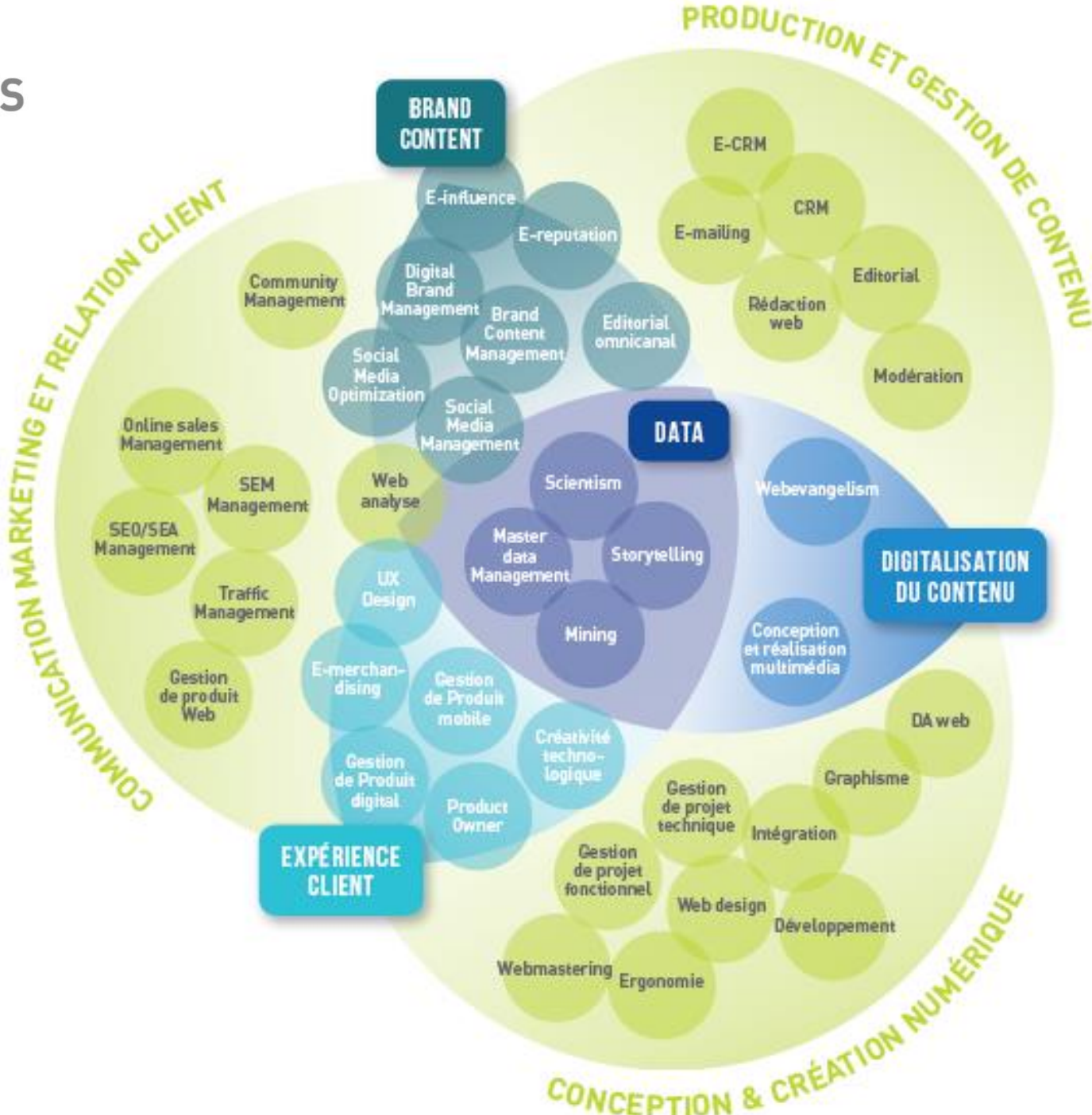
→ Les tendances décrites précédemment préfigurent l'apparition de nouvelles familles métiers, issues du rapprochement des familles traditionnelles (telles qu'elles ont été décrites dans le CEP 2013) :



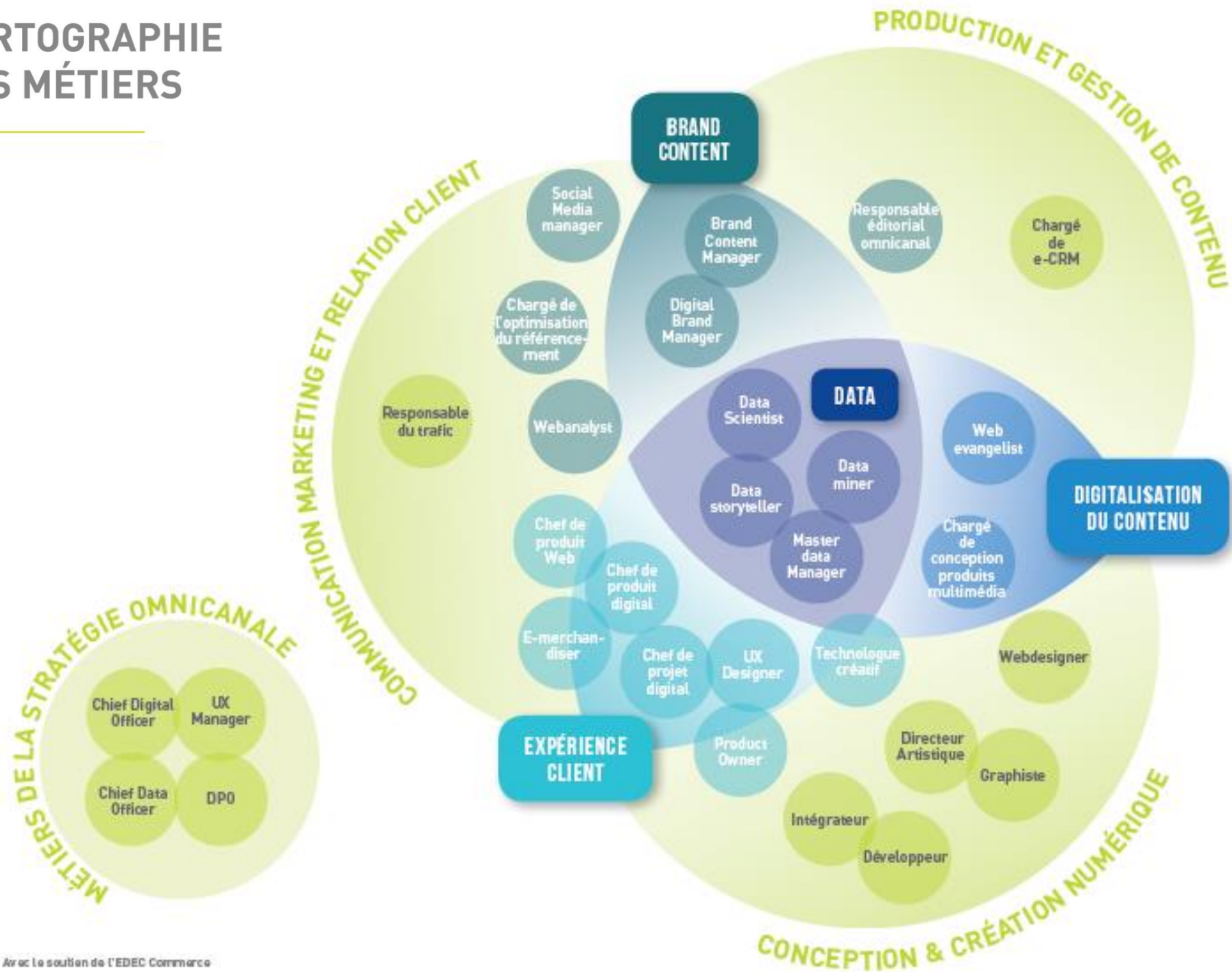
Les cartographies ont été construites à partir des familles métiers décrites ci-dessus

- La cartographie des compétences permet d'illustrer les nouvelles compétences apparues dans l'environnement du web et du numérique
- La cartographie des métiers confirme la tendance d'évolution des métiers vers les « nouvelles » familles métiers décrites ci-dessus.
- Les fiches métiers proposent une approche par compétences (décrites en mission) pour assurer leur caractère opérationnel et cela permet d'exprimer l'assemblage de compétences qui est réalisé au sein de chaque métier.

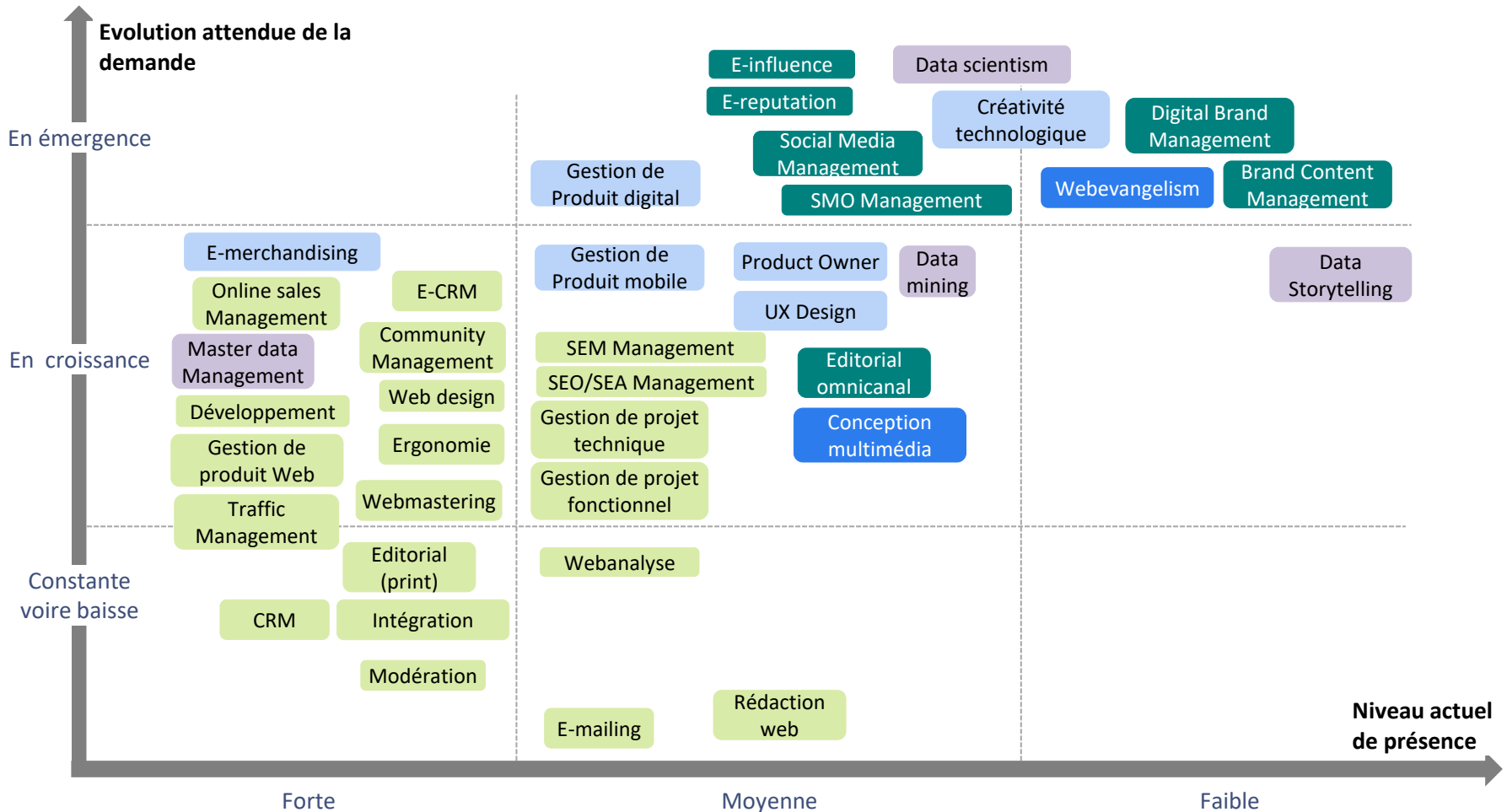
CARTOGRAPHIE DES COMPÉTENCES



CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS



L'ÉVOLUTION DE LA DEMANDE DES COMPÉTENCES – VISION GLOBALE



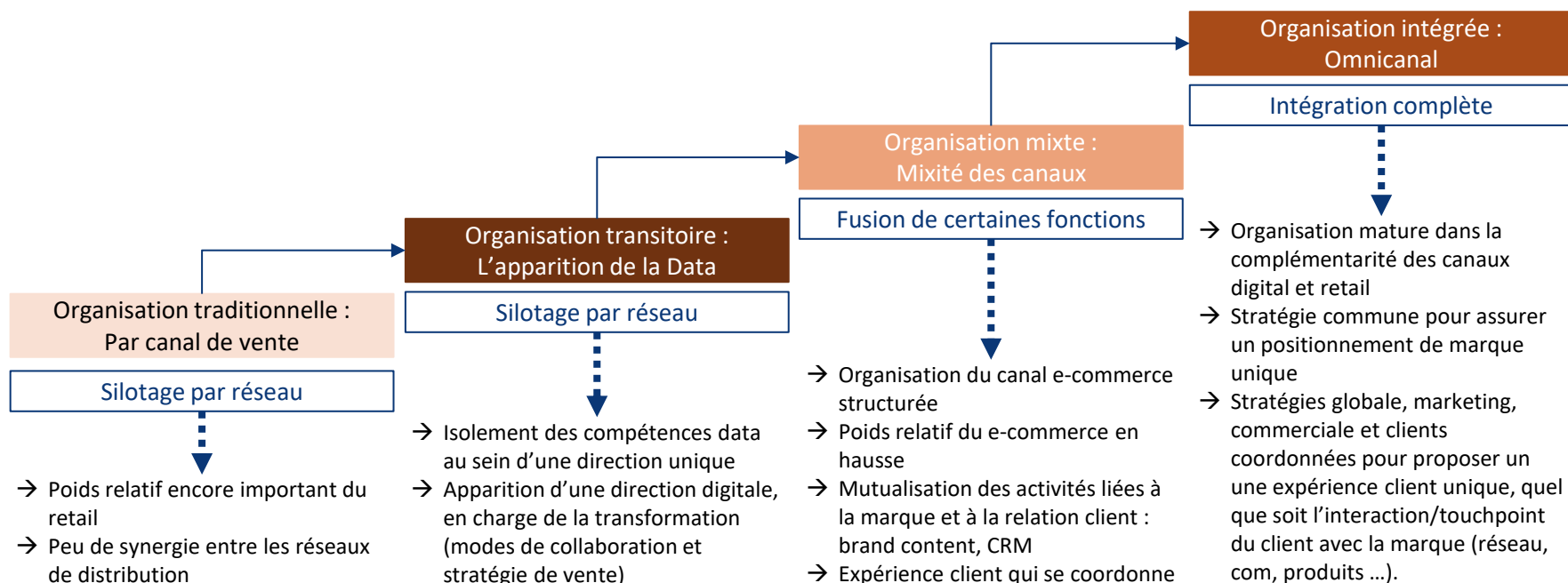
Légende Familles « traditionnelles » Expérience client Brand content Digitalisation du contenu Data

3

PROJECTION DES ÉVOLUTIONS ORGANISATIONNELLES — PAR BRANCHE

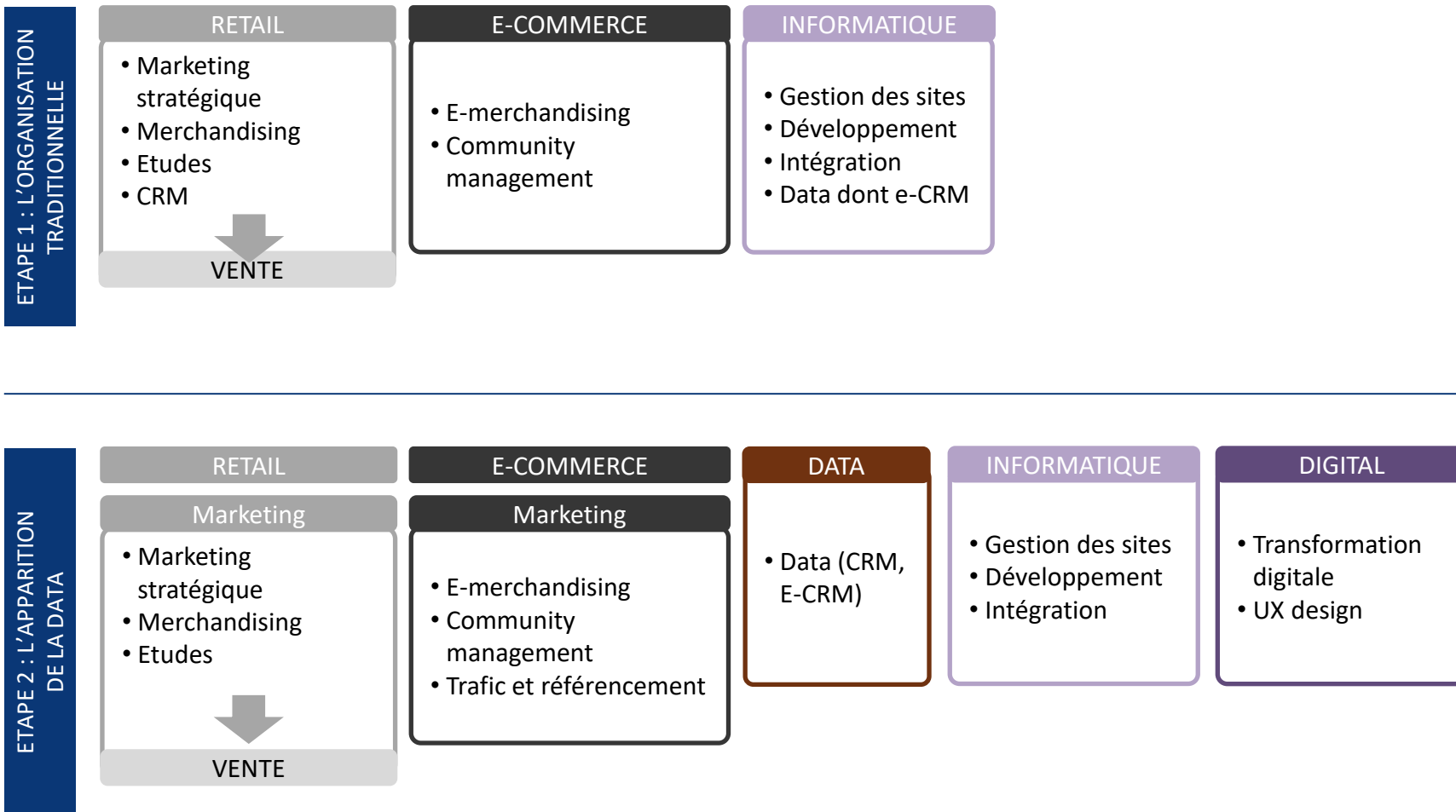
LA TRAJECTOIRE D'ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS

- La majorité des entreprises interrogées sont encore dans un modèle d'organisation traditionnelle ou transitoire, par canal de vente. Dans le cas des structures « omnicanales » (retail, e-commerce, m-commerce...), la diversité des profils collaborateurs (notamment entre « webeux » et « retail ») peut complexifier le rapprochement des équipes et des approches (« en concurrence »).
- L'omnicanalité oblige néanmoins les structures à mutualiser les initiatives marketing et la gestion de la relation client. Les entreprises ont pris conscience de la nécessité de casser les silos entre les canaux.
- La mise en œuvre de ces évolutions se fait dans une trajectoire progressive :



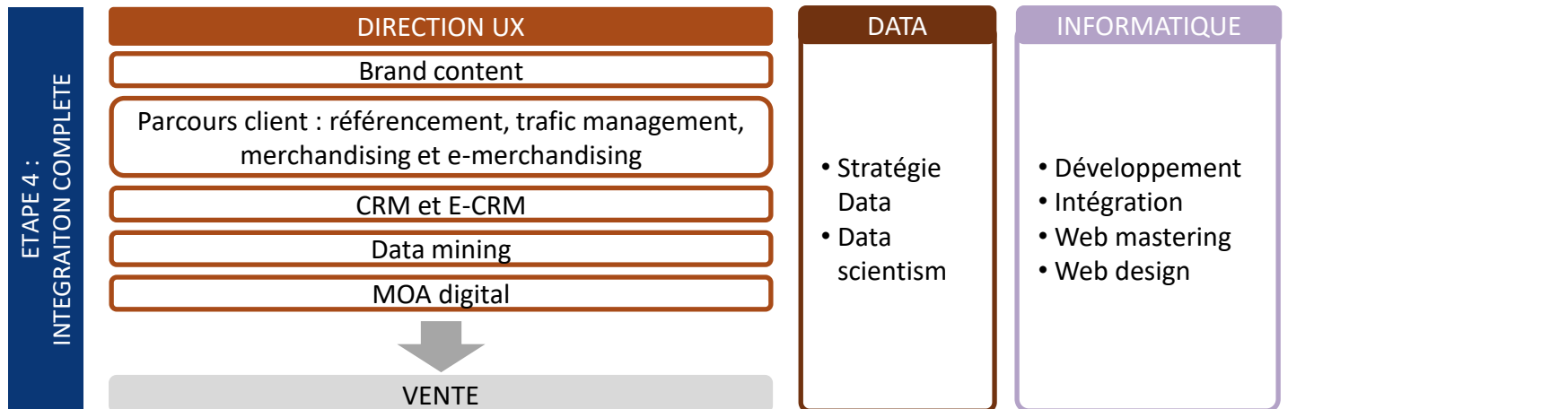
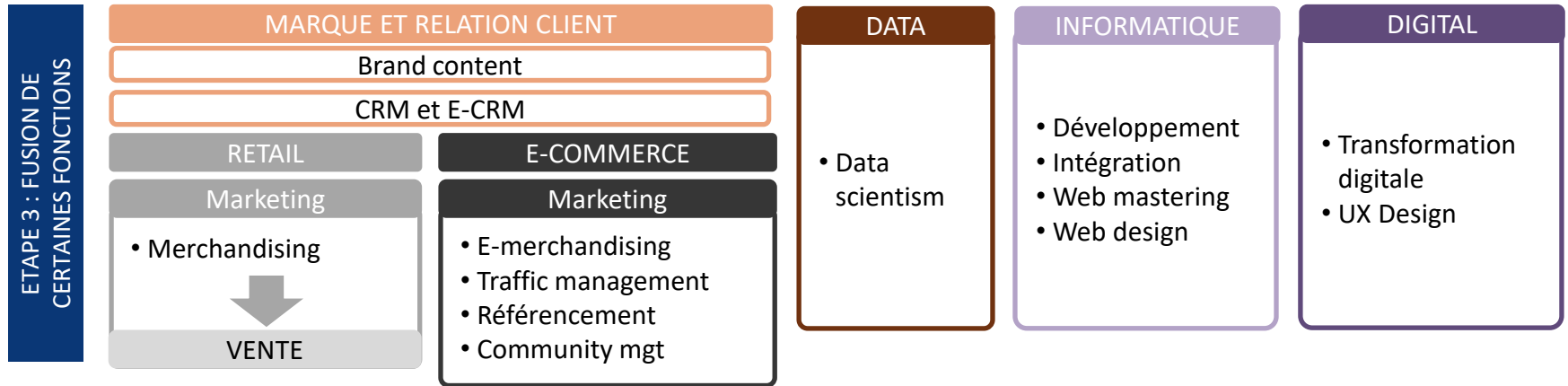
QUATRE ÉTAPES VERS L'OMNISCANAL

ÉTAPES 1 ET 2 : L'INTÉGRATION DU DIGITAL PUIS DE LA DATA



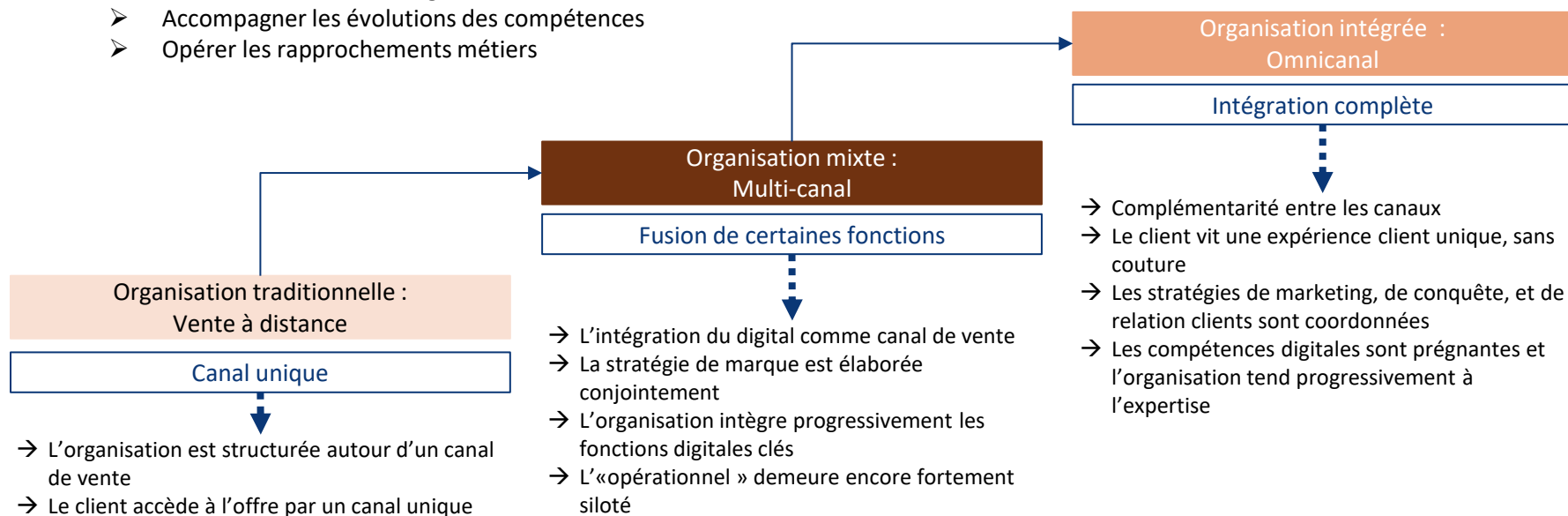
QUATRE ÉTAPES VERS L'OMNISCANAL

ÉTAPES 3 ET 4 : DE LA FUSION DE CERTAINES FONCTIONS À LA DIRECTION UX

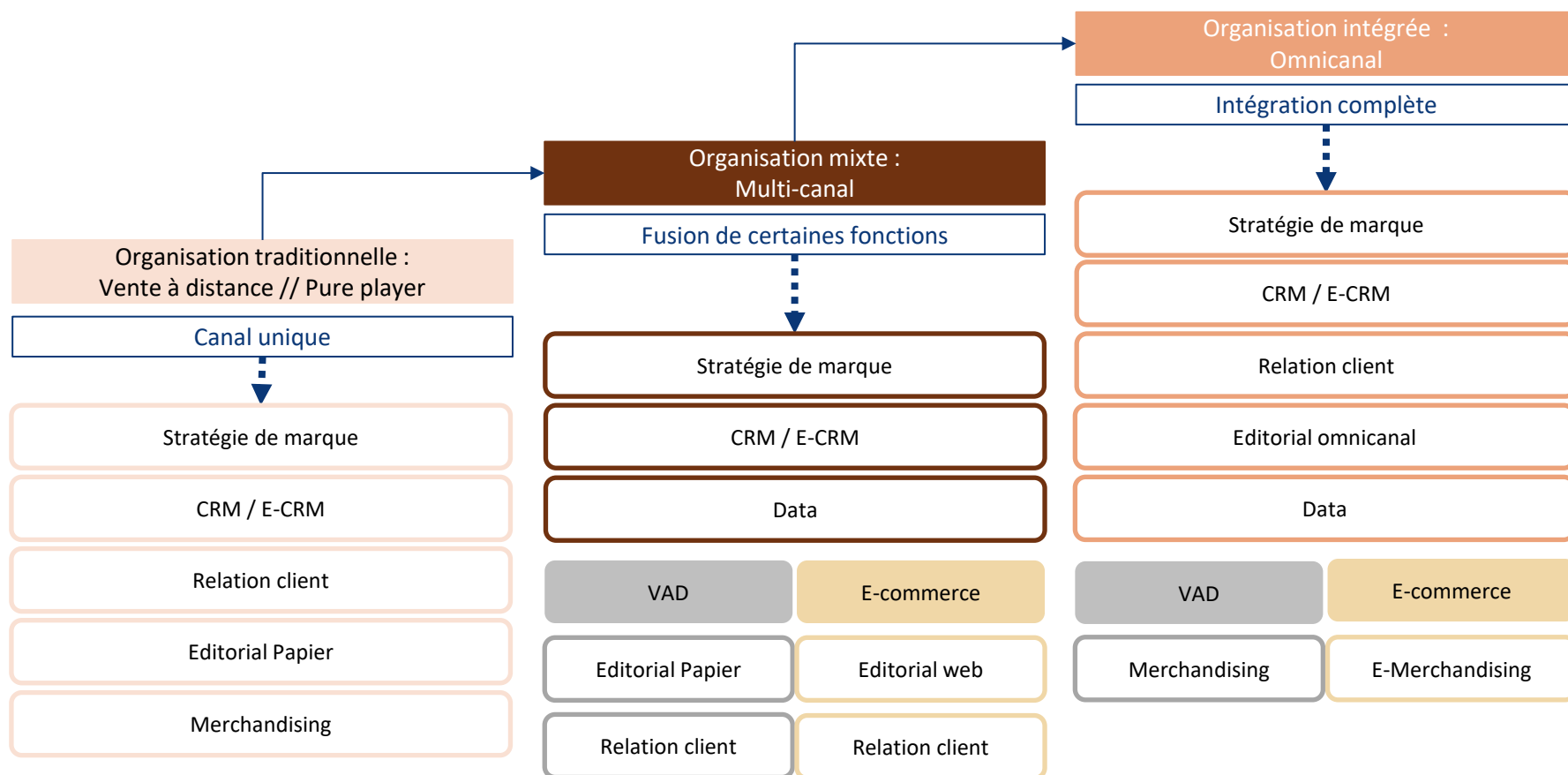


Des spécificités à souligner -- le commerce à distance : L'OMNICANAL : CONCILIER VENTE À DISTANCE ET COMMERCE EN LIGNE

- Les entreprises interrogées – hors pure player – intègrent progressivement le canal e-commerce dans les organisations. Cette évolution impacte largement l'organisation (dans sa structure) et les métiers.
- En parallèle, l'organisation opère une transformation culturelle profonde pour accompagner cette évolution :
 - Lever les freins face au digital
 - Accompagner les évolutions des compétences
 - Opérer les rapprochements métiers



Des spécificités à souligner -- le commerce à distance : L'OMNISCANAL : UNE TRAJECTOIRE EN TROIS ÉTAPES

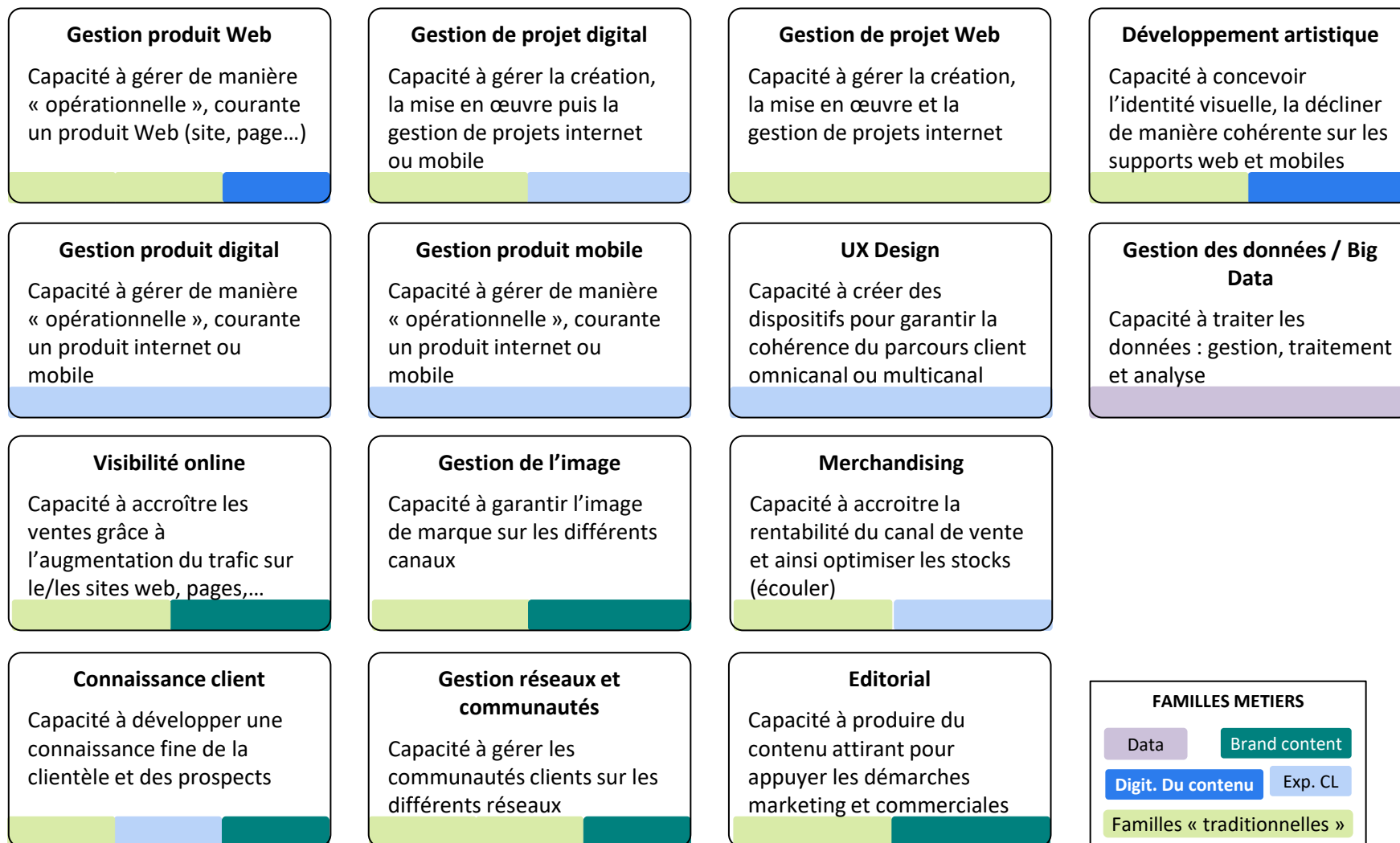


4

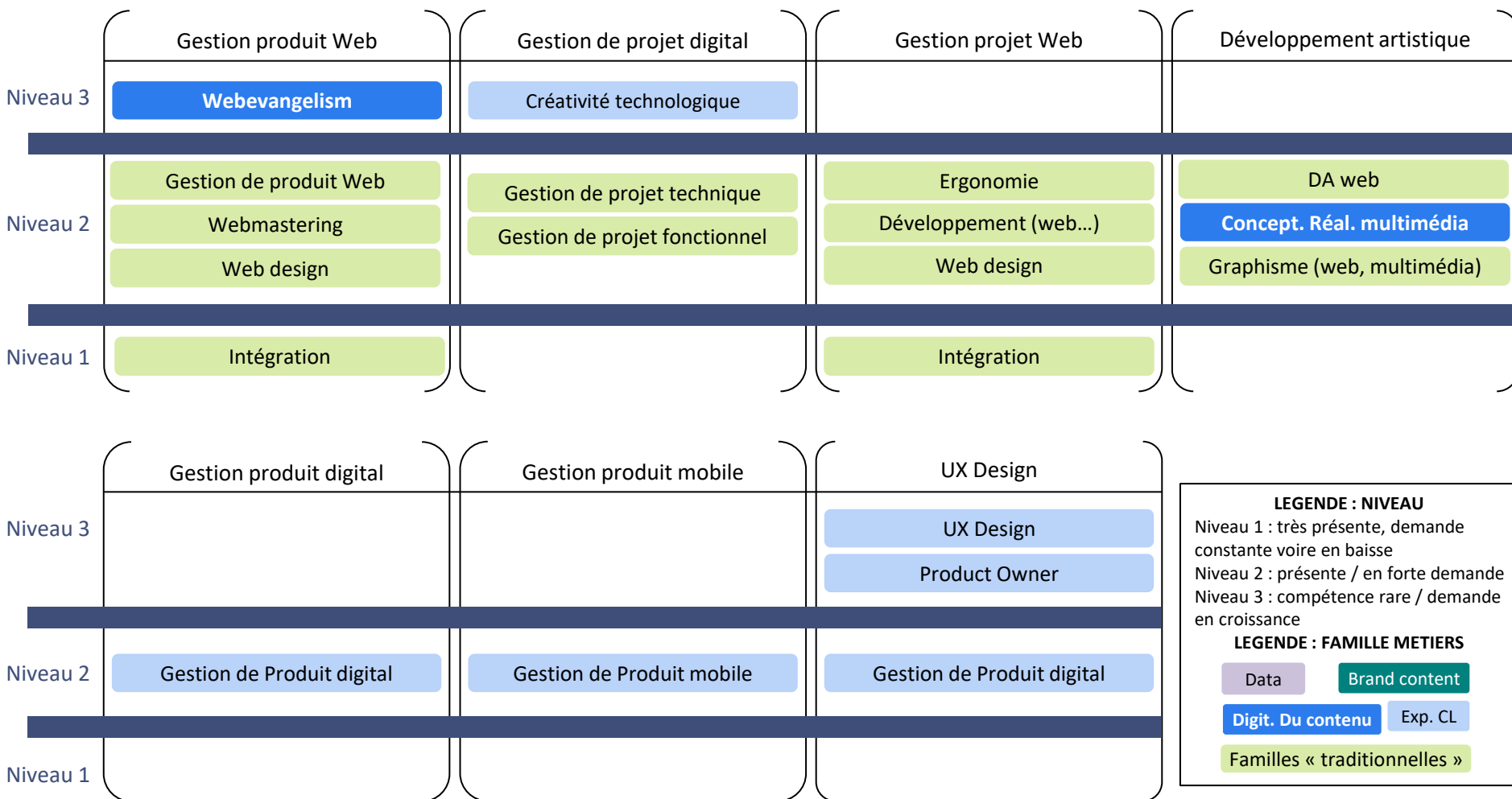
ANNEXES

DOMAINES DE COMPÉTENCES ET FAMILLES MÉTIERS ASSOCIÉES

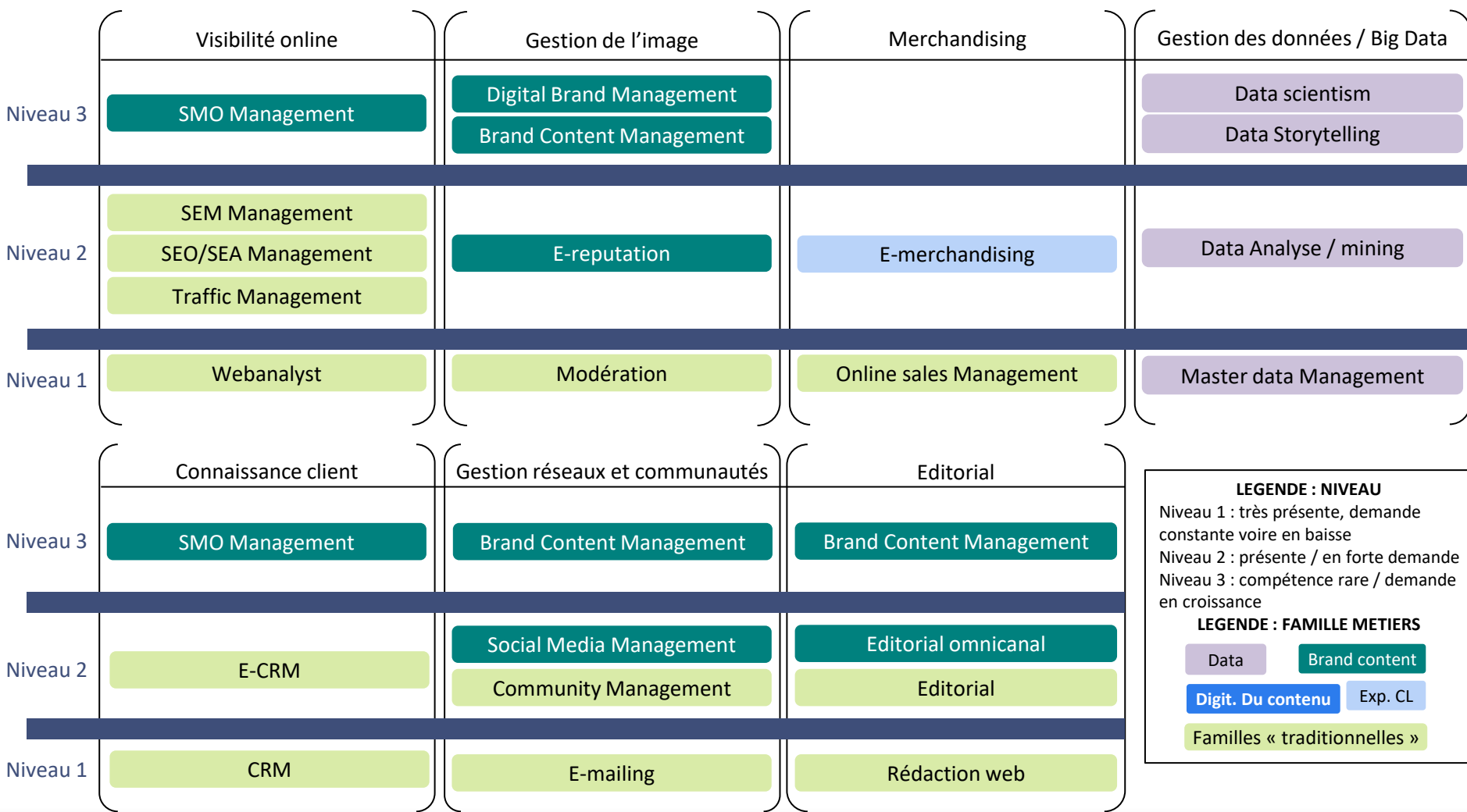
PANORAMA



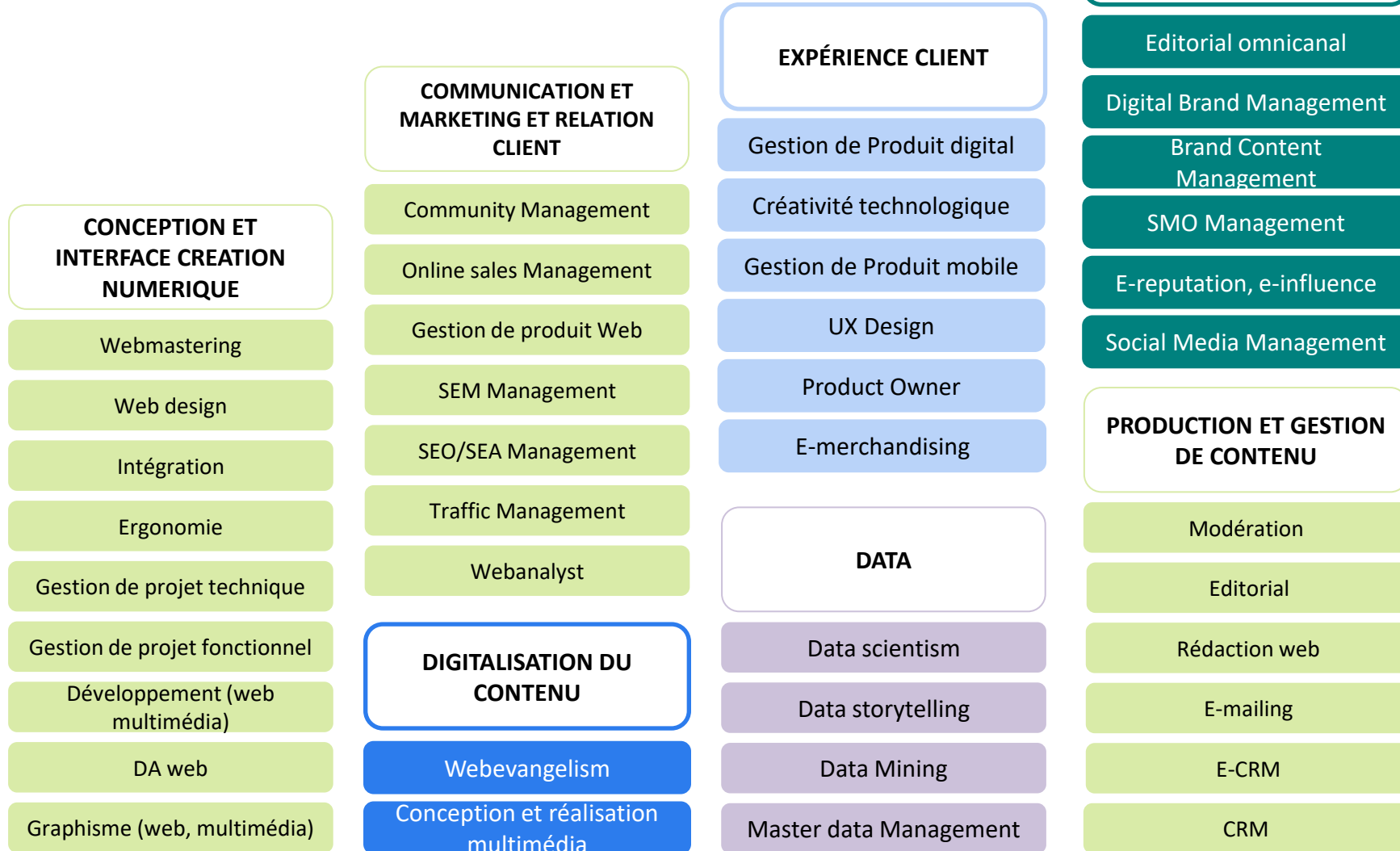
STRUCTURATION DES COMPETENCES PAR DEGRÉ DE RARETÉ/COMPLEXITÉ UN OUTIL POUR FLUIDIFIER LE RECRUTEMENT ET DÉVELOPPER LA FORMATION



STRUCTURATION DES COMPETENCES PAR DEGRÉ DE RARETÉ/COMPLEXITÉ UN OUTIL POUR FLUIDIFIER LE RECRUTEMENT ET DÉVELOPPER LA FORMATION



CATALOGUE DE COMPÉTENCES PAR FAMILLES MÉTIERS : PROPOSITION



LEXIQUE DES COMPÉTENCES

CONCEPTION ET INTERFACE CREATION NUMERIQUE

Webmastering : gestion, mise à jour et maintenance d'un site web

Gestion de projet technique : organisation efficace du déroulé d'un projet portant sur une application technique, un développement d'application...

Gestion de projet fonctionnel : organisation efficace du déroulé d'un projet portant sur la définition des fonctionnalités d'un site

Webdesign : réalisation d'une interface web ergonomique et création d'un design adapté au contenu du site et à sa cible

Ergonomie : coordination des actions développeurs, webmasters, équipes éditoriales afin d'assurer le confort de navigation sur le site

Intégration : « saisie » des contenus en vue de la construction d'un site (texte, image, son, vidéo, animation...)

Développement (web multimédia) : réalisation des fonctionnalités techniques d'un site ou d'une application

DA web : création de l'identité visuelle et artistique d'un projet, et gestion de l'équipe graphique

Graphisme (web, multimédia) : création, choix et utilisation d'éléments graphiques pour créer l'univers en cohérence avec l'identité visuelle

COMMUNICATION ET MARKETING ET RELATION CLIENT

Community Management : animation et fédération de communautés sur les canaux de vente pour le compte d'une marque

Online sales Management : gestion de projet commerciaux, coordination des actions à mener sur la notoriété de la marque

SEM Management : conception de la stratégie de référencement et suivi de son développement (search engine marketing)

SEO/SEA Management : référencement naturel ou payant (search engine optimization / search engine advertising)

Traffic Management : conception de la stratégie de campagnes promotionnelles en ligne, supervision de la réalisation et suivi

Webanalyst : analyse des objectifs et des résultats obtenus sur le web, les applications mobiles, les réseaux sociaux...

Gestion de produit Web : suivi d'un projet de la conception à la commercialisation d'un produit sur le web

LEXIQUE DES COMPÉTENCES

PRODUCTION ET GESTION DE CONTENU

Modération : gestion des contenus divers publiés par les clients, prospects et pouvant impacter l'image de marque

Editorial : définition d'une stratégie éditoriale, mise en œuvre et suivi

Rédaction web : capacité de rédaction de contenus destinés au web

E-mailing : gestion et mise en œuvre de campagnes d'e-mailing

E-CRM : gestion online des données de relations clients

CRM : gestion des fichiers de relations clients

DIGITALISATION DU CONTENU

Webevangelism : capacité à développer un produit numérique en s'assurant de sa pertinence au regard des produits, et des tendances

Conception et réalisation multimédia : création et réalisation de produits multimédia afin de valoriser un produit sur le web

BRAND CONTENT

Editorial omnicanal : gestion de la cohérence des messages de la marque sur l'ensemble des canaux de vente

Digital Brand Management : élaboration et supervision de la mise en œuvre de la stratégie digitale de contenu de marque

Brand Content Management : mise en œuvre de la stratégie de contenu de marque

SMO Management : maîtrise des techniques et actions pour développer la visibilité, l'image et l'offre d'une marque sur les réseaux et les médias sociaux (social media optimization)

Social Media Management : gestion de l'image de marque dans l'univers numérique (évaluation, développement...)

E-reputation : gestion et modération de la réputation d'une marque sur le web

E-influence : gestion d'actions de communication collaborative autour d'une marque faisant appel à un tiers et visant une cible définie

LEXIQUE DES COMPÉTENCES

EXPÉRIENCE CLIENT

Gestion de Produit digital : gestion opérationnelle d'un produit du web, d'un site... Comprenant les aspects techniques et fonctionnels

Gestion de Produit mobile : gestion opérationnelle d'un produit du web, d'un site... Comprenant les aspects techniques et fonctionnels

Créativité technologique : capacité d'innovation en termes d'applicatifs techniques dans un souci de cohérence des parcours clients et d'amélioration de l'expérience

UX Design : capacité à créer un parcours client cohérent et sans couture qui valorise l'expérience client

E-merchandising : développement de la vente en ligne et valorisation des produits par une ergonomie adaptée du site et des contenus

Product Owner : gestion d'une équipe de designers et développeurs afin de concevoir un produit offrant un maximum de valeurs aux clients

DATA

Data scientism : gestion et traitement des big data (modèles, programmes, codes...)

Data storytelling : capacité à traduire les données et statistiques en contenu adapté aux interlocuteurs métiers (marketing..)

Data mining : analyse des données et traitement statistique

Master data Management : gestion des bases de données



26, rue Vauquelin
75005 Paris
01 40 53 47 00

www.obea.fr