

Les soft skills

du marketing B2B



Sommaire

03 Préface

04 Introduction

06 Comportemental

- Adaptabilité numérique
- Résilience et gestion du stress
- Gestion du changement
- Curiosité et apprentissage continu
- Agilité et rapidité de décision

16

Relationnel

- Leadership et gestion d'équipe
- Communication et storytelling
- Négociation et influence
- Collaboration homme-machine
- Orientation client

26

Cognitif

- L'Esprit analytique
- Pensée critique face à l'IA
- Créativité et innovation
- Data Literacy (Culture des données)
- Éthique et transparence
- Gestion de l'incertitude liée à l'IA

38

Le directeur marketing digital

40

Le Management de Transition dans le Marketing B2B

41

Conclusion

Préface

2024 marque sans aucun doute un tournant décisif pour les métiers du marketing. L'avènement des intelligences artificielles génératives redessine profondément nos pratiques, bien au-delà des bouleversements qu'avait engendrés la pandémie en 2020. Face à cette révolution, quelles sont les soft skills indispensables aux marketeurs de demain ?

Pour répondre à cette question cruciale, nous avons entrepris cette nouvelle édition du livre blanc des soft skills du CMIT. Si l'édition 2020 mettait en lumière la flexibilité, la capacité de jugement et l'esprit d'équipe - compétences essentielles dans un monde du travail de plus en plus hybride - l'ère de l'IA générative implique de nouvelles expertises. Ainsi, culture des données et exercice de la pensée critique deviennent incontournables.

Une rencontre déterminante avec Hymane Ben Aoun, Directrice générale de Humanskills et fondatrice du cabinet Aravati, a donné une nouvelle dimension à ce projet. Hymane et son équipe, spécialiste du recrutement dans les métiers du digital, ont enrichi notre réflexion d'une perspective unique sur l'évolution des compétences.

Cette fructueuse collaboration nous a permis d'identifier 16 compétences clés, articulées autour de 3 piliers fondamentaux : comportemental, relationnel et cognitif. Ce livre blanc synthétise ainsi les enseignements tirés de 35 entretiens approfondis, menés auprès de 19 membres du CMIT. Une analyse également enrichie par le regard expert d'un Directeur marketing de transition et les observations aiguisées des professionnels du recrutement d'Aravati.

Bienvenue dans cette exploration des soft skills qui façonneront le marketing de demain !



Maud Samogalski

CMO North Western
and South Europe - HPE
Administratrice du CMIT



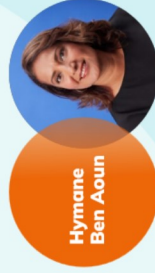
Introduction

En 2025, alors que le secteur du marketing BtoB tech en France évolue au rythme effréné des avancées technologiques, la réussite ne se mesure plus uniquement aux compétences techniques. Les outils digitaux, l'Intelligence Artificielle, et les nouveaux modes de travail redessinent profondément le paysage, exigeant des professionnels du marketing une palette de **soft skills** aussi diversifiées qu'indispensables pour s'adapter à cet environnement en perpétuelle mutation.

Dans ce contexte de transformation numérique, la maîtrise des nouvelles technologies ne suffit plus, il faut désormais adopter un comportement agile et résilient. Des compétences telles que l'adaptabilité numérique, la gestion du stress, ou encore l'aptitude à naviguer dans le changement deviennent autant de leviers de réussite. Par ailleurs, les **soft skills relationnelles**, comme le leadership, la communication engageante ou la collaboration homme-machine, permettent de piloter les équipes et d'établir des relations solides, tant humaines que technologiques.

L'impact croissant de l'Intelligence Artificielle conduit également au développement des **soft skills cognitives** essentielles. Esprit analytique, créativité, ainsi que capacité à interpréter et exploiter les données sont des compétences clés pour tirer parti des technologies tout en assurant une utilisation éthique et responsable des algorithmes. Il est aussi crucial de savoir gérer l'incertitude technologique et de faire preuve de discernement face aux recommandations automatisées.

Ce livre blanc vous guidera à travers ces **soft skills** comportementales, relationnelles et cognitives indispensables pour anticiper et maîtriser les enjeux du marketing BtoB tech en 2025. Que vous soyez en quête de nouveaux talents ou en pleine réflexion sur votre propre carrière, vous trouverez les clés pour évoluer et réussir dans un environnement en constante évolution où l'hybridation homme-machine sera sans doute de mise.



Hymane Ben Aoun

Directrice générale - Humanskills et Présidente - Aravati

Les softs skills vont devenir des compétences majeures

Évolution des softs skills –

édition 2025 du benchmark des salaires d'Aravati

Il y a 10 ans



Aujourd'hui



Dans 10 ans



Pensée critique	Émergente	Généralisée	Essentielle. Vers la pensée algorithmique : Démarche de systématisation, organisation, planification. Le tout en tenant compte du contexte.
Adaptabilité, agilité	Modérée	Essentielle	Critique
Intelligence émotionnelle	Naissante	Cruciale	Avancée
Compétences en communication	Verbales et écrites, interpersonnelle	Numériques et en public	Collaboration homme-machine
Ethique et responsabilité	Code de conduite	Culture d'entreprise	Utilisation éthique de l'IA, Responsabilité personnelle et sociale
Auto-évaluation	Modérée	Émergente	Critique
Auto-gestion	Modérée	Essentielle	Critique
Leadership	Top down	Capacité d'influence, aptitude à fédérer	Capacité d'analyse et de prise de décision rapide, en fonction du contexte. Aptitude à piloter des actions collectives (sans cadre établi).
Travail d'équipe	Collaboration physique	Collaboration numérique et hybride	Collaboration avec l'IA.
Créativité, innovation	Émergente	Modérée	Essentielle
Curiosité	Modérée	Essentielle	Critique. Capacité à apprendre et à désapprendre (Connaissance obsolète). Apprentissage continu.

Comportemental

Adaptabilité numérique

1 Capacité à s'adapter aux nouvelles technologies et méthodes de travail, notamment avec l'IA



Le point de vue du Marketeur



Estelle Frocrain

Directeur Marketing Europe du Sud, Benelux et Pays scandinaves - Veritas
Présidente du CMT

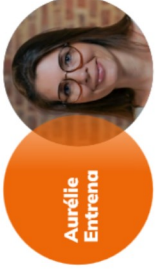
Les directeurs marketing doivent non seulement avoir une **capacité d'adaptation numérique** très grande, mais ils doivent aussi insuffler le changement et savoir choisir les technologies à utiliser, y compris en ce qui concerne les outils d'IA. Ils doivent tout d'abord maîtriser les solutions de leur propre société, mais aussi le contexte concurrentiel, donc des technologies différentes ! Ils doivent savoir choisir, utiliser et comprendre l'interaction des solutions de la stack Martech, du CRM et des outils relatifs à la donnée.

Le **développement des compétences**, notamment grâce à la veille, mais aussi à l'apprentissage continu est essentiel, pour les outils martech comme pour l'IA. L'échange avec d'autres professionnels est primordial, afin d'envisager des choix basés sur des retours d'expérience et mieux appréhender les fonctionnalités des solutions, mais aussi les prérequis de mise en place, les ressources nécessaires à l'implémentation et à la maintenance, ainsi que l'évaluation des coûts réels dans la durée.

Les **outils d'IA** sont une superbe illustration de l'adaptabilité des directeurs marketing mais à la curiosité, s'ajoute l'importance du test et de l'esprit critique ! Les outils d'optimisation de contenu ou d'agrégation de data et d'expérience clients, bien utilisés, permettent de personnaliser les messages marketing, de les adapter à différents formats et à plusieurs audiences.

Les **enjeux écologiques et éthiques** associés sont énormes : sans connaissance, compréhension des impacts numériques (donc du reporting extra financier) et de la pertinence des outils choisis, le monde du marketing ne saura pas intégrer la durabilité et les enjeux de réputation à ses choix technologiques.

Le directeur marketing adaptable est curieux et technophile, penseur et pragmatique. Il sait choisir, tester, maintenir et, parfois, renoncer.



Aurélienne Entrena

Directrice Marketing et Communication

Avez-vous déjà compté combien d'outils logiciels votre équipe marketing utilise ?

Je ne vous parle pas des outils communs à l'entreprise (messagerie, intranet, extranet, CRM, etc) mais ceux spécifiques à vos métiers.

Dans mon ancienne équipe nous avions fait le compte et nous étions à plusieurs dizaines ! Tous essentiels à la bonne exécution des missions de chacun.

L'adaptabilité numérique est bien plus qu'une nécessité au sein d'une équipe marketing d'autant plus quand on évolue dans une entreprise qui elle-même propose des solutions IT et intègre dans ses solutions de l'IA.

Nous sommes entourés d'outils numériques au quotidien, que ce soit dans notre vie pro ou perso. Cela s'est vraiment accéléré depuis l'arrivée de l'IA dans les logiciels et de chatGPT avec son lot de potentiel et de remises en questions pour les équipes marketing. Tout va vraiment très très vite à la fois au regard du nombre mais aussi de la vitesse à laquelle de nouveaux outils apparaissent.

Le point de vue du Recruteur



Bérénice Goales

Consultante Senior en Recrutement - Aravati

Lors d'un entretien, évaluer l'adaptabilité numérique d'un candidat implique d'examiner sa capacité à embrasser le changement technologique. La première étape consiste à analyser comment il a géré l'intégration d'une nouvelle technologie dans son précédent poste. Quelles stratégies a-t-il mises en place pour s'approprier cet outil ? Ensuite, il est essentiel d'évaluer les résultats obtenus grâce

à cette adaptation : a-t-il amélioré des processus ou optimisé des performances ? Enfin, si des difficultés sont survenues, comment a-t-il réagi ? A-t-il su ajuster ses méthodes et en tirer des leçons pour l'avenir ? Cette approche permet de discerner des profils capables de naviguer avec agilité dans un environnement en constante évolution.

Questions d'évaluation du Recruteur

(comportementales & situationnelles)



Lorsque vous êtes confronté à une nouvelle méthode de travail, comment évaluez-vous son utilité pour votre équipe ?
Avez-vous déjà convaincu des collègues d'adopter une telle méthode ?

Pouvez-vous nous donner un exemple d'une nouvelle technologie que vous avez récemment intégrée dans votre travail ?
Comment avez-vous géré ce changement et quels résultats en avez-vous tirés ?

Vous devez adapter une stratégie marketing en fonction d'un nouvel outil d'IA. Quels critères utilisez-vous pour juger de son efficacité et comment ajustez-vous votre approche en conséquence ?



Face à une mise à jour technologique imprévue, comment réagissez-vous pour minimiser l'impact sur votre travail et celui de votre équipe ? Avez-vous un exemple concret à partager ?

Les opportunités offertes par ces outils sont indéniables. Il y a urgence à les identifier, les appréhender et à les utiliser pour gagner en performance et en avantage concurrentiel. C'est un vrai plus pour penser autrement, de la matière pour brainstormer. Certes les outils numériques et particulièrement l'IA rendent des sujets accessibles au plus grand nombre mais c'est bien - au-delà de l'adaptabilité numérique - l'expérience et la connaissance des équipes marketing qui font la différence.

Anecdote : Vous répétez souvent la même tâche, elle vous prend du temps et n'a pas forcément de valeur ? STOP, un outil doit exister et si ce n'est pas encore le cas alors inventez-le !

Plus sérieusement, faisant partie d'un groupe français présent à l'international, tous les outils d'aide à la vente étaient produits en anglais. Cela nous prenait énormément de temps et plus particulièrement les présentations produites avec leurs dizaines de slides qui parfois fraîlaient les 100. Nous avons donc évalué plusieurs outils de traduction et nous sommes arrêtés sur un en particulier dans lequel nous pouvions importer notre référentiel. Quelle joie de pouvoir en quelques clics et en moins de 3 min importer une présentation en anglais de près de 100 slides et la récupérer en français ET mise en forme, animations comprises ! Les heures passées auparavant pour cette mission pouvaient désormais être consacrées à une relecture à valeur ajoutée et d'autres missions additionnelles.

Comportemental

Résilience et gestion du stress

Capacité à gérer les crises et les pressions professionnelles

2



Le point de vue du Marketeur



Cécile Paillard

Directrice de la Communication - SPIE ICS
Administratrice du CMIT

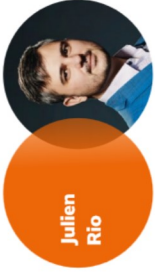
Il y a 20 ans un grand quotidien économique français titrait "La résistance au stress sera la première qualité du manager de demain". A l'époque on ne rentrait pas chez soi avec son smartphone professionnel greffé dans la paume et nos horizons budgétaires étaient encore annuels.

Si le déploiement massif des technologies au sein des organisations apporte de l'agilité et de l'efficacité, il multiplie les sollicitations, accélère le sentiment d'urgence et vient hacher notre quotidien en micro-séquences tous azimuts. Face à cette avalanche de stimulations, le manager est en première ligne et l'un de ses rôles, à mon sens, est de savoir prendre du recul et de maintenir le cap – tant vis-à-vis de ses équipes que de ses divers interlocuteurs et partenaires au quotidien.

Pour ce faire, pas de recette miracle mais quelques conseils : avoir une hygiène de sportif, un bon équilibre vie pro-vie perso et une gestion méticuleuse de son temps. Développer sa résilience dans des organisations complexes et hybrides, implique de se doter d'une vision claire de ses objectifs et de les communiquer efficacement. En laissant suffisamment d'autonomie dans l'exécution pour éviter le micro-management. Ce qui implique une certaine dose de lâcher prise (parfois contre-intuitif).

Nos organisations, grandes ou petites, ne sont pas exemptes de contradictions : pour les surmonter, commençons par les identifier et les accepter.

Anecdote : J'ai récemment rejoint une équipe impliquée sur gros projet très engageant. Nous étions tous, engagés, créatifs... ET en stress. Mon meilleur souvenir c'est les émojis de 7 h du matin sur Teams entre tous les membres de l'équipe. Un joli cocktail pour franchir les obstacles dans la bonne humeur !



Julien Rio

AVP Marketing international - Ring central

La résilience et la gestion du stress sont devenues cruciales dans un monde post-pandémie, marqué par les réorganisations et les incertitudes. Le stress étant omniprésent, savoir le canaliser est essentiel pour éviter qu'il ne devienne un frein, menant à l'abandon. La résilience permet de persévérer au lieu de céder à la tentation de tout quitter, qu'il s'agisse d'un projet ou d'un rôle au sein d'une organisation.

Ces compétences permettent de traverser les crises tout en affichant une image de stabilité, notamment pour un leader.

Le point de vue du Recruteur



Anne-Sophie Joubert

Consultante Senior - Cabinet Aravati by Humanskills

" Le stress peut être une source d'énergie, un moteur face à une situation complexe, mais il peut aussi être contre-productif et néfaste si l'on se laisse envahir. Lors d'un entretien, il convient d'évaluer la gestion du stress d'un candidat, ce qui implique d'examiner sa capacité à gérer les pressions professionnelles et à surmonter les crises. Dans les faits, cela nécessite d'analyser son comportement face aux défis passés, sa capacité à rebondir après un éventuel obstacle ou échec, mais aussi d'analyser sa gestion émotionnelle. Ainsi, l'entretien se déroule en plusieurs étapes : questionner sur la base d'exemples concrets de gestion de crise, évaluer les stratégies que le candidat a mises en place pour y faire face et analyser la réaction du candidat face à des mises en situation exigeantes."

Questions d'évaluation du Recruteur

(comportementales & situationnelles)



Comment faites-vous face à des imprévus ou à des changements soudains dans vos projets ?



Pouvez-vous me raconter une situation professionnelle concrète où vous avez été soumis à une forte pression ? Comment avez-vous réagi et pourquoi ?



Racontez-moi un moment où vous avez dû surmonter un échec ou une difficulté majeure. Quelle a été votre réaction et quelles leçons en avez-vous tirées ?



Quand vous travaillez sous pression, comment faites-vous pour prioriser vos tâches et rester efficace ? Avez-vous un exemple concret à partager ?



Comment gérez-vous le stress de vos équipes en tant que manager, et comment veillez-vous à maintenir un climat de travail positif ?

Gestion du changement

Savoir accompagner et naviguer dans les transitions et évolutions organisationnelles

3



Michel Mariet

Directeur Marketing Partenaires - Transformation numérique Administrateur du CMIT

➔ **Agir et investir** dans le bottom-up en expliquant les motivations et bénéfices, démontrant la valeur personnelle, écoutant sans esquiver l'inconfortable (doutes, objections, contraintes). Il faut proposer plusieurs formats puisque chacun chemine différemment (newsletter, forum, webinaires, snacking video, sessions 1 : 1). L'objectif est l'adhésion, les ambassadeurs aideront naturellement sur le « dernier kilomètre »

➔ **Incarnar le changement** en Top-down : la volonté doit être claire, visible, affichée, évoquée lors des réunions, intégrée dans les indicateurs...

Il faut communiquer, beaucoup, faire preuve d'empathie et se voir comme un catalyseur puisque la vraie réussite est celle des individus, pas celle du responsable du programme. Bien sûr la résistance au changement existe. Il est inutile de tenter de convaincre tout le monde et je conseille d'économiser efforts et ressources pour la frange qui ne changera pas et adoptera des tactiques de contournements au moins provisoirement.

Le reverse mentoring avec une jeune alternante a marqué mon parcours pour aller chercher « out of the box » et penser autrement que de s'appuyer sur la chaîne de management pour exécuter le changement.

Les projets de changement sont passionnants parce qu'ils concernent l'humain : comment transformer sans laisser d'équipiers sur le côté ? Je crois en l'adhésion, pas dans la coercition même si elle peut produire un résultat !

Mon expérience est qu'il faut combiner 3 actions en 3 temps.

➔ **Préparer** des ambassadeurs représentatifs des diversités des équipes _en dehors de la chaîne de management_, pour favoriser l'essaiimage des changements au plus près des individus

Le point de vue du Marketeur



Sandrine Leysens

Marketing and Communication Manager - Avayta Administratrice du CMIT

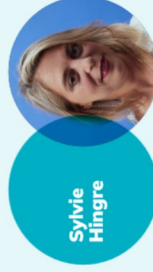
Comment garder le cap quand l'entreprise bouge

La gestion du changement est cruciale en marketing IT, un secteur marqué par des réorganisations fréquentes. La communication transparente est indispensable pour réduire l'incertitude et renforcer la confiance des équipes. Utiliser des outils collaboratifs permet de maintenir un flux d'information constant, facilitant l'adaptation.

Mais accompagner le changement, c'est aussi anticiper les résistances. Celles-ci naissent souvent de la peur de l'inconnu. L'écoute active et les formations renforçant la confiance sont des leviers clés pour désamorcer les tensions. Il est également essentiel d'accompagner les équipes émotionnellement, car les changements peuvent affecter leur motivation. L'intelligence émotionnelle permet de détecter ces signaux faibles et d'offrir un soutien ciblé.

Enfin, l'adaptabilité et l'agilité sont indispensables dans un environnement technologique en constante évolution. Cultiver la créativité permet aux équipes de trouver des solutions innovantes aux défis imposés par le changement. Même dans des équipes dispersées, la bonne utilisation des outils de collaboration permet de surmonter les défis organisationnels et de maintenir la cohésion.

Le point de vue du Recruteur



Sylvie Hingre

Responsable Recrutement - Aravati

Dans un contexte de gestion du changement, savoir accompagner et naviguer dans les transitions organisationnelles devient une compétence incontournable pour les entreprises en pleine évolution. En tant que recruteur, l'évaluation de cette compétence se focalise non seulement sur la capacité du candidat à s'adapter, mais aussi sur sa proactivité face à ces changements, qu'ils soient technologiques, stratégiques ou organisationnels.

La gestion du changement est une compétence qui mérite d'être évaluée à travers des questions comportementales et situationnelles, afin de comprendre non seulement comment un candidat réagit face à l'imprévu, mais aussi comment il anticipe, accompagne et transforme les transitions en opportunités !

Questions d'évaluation du Recruteur



Avez-vous déjà accompagné une équipe dans l'adoption d'une nouvelle stratégie ou d'un nouveau processus ? Comment avez-vous réussi à les convaincre des bénéfices du changement ?



Comment identifiez-vous les résistances au changement dans votre équipe, et quelles stratégies mettez-vous en place pour les surmonter ?



(comportementales & situationnelles)



Lorsque vous êtes confronté à un obstacle imprévu dans une phase de transition, comment faites-vous pour préserver la motivation et l'efficacité de votre équipe ?



Comment avez-vous géré l'intégration d'un nouvel outil numérique dans vos précédentes fonctions ?

Quelles étapes avez-vous mises en place pour que votre équipe s'appropriet cet outil et évalue sa pertinence et son efficacité ?

Comportemental

Curiosité et apprentissage continu

4

Désir constant de se former, de rester informé et d'innover face aux nouvelles tendances et technologies



Le point de vue du Marketeur



Patricia Thielois

Directrice Marketing - Digma by Deep Administratrice du CMIT

Abrs que le marketing évolue sans cesse, la curiosité et l'apprentissage permanent sont des atouts majeurs.

Le rôle du marketing a changé avec l'avènement des technologies, passant des méthodes traditionnelles à des outils numériques avancés. L'intelligence artificielle (IA) en est un bon exemple. Elle est devenue un assistant précieux, permettant de libérer du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée.

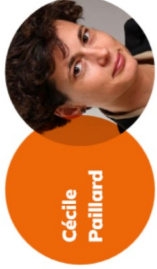
Il est nécessaire de comprendre comment intégrer l'IA dans le travail quotidien. Par exemple, utiliser des outils d'IA permet de générer / proposer rapidement des contenus et des graphismes, ce qui non seulement améliore la productivité, mais permet également d'explorer de nouvelles idées.

La formation continue est donc cruciale pour rester à jour avec ces nouvelles technologies

Cependant, l'évolution technologique a ses limites. L'utilisation d'outils de scrapping illustre bien cette réalité, notamment pour des raisons éthiques et de conformité réglementaire, soulignant l'importance de respecter les normes légales.

Les technologies doivent non seulement améliorer la performance, mais faciliter également un apprentissage continu et un partage de connaissances au sein de la communauté professionnelle.

La curiosité et l'apprentissage sont des piliers essentiels pour naviguer dans le marketing moderne, garantissant ainsi une adaptation réussie aux changements rapides du secteur.



Cécile Paillard

Directrice de la Communication - SPIE ICS Administratrice du CMIT

Dans un ouvrage publié en 2018, Jérémy Lamry, fondateur du Lab RH, définissait « les 4 compétences qui font l'unicité des humains au XXI^{ème} siècle » : la créativité, la communication, l'esprit critique et la coopération.

La curiosité me paraît être un véritable trait d'union entre ces 4 compétences. Et contrairement au diction, elle n'est pas un vilain défaut : elle devient une qualité managériale très recherchée par les organisations.

Ainsi, bien avant GPT 3, le message adressé aux DRH était clair : recrutez des personnes capables d'apprendre, pas des diplômés.

Pour le marketing, fonction transverse par essence, la curiosité est un socle solide sur lequel poser la compréhension des marchés, l'appropriation de la stratégie

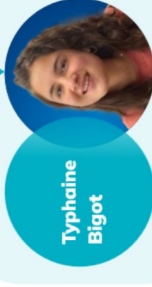
de l'entreprise et la collaboration avec les métiers. Elle est aussi une nécessité pour les membres du CMIT qui évoluent dans un secteur dynamique, agile et innovant.

La curiosité s'exerce au sein de l'entreprise mais aussi à l'extérieur : la participation à des réseaux professionnels, l'enseignement, l'engagement dans des instances associatives nous aident à développer notre créativité. En rebond elle facilite le regard critique et la capacité d'innovation.

Apprendre à apprendre devient une compétence à part entière. Elle se traduit par une stratégie personnelle et des routines. Elle implique parfois de sortir de sa zone de confort : autant d'engagements qui s'appliquent aussi bien dans la sphère personnelle que professionnelle. Et qui nous aident à trouver notre juste place dans un monde en forte évolution.

Anecdote : Pour être créatifs, cherchez l'inspiration dans des secteurs éloignés de votre pratique ! Ainsi, alors que j'exerçais en cabinet d'avocat, j'avais fait intervenir la directrice d'une grande boutique de la place Vendôme sur... l'acte de vente. Choc des cultures assuré !

Le point de vue du Recruteur



Typhaine Bigot

Senior Sales & Digital Recruiter - Aravati

Pour évaluer la curiosité et l'apprentissage continu chez un candidat, nous nous concentrons sur des questions spécifiques et des méthodes qui révèlent l'engagement du candidat dans ces domaines. Par exemple :

Questions Comportementales

Parlez-moi d'une compétence que vous avez apprise récemment et comment elle a bénéficié à votre travail.

Quelle est la dernière technologie ou pratique innovante que vous avez intégrée dans votre travail ? Pourquoi et comment l'avez-vous utilisée ?

Questions Situationnelles

Si demain, une nouvelle technologie révolutionnait votre secteur, comment l'aborderiez-vous ?

Expliquez comment vous vous adapteriez dans une entreprise qui valorise fortement l'innovation et la formation continue.

Analyse des Expériences Passées et Formations

Certifications et formations
Projets personnels ou initiatives professionnelles qui démontrent une volonté d'explorer et d'innover

Participation à des conférences, des événements spécifiques
Personnels ou certaines sujets suivis sur linkedin pour suivre les tendances

Mise en Situation ou Test Pratique

Exercice de veille technologique pour valider sa capacité à absorber et transmettre de nouvelles informations

Observations sur sa réactivité aux Suggestions

Pendant l'entretien, on observe comment le candidat réagit aux nouvelles informations ou suggestions, quelle est sa manière de poser des questions, d'approfondir les sujets...

Agilité et rapidité de décision

5

Capacité à réagir rapidement et efficacement aux changements et aux nouvelles informations



Le point de vue du Marketeur

Maud Samagalski



CMO North Western and South Europe - HPE
Administratrice du CMIT

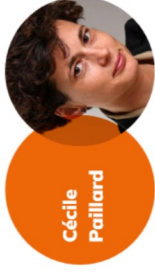
L'agilité est devenue une philosophie quotidienne dans mon rôle. S'adapter aux changements constants, garder sa curiosité en éveil et oser des paris calculés sont essentiels pour se différencier dans le monde policé du marketing. Une bonne décision mêle analyse des faits et intuition - cette petite voix intérieure qui nous guide. La procrastination, trop souvent observée, paralyse les équipes et leur fait perdre le cap. Ce constat prend d'ailleurs tout son sens à l'ère du marketing digital : nous y jonglons avec des données infinies, maintenant démultipliées par l'IA qui transforme notre métier.

Ainsi, face aux IA génératives, j'ai vite appris à mes dépens que 20 minutes d'expérimentation quotidienne, dans un cadre sécurisé et en dialoguant avec des collègues, apportent bien davantage que des semaines d'analyses comparatives. Il ne suffit pas de parler d'agilité, il est important également de la mettre en action !

L'agilité repose sur trois piliers éprouvés au quotidien :

- ➔ Découper les défis complexes en petites victoires accessibles.
- ➔ Privilégier le travail d'équipe pluridisciplinaire, en présentiel ou à distance.
- ➔ Rester perméable aux idées nouvelles et aux perspectives différentes.

Dernièrement, une conférence sur l'IA générative appliquée au marketing m'a surprise : plus que le contenu technique que je connaissais déjà, c'est le storytelling d'un conférencier inspirant augmenté d'IA générative qui m'a captivée. Cette approche inattendue ne manquera pas d'ouvrir la voie à de nouvelles méthodes de travail avec mes équipes.



Cécile Paillard

Directrice de la Communication - SPIE ICS
Administratrice du CMIT

« La vitesse fait partie du jeu moderne du management. En entreprise, la balle doit circuler très vite, comme au foot », expliquait cet été Luca de Meo, directeur général de Renault, dans un interview à un hebdomadaire français.

Paradoxalement, alors que tous s'accordent à constater une accélération du temps et un besoin accru d'agilité, la prise de décision qui est requise au sein des organisations se heurte encore souvent à des processus complexes, à une hiérarchie de validations, voire à une nette aversion au risque. Toute ressemblance avec une situation vécue est... plausible.

Difficile d'imaginer un match de foot à l'arrêt ? Cette exigence de mouvement se retrouve plus que jamais dans nos entreprises, qu'elles soient publiques ou privées.

Or l'agilité en entreprise ne peut s'exercer sainement qu'en fonction du principe de subsidiarité : chacun décide à son niveau de compétences. Et cela entraîne deux corollaires : le droit à l'erreur et l'obligation d'informer.

En théorie, une grande entreprise ne devrait pas être plus lente dans ses actions qu'une PME de 50 personnes. En réalité, cela n'est possible que si elle est structurée sur un mode décentralisé et qu'elle favorise la prise de décision au plus près du terrain, avec des unités à taille humaine.

La direction générale concentre son action sur les prises de décision qui ont une portée stratégique et/ou à fort impact commercial. Et chaque joueur maîtrise sa balle au moment au moment précis où il doit intervenir. Pour rendre le jeu fluide.

Le point de vue du Recruteur

Raphaëlle Begue



Directrice Associée - Aravati

En tant que cabinet d'Executive search spécialiste des transformations, Aravati accompagne des entreprises dont l'objectif est souvent de recruter des candidats capables de piloter, de gérer le changement rapidement, efficacement.

L'agilité et la rapidité de prise de décision sont des compétences de plus en plus valorisées. Nous les mesurons dès le premier entretien de sélection. Au-delà des questions sur le parcours lui-même, nous utilisons en effet la méthode de l'entretien structuré : le candidat est amené à décrire concrètement des situations, complexes, imprévues auxquelles il a fait face en en-

treprise. Il explique alors comment il les a gérées, ce qu'il a décidé, comment, quels ont été les impacts.

Nous proposons des tests de personnalité qui viennent renforcer l'analyse en évaluant le rythme de travail, la gestion du stress, la façon de prendre des décisions, l'appréhension de la nouveauté, les capacités relationnelles, l'ouverture d'esprit... Enfin, le processus de recrutement lui-même est utilisé comme test : nous observons le comportement du candidat face à des questions imprévues, des situations inattendues.

Leadership et gestion d'équipe

Savoir inspirer, motiver et diriger une équipe vers des objectifs communs

6



Le point de vue du Marketeur



Maud Samagalski

CMO North Western and South Europe - HPE
Administratrice du CMIT

Le leadership, c'est avant tout la capacité à inspirer, donner du sens et mobiliser autour d'un objectif commun. Pour moi, cela passe par l'exemplarité. Il est impossible de demander à son équipe ce qu'on ne s'impose pas à soi-même. Dans un monde où l'IA générative révolutionne l'analyse des données, j'ai tendance à me concentrer directement sur le fond des sujets. Heureusement, les échanges quotidiens avec mon équipe me rappellent sans cesse l'importance d'adapter la forme au style et aux besoins de chacun !

Inspiration et motivation ne s'improvisent pas : il s'agit d'un travail continu, où l'écoute et la remise en question sont essentielles avant de tracer rapidement une direction. Cela est particulièrement vrai dans un secteur en pleine mutation comme le marketing, où, selon McKinsey, 30 % des contenus seront produits par des IA génératives d'ici 2025 ! Comment alors accompagner cette révolution et promouvoir une vision pragmatique du « marketer augmenté » ? J'ai choisi d'expérimenter, d'écouter, et de partager mon propre cheminement. Chaque jour est ponctué de doutes et de décisions, guidées par l'intelligence collective de l'équipe, une source d'énergie inestimable.

Récemment, une personne de l'équipe m'a proposé une nouvelle approche pour un sujet complexe. Elle s'est appuyée sur une expérience acquise dans un tout autre domaine. Ce moment m'a rappelé combien l'ouverture aux idées de chacun est essentielle, surtout à l'ère de la transformation technologique.



Etienne Maraval

Marketing and Communication
Trésorier du CMIT

de gérer, mais d'interagir efficacement avec toutes les parties prenantes, que ce soient les équipes de vente, le back-office ou encore les clients. Inspirer confiance et motiver l'équipe demande du charisme et une attitude positive. Cela ne se décrète pas, c'est un état d'esprit qui se cultive. Une équipe en harmonie est une équipe performante.

J'ai acquis la conviction que la communication et le storytelling constituent un processus en perpétuelle évolution. Un message doit être travaillé, retravaillé, et ajusté pour être réellement efficace. Cette démarche de révision continue permet d'obtenir un impact plus profond et plus pertinent par rapport aux robots IA.

Dans le cadre de mes fonctions de leadership en marketing, j'ai appris que le comportement ouvert est essentiel pour inspirer la créativité et renforcer la cohésion d'équipe. Encourager chacun à exprimer ses idées librement permet de créer un environnement où l'initiative est valorisée, ce qui est indispensable pour atteindre nos objectifs communs. Cette approche libère les énergies et décuple la motivation, des facteurs clés pour réussir dans un secteur aussi compétitif que le nôtre.

Un bon leader, à mon sens, doit aussi faire preuve d'intelligence relationnelle. Il ne s'agit pas seulement

Le point de vue du Recruteur



Raphaëlle Begue

Directrice associée - Aravati

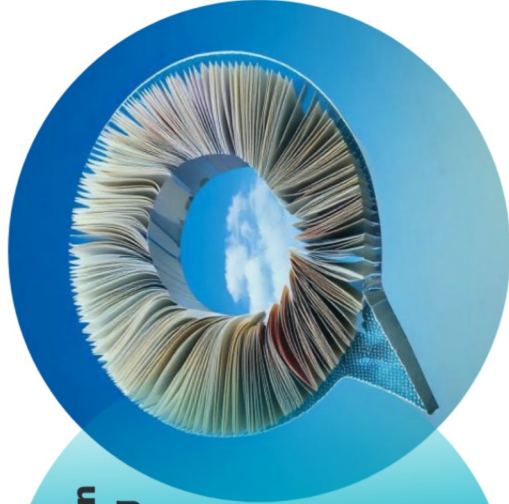
Plus que jamais le leadership et la gestion d'équipe, des compétences déjà valorisées depuis plusieurs années, deviennent essentielles pour aligner les objectifs et les stratégies, optimiser la performance globale.

Nous nous attachons à évaluer ces compétences par différents moyens, tout au long du processus de recrutement des candidats : entretiens de sélection, études de cas, mises en situation, tests psychométriques, et bien sûr contrôles de références... L'objectif est de compléter nos propres évaluations par des exemples concrets d'expériences passées où le candidat a su démontrer ces capacités.

Et au-delà des compétences indispensables au management en mode hiérarchique, la capacité à influencer, à faire

Communication et storytelling

Capacité à transmettre des messages clairs et engageants à différents publics



Le point de vue du Marketeur

Nicolas Proust



Digital Marketing & Social Media Country Manager - Oracle Administrateur du CMIT

Les ventes complexes sur le marché de la Tech B2B impose une stratégie marketing/communication qui permette de toucher efficacement une multitude de persona sur des cycles de décision longs.

Dans ce contexte le storytelling tient une place essentielle pour aboutir à une communication claire et engageante pour convaincre différentes parties prenantes.

Pour réussir en storytelling, il est essentiel de bien connaître son audience : comprendre leurs besoins, leurs peurs et leurs aspirations, en créant des persona et en suscitant des émotions avec des histoires engageantes.

La structure de l'histoire doit suivre un schéma classique : introduction, problème, résolution, et appel à l'action. Les personnages jouent un rôle clé, qu'ils soient des clients types ou la marque elle-même, personnifiée.

Les émotions sont un levier puissant, influençant les décisions d'achat. Un bon storytelling repose sur des expériences tangibles, avec des exemples concrets, des témoignages et des visuels pour crédibiliser le récit. L'authenticité et la cohérence avec les valeurs de la marque sont primordiales pour la crédibilité.

Il est aussi crucial de varier les formats selon les supports (vidéos, articles, réseaux sociaux) en fonction des persona. Enfin, il convient de mettre en place des KPI comme le taux d'engagement et de conversion avec par exemple une approche A/B testing pour adapter et optimiser continuellement les messages.

En résumé, **il faut comprendre parfaitement son audience** : Les interlocuteurs B2B sont souvent très techniques, mais aussi business-driven. Il est donc important d'adapter son discours selon qu'on parle à un directeur technique ou à un DAF, par exemple.

Le point de vue du Recruteur

Typhaine Bigot



Senior Sales & Digital Recruiter - Aravati

Dans un contexte de changement, d'évolution permanents, la communication et le storytelling sont des compétences cruciales pour les postes qui impliquent une dimension de leadership, d'influence, de gestion de projet ou de relations interpersonnelles. **Que ce soit directement avec leurs équipes (avec un rôle managérial) ou au sein de leurs missions de marketing et de communication (interne ou externe).**

Pour un recruteur, il est essentiel d'évaluer la capacité d'un candidat à trans-

Il est également important de simplifier la complexité : Les nouvelles technologies peuvent être complexes à expliquer. Un bon storyteller sait rendre un sujet technique compréhensible tout en restant précis.

Enfin, il s'agit de créer un message qui unit et motive, que ce soit en interne avec les équipes ou en externe avec les clients. Il faut pouvoir passer du langage business au langage technique de façon fluide.

mettre des messages clairs et engageants de façon impactante, et à adapter sa communication à différents publics. Un bon communicant aura non seulement une aptitude à influencer les équipes et les projets, en rendant les idées claires, attrayantes pour tous. Il est important également de voir leur aptitude à adapter les supports de communication à chaque message et chaque cible (vidéo, image, mail, SMS.) Un bon communicant se met avant tout à la place de son interlocuteur. Ce qui peut directement être évalué lors d'un entretien.

On cherchera également à observer ses aptitudes en communication directement lors des entretiens : sa réactivité, sa façon de s'adapter à des questions imprévues, la clarté de son discours, sa façon d'articuler ses idées, d'appuyer ses propos par des exemples, des anecdotes...

Enfin, on pourra aussi lui poser des questions de mise en situation, ou lui proposer un exercice pratique consistant à présenter un nouveau projet ou une nouvelle technologie, pour avoir un aperçu direct de ses compétences en communication.

les expériences qui ont mené à une

Négociation et influence

Aptitude à convaincre, à influencer les parties prenantes et à construire des relations solides

8



Daphné Alecian

Marketing Director, Western Europe - HPE

l'alignant au plus près des priorités de ses interlocuteurs.

- ↳ **L'empathie** et une présentation **positive et enthousiaste** du projet : L'enthousiasme, la passion exprimés doivent être contagieux pour embarquer l'ensemble de l'équipe. La satisfaction des besoins de l'autre devient une première priorité.

Enfin, et tout au long des échanges, le marketing doit être capable d'établir une relation de **confiance** basée sur **la transparence et la réciprocité** : selon LinkedIn, 76 % des acheteurs B2B choisissent de travailler avec une entreprise en qui ils ont confiance plutôt qu'avec une entreprise ayant des arguments de vente purement techniques. Cette notion de confiance est également valable au sein de l'entreprise.

Une négociation réussie se manifeste par **l'appropriation** par les parties prenantes du projet et est indispensable à son succès.

Pour que cette relation reste solide sur la durée, il sera important de mettre en place une **gouvernance** qui sera également l'occasion de présenter de manière régulière les résultats du plan / projet.

En conclusion, la négociation et l'influence ne sont pas seulement des « soft skills », mais des atouts mesurables et cruciaux pour obtenir des résultats concrets dans le marketing B2B IT.

Dans un univers où les cycles de vente B2B peuvent atteindre 18 à 24 mois, il est crucial de définir et d'implémenter une stratégie marketing long terme et d'être doté de capacités de conviction et d'influence sur la durée.

Cette compétence se manifeste de différentes manières :

- ↳ **L'écoute active** des parties prenantes – compréhension profonde de la stratégie, des enjeux et des besoins : selon LinkedIn, 84 % des acheteurs B2B sont plus enclins à acheter lorsque leur interlocuteur comprend bien les besoins spécifiques de leur entreprise.
- ↳ **La recherche d'alliés / prescripteurs** influents et leur implication dans la **co-construction** du plan / programme.
- ↳ Une approche « **gagnant / gagnant** » : articuler la valeur du plan / du projet, accompagné de ses alliés, en

Le point de vue du Marketeur



Carole Azenkout

Southern Europe Marketing Director - Wipro

Pourquoi certains d'entre nous réussissent mieux à gérer les conflits, à être source d'inspiration, à partager une vision ou à instaurer un climat de confiance ? Parce qu'ils possèdent la capacité d'interagir efficacement avec les autres, notamment pour mieux les convaincre et gérer les compromis. Mais n'est-ce pas là les traits des leaders accomplis ? A une nuance près tout de même...il est indispensable d'y intégrer les notions d'éthique et de responsabilité. En effet, il est nécessaire de respecter les valeurs fondamentales de l'organisation, en restant intègre et transparent. Ces compétences se manifestent alors par des comportements positifs, augmentant ainsi la motivation des équipes et le bien-être au travail.

Dans le domaine du marketing, il n'est pas rare de rencontrer des tensions avec ses différents partenaires que ce soient les fournisseurs ou les équipes commerciales : désaccord de planning, objectifs différents... Place à l'écoute active, à l'art de la persuasion et à une certaine assertivité. Les relations se détendant, elles s'inscrivent alors dans un temps long où la collaboration prend le pas sur la rivalité, inversement, l'incapacité à négocier ou à convaincre mènera à une rupture de la confiance entre les collaborateurs ou sera source de conflits d'où une exécution inefficace des projets.

En conclusion, la négociation et l'influence sont des éléments fondamentaux pour établir des relations solides, favoriser un climat de confiance et atteindre des résultats positifs tant au niveau individuel qu'organisationnel. A consommer sans modération, donc.

Le point de vue du Recruteur



Séverine Maignan

Consultante Senior en Recrutement Digital - Aravati

Les compétences en négociation et influence reposent sur plusieurs soft skills comme l'empathie, l'écoute active, la communication persuasive et la gestion des conflits.

Pendant l'entretien, un recruteur peut observer ces compétences à travers la manière dont le candidat interagit : sa capacité à écouter et à reformuler (Est-il capable de reformuler les questions et de démontrer une réelle compréhension des enjeux ?), son habileté à nuancer et à s'adapter (Est-il rigide dans ses réponses ou montre-t-il une capacité à adapter son discours en fonction des informations reçues ?).

Les compétences en négociation sont souvent associées à la gestion de conflits et la capacité à construire des relations solides. Le recruteur va ainsi poser des questions sur la manière dont le candidat gère les désaccords, et s'il est capable de trouver des solutions gagnant-gagnant.

Le recruteur va pouvoir, à travers des questions comportementales et situationnelles, évaluer la capacité du candidat à structurer son argumentation, prendre en compte les intérêts des différentes parties, s'adapter aux objections et aux résistances, maintenir de bonnes relations tout en cherchant un compromis.

Questions d'évaluation du Recruteur

(comportementales & situationnelles)



Pouvez-vous me parler d'une situation où vous avez dû convaincre un collègue, un client ou un supérieur d'accepter une solution ou une idée à laquelle ils étaient initialement opposés ?



Racontez-moi une situation où vous avez dû négocier un accord important. Comment avez-vous préparé la négociation et quels ont été les résultats ?



Pouvez-vous me parler d'une situation où un conflit est survenu lors d'une négociation et comment vous l'avez résolu ?



Comment faites-vous pour maintenir des relations à long terme avec vos partenaires ou clients, même après des négociations difficiles ?

Collaboration Homme-Machine

Travailler efficacement avec les technologies d'IA tout en maintenant une interaction humaine

9



Le point de vue du Marketeur

Frédéric Dumas



Directeur Général France - Cision
Co-Président - Adetem

Optimiser sans déshumaniser

La collaboration entre l'humain et la machine a toujours été essentielle et permanente pour l'efficacité, l'innovation et progrès technique et social. L'intelligence artificielle (IA) et les algorithmes qui automatisent les tâches en analysant rapidement de grandes quantités d'informations, s'inscrivent dans cette tendance. Cependant, force est de constater que ces technologies n'ont jamais remplacé l'humain, en particulier dans les nombreux domaines où la confiance et les relations interpersonnelles sont cruciales.

Les outils technologiques facilitent le traitement des données, mais c'est l'humain qui en extrait le sens. L'IA peut générer des rapports ou détecter des tendances, mais elle ne peut interpréter subtilement les nuances contextuelles ou comprendre les besoins spécifiques (et parfois peu rationnels) des clients car elle ne réfléchit pas. L'expertise humaine transforme ces données en décisions stratégiques adaptées à chaque situation.

Dans la relation client, l'humain joue un rôle irremplaçable. Si la technologie aide à automatiser la collecte des données, elle ne peut établir de lien de confiance. Les échanges humains, basés sur l'écoute et l'adaptabilité, et sur une partie de relation émotionnelle, sont essentiels pour bâtir des relations durables. En interne, la collaboration homme-machine doit reposer sur un équilibre. L'automatisation offre gain de temps et précision, mais la supervision humaine assure la pertinence des résultats. Ce dialogue constant garantit efficacité, flexibilité et réactivité.

Pour obtenir cet équilibre, il est essentiel de définir des règles (au delà du cadre législatif) et des limites claires relatives à l'utilisation des technologies de l'IA, en considérant toutes les parties prenantes, la mission de l'entreprise et sa responsabilité sociétale.

Cette collaboration nécessite enfin un investissement dans la formation. Les entreprises doivent accompagner leurs salariés pour leur permettre de comprendre et superviser les outils technologiques, garantissant ainsi la pertinence des résultats et la confiance des clients. En somme, la collaboration entre l'humain et la machine doit permettre d'enrichir les interactions humaines. Plus de technologie pour les tâches à faible valeur ajoutée ou répétitives, laisse plus de temps à l'humain et à sa sensibilité, son empathie et son engagement pour soigner la relation client.



Sibylle Dufaux

Directrice Marketing & Communication - Klee Group
Membre du CMIT

Par définition, la brique relationnelle fait partie de l'essence même des métiers de la communication et du marketing. La dimension collaborative aussi !

Avec l'IA, un premier niveau de contenu peut être produit en un clin d'œil, mettant ainsi un terme au cauchemar du marketer, celui de la page blanche. L'IA offre certes une palette infinie de possibilités, mais c'est le talent de chaque marketer qui façonne l'œuvre finale. C'est sur ce premier volet de création qu'il est intéressant de travailler en équipe à travers des ateliers de "prompts collaboratifs". Cela permet d'obtenir un résultat déjà à la main de l'équipe, enrichi des contributions, de la sensibilité et de l'expérience de chacun.

Le point de vue du Recruteur

Bérénice Goales



Consultante Senior en Recrutement - Aravati

Dans le contexte actuel, où l'intelligence artificielle joue un rôle croissant, il est primordial d'évaluer la capacité de collaboration homme-machine d'un candidat. Au cours de l'entretien, il convient de poser des questions sur ses expériences passées en matière d'interaction avec des outils d'IA. Comment a-t-il réussi à tirer parti de ces technologies tout en maintenant une dynamique humaine au sein de l'équipe ? Identifier les exemples concrets de projets où il a cohabité avec des outils d'IA est essentiel. Enfin, il faut s'interroger sur les bénéfices obtenus : l'utilisation de l'IA a-t-elle renforcé la créativité et l'efficacité collective ? Une telle analyse permet de repérer des candidats qui comprennent l'importance de l'intelligence humaine dans un monde technologique.

"Apprenons ensemble à dompter le prompt ! Instaurer un rituel, en réunions d'équipe, pour partager les use cases et expérimentations réalisées avec l'IA est un vecteur d'idéation, une source d'enthousiasme et un puissant levier d'adoption et de changement."

Le contenu produit par l'IA reste, malgré tout, conventionnel, lisse et peu prospectif. La seconde étape consiste donc à s'appuyer sur cette base pour se concentrer collectivement sur la proposition de valeur. En effet, l'identité, la singularité et l'âme de l'entreprise résident en chacun de nous. Et l'IA ne peut remplacer cela. En collaborant, nous déclinons nos capacités de créativité et retrouvons le plaisir de créer ensemble !

Enfin, il est essentiel d'acculturer nos équipes à l'IA qui est arrivée soudainement dans nos vies de marketers. Accompagner nos équipes et les encourager à partager leurs bonnes pratiques constitue un levier majeur de performance et d'interaction humaine !

En résumé, le temps que l'IA fait gagner aux marketers, leur permet de le passer ensemble pour se recentrer sur leur cœur de métier et la création de valeur.

Questions d'évaluation du Recruteur

(Aptitudes relationnelles)

Comment évaluez-vous l'impact d'une solution d'IA sur la dynamique de votre équipe ?
Pouvez-vous partager un exemple où vous avez dû ajuster votre style de travail pour intégrer cette technologie ?

Décrivez une expérience où vous avez dû collaborer avec une IA ou un outil technologique. Comment avez-vous équilibré l'utilisation de la technologie avec l'interaction humaine dans votre équipe ?

Lors de la mise en œuvre d'une technologie d'IA, comment assurez-vous que les contributions humaines sont valorisées et reconnues ? Avez-vous un exemple à partager ?

En cas de désaccord sur l'utilisation d'un outil d'IA au sein de votre équipe, comment gérez-vous la situation pour trouver un compromis ? Quelle a été l'issue dans une situation passée ?



Orientation client

Comprendre et anticiper les besoins des clients et adapter les stratégies en conséquence

10



Estelle Frocrain

Directeur Marketing Europe du Sud, Benelux et Pays scandinaves - Veritas
Présidente du CMIT

L'orientation client consiste à mettre le client au cœur des préoccupations de l'entreprise, bien au-delà des seuls objectifs. Elle guide l'organisation et les décisions tout au long du cycle de vente, de la phase de veille marché jusqu'au renouvellement éventuel.

Dans ce cadre, les directeurs marketing, leurs équipes, comme le reste de l'organisation, doivent comprendre chaque étape de l'interaction client, même s'ils ne sont pas directement concernés. Et accepter de faire plus que leur rôle habituel pour se mettre au service de l'expérience client. Elle implique de savoir se mettre à la place des autres, que ce soit le client lui-même, ou ses collaborateurs d'autres départements ; de faire preuve d'intérêt et de curiosité

Anecdote : J'ai l'exemple d'un client utilisateur ayant exprimé une insatisfaction notable dans un questionnaire de Net Promoteur Score (NPS). En étudiant son profil utilisateur, il était difficile de comprendre ses motifs d'insatisfaction. Nous avons donc listé ce que nous comprenions de l'utilisation de nos produits et services de support, pour faire le point avec lui et mieux appréhender les lacunes dans son expérience client. L'écoute a tout d'abord permis de dénouer le blocage et, nous avons su lui proposer ensuite une offre adaptée à son véritable besoin. Il est impératif de ne pas travailler en silo, de s'extraire de son pré carré, pour comprendre l'évolution des besoins, les points de blocage non exprimés et capitaliser sur le positif !

Le point de vue du Marketeur



Patricia Thielois

Directrice Marketing - Digma by Deep
Administratrice du CMIT

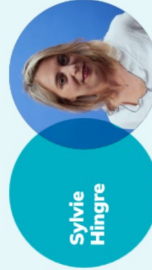
Écouter pour Évoluer : L'Art de Comprendre Vos Clients

Dans un monde commercial en constante mutation, la compréhension et l'anticipation des besoins des clients sont essentielles pour se démarquer. Cette compétence repose sur l'écoute active et une connexion humaine authentique, bien au-delà de simples enquêtes. L'écoute des clients permet de saisir leurs "pains points", offrant des opportunités d'amélioration et d'innovation. En créant un climat de confiance, les entreprises peuvent transformer des transactions ponctuelles en relations durables.

Chez Digma by Deep, le Customer Advisory Board (CAB) illustre cette approche. Composée de clients clés, ce groupe co-construit l'avenir des solutions et services, garantissant que les développements répondent aux attentes des clients. Lors d'une réunion, une discussion avec une Directrice des Systèmes d'Information a démontré l'importance des échanges en personne pour établir des relations de confiance.

Cependant, la virtualisation des échanges peut réduire la compréhension des besoins des clients, car les nuances de la communication non verbale sont souvent perdues. Cela souligne l'importance des interactions humaines dans le renforcement des relations commerciales. Finalement, comprendre et anticiper les besoins des clients est fondamental pour enrichir l'expérience client, garantissant satisfaction et fidélité dans un environnement de plus en plus digitalisé.

Le point de vue du Recruteur



Sylvie Hingre

Responsable Recrutement - Aravati

L'orientation client est une compétence clé pour toute entreprise cherchant à se différencier sur un marché de plus en plus concurrentiel. Elle repose sur la capacité à comprendre et anticiper les besoins des clients, tout en adaptant les produits, services et stratégies en conséquence. Une orientation client efficace permet non seulement de fidéliser la clientèle, mais aussi de renforcer la satisfaction, l'expérience client et, in fine, la rentabilité de l'entreprise. Pour un recruteur, l'évaluation de cette compétence consiste à détecter les candidats capables d'écouter activement les clients, de saisir leurs attentes, et de faire preuve de proactivité dans l'adaptation des offres. L'approche doit être centrée sur la recherche de solutions, la personnalisation des interactions et la capacité à établir des relations durables.

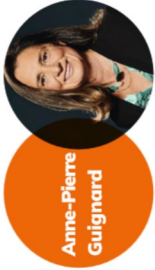
Questions d'évaluation du Recruteur

- Comment gérez-vous les situations où les attentes d'un client ne sont pas réalistes ou difficilement réalisables ?

Comment arrivez-vous à maintenir une relation positive tout en gérant les limites ?
- Pouvez-vous nous donner un exemple où vous avez identifié un besoin non exprimé chez un client et adapté votre offre en conséquence ? Quel a été l'impact de cette adaptation ?
- Comment recueillez-vous les retours des clients afin d'améliorer l'offre de l'entreprise ?
- Avez-vous déjà mis en place une nouvelle stratégie ou un processus à la suite de l'analyse des comportements et des retours clients ? Quelles actions concrètes avez-vous prises et quels résultats ont été obtenus ?

Esprit analytique

Capacité à interpréter les données et à prendre des décisions basées sur des faits



Anne-Pierre Guignard

Directrice Marketing - Rapid7 EMEA West.
Administratrice du CMIT et de Women4Cyber France

historique. L'esprit analytique ne se limite pas à l'analyse des données, mais favorise une meilleure collaboration inter-équipes, un bon alignement Sales-Marketing pour optimiser les résultats. C'est une compétence clé avec le travail à distance pour maintenir une communication claire et constructive, et éviter des malentendus.

L'esprit analytique dépasse le cadre marketing. L'association Women4Cyber qui vise à promouvoir les carrières des femmes dans le secteur de la cybersécurité a défini une charte de bonnes pratiques pour recruter et fidéliser les femmes dans ce domaine. Dans ce cadre, elle a identifié 11 indicateurs clés (KPI) incluant des critères tels que la rédaction d'offres d'emploi non genrées, les critères d'évaluation, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. L'association observe une augmentation significative du pourcentage de femmes dans ce secteur, soulignant l'importance d'une approche analytique pour mesurer et améliorer la diversité.

Ainsi, l'esprit analytique est un atout majeur pour les marketeurs pour plus d'efficacité, réactivité et transparence, et une meilleure contribution aux résultats !

Le point de vue du Marketeur



Julien Rio

AVP Marketing international - Ring central

Le marketing des années 2020 n'a plus rien à voir avec le marketing traditionnel de l'ère Mad Men. Avec la digitalisation, le rôle du marketeur a profondément évolué. Aujourd'hui, tout est mesurable, tout est quantifiable, et un profil d'ingénieur autant sa place qu'un créatif à la barre du marketing. Les campagnes reposent sur des données concrètes, et l'intuition pure a laissé la place à une prise de décision éclairée par des chiffres.

Pour être pris au sérieux, le marketeur doit désormais parler la langue de son COMEX. Les discussions internes peuvent parler de SQL/MQL, focus group, ou messaging, mais dès qu'on sort de cette sphère, il faut savoir parler de chiffres. Revenu, ROI, nombre de leads générés et convertis : ces indicateurs doivent être traqués, mesurés, et mieux encore, prédicts.

Le marketeur de 2024 doit non seulement lire et interpréter les données, mais aussi les traduire en recommandations concrètes. Il doit savoir expliquer l'impact de ses actions sur la croissance de l'entreprise, justifier ses besoins d'investissement et démontrer le retour attendu sur chaque campagne. Intégrer cette dimension chiffrée à ses présentations est devenu un art, et cela nécessite une préparation minutieuse pour anticiper les questions des dirigeants.

Mais cette maîtrise des données ne sert pas seulement à obtenir des feux verts pour ses projets : elle est devenue un véritable levier de carrière. Un exemple concret de cette transformation, c'est ma collaboration avec l'équipe commerciale. Le jour où mon équivalent commercial et moi avons pu nous asseoir, comparer nos données, et construire ensemble un plan chiffré et détaillé, tout a changé. En alliant nos compétences, nous avons pu aligner les objectifs marketing et commerciaux, prouver l'impact direct de nos actions sur le chiffre d'affaires et ouvrir de nouvelles perspectives stratégiques.

Le point de vue du Recruteur



Anne-Sophie Joubert

Consultante Senior - Cabinet Aravati par Humankind

Le monde professionnel est de plus en plus axé sur les données. Aujourd'hui, on peut tout tracker, mesurer, vérifier. L'esprit analytique est devenu une aptitude incontournable, notamment pour les postes de management et de leadership où il faut être en mesure de prouver la pertinence d'un investissement.

En tant que recruteur, il est donc essentiel d'évaluer cette compétence chez un candidat. Cela passe par des questions spécifiques qui visent à tester sa capacité à raisonner de manière critique (capacité d'interprétation des données, identification des tendances, formulations de

recommandations pertinentes...) Ainsi, l'évaluation se fait en plusieurs étapes : poser des questions sur des exemples concrets où le candidat a utilisé des données pour résoudre un problème, demander des mises en situation où il doit analyser des chiffres et évaluer sa capacité à justifier ses décisions sur la base d'arguments fondés. Enfin, un bon esprit analytique implique aussi d'accepter la remise en question. Il convient d'observer s'il sait faire preuve de recul critique et de discernement dans ses analyses. Est-il ouvert aux perspectives alternatives

Questions d'évaluation du Recruteur

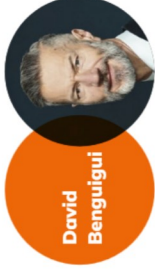
(Aptitudes cognitives)

- Pouvez-vous me donner un exemple concret d'une décision que vous avez prise qui a été largement influencée par l'analyse de données ? Et m'expliquer comment vous avez utilisé les résultats pour prendre votre décision ou recommander une action ?**
- Comment procédez-vous lorsque vous êtes confronté à des données contradictoires ou incomplètes ?**
- Décrivez-moi un projet ou une initiative où vous avez utilisé des analyses de données pour justifier la pertinence d'une stratégie ou un résultat ?**
- Que faites-vous si les résultats d'une analyse ne correspondent pas à vos attentes initiales ?**

Pensée critique face à l'IA

Évaluer les recommandations des outils d'IA avec discernement pour éviter les biais et erreurs

12



David Benguigui

Directeur communication et marketing - ISEGCOM
Vice-président du CMIT

Et si l'IA renforçait finalement notre désir de véracité et notre pensée critique ?

Grâce aux IA génératives, histoire de surmonter le syndrome de la page blanche, j'aurais très bien pu écrire ces mots en me contentant de copier-coller le fruit d'un prompt bien pensé. En effet, cette intelligence à portée de clics peut nous faciliter la vie et nous faire gagner en rapidité, en productivité – je confesse l'avoir moi-même déjà utilisée pour « brainstormer » en solitaire.

Toutefois, alors qu'il n'a jamais été aussi facile de pondre des kilomètres de textes en un temps record, nous devons également nous montrer plus vigilants que jamais : même si le message nous paraît fiable, nous ne sommes plus forcément en mesure de certifier la qualité de la source des informations qu'il colporte. La polarisation extrême de cette pratique va logiquement nous pousser à ne plus donner blanc-seing à qui que ce soit, puisque générer un pavé aux airs savants en quelques secondes sera bientôt à la portée de tous. Cependant, plutôt que de regretter ce monde d'avant protégé des fake news, voyons le verre à moitié plein et réjouissons-nous des effets que la prolifération de contenus non vérifiés va engendrer : valorisation des sachants et des talents capables de les débunker, aspiration à davantage de sincérité et de créativité, et désir de renforcer notre pensée critique, en réclamant davantage de preuves au-delà des bons mots et autres belles formules.

Le point de vue du Marketeur



Ashok Azhagarasan

Head of Growth - OSS VENTURES

J'ai vu l'IA passer de simples outils de traitement de données à des systèmes sophistiqués capables de raisonner et de prendre des décisions complexes. Comme le souligne un récent article de Sequoia Capital, le marché de l'IA générative se stabilise, avec une attention croissante sur le développement du "raisonnement". Cette évolution m'a fait prendre conscience de l'importance cruciale d'une approche critique face aux recommandations générées par ces systèmes.

Malgré les avancées, l'IA reste limitée par ses données d'entraînement et ses algorithmes. Les biais dans les données d'entrée sont une source majeure d'erreurs. J'ai constaté des cas où des systèmes d'IA ont conduit à des décisions inefficaces en raison de données historiques biaisées. Chez OSS Ventures, nous utilisons l'IA pour l'analyse des données clients et la personnalisation des campagnes. Cependant, j'ai dû intervenir pour corriger des recommandations biaisées. Cette expérience m'a appris l'importance de la vérification manuelle.

Le rôle humain reste indispensable pour apporter une réflexion critique et une expertise contextuelle. J'ai mis en place des stratégies pour intégrer la pensée critique, notamment un processus de vérification systématique et des formations régulières pour l'équipe.

La gestion des incertitudes liées à l'IA est cruciale. Nos systèmes sont conçus pour s'adapter aux erreurs potentielles. Nous avons personnalisé nos modèles avec Mistral AI, mis en place un système de retour d'information, et envisageons systématiquement plusieurs scénarios lors de la prise de décision.

En conclusion, l'intégration efficace de l'IA nécessite un équilibre entre technologie avancée et jugement humain éclairé. La pensée critique est essentielle pour évaluer les recommandations de l'IA, éviter les biais et exploiter pleinement son potentiel tout en respectant des normes éthiques élevées.

Le point de vue du Recruteur



Raphaëlle Begue

Directrice associée - Aravati

La pensée critique face à l'IA est une compétence de plus en plus demandée, d'autant plus pour un directeur marketing, parce que cette activité est très impactée par l'usage de l'IA, pour la prédiction, la prise de décision, l'analyse de données, la création de contenus ou la personnalisation. La pensée critique sert alors à identifier, corriger les biais, valider ou invalider les recommandations de l'IA.

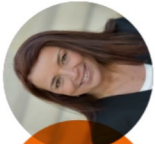
Comme l'évaluation de la pensée critique en général, l'évaluation de la pensée critique face à l'IA se fait via des études de

cas, des évaluations lors de tests psychométriques par exemple, mais aussi grâce à des questions comportementales. Il s'agit d'observer comment fait le candidat pour découvrir des biais dans les réponses de l'IA, pourquoi et comment il remet en question les recommandations d'une IA, comment il propose d'y remédier... La capacité d'analyse, les connaissances marchées, l'appréhension des objectifs de l'entreprise, la prise en compte du contexte sont des qualités qui mettent de développer la pensée critique.

Créativité et innovation

Imaginer des solutions originales et hors des sentiers battus

13



Daphné Alkécian

Marketing Director, Western Europe - HPE

identifier de nouveaux canaux et repenser l'expérience client.

➔ Ensuite, la créativité nécessite une **écoute active**, une **capacité à animer des ateliers de créativité collective**, et une **ouverture à l'intelligence collective**. Il est essentiel de ne jamais se reposer sur ses acquis.

➔ L'appel à l'intelligence artificielle pour personnaliser des campagnes marketing ou des solutions basées sur l'automatisation peut améliorer la pertinence et l'impact de toute action marketing. Un marketeur innovant saura exploiter ces outils pour maximiser le ROI.

Un exemple ? L'innovation peut aller très loin dans le domaine de l'Account Based Marketing, plan marketing customisé pour un client ciblé. Il s'agissait de créer un plan marketing impactant visant une grande banque européenne. Après une analyse du marché, des ateliers de design thinking, le support de l'IA, une idée créative est née : créer une bande dessinée humoristique destinée aux prescripteurs et décideurs du client : **"Marie dans la banque du futur"**. Un projet innovant où le support est utilisé pour capter l'attention, créer un lien émotionnel et rendre le message mémorable tout en étant efficace car projetant les interlocuteurs dans ce que deviendra la banque après acquisition des solutions proposées.

Les compétences de créativité et d'innovation sont essentielles pour réussir dans le marketing moderne et sont des moteurs mesurables de succès commercial.

Selon une étude de Forrester, les entreprises qui adoptent des stratégies marketing innovantes voient une **augmentation de 30 % de l'efficacité de leur stratégie marketing** et de **20 % de leur rétention client**.

Être créatif et innovant est essentiel pour se démarquer dans un marché concurrentiel. Les entreprises doivent repousser les approches traditionnelles pour concevoir des stratégies marketing uniques, en particulier dans un secteur comme l'IT où les technologies évoluent rapidement (IA, Cloud, etc..) et où l'innovation est une condition sine qua non pour rester compétitif. Les marketeurs doivent intégrer l'innovation dans les solutions qu'ils proposent, mais aussi dans la façon dont ils abordent le marché.

Cela implique un certain nombre de comportements :

➔ D'abord, **une veille constante** et une **adaptation** de la stratégie marketing pour anticiper les tendances,

Le point de vue du Marketeur



Rosalie Lacombe Ribault

Fondatrice - Usmoz
Administratrice du CMIT

Pourquoi Sony, inventeur du Walkman s'est fait doubler par Apple avec l'invention de l'ipod ? Probablement parce qu'ils regardaient le même marché mais pas de la même manière... Innover c'est voir quelque chose que les autres ne voient pas. Et pour cultiver cela, un CMO doit notamment veiller à changer de perspective, à s'oxygéner, à s'inspirer d'autres secteurs et disciplines pour humer l'air du temps et ne pas s'endormir dans une forme de continuité mortifère.

A partir de ces inspirations, il faut ensuite faire des liens et tirer des « so what » business pour challenger le statu quo, pour faire bouger les lignes. C'est comme ça que j'ai imaginé une campagne de marque employeur un peu décalée pour une ESN avec des ballons de baudruche distinctive des gros concurrents. Quand on n'a pas de budget, c'est bien d'avoir des idées... Cette approche créative a permis de renforcer la marque employeur en interne et en externe. Sur un autre registre, la contrainte environnementale m'a amenée à remplacer les traditionnels goodies au bilan carbone souvent mauvais par des dons à des associations lors des forums étudiants.

Au-delà du budget, les contraintes environnementales, réglementaires ou technologiques vont continuer à être nombreuses. Les CMO qui sauront en tirer parti en étant créatif et innovant seront ceux qui sortiront du lot, pour imaginer de nouveaux business model plus responsables ou de nouveaux services et ne pas tomber dans le « digital sameness » généré par l'IA.

Le point de vue du Recruteur



Séverine Maignan

Consultante Senior en Recrutement Digital - Aravati

Lors d'un entretien, plusieurs approches la créativité et l'innovation du candidat permettent de juger de la capacité du candidat à imaginer des solutions originales et à sortir des sentiers battus.

Les compétences en innovation sont souvent étroitement liées à certaines compétences comportementales, comme la capacité à prendre des risques calculés, la curiosité, la pensée critique, l'aptitude à sortir de sa zone de confort, et l'agilité face au changement. Il est utile d'évaluer ces soft skills à travers des questions indirectes ou des mises en situation et également des questions basées sur des expériences passées.

L'évaluation de l'innovation et de la créativité demande donc une approche multiple, combinant observation du passé, mise en situation et évaluation des soft skills.

Questions d'évaluation du Recruteur

- ➔ **Pouvez-vous me décrire une situation où vous avez dû résoudre un problème complexe de manière créative ? Quelles étapes avez-vous suivies pour développer cette solution ?**
- ➔ **Comment gérez-vous les situations où les solutions traditionnelles ne fonctionnent pas ? Pouvez-vous partager un exemple où vous avez dû explorer des approches totalement nouvelles ?**
- ➔ **Décrivez un projet où vous avez introduit une nouvelle approche ou une idée innovante. Quel a été l'impact ?**
- ➔ **Si vous aviez des ressources illimitées, comment aborderiez-vous la transformation d'un processus ou d'un produit existant dans votre secteur actuel pour le rendre plus efficace ou plus créatif ?**

Data Literacy (Culture des données)

Comprendre et exploiter les données issues des outils technologiques pour des stratégies optimisées



Le point de vue du Marketeur



Michel Marriët

Directeur Marketing
Partenaires - Transformation numérique
Administrateur du CMIT

La data est une matière première pour le marketing et pour le développement durable de l'entreprise qui est souvent sous-exploitée.

La culture de la donnée est un enjeu majeur d'entreprise que le marketing doit préempter en sensibilisant, en favorisant les bonnes pratiques et utilisations éthiques ; les clients confient leurs données à l'entreprise, il faut être digne de cette confiance.

En collectant des données sur les points de contact (site web, événement, email ...) dans un CRM par exemple, on augmente la connaissance client, de ses centres d'intérêts et comportements. On peut alors créer de la valeur pour les forces de vente et pour les clients avec une meilleure expérience. Cette connaissance permet un marketing plus frugale et plus efficace (moins d'emails inutiles et de sur sollicitation, plus de personnalisation et de pertinence ...).

Les outils ne suffisent pas, ils peuvent même masquer des carences. Il faut un goût pour la data, pour la comprendre, pour la remettre en question constamment, pour challenger la valeur que l'on peut créer et pour la proposer aux parties prenantes ; il ne faut jamais se satisfaire du statu quo. La data participe ainsi à l'alignement des équipes en partageant une vision commune de la situation et des pistes d'améliorations.

Je me souviens d'un commercial sénior grand compte qui acceptait mal que le digital puisse lui apprendre des choses et était d'ailleurs réfractaire à l'utilisation des licences LinkedIn Sales Navigator déployées mais qui venait nous voir en catimini pour compléter son plan de compte !



Laurence Drier De Laforte

Lead Generation Manager - Coface
Information Services
Administratrice du CMIT

La culture de la donnée est devenue une compétence indispensable du marketeur. Au-delà de la simple lecture des chiffres, elle représente la capacité à comprendre, interpréter et exploiter les données pour prendre des décisions éclairées.

Elle repose sur trois piliers : la collecte intelligente des données pertinentes, l'analyse critique qui contextualise les chiffres et identifie les biais et la communication efficace adaptée à l'audience. Le CRM devient l'outil central pour organiser et exploiter les données.

Le point de vue du Recruteur



Sylvie Hingre

Responsable Recrutement - Aravati

La Data Literacy, ou culture des données, est une compétence de plus en plus indispensable pour les entreprises qui souhaitent prendre des décisions éclairées et optimiser leurs stratégies. Dans un environnement où les outils technologiques génèrent d'énormes quantités de données, il est essentiel que les collaborateurs sachent non seulement interpréter ces données, mais aussi les utiliser pour orienter leurs actions.

Questions d'évaluation du Recruteur

Pouvez-vous décrire une situation où vous avez utilisé des données pour prendre une décision stratégique ? Quelles données avez-vous analysées et comment ont-elles influencé votre approche ?

Comment vous assurez-vous de la fiabilité et de la qualité des données que vous utilisez pour vos analyses ? (Validation des sources pour éviter les biais et/ou erreurs)

Comment identifiez-vous les indicateurs les plus pertinents pour arriver à votre objectif clés de performance ?

Avez-vous déjà dû expliquer des insights issus de données complexes à des parties prenantes non techniques ? Comment avez-vous rendu ces informations accessibles et compréhensibles ?

Ethique et transparence

Sensibilité à l'utilisation responsable des données et à la transparence des algorithmes d'IA

15



Le point de vue du Marketeur



Frederic Dumas

Directeur Général France - Cision
Co-Président - L'Adetem

Avec l'essor de l'intelligence artificielle (IA) dans nos vies, les questions d'éthique et de transparence deviennent centrales. La gestion responsable des données et la transparence des algorithmes ne sont pas seulement des obligations légales, comme le définit le RGPD, mais aussi des enjeux majeurs pour la société. Il est essentiel de comprendre l'importance de ces notions, leur influence sur le comportement des entreprises et les moyens à mettre en œuvre pour des pratiques professionnelles saines.

Il n'y a pas de méthodologie spécifique mais il apparaît nécessaire de respecter les quelques points suivants :

- ➔ Une utilisation éthique des données commence par la reconnaissance de leur valeur et de leur sensibilité. Cette démarche assure non seulement leur protection, mais renforce aussi la confiance des utilisateurs envers les entreprises.
- ➔ La transparence des algorithmes est primordiale. Comprendre comment un algorithme prend une décision renforce la confiance. Cela permet aux utilisateurs de prendre des décisions informées, tout en respectant leur libre arbitre.
- ➔ La formation des équipes est cruciale pour garantir une gestion éthique des données. Il est important de sensibiliser les collaborateurs aux aspects légaux et éthiques de leur travail.
- ➔ La rédaction d'une charte dédiée à l'IA et à la gestion des données pour établir des principes clairs quant à leur utilisation est un excellent moyen de répondre aux enjeux d'éthique et de transparence. Cette charte constitue un socle solide de travail pour les salariés, et un outil d'engagement externe puissant vis-à-vis de toutes les parties prenantes.

Le point de vue du Recruteur



Bérénice Goales

Consultante Senior en Recrutement - Aravati

Évaluer la sensibilité éthique d'un candidat lors d'un entretien est fondamental, surtout à l'ère des données et de l'IA. La première étape consiste à aborder ses expériences passées concernant la gestion des données. Quelles mesures a-t-il mises en place pour assurer une utilisation responsable de celles-ci ? Ensuite, il est pertinent de discuter de ses réflexions sur la transparence des algorithmes d'IA :

comment a-t-il veillé à éviter les biais dans ses stratégies ? Enfin, il est crucial d'explorer comment il a intégré ces valeurs éthiques dans ses projets. A-t-il eu l'opportunité de se former sur le sujet et d'éduquer ses équipes sur ces enjeux ? Cette démarche permet de déceler des professionnels engagés et conscients de l'impact de leurs décisions sur la société.

Questions d'évaluation du Recruteur



Pouvez-vous décrire une situation où vous avez été confronté à un dilemme éthique lié à l'utilisation de données ? Comment avez-vous pris votre décision et quelles considérations avez-vous prises en compte ?



Comment assurez-vous que vos stratégies marketing respectent la transparence dans l'utilisation des données clients ? Avez-vous des exemples concrets de pratiques mises en place dans le passé ?



(Aptitudes cognitives)



Lors de l'évaluation d'un nouvel algorithme d'IA, quels critères utilisez-vous pour vérifier qu'il fonctionne de manière éthique et équitable ? Pouvez-vous partager une expérience où vous avez appliqué ces critères ?



Face à des critiques sur l'utilisation d'un outil d'IA ou d'une méthode de collecte de données, comment réagissez-vous pour maintenir la confiance des parties prenantes ? Avez-vous un exemple à partager ?

Gestion de l'incertitude liée à l'IA

Gérer les imprévus technologiques et ajuster les stratégies faceaux erreurs potentielles de l'IA

16



Le point de vue du Marketeur



Ashok Azhagarasan

Head of Growth - OSS VENTURES

En tant que directeur marketing d'OSS Ventures, j'ai été témoin de l'évolution rapide de l'intelligence artificielle (IA) et de son impact sur notre industrie. L'année dernière a été particulièrement mouvementée, avec ce que Sequoia Capital appelle le "Big Bang" de ChatGPT. Cette explosion a déclenché une frénésie d'innovation et d'investissement dans le domaine de l'IA générative, mais elle a également soulevé de nombreuses questions sur la gestion de l'incertitude liée à cette technologie.

Les biais dans les données d'entrée sont une source majeure d'erreurs dans les recommandations d'IA. J'ai vu des cas où des systèmes formés sur des données historiques incomplètes ont conduit à des décisions inefficaces. Dans notre entreprise, nous utilisons l'IA pour personnaliser les campagnes marketing et analyser les données clients. Cependant, il est crucial de vérifier manuellement ces recommandations pour éviter les pièges liés aux biais.

Le rôle humain reste indispensable pour apporter une réflexion critique et une expertise contextuelle. J'ai mis en place des stratégies pour intégrer la pensée critique, comme un processus de vérification manuelle et la diversification des sources de données. La gestion des incertitudes liées à l'IA est également cruciale; nos systèmes sont conçus pour s'adapter aux erreurs potentielles. En conclusion, l'intégration efficace de l'IA nécessite un équilibre entre technologie avancée et jugement humain éclairé pour exploiter pleinement le potentiel de l'IA tout en respectant des normes éthiques élevées.

inexorablement, elle finira par se nourrir de sa propre production. Bref, l'incertitude est clairement de mise, ce qui nous conduit à différentes postures. La première est l'adaptation continue, l'agilité (terme ô combien galvaudé) d'autant qu'on ne sait pas où nous allons avec elle. Si sa valeur est avérée sur certaines tâches à faible valeur ajoutée ou répétitives, peut-on placer toute notre confiance en elle en matière de stratégie ? Pour ma part, comme dirait l'autre influenceur éphémère, « la question elle est vite répondue ». La seconde approche est l'éducation. Un manager doit accompagner ses collaborateurs sur ce sujet crucial, aussi bien sur les opportunités de l'IA, que sur ses limites. La considérer comme infaillible est sans doute le pire travers. Il faut au contraire stimuler l'esprit critique. Bref, nous ne sommes qu'au début de notre relation avec elle, nous devons donc nous jauger, nous apprivoiser l'un l'autre. C'est ainsi que nous saurons si cette relation est fructueuse et capable de s'inscrire dans la durée.



David Benguigui

Directeur communication et marketing - ISEGCOM Vice-président du CMIT

IA et humain : passade ou idylle ? L'incertitude est de mise
L'IA n'en est sans aucun doute qu'à ses prémices. Au même titre que notre monde, toujours plus VUCA, elle évolue de plus en plus vite, étend son royaume à grande vitesse, à tel point qu'on peut se demander si elle ne finira pas autophagique. Produisant de plus en plus de contenus,

Le point de vue du Recruteur



Raphaëlle Begue

Directrice associée - Aravati

Nous sommes de plus en plus privés par l'analyse et l'exploitation des données, et pourtant les Directeurs Marketing que nous rencontrons témoignent être toujours confrontés à des situations où ils doivent prendre des décisions sur la base d'informations incomplètes ou volatiles, d'imprévus, même si l'IA constitue pour eux un outil d'aide à la prise de décision.

On constate que les candidats qui gèrent le mieux les imprévus technologiques, les erreurs potentielles de l'IA, sont ceux qui font preuve de réelles capacités d'adaptation, d'agilité, d'ouverture d'esprit, de créativité, et surtout d'intuition. La gestion du risque, la capacité à travailler dans l'ambiguïté, sont également importantes.

Le directeur marketing de transition

Le management de transition, opportunité de développement de la fonction Marketing à l'aune de la révolution AI ?

Longtemps concentré sur les fonctions de DG, des RH, ou des Finances, le management de transition s'est massivement développé sur les métiers liés à la transformation digitale à partir de 2019, puis sous l'effet de la pandémie.

Celle-ci a en effet accéléré les projets de transformation avec un impact fort sur les profils e-commerce, marketplace, data, product, tech... dans un premier temps.

Depuis 2 ans, c'est au tour des métiers du marketing de s'exercer de plus en plus souvent en transition.

Le marketeur en 2024 doit être concrètement imprégné de la transformation digitale et de ses impacts technologiques pour pouvoir projeter l'entreprise dans un monde en constante et rapide évolution.

Particulièrement dans des entreprises B2B à forte composante technologique.

Comme à chaque fois qu'un métier investit le domaine de la transition, nous constatons une adaptation immédiate des soft skills des candidats au format spécifique de ce type de collaboration :

👉 **Le directeur Marketing en poste est attendu sur sa vision à long terme** (Développement de stratégies durables), sa **gestion et son développement des équipes** (renforcement de la cohésion et du développement) et sur son **suivi continu des performances** (avec une optimisation progressive des résultats).

👉 **Le directeur Marketing en Transition, lui, au-delà de son background marketing, doit posséder les soft skills du changement : agilité et rapidité de décision** (Intégration rapide à une nouvelle entreprise et situation), **orientation résultats rapide** (Priorité aux actions à fort impact dans un délai court), **leadership transformationnel et capacité de gestion de crise**.

En résumé, le collaborateur en transition se concentre davantage sur la rapidité et la gestion du changement, tandis que celui en poste privilégie la pérennité et l'amélioration continue des stratégies et opérations marketing.

Lors des échanges que nous avons eus avec les CMO de transition interviewés, nous avons constaté une évolution de leurs soft skills pour répondre aux nouvelles exigences du marché et des entreprises. Aujourd'hui, elles incluent :

👉 **Agilité cognitive** : Capacité à s'adapter rapidement aux transformations digitales et économiques.

👉 **Résilience** : Aptitude à gérer l'incertitude et à mener des actions dans des contextes volatils.

👉 **Leadership collaboratif** : Capacité à fédérer des équipes autour de projets urgents, souvent dans des environnements non familiers.

Ils sont également conscients de l'impact de l'arrivée massive de l'IA générative sur leur métier qui compte parmi l'un des plus transformés : Les tâches les plus courantes commencent à être automatisées, et les marketeurs vont se concentrer sur les

dimensions stratégiques et créatives de leur mission. L'IA traitant efficacement l'hyper personnalisation, les métiers satellites du marketing tels que la réalisation de campagnes, l'acquisition, ou encore les métiers de contenus seront très touchés.

Les marketeurs sont-ils pour autant en danger ?

Ceux d'entre eux qui possèdent les soft skills pilier des managers de transition tireront leur épingle du jeu : L'occasion se présente de faire valoir la puissance de leur IH (Intelligence Humaine) face à l'IA (Intelligence Artificielle). L'IH est intuitive, capable de mettre en cohérence des éléments disparates en un tout ré-unifié et simplifié.

Elle a la faculté de s'adapter à des situations nouvelles, de contextualiser et de se situer dans le temps contrairement à l'IA. (* Source - Etude IA Générative, révolution dans la transformation digitale - Aravati nov 2024)

Dans un futur très proche, les "soft skills" permettront de travailler en complémentarité de l'IA et d'en faire un amplificateur de l'humain. D'ici 2030, les compétences technologiques, cognitives de niveau supérieur, et sociales et émotionnelles seront déterminantes.

Ce que l'UNICEF et l'OCDE confirment d'ailleurs lorsqu'elles affirment que demain, à l'ère de l'IA généralisée, ce sont les compétences cognitives et socio-émotionnelles qui seront les plus considérées.

Le manager de transition dont le succès passe souvent par la solidité de ses soft skills va pouvoir développer la **"master skill" : l'intuition**.

Elle permet de naviguer dans l'incertitude, de connecter des idées non évidentes, et d'apporter une dimension humaine que l'IA, par sa nature algorithmique, ne peut imiter.

Les CMO en transition ont également une opportunité de développement complémentaire avec les missions à impact.

Le nombre de missions de transition à impact (améliorer de façon mesurable les organisations sur les plans social, sociétal ou environnemental tout en renforçant leur performance économique et leur résilience) croît régulièrement, et atteint 8% du total des missions de management de transition.

Si ces missions se sont naturellement développées dans les métiers de la DG, des RH, des opérations/supply et des finances, elles concernent depuis 2024 aussi beaucoup plus les métiers du marketing et de la communication.

Ces missions partagent avec la révolution AI l'importance des valeurs éthiques et responsables et leur réintroduction dans les stratégies des entreprises.

Après plusieurs années à chercher un nouvel élan, le CMO a donc plusieurs voies pour se développer.



Marion Vincent-Ceyrat

Directrice Associée - Aravati

Le Management de Transition dans le Marketing B2B

Le Management de Transition dans le Marketing B2B, c'est d'abord l'opportunité de plonger dans des environnements différents et des cultures fortes. Plus encore dans les domaines de la tech et de la deeptech, où le produit lui-même est parfois difficile à comprendre : quantum computing, télécommunication satellite, réseaux électriques à grande échelle, pour en citer quelques-uns. Et c'est encore plus vrai quand vous exercez à l'étranger, puisqu'il faut s'acclimater, assez vite, à d'autres manières de faire.

Toutes les missions sont différentes. J'ai été mandaté CMO lors de mes 3 dernières interventions, toutes dans l'industrie. En Italie, nous avons créé un programme de rapprochement client. Au Danemark, nous avons créé un moteur de leads, et l'avons commercialisé à nos partenaires. En France et à Dubaï, nous avons développé un nouveau positionnement Greentech, et lancé un hackathon mondial pour le promouvoir. L'intervention dépasse souvent le mandat initial, car les opportunités ne sont pas forcément bien identifiées quand la mission démarre.

C'est ce qui fait la valeur de cette fonction d'interimaire. Pour le client, le manager de transition apporte un regard neuf, sa capacité à créer, accélérer, et transformer avec un impact fort sur la structure. Pour le manager lui-même, c'est répondre à un problème d'entreprise, sachant que la solution, elle, n'est pas toujours claire. C'est une approche exploratoire, qui privilégie l'esprit d'entrepreneur et favorise la prise d'initiative, bien sûr toujours dans le cadre de ses propres compétences.



Julien
Galmard

CMO de transition



Conclusion

Soft skills : superpouvoirs 100 % naturels et humains des marketeurs ?

Si vous avez lu ce livre blanc jusqu'au bout, les soft skills ne sont plus vraiment une option dans le marketing. Dans un monde où l'intelligence Artificielle apprend plus vite que nous et où les algorithmes peuvent générer des slogans (pas toujours probants) en un clic, il reste une chose qu'ils ne peuvent pas faire : être vous.

L'esprit critique capable de challenger des recommandations automatisées un peu trop enthousiastes ? C'est vous. L'audace de proposer une campagne si originale qu'elle est capable de susciter de l'émotion et de faire grimper les fameux KPI aux rideaux ? Encore vous. Et cette capacité à gérer une réunion où votre Directeur de l'UX et votre Directeur Artistique s'écharpent pour déterminer la bonne couleur ? Toujours vous.

Si ce livre blanc a exploré 16 soft skills clés pour le futur du marketing, la conclusion est simple : le monde a beau changer, votre valeur ajoutée repose sur votre humanité. Adaptabilité, créativité, collaboration : voilà vos superpouvoirs (avec ou sans cape).

Alors oui, l'IA est sans doute partie pour durer mais, pour l'heure, elle n'a ni votre intuition ni votre sens de l'humour et encore moins votre capacité à résoudre une crise en plein salon professionnel.



David
Benguigui

Directeur communication
et marketing - ISEGCOM
Vice-président du CMIT



