

Édition 2025

DÉCRYPTAGE :

L'IA générative, révolution dans la transformation digitale.

Tendances & challenges pour 2025
Benchmark des salaires

HR  PULSE

Sommaire

OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Décrypter les transformations des entreprises.

Une étude complète pour comprendre les nouveaux challenges des opérationnels et des équipes RH, face aux multiples transformations des entreprises.

Le groupe humanskills



01

État des lieux 2024/25 : Après la digitalisation, l'« IAisation »

Quels enjeux, quels défis doivent relever les hommes et les entreprises pour sortir gagnants de la révolution IA et profiter de ce grand bouleversement ?

02

Le bouleversement du (futur du) travail

Quels sont les impacts de la révolution IA à court et moyen terme ?
Comment accompagner le changement : Upskilling ou reskilling ?

03

L'IA peut elle nous dépasser ?

Quelles sont les compétences à développer pour pleinement bénéficier de la révolution IA ?
IA VS Intelligence humaine ?
Comment se préparer au futur de l'IA générale grâce au développement des soft skills ?

04

Zoom sur les nouveaux métiers & les salaires par catégories

Quels sont les métiers en vogue ?
Quelles sont les tendances ?
Quelles sont les évolutions de salaires par métiers ?

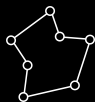


L'équipe et les références clients



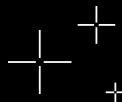
600
experts digitaux
dont 90 % en CDI chez nous
Paris • Lille • Madrid

12 ans d'existence
8 marques spécialistes



DIGITAL

Une expérience
digitale unique.



DATA & PRODUCT

La connaissance client au
service de l'expérience client.



PEOPLE

Transformer l'avenir avec
des leaders de talent.



20 ANNÉES
D'EXPÉRIENCE

dans le recrutement
et l'évaluation de candidats

300 000

CANDIDATS QUALIFIÉS
dans notre base de données

26 EXPERTS de la
détection de talents
à votre service

280 RECRUTEMENTS
PAR AN

60 MISSIONS DE
MANAGEMENT DE
TRANSITION PAR AN

(Chiffres 2023)



À propos

Pionnier & leader dans la détection de talents depuis **2004**, nous accompagnons **les entreprises dans leurs différentes transformations : RH, RSE & Digital.**

Nous proposons une offre complète de **ressources expertes** avec la souplesse de plusieurs **modes de collaboration** : en mission chez vous, en mode conseil / chasse & recrutement externalisée ou internalisée...

aravati

Transformons l'avenir avec des leaders de talent

5 activités principales

1

Conseil en organisation

pour accompagner vos transformations

2

Chasse de tête

Détection de talents Top et Middle management

3

Management de Transition

RH - Digital - Tech - RSE

4

Délégation RH

pour accompagner votre transformation RH

5

Upskilling : formation & coaching

Assessment, formation et coaching pour identifier et développer vos talents

L'édito

L'IA générative : révolution en marche dans la transformation digitale, avec les RH en première ligne.

En 2024-2025, l'intelligence artificielle générative (IA Gen) marque un tournant dans la transformation digitale. Après la digitalisation, l'« IAisation » révolutionne les modèles d'entreprise, créant des opportunités majeures mais aussi des défis en termes de ROI, de risques et de gouvernance.

Les RH jouent un rôle crucial dans cette transformation. L'IA Gen redéfinit le marché du travail, rendant indispensables l'**upskilling** (montée en compétences) et le **reskilling** (reconversion). Les équipes RH doivent se préparer à accompagner ces mutations en développant des **soft skills** essentielles telles que la créativité, l'intelligence émotionnelle et l'adaptabilité, pour favoriser une collaboration réussie entre humains et IA.

Cette étude explore les enjeux, opportunités et stratégies pour intégrer pleinement l'IA générative tout en développant les talents nécessaires pour réussir cette transition.



Hymane Ben Aoun
Présidente Aravati

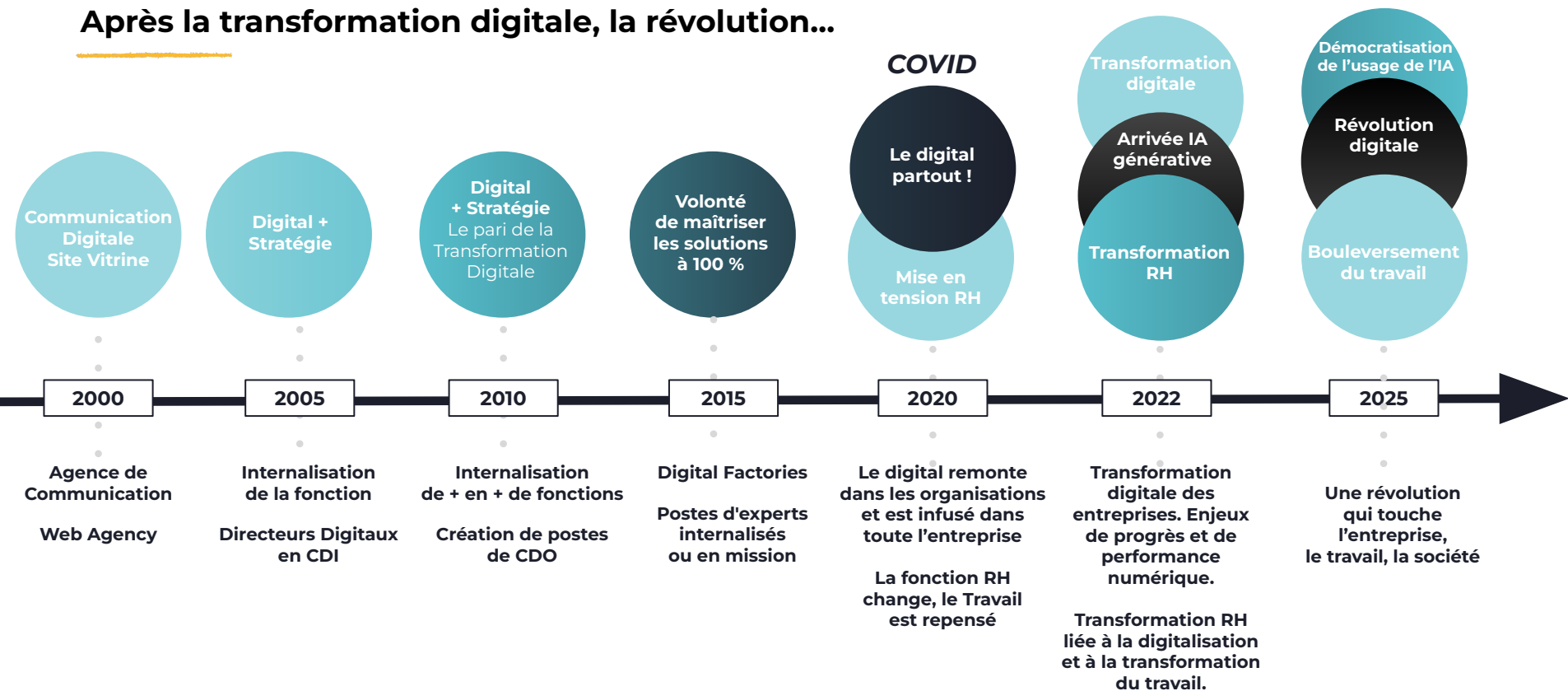


01 État des lieux 2024/25 : Après la digitalisation, l'« IAisation »

*Quels enjeux, quels défis
doivent relever les hommes
et les entreprises pour sortir
gagnants de cette révolution
et profiter de ce grand
bouleversement ?*



Après la transformation digitale, la révolution...



DIGITALISATION

TRANSFORMATION/RÉVOLUTION

L'arrivée massive de l'IA en entreprise : une réalité

L'arrivée de l'IA en entreprise est en quelque sorte à l'image de l'arrivée du digital dans les années 2000.

Nouvelles compétences, services dédiés IA, initiatives de plus ou moins grande envergure, projets pilotes... le monde de l'entreprise cherche à intégrer l'IA, comme il l'a fait il y a 20 ans avec le digital.

Donc malgré la « bulle » potentielle liée à son arrivée récente et à un engouement important, **les investissements continuent...**

66 %
des dirigeants

français ont conscience de l'impact de l'IA dans l'entreprise.

Source : étude Adecco 2024

27 %
des entreprises
françaises

ont adopté l'IA, soit une augmentation de 35 % par rapport à 2022

Source : étude AWS 2024

200
milliards de dollars
Dépenses 2024 des géants Amazon, Microsoft, Google, Meta dans les infrastructures pour faire fonctionner la Gen AI : +45 % vs 2023, +180 % vs 2019

Source : Le Monde Juillet 2024

IA : une opportunité énorme pour les entreprises

L'IA n'est pas une technologie totalement nouvelle. Elle est déjà capable d'effectuer de nombreuses tâches, en reproduisant des capacités cognitives et manuelles.

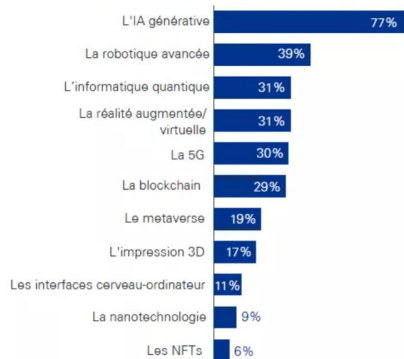
Son impact sur l'optimisation des process, son pouvoir d'automatisation ou encore son utilité pour la prise de décision, pour fournir des prédictions, sont reconnus. **C'est l'arrivée de l'intelligence artificielle générative qui bouleverse le monde de l'entreprise, à grande échelle** : visant à produire de nouvelles données qui ressemblent à celles créées par des êtres humains, elle ouvre alors de multiples horizons.

Son adoption massive et rapide n'est plus une question de "si", mais de "quand".

72 %* des PDG américains considèrent l'investissement dans l'IA générative comme une priorité absolue.

70 %** des salariés déclarent déjà utiliser l'IA générative, et 63 % d'entre eux anticipent un usage régulier de l'IA gen en entreprise d'ici 2 ans.

77% des dirigeants considèrent l'IA générative comme la technologie qui a le plus d'impact



Pourquoi l'IA est une révolution ?

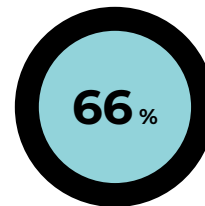
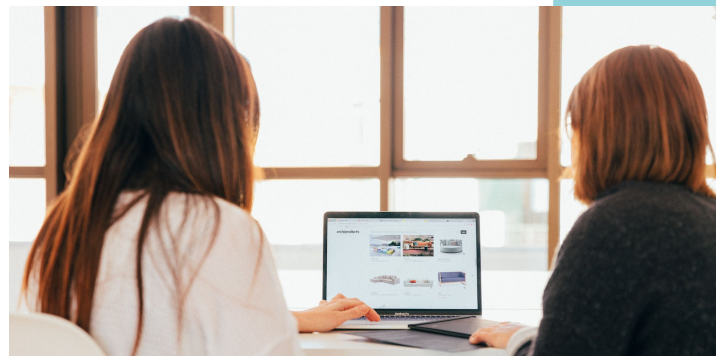
C'est **la démocratisation de l'IA générative qui en fait une vraie révolution**. L'utilisation des modèles d'IA générative peut en effet être d'une grande simplicité, et permettre un usage ciblé/personnel.

Les technologies qui n'ont pas permis la démocratisation des usages, n'ont pas eu d'effet révolutionnaire (ex : l'impression 3D qui présente des qualités très recherchées par l'industrie mais beaucoup moins par les particuliers).

Alors qu'un logiciel de type ChatGPT permet même de produire des bouts de codes pour créer son propre logiciel.

C'est cette même démocratisation de la technologie qui a fait dans le passé le succès de Booking ou d'Airbnb par exemple (ces plateformes ont permis à des individus qui n'étaient pas des experts de l'immobilier de proposer un service à la place des agences...).

Source : étude BPI France 2024



de la population française
utilise des agents
conversationnels

IA générative : des opportunités évidentes

Les entreprises sont en cours d'adoption de l'IA générative avant tout pour les opportunités qu'elle présente, dans la continuité de l'IA.

- **Optimisation des coûts, de gains de productivité, et donc de compétitivité :**

Les entreprises peuvent désormais allouer leurs ressources humaines à des activités à plus forte valeur ajoutée.

- **Innovation produit et gain de nouveaux marchés :** En s'appuyant sur l'IA générative, les entreprises peuvent analyser en profondeur les tendances du marché, les préférences des consommateurs... puis personnaliser leurs offres en temps réel et créer des produits qui répondent précisément aux attentes du marché. De plus, l'IA générative facilite l'itération rapide de prototypes, accélérant le cycle de développement de produit : lancer des produits innovants, et également les perfectionner en continu en fonction des retours des utilisateurs.



3/4

des entreprises qui utilisent l'IA font état d'une augmentation de leurs revenus et de leur productivité.

91 %

des entreprises françaises qui ont intégré l'IA ont augmenté leur efficacité, 73 % ont économisé des coûts, et 71 % ont rationalisé leurs processus d'entreprise.

Exemples : succès d'entreprises avec l'IA générative, au-delà de l'IA



Optimisation de la chaîne logistique

Grâce à l'IA générative, UPS a réussi à modéliser des scénarios de distribution complexes pour identifier les itinéraires les plus efficaces, gérer en temps réel le trafic et les conditions météo, et ainsi améliorer la ponctualité des livraisons.

L'IA générative a également été appliquée dans la prédiction des volumes de colis. Cette prédiction a optimisé la planification du personnel et la gestion de la flotte, entraînant une utilisation optimale des ressources.

L'impact de l'IA générative se manifeste aussi dans la réduction de l'empreinte carbone de l'entreprise, la minimisation des trajets inutiles et l'optimisation des chargements se traduisent par une consommation de carburant moindre.



Amélioration de l'expérience client

En analysant les tendances du marché et les intérêts des utilisateurs, l'IA aide Netflix à identifier les lacunes dans son catalogue et à prédire quelles seront les futures productions originales susceptibles de mieux satisfaire ses abonnés.

Au-delà de la personnalisation poussée dans la recommandation de films et de séries, des vignettes personnalisées pour chaque utilisateur ont été créées grâce à l'IA générative : ainsi, deux personnes peuvent voir des illustrations différentes pour le même film ou la même série, en fonction de ce que l'IA a déduit de leurs préférences passées.

Le ROI de l'IA générative : ROI or not ?

Le ROI de l'IA générative n'est pas encore garanti, principalement parce qu'il est, encore difficile à calculer.

Certaines entreprises ont ainsi pâti d'investissements trop importants en R&D, en infrastructures, d'un rythme lent d'adoption de l'IA gen par le marché, et parfois de changements dans la réglementation sur les données personnelles.

CRITEO

Criteo (société de technologie publicitaire) a tenté d'utiliser des modèles génératifs pour créer des contenus publicitaires plus engageants.

Les investissements en IA générative n'ont pas réussi à générer les résultats financiers escomptés : La concurrence accrue dans le secteur de la publicité numérique, ainsi que les changements dans les politiques de confidentialité des données comme celui d'Apple en 2021, ont réduit l'efficacité et la rentabilité des solutions basées sur l'IA de Criteo.

Criteo a dû réviser ses prévisions de revenus à la baisse et réduire ses coûts, ce qui a inclus des licenciements et des restructurations internes en 2023.

Shift Technology

Shift Technology (solutions d'IA pour détecter les fraudes et améliorer les processus d'assurance) a eu recours à l'IA générative pour modéliser des scénarios de fraude plus complexes. L'IA générative s'est avérée coûteuse à développer et difficile à commercialiser de manière rentable. Les assureurs, principaux clients de Shift Technology, n'ont pas suivi et ont décidé de ne pas investir lourdement dans ces nouvelles technologies avant d'en voir des résultats concrets et mesurables.

=> Shift Technology a dû ajuster ses priorités de développement et concentrer ses ressources sur des technologies d'IA plus éprouvées pour assurer une meilleure rentabilité à court terme.

L'IA générative présente également des risques...

Les risques que présente l'IA générative ne sont pas encore **totalelement maîtrisés**, et la **réglementation est encore récente**.

Le recours à l'IA va donc encourager les entreprises à avoir **une approche globale** de l'intégration de cette technologie, **et une gouvernance solide**.

En effet, les entreprises vont devoir d'elles-mêmes concentrer leurs efforts sur la **cyber-sécurité**, la **défense de la propriété intellectuelle**, **des données personnelles**, et même l'**équité sociale** ou la maîtrise de l'**impact environnemental de l'IA**.

... qui peuvent être réduits en faisant de l'utilisation de l'IA un projet fédérateur de l'entreprise

A large dark gray rectangular area with a light blue L-shaped border on the left and bottom. Inside, the text '58 %' is written in large, light blue font. Below it, in a smaller white font, is the text 'des salariés utilisent aujourd'hui l'IA générative sans cadre précis dans l'entreprise.'

58 %

des salariés utilisent aujourd'hui
l'IA générative sans cadre précis
dans l'entreprise.

Les clés de succès pour réussir l'intégration de l'IA

Pour maîtriser les risques et générer de la valeur, l'IA doit être gérée de façon dynamique, et rapidement intégrée aux opérations et à la stratégie.

Pour réussir, il s'agit de :

1. Monter un projet d'IA solide

- Une vision claire, globale
- Une structure de leadership et de gouvernance de l'IA
- Capitaliser sur la data et les analytics
- Une architecture de données solide, flexible
- Définir des cas d'usage précis, impliquants pour le business
- Intégrer l'IA de préférence dans les flux opérationnels existants
- Concevoir des solutions exploitables at scale
- Travailler avec un éco-système de partenaires pour limiter les coûts, accélérer et stimuler l'innovation
- Mettre en place une infrastructure organisationnelle dédiée

2. Développer une IA “responsable” dès le départ

- Développer une IA respectueuse de la diversité et inclusive
- Développer une IA “éthique”
- Construire des programmes solides
- Protéger d'emblée la vie privée et la gouvernance des données
- Construire des IA au service des humains, contrôlables par des humains

Clé de succès n° 1 pour réussir l'intégration de l'IA : monter un projet d'IA solide

1. Une vision claire, globale

Définir un objectif global de l'utilisation de l'IA, pour dimensionner correctement le projet, et le budgéter. Arbitrer entre risques et bénéfices.

Exemple : Deloitte avec sa plateforme Omnia en 2014 : améliorer la qualité de service à travers le monde.

2. Une structure de leadership et de gouvernance de l'IA

Nécessité de mettre en place une structure de leadership solide avec un Chief AI Officer et un comité exécutif dédié pour avoir un vrai pouvoir de décision, et une gouvernance stratégique (élaboration de politiques, de normes et de directives sur l'utilisation de l'IA). Développer des programmes de formation pour développer une culture de l'IA.

3. Capitaliser sur la data et les analytics

La data est le facteur de succès du machine learning, et il faut de grandes quantités de données accessibles et de qualité pour que les modèles prédictifs fonctionnent. Pour performer, l'entreprise doit par ailleurs rechercher de nouvelles sources de données.

4. Une architecture de données solide, flexible

Recourir à une infrastructure permettant de gérer des données issues d'environnements divers, et d'automatiser des processus complexes, quitte à s'adosser à des géants comme AWS, Microsoft Azure, ou Google Cloud.

5. Définir des cas d'usage précis, impliquants pour le business

Définir un cas d'usage précis, avec des objectifs clairs. Mettre en place une solution viable pour un pilote, mesurable, pour augmenter les chances de déploiement.

6. Intégrer l'IA de préférence dans les flux opérationnels existants

Plus l'utilisation de l'IA viendra compléter des processus existants et courants, plus le projet sera "facile" à réaliser.

7. Concevoir des solutions exploitables at scale

Au lieu d'élaborer un seul modèle par processus, envisager des modèles généralisables dès le départ. C'est au cours des phases de déploiement que les projets pilote sont finalisés et le périmètre élargi.

8. Avoir un éco-système de partenaires pour limiter les coûts, accélérer, et stimuler l'innovation

Exemple : Deloitte a récemment utilisé la technologie de son partenaire Trustworthy AI, pour déceler des biais dans ses modèles d'IA.

9. Mettre en place une infrastructure organisationnelle dédiée

Centraliser les meilleures pratiques, les outils et les ressources autour d'un Centre d'Excellence en IA, et mettre en place des équipes opérationnelles composées de data scientists et d'experts métiers, avec un cadre d'évaluation rigoureux.

Clé de succès n° 2 pour réussir l'intégration de l'IA : développer une IA "responsable" dès le départ

Chaque entreprise se doit de développer et utiliser l'IA de manière responsable, éthique et bénéfique pour la société, en cohérence avec l'IA Act.

1. Développer une IA respectueuse de la diversité et inclusive

Encourager la diversité dans les équipes de développement et dans les jeux de données pour entraîner les systèmes d'IA. Veiller à ce que les technologies d'IA soient accessibles à tous, indépendamment de leurs capacités ou de leurs ressources.

2. Développer une IA "éthique"

Les systèmes d'IA doivent être "transparents" -compréhensibles et explicables-. Les décisions prises par l'IA doivent pouvoir être justifiées. Les "fournisseurs" et les utilisateurs de l'IA doivent être identifiables et répondre de leurs actions. À des fins d'équité, l'IA doit être contrôlable, et les biais et discriminations dans les algorithmes et leurs applications doivent être évités.

3. Construire des programmes solides

Les systèmes d'IA doivent être robustes et fiables, avec des mécanismes pour éviter les erreurs et les défaillances. Protéger les systèmes d'IA contre les attaques et les utilisations malveillantes.

4. Protéger d'emblée la vie privée et la gouvernance des données

Assurer la confidentialité et la sécurité des données utilisées et générées par les systèmes d'IA. Les utilisateurs doivent être informés de l'utilisation de leurs données et donner leur consentement.

5. Construire des IA au service des humains, contrôlables par des humains

L'IA doit systématiquement servir des intérêts sociaux, et apporter des avantages tangibles à l'homme. Les humains doivent pouvoir reconfigurer les systèmes d'IA pour s'adapter à l'évolution des changements sociaux, éthiques et légaux.



BON À SAVOIR :

3 % des dirigeants de TPE/PME font un usage régulier de l'IA générative, et **12 %** un usage occasionnel.

Des différences sectorielles :

24 % des dirigeants du secteur des services utilisent l'IA générative
12 % dans le secteur de l'industrie,
11 % dans le secteur du commerce,
et **5 %** dans les transports.

Source : Enquête BPI France (décembre 2023)

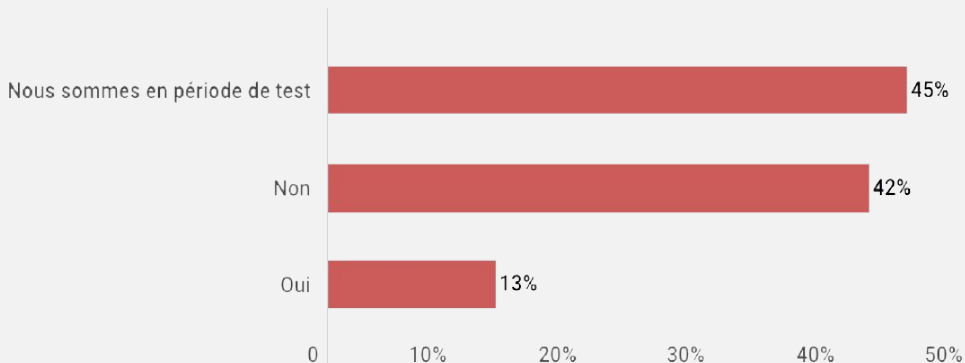
Focus sur la France

L'usage des IA Génératives reste encore limité dans les TPE et PME, principalement parce qu'elles n'en trouvent pas encore l'usage, **et par manque de compétences IA dans l'entreprise...**

58 %

des entreprises moyennes et grandes basées en France affirment avoir défini ou être en train de définir une stratégie d'IA générative

Source : Étude JDN juin 2024



Source : Club Décision DSI / JDN



... Mais le marché français de l'intelligence artificielle ne cesse de grandir

La France a investi **6,6 mds \$** dans l'IA entre 2013 et 2022, ce qui est peu par rapport au continent américain ou à la Chine.

Mais depuis les **investissements commencent à réellement s'intensifier**.

Différents secteurs d'activité bénéficient déjà grandement de l'expertise et de l'innovation de nombreuses startups, qui deviennent leaders dans leur domaine.



La startup française Mistral AI a récemment levé 600 millions d'euros, et devient un acteur incontournable : engagement envers l'open-source, expertise dans le domaine des LLM, et ambition de construire un écosystème d'IA plus ouvert et plus accessible. Les technologies développées par Mistral AI sont utilisées par des entreprises et des organisations dans des domaines aussi variés que la santé, l'éducation, la finance et l'industrie.

Quelques exemples concrets de l'utilisation des technologies de Mistral AI :

- **Dans le domaine de la santé**, Mistral AI développe des outils pour aider les médecins à diagnostiquer les maladies plus rapidement et plus précisément.
- **Dans le domaine de l'éducation**, Mistral AI crée des plateformes d'apprentissage personnalisées qui permettent aux élèves d'apprendre à leur propre rythme.
- **Dans le domaine de la finance**, Mistral AI développe des solutions pour détecter les fraudes et les risques financiers.
- **Dans le domaine de l'industrie**, Mistral AI automatise des tâches complexes et optimise les processus de production.

02 Le bouleversement du (futur du) travail

« Ce n'est pas l'IA qui va nous remplacer au travail, ce sont ceux qui savent s'en servir ».

Cécile Dejoux, Directrice
Observatoire transformations
managériales & RHa



L'IA générative a un impact sur les « cols blancs »

L'IA générative touche les métiers de la prestation intellectuelle, du « savoir », métiers qui jusqu'ici avaient été épargnés.

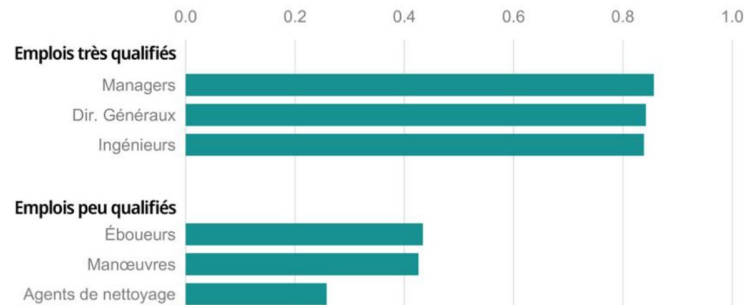
Son impact sur les compétences est différent selon les métiers : plus un métier est exposé à l'IA, plus il risque d'être remplacé.

La plupart des métiers seront transformés (80 % selon une enquête Open AI).



Les emplois hautement qualifiés sont les plus exposés aux progrès de l'intelligence artificielle

Exposition à l'IA (degré de correspondance entre les capacités de l'IA et les tâches réalisées par les travailleurs dans différentes professions, min. = 0 max. = 1)



Source : OCDE (2023), Perspectives de l'emploi

L'IA, transformateur de travail plutôt qu' « outil de remplacement »

Les emplois administratifs (de bas niveau) reposant sur des « tâches répétitives » seront logiquement **les plus impactés par l'IA**.

En revanche, **les métiers liés à l'humain et au soin gagneront en valeur**, car ils échappent à l'emprise de l'IA.

La plupart des métiers vont en réalité se transformer, les IA génératives étant en réalité des « supers assistants ». Elles ne savent pas raisonner contextuellement.

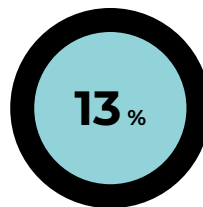
Fonctions juridiques, marketing et communication, designers, consultants, développeurs de logiciels... sont des métiers bouleversés par les IA Génératives qui pour la plupart de disparaîtront pas.

En revanche leur usage provoque un changement important en termes de compétences nouvelles nécessaires en entreprise, telles que la capacité d'analyse et la créativité.

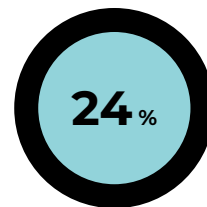


Notes: Sum will not add up to 100% as it is a multi-select question
Sources: Generative AI survey, March 2023

Source : Etude KPMG 2023



soit, 427 millions des emplois
dans le monde, pourraient
changer
du fait de l'intelligence
artificielle.



des tâches hautement
exposées à l'IA, 58 %
moyennement, dans les
emplois administratifs

Source : Organisation Internationale du Travail (2024)

02. Le bouleversement du (futur du) travail

Top 10 des métiers transformés par l'IA

Métiers du médical	Optimisation du diagnostic et des traitements, rapidité d'analyse, mais aussi opérations chirurgicales par des robots-médecins.
Métiers du marketing	Les tâches les plus courantes seront automatisées, et les marketeurs se concentreront sur les dimensions stratégiques et créatives de leur mission. L'IA ayant un impact fort sur 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.
Métiers de la gestion des opérations	L'IA révolutionne les processus opérationnels. Elle favorise une orchestration stratégique des données, renforçant l'intelligence opérationnelle de l'entreprise, une automatisation des tâches plus poussée et une meilleure compréhension des besoins clients, ouvrant ainsi la voie à une productivité accrue et à une optimisation des ressources.
Métiers juridiques	Ces métiers seront de plus en plus assistés par les assistants virtuels et les chatbots, l'IA permettant de répondre à une question légale ultra-précise en quelques secondes.
Métiers du trading	Ils sont très impactés par les capacités d'analyse et de prédiction de l'IA.
Métiers de l'agriculture	Avec l'IA, mécanisation massive des tâches permettant d'augmenter la productivité, par le biais des drones, des objets connectés et des applications mobiles.
Métiers des ressources humaines	Recrutement, paie, onboarding, gestion des compétences... l'IA bouscule les schémas traditionnels : elle va permettre le développement d'un processus proactif, notamment par l'analyse prédictive des besoins en recrutement de l'entreprise.
Métiers de la finance	L'IA réduira leurs tâches transactionnelles au profit de missions plus analytiques et stratégiques. Ex : Le contrôleur de gestion va voir son rôle s'élargir vers la recette / le contrôle de la performance des algorithmes.
Métiers de la banque /assurance	L'IA aide à automatiser les processus essentiels à leur activité, tels que la gestion des risques et la prévention des fraudes, et à accélérer la prise de décision. Elle débloque de nouvelles capacités, comme l'utilisation de chatbots et de systèmes de recommandation intelligents pour les banques de proximité. L'avenir des services bancaires verra l'intégration et la connexion croissante entre les plateformes physiques et numériques, avec des recommandations plus intelligentes pour les clients et une détection automatisée de la fraude et de la criminalité.
Métiers de la tech / des SI	Ce sont les métiers qui logiquement vont être le plus impactés, exerçant un rôle crucial dans le processus d'intégration et de développement de l'IA.

L'IA, créateur d'emplois

D'après l'**Organisation Internationale du travail**, bien que certaines fonctions soient menacées, de manière générale, les technologies IA devraient avoir **un impact positif net sur l'emploi d'ici 2030 : le nombre de postes créés sera supérieur au nombre de postes supprimés.**

La demande en compétences techniques nécessaires à la conception, à la maintenance et à l'utilisation des systèmes d'IA, s'accélère. Et les plateformes numériques, les applications, le e-commerce ou encore le développement de technologies d'IA sont de réels bassins d'emplois.



À NOTER :

Les start-ups de la french tech ont créé **13 500** emplois, dont 3 000 en avril 2024. Malgré un contexte économique incertain, le marché de l'emploi dans la French Tech a crû de **4 %** entre janvier et juillet 2024.

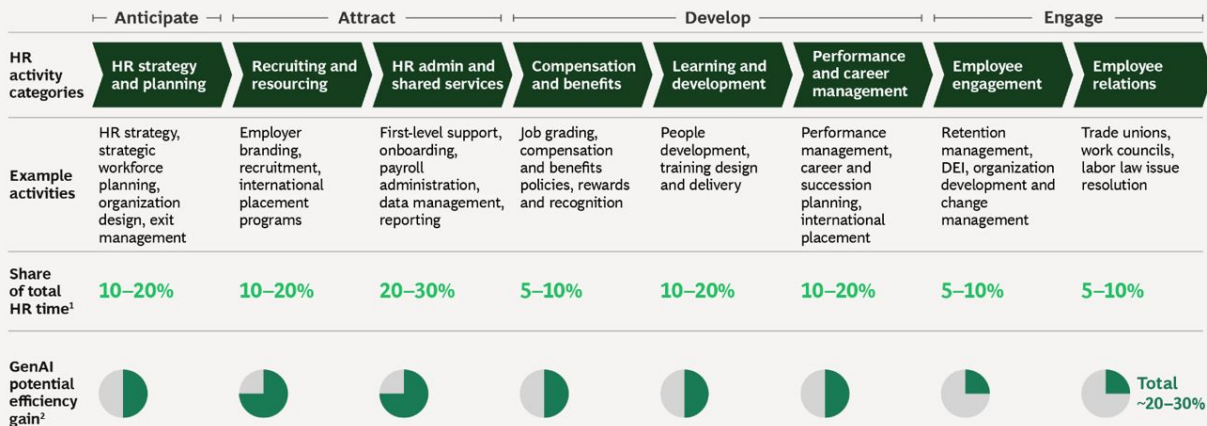
L'Île-de-France et l'Auvergne-Rhône-Alpes sont les régions les plus dynamiques, cumulant **65 %** des créations d'emplois. La GreenTech et l'industrie dominant, représentant **41 %** des nouveaux postes.

Top 10 des nouveaux métiers liés à l'arrivée de l'IA en 2024 en France

Ingénieur MLOps	Responsable de l'intégration, du déploiement, et de la maintenance des modèles de machine learning en production.
Ethicien de l'IA	Expert en éthique et réglementation, chargé de s'assurer que les systèmes d'IA respectent les normes éthiques et légales.
Développeur en IA générative	Conçoit et développe des modèles d'IA générative pour créer du contenu, des images, du texte, et des vidéos.
Analyste de données IA	Analyse les données pour extraire des insights et améliorer les performances des modèles d'IA.
Spécialiste en cybersécurité IA	Protège les systèmes d'IA contre les cyberattaques et les vulnérabilités.
Architecte IA	Conçoit l'architecture des systèmes d'IA, en assurant leur scalabilité et leur efficacité.
Consultant en transformation IA	Aide les entreprises à intégrer et à optimiser l'utilisation de l'IA dans leurs processus métiers.
Spécialiste en données synthétiques	Crée et utilise des données synthétiques pour entraîner et tester les modèles d'IA.
Ingénieur en robotique IA	Conçoit et développe des robots intelligents pour diverses applications industrielles et commerciales.
Coach en IA	Forme et accompagne les équipes dans l'adoption et l'utilisation des technologies d'IA.

Focus sur l'impact de l'IA dans les RH - Impact de l'IA sur la productivité des RH

HR transformation | GenAI has the potential to drive about 30% increased productivity across the HR value chain in the near term



Source: BCG analysis.

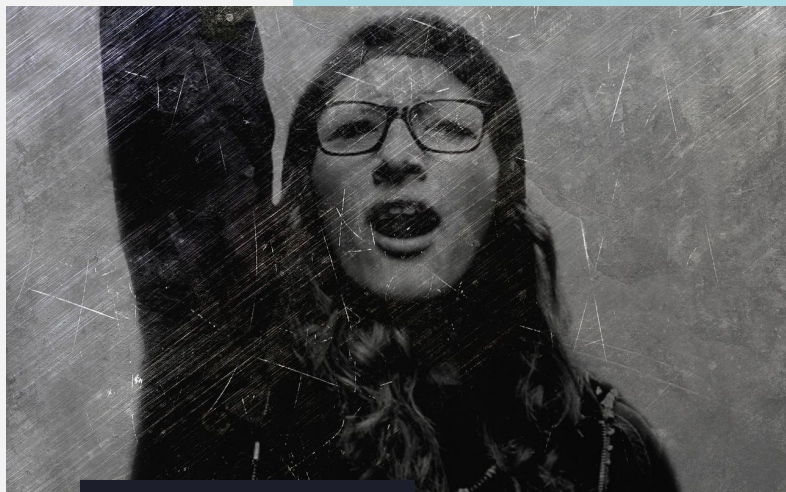
Note: DEI = diversity, equity, and inclusion.

¹Estimates based on BCG's support function benchmarking data for the past five years (June 2023). ²Estimates based on potential efficiency gains from automation of processes addressed by GenAI tools, on the basis of the anticipated maturity of GenAI tools in the next 6 to 12 months; average figures, subject to variation depending on industry and company specifics including degree of current digitization and where activities occur today.



**de productivité en plus
grâce à l'IA dans la chaîne
de valeur RH**

Source : étude BCG 2023



BON À SAVOIR :

On estime qu'un enfant actuellement en maternelle, va avoir neuf carrières dans sa vie.

Préserver l'employabilité des collaborateurs : une priorité

La démocratisation et les progrès fulgurants de l'IA questionnent l'employabilité d'un collaborateur : désormais, l'attractivité traditionnelle d'un profil ne garantit plus son avenir professionnel...

L'IA redéfinit la notion même de carrière : les collaborateurs vont être amenés à changer d'emploi de plus en plus fréquemment, avec des perspectives de reconversion ou d'évolution de poste.

Le parcours devient alors individuel : chacun va avoir une carrière unique, régi par ses propres choix, ses préférences, ses compétences et appétences.

Avec l'IA, nous sortons d'une vision des carrières job-centric, pour aller vers une vision people-centric, mettant l'individu au cœur de la dynamique professionnelle.

Accompagner les évolutions professionnelles générées par l'IA devient un enjeu majeur

Le renforcement des compétences (ou la reconversion) des salariés devient clé pour pouvoir tirer profit de l'IA et créer de la valeur.

De nouvelles compétences deviennent dès aujourd'hui essentielles :

- **La maîtrise de l'IA** : les individus qui savent exploiter le potentiel de l'IA deviennent des acteurs incontournables pour innover et accroître l'efficacité.
- **L'expertise métier** : face à l'IA, l'expertise approfondie d'un spécialiste dans son domaine pour contrôler, challenger les réponses.
- **Les soft skills** : des compétences qui permettront aux cadres d'intégrer et de « porter » les transformations : Compétences relationnelles (empathie, écoute, etc.), capacités à apprendre, à travailler en transverse. Adaptabilité et résilience



La formation, un outil stratégique pour répondre aux évolutions du marché.

Aujourd'hui, il y a urgence à développer **des formations de premier niveau** pour permettre aux collaborateurs de bénéficier de l'IA comme assistant (utiliser l'outil et comprendre ses modalités de fonctionnement ainsi que ses limites).

Et au-delà de la formation de 1^{er} niveau, l'IA générative va demander à l'entreprise de mettre en place des systèmes **de formation continue**.

L'IA aura d'ailleurs **un rôle prépondérant** dans la formation professionnelle continue : au-delà de l'aide qu'elle pourra apporter dans la conception d'outils pédagogiques, elle servira d'assistant virtuel au service des apprenants, afin de mieux individualiser les parcours, et même faciliter l'accompagnement post-formation.



À NOTER :

En France, la Commission de l'intelligence artificielle a d'ailleurs proposé de lancer immédiatement un plan de sensibilisation et de formation de la nation à l'intelligence artificielle (mars 2024).

Au-delà de l'upskilling, le reskilling

Pour tirer parti des progrès de l'IA et maintenir l'employabilité des collaborateurs, certaines entreprises ont déjà initié des programmes de formation massifs, permettant de transformer le travail en continu, et de suivre les progrès de la technologie.

Le reskilling, priorité stratégique, doit dépasser le cadre des RH et être en co-responsabilité avec les top managers.

Pour réussir, un programme de reskilling doit être sponsorisé par une équipe de dirigeants, voire un CEO.



5 ans demi-vie des compétences globales.

2,5 ans demi-vie des compétences métiers de la tech.

BON À SAVOIR :

68 %* des salariés être formés pour rester employables.

* : Contexte de 40 grandes entreprises internationales ayant mené des programmes de formation à grande échelle pour leurs collaborateurs

Clés de succès des programmes de reskilling

1. Le reskilling, un projet de conduite du changement à mener ad-scale

Ex Ericsson a formé des experts télécoms à devenir des experts data-science et AI. 15 000 employés formés en 3 ans.

- Évaluation continue des collaborateurs.
 - Analyse et prédiction de l'offre et de la demande de compétences au regard des business plans.
 - Implication des middle managers : la formation de leurs équipes fait partie de leurs indicateurs de performance. Suivi, mentoring et évaluation des collaborateurs « reskillés ».
- Ex : Amazon a développé un programme de mentoring « Grow Our Own Talent : », au sein de son programme de formation ad-scale.*

2. Impliquer les collaborateurs dans leur propre reskilling :

- Implication par la pédagogie sur le pourquoi et le « ROI » des formations.
- Consultation des collaborateurs sur l'identification de leurs besoins, la préparation et l'évaluation de leur formation.
- Temps alloué pour que ce ne soit pas les collaborateurs qui fassent le choix entre la formation et les opérations courantes.

3. Développer des partenariats

Partenariats interentreprises, avec des associations, les pouvoirs publics pour investir dans des programmes à haute valeur ajoutée pour les collaborateurs, efficaces à moyen/long terme.



03

L'IA peut-elle nous dépasser ?

Quelles sont les compétences humaines à développer pour pleinement bénéficier de la révolution IA ?

Les performances croissantes de l'IA générative nous amènent à nous questionner sur l'avenir.... Est-elle ou deviendra-t-elle plus intelligente que nous ? Peut-elle nous dépasser ? Quels sont ses dangers potentiels pour l'homme ? Quelles compétences nous faudra-t-il développer pour piloter et maîtriser les transformations qu'elle occasionne ?



IA versus IH



La comparaison entre IA et IH fait en réalité partie de l'histoire de l'IA, pour les raisons suivantes :

- L'IA effectue (mieux et plus vite) des tâches comparables à celles effectuées par l'homme. Et comme la tâche semble mobiliser des aptitudes jusqu'alors humaines, on s'interroge sur la capacité d'intelligence de l'IA.
- Si l'IA symbolique, utilisant des règles logiques et des symboles, ressemble peu à l'intelligence humaine, l'IA connexionniste (machine learning), basée sur des réseaux de neurones, ressemble à l'intelligence humaine : l'architecture des systèmes connexionnistes reproduit fidèlement ce qu'il se passe dans un cerveau humain.
- La différence majeure entre IA et IH est que **l'IH est intuitive, capable de mettre en cohérence des éléments disparates en un tout réuni et simplifié.**
- L'IH a la faculté de s'adapter à des situations nouvelles, et contrairement à l'IA elle **se situe dans le temps et dans l'espace, et contextualise.**

⌚ 03. L'IA peut-elle nous dépasser ?

IA et IH : deux intelligences bien distinctes

	IH	AI
Polyvalence	Traite spontanément une infinité de situations	Traite les sujets pour lesquels elle est programmée, même s'ils peuvent être multiples
Capacité d'apprentissage	Apprend en observant	Apprend par la programmation et la formation par l'homme
Efficacité énergétique	Importante	Besoin d'une quantité énorme de données
Raisonnement	Intuition. Emotion. rationalité	Rationalité ++, basée sur la quantité énorme de données

**L'arrivée massive de l'IA renvoie à la question de la domination de l'homme par la machine.
L'analyse des différences entre IA et IH montre que nous en sommes encore loin...**

Un équilibre indispensable

Pour bénéficier pleinement de la révolution technologique dans le futur, l'humain va devoir utiliser l'IA pour **créer de la valeur qui n'existe pas aujourd'hui**.

C'est alors la question de **l'interdépendance** entre humain et IA qui se pose, **et la manière de créer des synergies pour apporter cette valeur**.

L'IA améliore les capacités humaines (augmentation des capacités cognitives et opérationnelles), notamment dans la création de contenu et la résolution de problèmes complexes	Les humains sont nécessaires pour entraîner, surveiller, maintenir les IA, sans quoi l'IA ne peut se développer, et se développer sans biais
L'IA générative accomplit de plus en plus de tâches sans intervention humaine	L'humain reste encore aujourd'hui beaucoup plus performant sur la compréhension contextuelle, la créativité innée / l'intuition. Lui seul peut orienter l'IA vers des objectifs constructifs et bénéfiques.

Conclusion : c'est la **collaboration homme/machine qui apportera de la valeur**. Les humains bénéficieront de l'IA pour automatiser et analyser des grandes quantités de données, tandis que l'IA bénéficiera de l'intuition et de la contextualisation pour résoudre des problèmes complexes, et innover.

Se préparer au futur de “l'intelligence artificielle générale” (ou forte)

Des experts et des scientifiques parlent aujourd'hui de l'arrivée dans un futur plus ou moins proche de **l'intelligence artificielle générale** : une intelligence artificielle capable de raisonner et d'agir de manière autonome dans de nombreuses sphères, de la même manière, voire plus efficacement, qu'un être humain...

Quels dangers pour l'homme ?

Nul doute que la puissance de l'IA générale lui permettra de résoudre rapidement des problèmes de société complexes.

Cependant, même en l'absence de toute intention nuisible, **l'IA reste une technologie : elle n'est pas « alignée » sur nos valeurs** et ne possède aucune considération morale.

D'où la nécessité de cadre éthique...

Le vrai danger n'est donc pas la supériorité de la machine ou le fait qu'elle prenne le contrôle sur l'homme. **Le danger se trouve dans la manière dont nous allons utiliser l'IA**, travailler avec elle, et surtout dans **le pouvoir que nous allons lui donner**.

Pour tirer pleinement profit de cette technologie, **l'homme doit capitaliser sur son esprit critique, son éthique, et laisser de la place à l'intuition**, à l'incertitude et au risque.

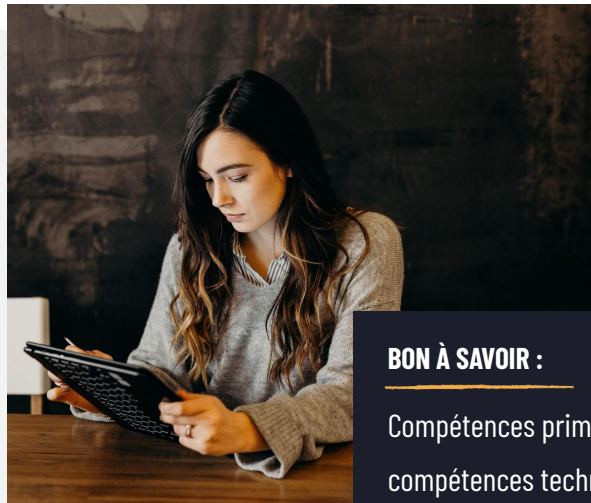


Une nécessité : valoriser les qualités humaines

Contrairement aux compétences techniques, qui peuvent être automatisées, nous disposons de certaines aptitudes humaines uniques que les machines auront du mal à reproduire.

Ces aptitudes jouent d'ailleurs un rôle crucial dans l'optimisation de la collaboration entre les humains et l'IA.

Au-delà de la cybersécurité, d'un cadre éthique indispensable, il y a nécessité de développer ces compétences purement humaines : les **“soft skills”** **permettront de travailler en complémentarité de l'IA, d'en faire un amplificateur de l'homme.**

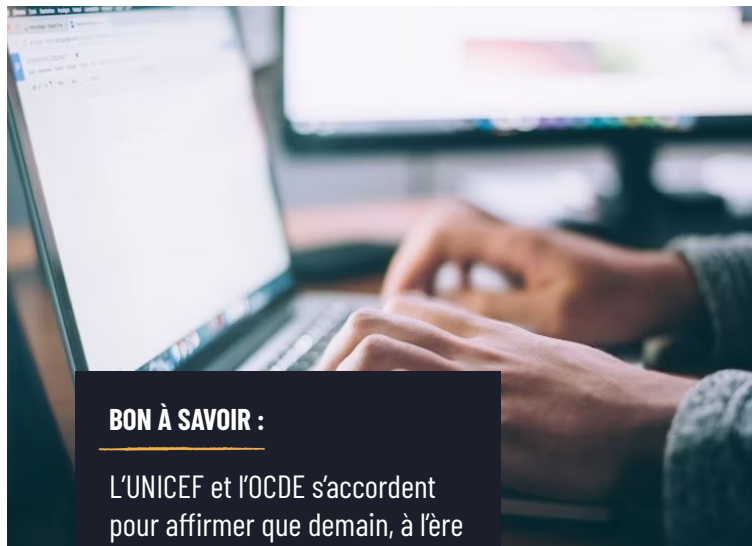


BON À SAVOIR :

Compétences primordiales d'ici 2030 :
compétences technologiques,
cognitives de niveau supérieur,
compétences sociales et émotionnelles.

Ces compétences représenteront
22 % du travail total, vs **18 %**
aujourd'hui.

Faire évoluer les soft-skills, une priorité aujourd'hui pour être forts demain



BON À SAVOIR :

L'UNICEF et l'OCDE s'accordent pour affirmer que demain, à l'ère de l'IA généralisée, ce sont les **compétences cognitives et socio-émotionnelles** qui seront les plus considérées.

Évolution des principales compétences douces exigées en middle et top management :

Il y a 10 ans : communication interpersonnelle, gestion du temps.

Aujourd'hui : plus les environnements sont complexes, plus les soft skills deviennent à la fois multiples et importantes. On les classe en 3 catégories :

- soft skills comportementales
- soft skills relationnelles
- soft skills cognitives

⌚ 03. L'IA peut-elle nous dépasser ?

Les skills comportementales

Ces compétences concernent la façon dont un individu se comporte, gère ses émotions et s'adapte aux situations.

- **Adaptabilité numérique** : capacité à s'adapter aux nouvelles technologies, process automatisés, méthodes de travail, notamment l'IA.
- **Résilience et gestion du stress** : capacité à gérer les crises et les pressions professionnelles.
- **Gestion du changement** : savoir accompagner et naviguer dans les transitions et évolutions organisationnelles.
- **Curiosité et apprentissage continu** : désir constant de se former, de rester informé et d'innover face aux nouvelles tendances et technologies.
- **Auto-évaluation** : aptitudes à identifier ses forces et faiblesses dans un univers décentralisé
- **Agilité et rapidité de décision** : capacité à réagir rapidement et efficacement aux changements et aux nouvelles informations.

Les skills relationnelles

Ces compétences concernent les interactions avec les autres, la communication et la gestion des relations.

- **Leadership et gestion d'équipe** : savoir inspirer, motiver et diriger une équipe vers des objectifs communs.
- **Intelligence émotionnelle** : capacité à comprendre ses propres émotions et celles des autres, à s'approprier les situations
- **Communication et storytelling** : capacité à transmettre des messages clairs et engageants à différents publics.
- **Négociation et influence** : aptitude à convaincre, à influencer les parties prenantes et à construire des relations solides.
- **Collaboration homme-machine** : travailler efficacement avec les technologies d'IA tout en maintenant une interaction humaine.
- **Orientation client** : comprendre et anticiper les besoins des clients et adapter les stratégies en conséquence.

⌚ 03. L'IA peut-elle nous dépasser ?

Les skills cognitives

Ces compétences se rapportent à la pensée critique, à l'analyse, à la résolution de problèmes et à l'intelligence stratégique.

- **Esprit analytique** : capacité à interpréter les données et à prendre des décisions basées sur des faits.
- **Pensée critique (face à l'IA)** : évaluer les recommandations des outils d'IA avec discernement pour éviter les biais et erreurs.
- **Créativité et innovation** : imaginer des solutions originales et hors des sentiers battus.
- **Data Literacy (Culture des données)** : comprendre et exploiter les données issues des outils technologiques pour des stratégies optimisées.
- **Éthique et transparence** : sensibilité à l'utilisation responsable des données et à la transparence des algorithmes d'IA.
- **Gestion de l'incertitude liée à l'IA** : gérer les imprévus technologiques et ajuster les stratégies face aux erreurs potentielles de l'IA.

⌚ 03. L'IA peut-elle nous dépasser ?

Les soft-skills vont devenir des compétences majeures

Permettant d'évoluer en réponse aux changements sociétaux, technologiques, organisationnels, les soft-skills vont être toujours plus valorisées.

	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	Curciale	Avancée
Compétences en communication	Verbales et écrite, interpersonnelle	Numériques et en public	Collaboration homme-machine
Éthique 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



Conclusion

L'impact de la révolution IA redéfinit donc profondément le travail et les compétences nécessaires à l'ère numérique. Si les technologies automatisent de plus en plus les tâches répétitives et analytiques, elles mettent en lumière la nécessité de développer les soft skills.

Pour finir, retenons l'importance de **cultiver l'intuition, qui devient la "master skill"**.

L'intuition, cette capacité humaine à percevoir des solutions ou des pistes de réflexion sans analyse consciente immédiate, devient un atout fondamental face à l'IA. **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.**

En cultivant l'intuition, **les individus seront en mesure d'exploiter l'IA non seulement comme un outil technique, mais comme un catalyseur de valeur humaine**, créant des synergies et ouvrant la voie à des innovations qui associent technologie et sensibilité humaine.

Cette approche intuitive renforcera le rôle de l'humain dans un monde de plus en plus automatisé, en assurant que l'IA ne se substitue pas à l'homme, mais devienne **un levier de son épanouissement**.

04.1 Zoom sur les métiers en "vogue":

Les nouveaux métiers dont tout le monde parle*

Quels sont les métiers sous les feux des projecteurs ?
Les plus demandés ?
Les plus compliqués à recruter ?

#1 / Les métiers de la Data et de l'IA >

#2 / Les métiers du Produit et des ops >

#3 / Les DSI >

#4 / Les métiers de l'IT >

#5 / Les métiers de la transformation RSE >

#6/ Les métiers des Ressources Humaines >

#7/ Le Management de Transition >

(*) Retours d'expérience de nos clients

PROFILS QUI SERONT LES + COMPLIQUÉS À RECRUTER EN 2025 :

Les métiers de la Data et de l'IA

- Data Strategy Consultant
- Expert IA
- Product Owner Data

Les métiers du produit

- Product OPS
- System Designer
- UX Strategist

Le DSI / CIO

- Le nouveau patron du digital ?

Les métiers de l'IT

- Ingénieur IA
- DEVOPS / SRE
- Ingénieur Cloud
- Pentesteur Cybersécurité

Les métiers de la RSE

- Leader diversité inclusion
- Analyste RSE
- Chief ESG Compliance

Les nouveaux métiers de la RH

- Data Analyst RH
- Talent acquisition Specialist IA
- Responsable Tech RH et IA

#1 / Les métiers de la Data & de l'IA

Les métiers de la Data et de l'IA toujours très sollicités.

Évolution



L'accélération des besoins de **gestion de produits data complexes**, intégrant l'IA.

Exemple : outil de recommandation personnalisée, outils d'analyse prédictive, assistants virtuels intelligents,...)

- *Product Owner Data*
- *Data Product Manager*



L'importance croissante de concevoir des **stratégies de données globales et alignées sur les objectifs business**

- *Data Strategy*



Une recrudescence des besoins de **profils spécialisés autour de l'IA** pour développer son usage au sein des différents départements des entreprises (marketing, supply, RH, opérations,...).

- *Data Scientist*
- *LLM Engineer*
- *AI Ethics & Compliance Officer*



Top 3 des profils qui vont être sollicités en 2025 :

- *Data Strategy Consultant*
- *Expert IA*
- *Product Owner Data*

Data Strategy Consultant
(<5 ans)

60 000 €



Data Strategy Consultant
(+10ans)

95 000 €

Expert IA
(<3 ans)

60 000 €



Expert IA
(+7ans)

95 000 €

Product Owner Data
(<3 ans)

48 000 €



Product Owner Data
(+7ans)

75 000 €



#2 / Les métiers du produit & des ops

Transformation des rôles traditionnels et émergence du rôle de "Product OPS"

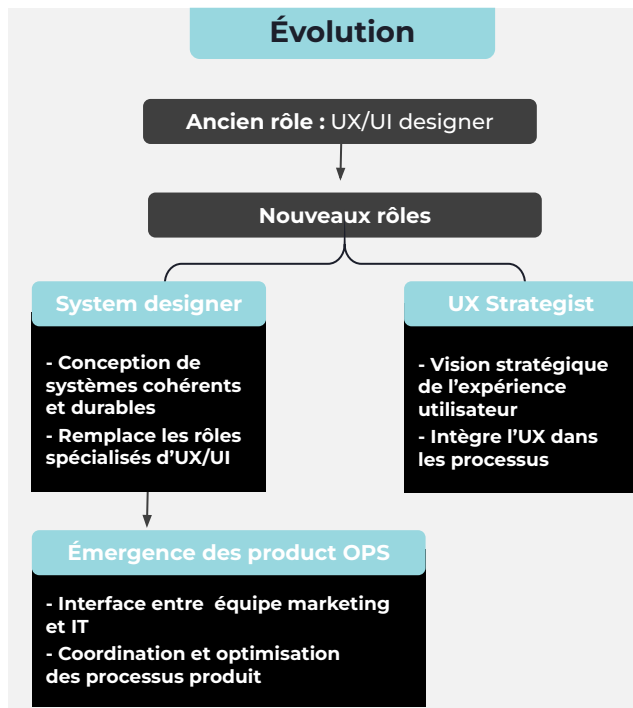
Transformation des rôles traditionnels :

Les rôles classiques de l'UX et de l'UI Designer sont en train d'évoluer vers des fonctions plus stratégiques.

Le UX Strategist prend de l'importance, intégrant une vision globale de l'expérience utilisateur au sein des processus de design produit, dépassant les simples aspects visuels et ergonomiques.

Les System Designers émergent comme un nouveau rôle, se concentrant sur la création de systèmes cohérents et durables, remplaçant progressivement les anciens rôles de design plus spécialisés.

Le rôle de Product OPS est de plus en plus sollicité, devenant essentiel dans la coordination et l'optimisation des processus produit. Ce rôle se situe à l'interface des équipes techniques et business, facilitant l'alignement des priorités et l'efficacité opérationnelle



Top 3 des profils qui vont être sollicités en 2025 :

- **Product OPS**
- **System Designer**
- **UX strategist**

Product OPS
(<5 ans)

52 000 €

Product OPS
(+7ans)

70 000 €



System Designer
(<3 ans)

45 000 €

System Designer
(+7ans)

75 000 €



UX Strategist
(<3 ans)

45 000 €

UX Strategist
(+7ans)

70 000 €



#3 / Le DSI - CIO Nouveau “patron du digital” ?

En 2025, **la fonction de DSI devient cruciale** pour les entreprises, car la transformation numérique est au cœur de leur compétitivité. On parle même aujourd’hui davantage de CIO que de DSI, ce qui renforce **l’importance de ce rôle dans la stratégie et le business des entreprises.**

Comme aujourd’hui **la technologie devient un levier stratégique, le DSI prend la responsabilité de la vision digitale globale :**

- avec l’essor des technologies telles que l’IA, la cybersécurité, l’automatisation et la gestion des données massives, il joue un rôle clé dans la pilotage de l’intégration des nouvelles technologies, et dans l’alignement des systèmes technologiques sur les objectifs stratégiques.
- et il devient le principal architecte des plateformes numériques qui façonnent l’expérience client et l’efficacité opérationnelle.

Notons l’apparition du CAIO, rattaché au comité exécutif ou au DSI, qui pilote l’intégration de l’IA, dans les entreprises où l’IA est un moteur clé de la transformation digitale.

Évolution du périmètre du CIO

Gestion infra
et systèmes

Cyber-sécurité /
conformité

Stratégie transfo
digitale et innovation
technologique

Gouvernance
des données

Transformation agile
et automatisation

Expérience utilisateurs

Collaboration
interfonctionnelle,
au service du business



Top 3 des profils en vogue en 2025

- CIO
- CTO
- Chief AI officer

CIO
(10-15 ans)

140 000 €



CIO
(plus de 15 ans)

250 000 €

CTO
(10-15 ans)

140 000 €



CTO
(plus de 15 ans)

230 000 €

Chief AI officer
(10-15 ans)

160 000 €



Chief AI officer
(+ de 15 ans)

220 000 €

#4 / Les métiers de l'IT

En 2024, le recrutement de profils IT est marqué par une pénurie de talents spécialisés, une forte demande pour les compétences en intelligence artificielle, cloud computing et cybersécurité et une compétition accrue entre entreprises pour attirer les meilleurs experts techniques.

Évolution

L'accélération digitale des entreprises implique une mise sous tension encore plus forte des métiers de l'IT.

Ingénieur IA

Il est indispensable pour développer ces programmes IA. Il met en œuvre des systèmes capables d'apprendre et de prendre des décisions autonomes à partir des bases de données et de la data qu'il peut avoir à sa disposition.

DEVOPS / SRE

Ingénieur de Fiabilité de Site (SRE) : Les SRE garantissent que les sites Web et les applications fonctionnent de manière fluide en résolvant les problèmes opérationnels.

Cloud

L'augmentation de l'utilisation d'outils de cloud computing va impacter le sourcing d'ingénieurs & architectes Cloud.

Pentesteur Cybersécurité

Les nouveaux usages liés au développement du télétravail, de l'IA et des nouveaux modes de consommation online des Français, les métiers autour de la cybersécurité sont sur sollicités.



Top 4 des profils qui vont être sollicités en 2025 :

- ▶ Ingénieur IA
- ▶ DEVOPS / SRE Engineer
- ▶ Cloud Computing Engineer
- ▶ Pentesteur Cybersécurité

Pentester.
(<3 ans)

45 000 €



Pentester
(+7ans)

80 000 €

DEVOPS / SRE Engineer
(<3 ans)

55 000 €



DEVOPS / SRE Engineer
(+7ans)

75 000 €

Ingénieur Cloud Computing
(<3 ans)

55 000 €



Ingénieur Cloud Computing
(+7ans)

80 000 €

Ingénieur IA
(<3 ans)

45 000 €



Ingénieur IA
(+7ans)

80 000 €

#5 / Les métiers de la RSE

La RSE est devenue un sujet plus que jamais stratégique pour les organisations de toute taille et un enjeu essentiel pour attirer et retenir les talents.

Évolution

La **CSRD** (European Corporate Sustainability Directive), obligatoire pour un nombre d'entreprises croissant dès 2026 marque un tournant et crée un véritable appel d'air. Même si la diversité et l'inclusion restent des priorités, **le spectre de la RSE s'élargit et les équipes internes sont renforcées.**

Impact social interne

Engagement, diversité, handicap, qualité de vie au travail,... mettre en place des actions concrètes pour lutter contre toute forme de discrimination est devenu capital pour l'attractivité d'une entreprise.

Délivrer les reportings RSE

Diversité et inclusion, politique handicap, égalité des salaires, bilan carbone, déchets, politique numérique... l'analyste RSE cartographie, rassemble et fait collecter toutes les données utiles à la mesure des impacts de l'entreprise.

Assurer la cohérence RSE

Produits responsables, respectueux de la nature et des hommes..., le Chief ESG Compliance occupe un rôle de chef d'orchestre de la stratégie RSE, encore largement guidé par les obligations de reporting dans les Grands Groupes et les ETI.



Top 3 des profils qui vont être sollicités en 2025 :

- ▶ **Leader Diversité & Inclusion**
- ▶ **Analyste RSE**
- ▶ **Chief ESG Compliance**

Leader diversité et inclusion
(min 3 ans)

30 000 €



Leader diversité et inclusion
(+10ans)

65 000 €

Analyste RSE/CSRD
(<3 ans)

38 000 €



Analyste RSE/CSRD
(+7ans)

80 000 €

Chief ESG Compliance
(<3 ans)

40 000 €



Chief ESG Compliance
(+7ans)

110 000 €

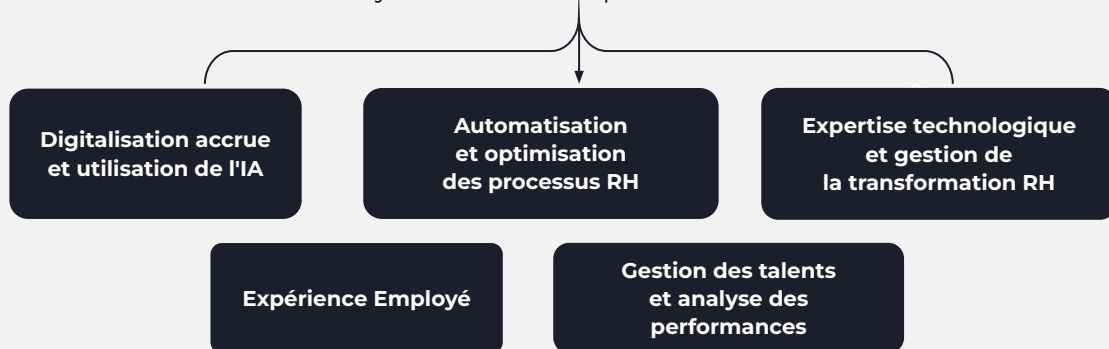
#6 / Les métiers des Ressources Humaines

Les tendances en 2025 montrent une adoption accrue d'outils technologiques pour améliorer leurs processus de recrutement (IA, automation, ATS avancés).

L'usage de l'IA pour le sourcing et la présélection devrait s'amplifier.

Évolution

Sous l'influence de l'intelligence artificielle, l'accent sera mis sur la personnalisation de l'expérience candidat dès les premiers échanges, en mettant en place des parcours de recrutement plus fluides et engageants. Les entreprises devront proposer des solutions hybrides et flexibles pour attirer les meilleurs talents.



Top 3 des profils qui vont être sollicités en 2025 :

- **Data Analyst RH, spécialiste en analyse de données RH**
- **Talent Acquisition Specialist en IA**
- **Responsable Technologie RH avec expertise IA**

Data Analyst RH
(min 3 ans)
50 000 €



Data Analyst RH
(+10ans)
80 000 €

Talent Acquisition
Specialist en IA (<3 ans)
55 000 €



Talent Acquisition Specialist
en IA (+7ans)
85 000 €

Responsable Tech RH,
expertise IA (<3 ans)
65 000 €



Responsable Tech RH,
expertise IA (+7ans)
100 000 €

#7 / Le Management de Transition

Le niveau de la demande en Managers de Transition reste en croissance de 20 % du fait :

1. de la nécessaire poursuite des programmes de transformation avec des budgets RH plus contraints en 2024
2. de l'accélération des projets dans les ETI et en B2B,
3. de l'adoption croissante de l'IA et de l'automatisation

>> le management de transition s'affirme comme une solution reconnue, crédible et pérenne. Son tropisme est francilien mais on note 1/3 des missions en région cette année.

Le niveau de tarification reste stable voire en croissance sur certains profils.

Les profils les plus demandés :

Métiers du build, pour transformer les marques :

CIO ; Program Manager, Architecte fonctionnel ; Expert SIRH ; PM nouveaux services ...

Métiers de l'expérience (client ou collaborateur) avec un fort impact de l'IA :

- Head of CRM & Loyalty, Customer Expérience Manager, Head of consumer Engagement
- Head of data, IA Manager...
- DRH de transition, RSE manager, Expert SIRH ...

Quels que soient les profils, le **besoin de managers spécialisés s'adaptant rapidement aux évolutions technologiques et aux transformations organisationnelles** croît.

	NIVEAU D'EXPÉRIENCE	10 - 15 ans	+15 ans
CTO		1000 - 1600 €/jr	1700 - 2200 €/jr
Program Manager		900 - 1300 €/j	1400 - 1750 €/j
PMO		800 - 1100 €/jr	1150- 1500 €/jr
Digital Advisor		1500- 2000 €/jr	2000 - 4000 €/jr
Head of Transformation		1000 - 1600 €/jr	1650- 2000 €/jr
Lead Change		800 - 1000€/jr	1100 - 1300€/jr
Head of Marketplace & Omnicanal		1100- 1400€/jr	1500- 2000 €/jr
Head of CRM & Loyalty		1000 - 1200 €/jr	1300 - 1600 €/jr
Head of Consumer Engagement		800 - 1100 €/j	1200-1800 €/jr
Head of Data		1000 - 1500 €/jr	1600 - 1900 €/jr
IA Manager		900 - 1100 €/jr	1200 - 1600 €/jr
DRH		800 - 1100 €/jr	1200 - 1700 €/jr



04.2

La synthèse des salaires par catégorie

Executive >

Marketing digital / Communication digitale >

Data >

Product management >

Design >

E-Commerce >

Expérience client / CRM >

Commercial / Sales >

Profils techniques / IT >

Ressources Humaines >

RSE >

Nouveaux métiers de l'IA >



Méthodologie



Méthodologie :

Cette étude a été réalisée sur la base Aravati, constituée de **214 458** candidats*. Les données relatives aux salaires ont été mises à jour sur la base des déclarations effectuées par les candidats avec lesquels nous avons échangé du 1^{er} septembre 2023 au 1^{er} septembre 2024 (*qualification téléphonique, entretiens physiques,...*), soit **27 900 candidats***.

Les salaires indiqués* sont des salaires médians, exprimés en brut annuel. Ils constituent des indicateurs des grandes tendances du marché en 2024. Les salaires médians sont exprimés sous forme de package, intégrant, dans la mesure du possible, le fixe et la part variable.



EXECUTIVE

Les cadres dirigeants qui pilotent la transformation des entreprises restent très sollicités, mais leur rémunération quasi stagne (augmentation de +2 % à +4,5 % entre 2023 et 2024).

Les rares augmentations concernent les métiers qui se spécialisent : Plus la fonction comprend une composante technologique (data, product, ou tech), plus l'augmentation est forte, bien que relative. Ces faibles augmentations s'expliquent par l'inflation, la complexité des missions -avec des enjeux organisationnels, business, au-delà des enjeux techniques-, et les pressions sociale et réglementaire.

De nouveaux métiers émergent, en réponse aux évolutions technologiques, économiques ou sociétales. Le chief CSR officer par exemple se spécialise, on voit apparaître le poste de Chief diversity officer. Il en est de même pour le rôle de Chief AI officer...

En corollaire, la croissance du Management de Transition se confirme pour initier et porter des projets importants.

Niveau d'expérience

	10 - 15 ans	+15 ans
Chief Digital Officer	130-180 K€	180-300 K€
Directeur E-commerce	110-150 K€	150-200 K€
Chief Performance Officer	120-160 K€	160-220 K€
Chief Communication Officer	90-120 K€	120-140 K€
Chief Omnichannel Officer	110-150 K€	150-200 K€
Chief Marketing Officer	110-140 K€	140 -200 K€
Chief Data Officer	100-180 K€	180-260 K€
Chief Revenue Officer	130-180 K€	180-300 K€
Chief Transformation Officer	110-180 K€	180-300 K€
DRH / Chief People Officer	110-150 K€	150-210 K€
Chief Customer Experience Officer	100-160 K€	160-210 K€
Chief Technology Officer	120-190 K€	190-260 K€
Chief Information officer	120-160 K€	160-280 K€
Chief Product Officer	110-160 K€	160-230 K€
Chief CSR Officer	110-150 K€	150-200 K€
Chief Security Officer	130-180 K€	180-230 K€
Chief AI Officer	140-190 K€	190-260 K€

MARKETING DIGITAL
/ COMMUNICATION DIGITALE

Les salaires sur les métiers de la communication digitale et du marketing digital sont stables, variation de 2 % par rapport à 2023.

Les métiers nécessitant les compétences plus spécialisées, et tournés vers la performance, sont les plus valorisés.

	NIVEAU D'EXPÉRIENCE			
	0 - 3 ans	3 - 5 ans	5 - 10 ans	+10 ans
Responsable digital (e-commerce et marketing digital)	-	50-65 K€	65-85 K€	-
Responsable marketing	-	50-60 K€	60-85 K€	-
Responsable média	-	40 -55 K€	55-70 K€	70-95 K€
Responsable acquisition	-	50 -65 K€	65-85 K€	85-110 K€
Chef de projet acquisition	35-45 K€	45 -65 K€		
Responsable influence / E-RP	30-40 K€	40 -50 K€	50-75 K€	75-90 K€
Brand content manager	30-40 K€	40 -55 K€	55-70 K€	70-90 K€
Responsable référencement naturel / SEO	35-45 K€	45 -60 K€	60-75 K€	75-95 K€
Responsable Social média	-	-	55-70 K€	70-85 K€
Chef de projet Social Media	35-40 K€	40 -50 K€	-	-

DATA

Des profils qui continuent à être pénuriques et en tension.

Dans un contexte législatif qui évolue très vite, on assiste à une vraie spécialisation des métiers avec des demandes émergentes sur des profils experts tels que le Data Steward ou le DataOps.

Les recrutements de Data Analyst sont toujours au cœur des demandes, avec le développement de l'automatisation des analyses, de l'IA et du machine Learning.

	NIVEAU D'EXPÉRIENCE			
	0 - 3 ans	3 - 5 ans	5 - 10 ans	+10 ans
Responsable de la Connaissance Clients	-	-	65-80 K€	80-100 K€
Responsable de la Performance Digitale	-	55-65 K€	65-80 K€	80-120 K€
Responsable BI	-	60-75 K€	75-100 K€	100-145 K€
Data Quality Manager	38-45 K€	45 -55 K€	55-70 K€	-
Responsable Data	-	65 -80 K€	80-95 K€	95-130 K€
Architecte Data	-	60-75 K€	75-100 K€	-
Data strategy consultant	-	-	75-100 K€	100-130 K€
Data Scientist	45 -65 K€	60-80 K€	80-95 K€	100-150 K€
Dataminer	-	-	60-75 K€	-
Data Analyst / Business Analyst	40-50 K€	50 - 60 K€	60-90 K€	-
Data Steward	40-45 K€	45 -60 K€	60-70 K€	-
Data Engineer	40-50 K€	50 -75 K€	80-100 K€	-
DataOps	40-50 K€	50-75 K€	+75 K€	-

Nouveaux métiers IA

Du fait de la révolution IA, de nouveaux métiers apparaissent, pour la plupart dans la sphère IT/tech, avec des rémunérations très élevées vs les métiers plus classiques du digital.

Ces métiers naissent des progrès technologiques récents et de la complexité croissante des systèmes.

Les avancées technologiques (deep learning, vision par ordinateur...), la nécessité d'avoir des systèmes robustes pour supporter les systèmes IA, nécessitent de nouvelles compétences pénuriques : **les salaires flambent en conséquence**. La demande croissante d'automatisation des processus métiers et des opérations informatiques, la nécessité impérieuse d'avoir des systèmes sécurisés contre les cybermenaces, avec des architectures robustes et scalables, engendrent également une flambée des rémunérations.

Enfin, de **nouveaux métiers naissent** des questions éthiques liées à l'IA et de la nécessité d'avoir une gouvernance solide.

NIVEAU D'EXPÉRIENCE

	0 - 3 ans	3 - 5 ans	5 - 10 ans	+10 ans
Machine learning engineer	50-70 K€	70-90 K€	90-120 K€	120-160 K€
Deep learning engineer	55-75 k€	75-95 K€	95-130 K€	130-190 K€
AI Research scientist	55-75 K€	75-100 K€	100-130 K€	130-180 K€
AI solutions architect	-	90-110 K€	110-140 K€	140-190 K€
AI consultant	50-70 K€	70-90 K€	90-120 K€	120-160 K€
NLP engineer	55-75 K€	75-95 K€	95-125 K€	125-170 K€
Robotics engineer	50-70 K€	70-90 K€	90-120 K€	120-160 K€
Computer vision engineer	50-70 K€	70-90 K€	90-120 K€	120-160 K€
AI operations engineer	50-70 K€	70-90 K€	100-130 K€	130-170 K€
Machine Learning Ops	45-60 K€	60-80 K€	80-110 K€	110-150 K€
AI security Specialist	60-80 K€	80-100 K€	100-130 K€	130-170 K€
Spécialiste en éthique de l'IA	50-70 K€	70-90 K€	90-120 K€	-
Coach en IA	-	55-70 K€	70-90 K€	90-120 K€
Chief IA officer	-	-	130-180 K€	180-230 K€

PRODUCT MANAGEMENT

Les métiers du product management sont toujours en pleine croissance, avec un rôle de plus en plus stratégique. L'accent est également mis sur une hybridation des compétences complémentaires fonctionnelles et Techniques qui font de facto augmenter les fourchettes de salaire du Métier du Product.

Les équipes produit étant de plus en plus importantes, on note une accélération des postes de Product dans le domaine de l'IA et dans l'industrialisation des process IoT.

	NIVEAU D'EXPÉRIENCE			
	0 - 3 ans	3 - 5 ans	5 - 10 ans	+10 ans
Product Owner généraliste	40-50 K€	50-65 K€	65-80 K€	-
Product Owner CRM	40-50 K€	50-70 K€	70-90 K€	-
Product Owner Data	45-55 K€	55-75 K€	75-100 K€	-
Product Owner IA	45-60 K€	60-80 K€	80-100K€	-
Product Manager	-	-	70-90 K€	90-120 K€
Product Ops	42-52 K€	52-65 K€	65-80 K€	80-100 K€
Lead Product Manager	-	65-85 K€	85-105 K€	105-130 K€
Product Marketing Manager	-	55-70 K€	70-90 K€	-
Head of product	-	-	70-100 K€	100-130 K€
Chief Product Officer	-	-	80-120 K€	120-200 K€
Head of Client Experience	-	-	90-120 K€	120-220 K€

04.2 La synthèse des salaires par catégorie

MÉTHODOLOGIE

EXECUTIVE

MARKETING DIGITAL / COMMUNICATION DIGITALE

DATA

NOUVEAUX MÉTIERS DE L'IA

PRODUCT MANAGEMENT

DESIGN

E-COMMERCE

EXPÉRIENCE CLIENT / CRM

COMMERCIAL / SALES

PROFILS TECHNIQUES / IT

RESSOURCES HUMAINES

RSE

DESIGN

Les métiers du design occupent une place prépondérante dans la création de produits et d'expériences en ligne exceptionnelles, et sont à l'avant-garde de l'innovation.

Ces métiers évoluent rapidement, influencés par les avancées technologiques, les changements sociétaux et les nouvelles tendances telles que le **design durable, éco-responsable et inclusif..**

Les avancées en **réalité augmentée (RA), réalité virtuelle (RV) et réalité mixte (RM) et IA** offrent de nouvelles possibilités pour les designers, qui peuvent créer des **expériences immersives et interactives.**

L'IA va avoir un impact important sur les métiers du design tels que :

- Apparition de nouveaux outils de design assisté par l'IA
- Création de contenu génératifs
- Immersion et interactions plus forte de l'expérience utilisateurs

NIVEAU D'EXPÉRIENCE

	0 - 3 ans	3 - 5 ans	5 - 10 ans	+10 ans
UX Stratégist	39-45 K€	50-65 K€	65-75 K€	75-85 K€
UX Designer	37-45 K€	45-55 K€	55-65 K€	65-85 K€
UI Designer	35-40 K€	40-50 K€	50-60 K€	60-80 K€
Design Ops	-	45-55 K€	55-70 K€	70-85 K€
UX Researcher	37-45 K€	45-55 K€	55-65 K€	65-90 K€
UX Writer	35-40 K€	40-55 K€	55- 65 K€	+de 70 K€
System Designer	38-45 K€	45-70 K€	+75 K€	-
Head Of Design	-	-	60-90 K€	90-120 K€

E-COMMERCE

En 2024, la dynamique du e-commerce en France continue de s'intensifier, avec une **croissance marquée sur tous les canaux de vente** : mobile, desktop, ainsi qu'en BtoB et BtoC. La vente omnicanale est plus cruciale que jamais. L'expérience client reste au cœur des priorités des e-commerçants. L'objectif est de garantir une expérience optimisée tout au long du parcours client et ainsi renforcer sa satisfaction et son engagement.

L'IA joue un rôle central dans le e-commerce :

- l'amélioration de la gestion des stocks
- l'automatisation des publicités en ligne
- l'amélioration de la recherche en ligne
- l'expérience client et la personnalisation
- les agents conversationnels (chatbots)
- la détection et prévention des fraudes
- l'optimisation des conditions de livraison

Ces innovations permettent aux entreprises de se démarquer sur un marché hyper compétitif, et répondent aux attentes élevées des consommateurs en offrant des expériences d'achat toujours plus satisfaisantes.

Forts de ces innovations, les salaires augmentent de 10 % à 20 % par rapport aux années précédentes, dans le secteur du e-Commerce.

	Niveau d'expérience			
	0 - 3 ans	3 - 5 ans	5 - 10 ans	+10 ans
Directeur E-commerce	-	-	90-130 K€	120-180 K€
Responsable E-commerce	-	60-80 K€	80-100 K€	-
Head of Marketplace	-	70-90 K€	90-130 K€	120-180 K€
Responsable Logistique / Supply Chain	45-55 K€	55-80 K€	70-90 K€	90-130 K€
Responsable des Partenariats	-	55-75 K€	70-90 K€	90-120 K€
Business Developer Marketplace	40-55 K€	55-75 K€	75-100 K€	-
E-merchandiser / E-store Manager	38-50 K€	50-70 K€	-	-
Chef de Projet E-commerce	40-55 K€	55-75 K€	70-95 K€	-
Responsable Service Clients	-	50-70 K€	65-85 K€	-

EXPÉRIENCE CLIENT / CRM

Les métiers du CRM et de l'expérience client **évoluent vers une plus grande sophistication technologique, une personnalisation accrue, une intégration omnicanale, et une approche éthique et transparente de la gestion des données.**

Les professionnels de ces domaines doivent s'adapter continuellement pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et tirer parti des avancées technologiques.

Enfin, l'IA va avoir un impact croissant sur ces métiers et leur évolution dans les prochaines années :

- NLP et analyse du langage humain, permettant de mieux comprendre les sentiments exprimés par les clients dans les interactions des marques avec eux,
- analyses prédictives plus pointues des comportements,
- automatisation +++
- personnalisation accrue
- recommandations produits
- nouveaux services virtuels
- ...

	NIVEAU D'EXPÉRIENCE			
	0 - 3 ans	3 - 5 ans	5 - 10 ans	+10 ans
Responsable CRM	-	50-65 K€	65-85 K€	-
Customer Experience Manager	-	50-65 K€	65-85 K€	85-100 K€
Chef de Projet CRM	35-45 K€	45-60 K€	60-70 K€	-
Responsable Service Client / Customer Care Manager	-	45-55 K€	55-75 K€	75-90 K€
Campaign Manager	35-45 K€	45-55 K€	-	-

COMMERCIAL / SALES

De plus en plus d'entreprises recrutent des sales, avec une compétence "digitale".

Des postes toujours pénuriques en particulier sur le secteur du marketing digital.

Des salaires supérieurs de 15/20 % en région parisienne.

	NIVEAU D'EXPÉRIENCE			
	0 - 3 ans	3 - 5 ans	5 - 10 ans	+10 ans
Head of Sales	-	65-85 K€	85-120 K€	> 120 K€
Sales Manager	-	45-65 K€	65-80 K€	80-100 K€
Account Manager	40-45 K€	45-50 K€	50-65 K€	65-90 K€
Customer Success Manager	38-45 K€	45-50 K€	50-65 K€	65-90 K€
Business Developer	-	45-65 K€	65-80 K€	80-90 K€
Sales Development Representative	35-45 K€	45-55 K€	55-70 K€	-

04.2 La synthèse des salaires par catégorie

PROFILS TECHNIQUES / IT

La rémunération des développeurs dépend essentiellement de la demande technologique.

Plus la stack est demandée et les profils pénuriques, plus les enchères montent. C'est le cas depuis ces dernières années avec le langage Javascript qui connaît un fort plébiscite.

Autre évolution liée à la transformation digitale couplée à une demande de time-to-market toujours plus rapide : **l'essor du no-code et du low-code.**

Le but étant d'accompagner la transformation des métiers digitaux, tout en réduisant les dépenses et en prenant le contre-pied de la pénurie de développeurs. En rendant la programmation accessible, la société tend à accueillir de plus en plus de « Citizen Developers » dans les prochaines années.

	NIVEAU D'EXPÉRIENCE			
	0 - 3 ans	3 - 5 ans	5 - 10 ans	+10 ans
Architecte SI	40-55 K€	55-80 K€	80-110 K€	80-110 K€
Administrateur Systèmes et Réseaux	35-42 K€	42-50 K€	50-70 K€	+70 K€
Développeur Fullstack	42-50 K€	50-60 K€	60-90 K€	+90 K€
Ingénieur QA	37-42 K€	42-55 K€	55-75 K€	+75 K€
Développeur Frontend	38-45 K€	45-60 K€	60-80 K€	+80 K€
DevOps / SRE	42-55 K€	55-70 K€	70-80 K€	+80 K€
Développeur Mobile	40-52 K€	52-65 K€	65-80 K€	80-100 K€
Développeur Backend	40-45 K€	45-60 K€	60-80 K€	+80 K€
Directeur Technique (CTO)	-	-	70-130 K€	+120 K€
Game Programmer	38-48 K€	48-60 K€	60-80 K€	80-100 K€
Pentester	35-45 K€	45-55 K€	55-80 K€	+80 K€
Ingénieur Cloud	45-55 K€	55-65 K€	65-80 K€	80-100 K€

RESSOURCES HUMAINES

En 2024, l'IA générative bouleverse profondément les métiers des ressources humaines, redéfinissant les pratiques professionnelles et les processus de recrutement.

L'IA est un levier stratégique majeur pour les fonctions RH, grâce à l'automatisation et à l'optimisation des tâches, de la gestion administrative à la prise de décision sur les talents. Dans le recrutement, l'IA générative transforme les méthodes traditionnelles via une analyse détaillée des candidatures et une présélection automatisée basée sur des critères prédictifs, améliorant ainsi la précision du choix des candidats.

Les professionnels des RH doivent s'adapter à ces évolutions en développant des compétences hybrides qui allient une connaissance des enjeux RH classiques et une maîtrise des outils d'IA.

Les fonctions RH deviennent plus stratégiques et analytiques, centrées sur la gestion de la transformation et le soutien aux collaborateurs dans un environnement en perpétuelle évolution.

Cette transition impacte directement les salaires à la hausse de 10 % à 20 %, par rapport aux années précédentes.

	Niveau d'expérience			
	0 - 3 ans	3 - 5 ans	5 - 10 ans	+10 ans
DHR			85-110 K€	110-200 K€
HR BP	45-55 K€	55-70 K€	70-90 K€	90-120 K€
RRH / HR Manager	45-60 K€	60-75 K€	75-90 K€	90-110 K€
RRH site industriel	45-55 K€	55-65 K€	65-80 K€	80-100 K€
Chargé RH / Chargé de Développement RH	35-45 K€	45-55 K€	55-65 K€	65-80 K€
Assistant RH	30-35 K€	35-45 K€	45-55 K€	
Responsable développement RH / Mobilité internationale	45-55 K€	55-70 K€	70-90 K€	90-110 K€
Responsable Recrutement	50-60 K€	60-75 K€	75-90 K€	90-100 K€
Chargé de Recrutement	32-40 K€	40-50 K€	50-65 K€	45-65 K€
Responsable de la Formation	45-55 K€	55-70 K€	70-85 K€	80-100 K€
Chargé de la Formation	35-45 K€	45-55 K€	55-70 K€	60-80 K€
Chargé de Communication RH	35-45 K€	45-55 K€	50-65 K€	60-80 K€

04.2 La synthèse des salaires par catégorie

RSE

Les salaires des professionnels de la RSE continuent d'augmenter en raison de la demande croissante pour des experts en développement durable et responsabilité sociétale.

Émergence de nouveaux rôles : avec l'évolution des réglementations et des attentes sociétales, de nouveaux métiers apparaissent, notamment dans les domaines de la conformité, de l'analyse ESG, et de la communication RSE.

Compétences renforcées en analyse de données : L'utilisation accrue de l'intelligence artificielle et de l'analyse de données pour mesurer et améliorer les performances RSE.

Focus sur l'Innovation et la transformation :
Les entreprises cherchent des profils capables de mener des projets d'innovation durable et de transformation organisationnelle.

	NIVEAU D'EXPÉRIENCE			
	0 - 3 ans	3 - 5 ans	5 - 10 ans	+10 ans
Directeur RSE	-	70-90 K€	100-120 K€	> 130 K€
Responsable RSE	45-55 K€	55-65 K€	70-80 K€	85-110 K€
Coordinateur RSE	45-55 K€	55-65 K€	70-80 K€	80-90 K€
Chef de Projet RSE / Développement durable	40-50 K€	50-60 K€	60-75 K€	> 80 K€
Chief Impact Officer	40-50 K€	50-60 K€	60-75 K€	80-100 K€
Responsable du conseil en RSE / Développement durable	55-65 K€	65-75 K€	80-90 K€	90-110 K€
Consultant RSE	45-55 K€	55-65 K€	70-80 K€	80-90 K€
Consultant expertise / audit de certification RSE	35-45 K€	45-55 K€	60-75 K€	75-95 K€
Responsable de la conformité RSE	40-50 K€	50-60 K€	65-80 K€	80-100 K€
Analyste ESG (Environnement, Social, Gouvernance)	40-50 K€	50-60 K€	60-75 K€	75-90 K€
Spécialiste en communication RSE	40-50 K€	50-60 K€	60-70 K€	75-85 K€
Responsable des partenariats RSE	45-55 K€	55-65 K€	70-85 K€	85-100 K€

ILS NOUS FONT CONFIANCE.

Pure player

 lesfurets


COYOTE


Qwant

leboncoin

criteo.

meilleurtaux

aravati

Start-ups


PASQAL

 LENGOW

evermaps

 CASTALIE

Grands groupes & ETI

CLARINS

 YVES ROCHER

GIVENCHY

sodexo*

 mgen*

 ACCOR

LVMH

 CHANEL

CONDÉ NAST

Dior

 BUT

 RIVE GAUCHE

 Auchan

Conforama

 DECATHLON

 GROUPE SEB

L'ORÉAL
PARIS

CELINE

 BNP PARIBAS

bouygues
TELECOM 

 METRO

invivo

ÉQUIPE ARAVATI.

■ Recrutement de dirigeants et cadres digitaux



Raphaëlle
Partner



Sylvie
Consultante Senior



Arnaud
Consultant Senior



Bérénice
Consultante Senior



Anne-Sophie
Consultante Senior



Séverine
Consultant Senior



Mylène
Coordinatrice des opérations



Victoire
Chargée de recrutement

■ Recrutement de jeunes collaborateurs ou experts sales, tech et data



Typhaine
Recruitment Specialist



Léna
Recruitment Specialist



Bérangère
Business Developer



Clara
Recruitment Specialist



Lucie
Recruitment Specialist

■ Management de transition & conseil en orga RH



Marion
Partner



Julien
Chef de mission



Margaux
Chargée de recrutement

■ Upskilling : Formation & coaching



Jessica
Partner



Estelle
Business Developer

■ Délégation RH



Salma
Directrice de mission



Barbara
Chargée de recrutement



Marion
Partner

■ Présidence



Hymane
Présidence



Hélène
Directrice des opérations

**Vous souhaitez
échanger ?**



in

Raphaëlle Bègue

06 64 66 70 08
rbegue@aravati.fr



in

Marion Vincent-Ceyrat

06 09 34 69 86
mvincent@aravati.fr



in

Jessica Angeli

06 11 83 71 82
jangeli@aravati.fr



Hymane Ben Aoun

06 08 85 18 18
hbenaoun@aravati.fr

