

INDUSTRIE DU CONTENU ET SERVICES NUMERIQUES

Les compétences nécessaires au développement des entreprises

- enquêtes de terrain menées par PRIMi, avril 2016 -

Contexte de l'étude et rappel des objectifs

L'Économie numérique est une filière stratégique et d'avenir pour Marseille, créatrice de richesse et d'emplois. Cette filière rencontre cependant des difficultés récurrentes en termes de recrutement du fait d'une offre de compétences locale insuffisante et d'une offre de formation qui doit évoluer pour s'adapter aux nouveaux besoins (constats retenus par le Comité de Pilotage « Commerce et Economie numérique » de la plateforme d'appui aux mutations économiques et aux mobilités professionnelles du territoire de la métropole Aix-Marseille Provence - *compte-rendu du 26 mars 2015*).

Parmi les enjeux considérés par la plateforme pour mener une mission de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPECT) auprès des filières du Commerce et de l'Économie numérique à Marseille, la détection et la valorisation des compétences dans le secteur de l'industrie du contenu et des services numériques a fait l'objet d'une enquête de terrain menée par PRIMI.

Objectifs de l'enquête PRIMI « Industries du contenu et services numériques »

→ Révéler le nombre d'entreprises sur le territoire de Marseille, donner une photographie de leur âge et de l'évolution de leurs chiffres d'affaires et effectifs.

→ Analyser l'environnement des entreprises, leurs contraintes, leurs marchés, la concurrence, leurs clients, et qualifier des besoins en compétences et en ressources humaines (compétences attendues, problématiques de recrutement et de formation...).

→ Promouvoir et aider à contractualiser la réalisation d'une dizaine de diagnostics stratégiques proposés par AGEFOS via le cabinet COJEME.

Sommaire

Définition de la base de données et des entreprises à enquêter	4
Sélection et catégorisation des entreprises.....	5
Définition de chaque domaine d'activités	6
Comparaison avec l'étude « Caractéristiques des emplois » de l'AGAM 2016	9
Déroulement des enquêtes de terrains auprès des entreprises.....	11
Les variables analysées.....	11
Discours des entreprises : les spécificités de chaque domaine d'activité.....	12
Des constats divergents entre « Industries du contenu » et « Services numériques »	27
Point de divergence : la typologie des produits et clients	27
Constats recueillis suite à l'action collective de GPEC menée en 2013-14 avec 11 entreprises des secteurs Culture et Contents numériques.....	27
Focus sur les emplois et compétences	29
Répartition des compétences par domaine d'activité	29
Les compétences manquantes	31
Manque de compétences : les raisons exprimées	33
Des métiers hybrides pour répondre aux besoins des entreprises ?	34
Le métier de « développeur »	34
Le « développeur-crétif » : présentation et fiche de poste	36
Les métiers liés à la communication et commercialisation	39
Le « commercial-communicant » : présentation et fiche de poste	40
Industries du contenu et services numériques : quelles perspectives ?	44
Opportunités économiques et stratégiques pour l'économie numérique.....	44
Des domaines de compétences qui tendent à converger	45
La question de la formation professionnelle	48
Comparatif entre les données recueillies auprès des entreprises par PRIM1 et les caractéristiques des emplois observées par l'AGAM	49
Préconisations	53
Axe « formation ».....	53
Axe « sécurisation de l'emploi »	55
Axe « appui RH »	57
Annexe : liste des entreprises étudiées.....	59

Définition de la base de données et des entreprises à enquêter

Le périmètre de l'enquête PRIMI a été défini en cohérence avec des enquêtes précédemment menées, à savoir le « Panorama des Services et TIC » de la MDER Paca (2013), le « Panorama des industries des contenus et services numériques en Région PACA » réalisé par PRIMI et la CCI Marseille-Provence (2013), l'étude « Contenus et usages numériques en Rhône-Alpes » (panorama 2012) réalisé par Imaginove.

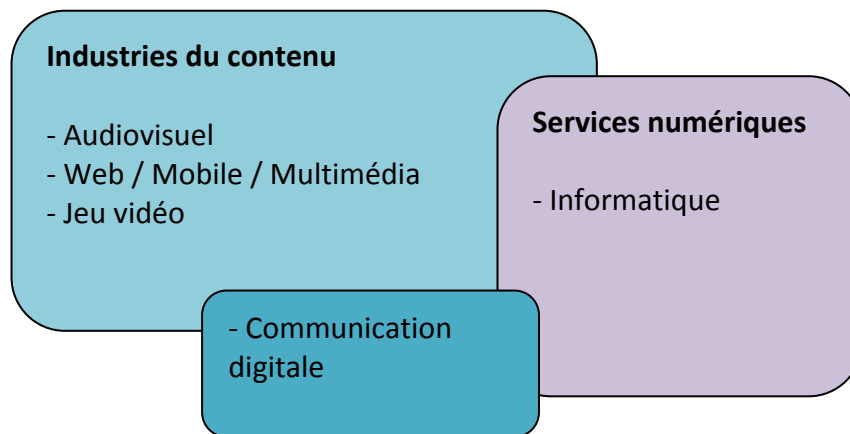
La mission « GPECT Economie numérique » intègre également l'étude de la « Filière économie numérique à Marseille : enjeux et perspectives économique » réalisée par l'AGAM (mars 2015), complétée par l'étude des « Caractéristiques des emplois de l'économie numérique, zone Marseille-Aubagne » (mars 2016).

Ces différentes études permettent de définir une liste de codes NAF représentatifs des secteurs « Industries du contenu et services numériques » étudiés par PRIMI. Après sélection, PRIMI a établie une base de données listant près de 600 entreprises à Marseille (source : Insee, Siren 2014). Parmi ces 600 entreprises, on retrouve les sociétés implantées à Marseille ayant des codes NAF relatifs aux services numériques (systèmes informatiques et logiciels) et celles exerçant dans les faits une activité en lien avec la production de contenus et la communication digitale - un tri a été effectué pour ne sélectionner que les entreprises pertinentes, au-delà du seul critère de leur code NAF.

Par exemple, parmi les codes NAF représentant les activités de publicités et d'agences de communication, seules les entreprises exerçant des activités et services en liant avec le numérique ont été retenues (conseil en stratégie de communication numérique, conception de site internet, d'applications mobiles, de campagnes marketing interactives, incluant gamification, gestion de communautés, services multimédias tels que des productions audiovisuelles, animées, en réalité augmentée, etc.).

Afin d'illustrer les différents compétences et spécificités des entreprises, 6 domaines ont été définis : **Audiovisuel / Web-Mobile-Mutimédia / Jeu Vidéo / Edition papier-presse / Communication digitale / Informatique.**

A noter que certains codes NAF peuvent-être portés par des entreprises associées à différents domaines. Par exemple, le code 6201Z-Programmation informatique se retrouve aussi bien dans les domaines Audiovisuel, Web-Mobile-Multimédia, Jeu Vidéo et Informatique.



Sélection et catégorisation des entreprises

La répartition des entreprises de manière ciblée et au-delà de la seule ventilation des codes NAF, a été rendue possible pour les entreprises relevant des services et contenus numériques - soit les entreprises dont les métiers et services relèvent de la compétence du réseau PRIMI. Les entreprises de la catégorie « informatique » ont été intégrées dans un deuxième temps à la base de données pour correspondre au périmètre de la filière « Economie numérique » et n'ont donc pas fait l'objet d'un ciblage plus précis.

Concrètement, les entreprises des contenus et services numériques ont donc d'abord été listées dans cette base de données en fonction de leur code NAF ; puis elles ont fait l'objet d'un ciblage et d'un tri pour être finalement réduites aux entreprises actives et/ou démontrant un intérêt et un savoir-faire dans la réalisation et livraison de services et contenus numériques. Reste à noter que quelques entreprises à ce jour indiquées comme « radiée », comme par exemple MSCom, 13 Production ou Encore Nous, ont été maintenues dans la base de données car connues de PRIMI et conservant un intérêt pour l'étude à réaliser sur le terrain – soit de part leur expertise et expérience de la filière, soit parce que les gérants de ses entreprises ont développer de nouvelles activités intéressantes pour l'étude.

Définition de chaque domaine d'activités

→ **Audiovisuel** – réalisation de films cinématographiques et promotionnels ou autres contenus vidéo (TV, web-série, animation, réalité virtuelle...), programmation et diffusion.

Les codes NAF :

- 5911A - Production de films et de programmes pour la télévision
- 5911B - Production de films institutionnels et publicitaires
- 5911C - Production de films pour le cinéma
- 5912Z - Post-production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision
- 5913A - Distribution de films cinématographiques
- 5913B - Edition et distribution vidéo
- 5914Z - Projection de films cinématographiques
- 5920Z - Enregistrement sonore et édition musicale
- 5920Z - Enregistrement sonore et édition musicale
- 6020A - Edition de chaînes généralistes
- 6020B - Edition de chaînes thématiques
- 6201Z - Programmation informatique
- 6391Z - Activités des agences de presse
- 7112B - Ingénierie, études techniques

→ **Web/Mobile/Multimédia** – qui s'entend comme les entreprises capables de réaliser des outils et services utiles à la production de contenus transmédia, tels que programmation web, développement informatique, spécialisation pour les applications mobiles, géolocalisée, interactives, etc.

Les codes NAF :

- 1813Z - Activités de pré-presse
- 4791B - Vente à distance sur catalogue spécialisé
- 5814Z - Edition de revues et périodiques
- 5819Z - Autres activités d'édition
- 5829C - Edition de logiciels applicatifs
- 6201Z - Programmation informatique
- 6202A - Conseil en systèmes et logiciels informatiques
- 6209Z - Autres activités informatiques
- 6311Z - Traitement de données, hébergement et activités connexes
- 6312Z - Portails Internet
- 6391Z - Activités des agences de presse
- 7021Z - Conseil en relations publiques et communication
- 7022Z - Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion
- 7220Z - Recherche-développement en sciences humaines et sociales
- 7311Z - Activités des agences de publicité

→ **Jeu Vidéo** – studios spécialisés dans la conception d'œuvres et de services ludiques et interactifs, qu'il s'agisse de divertissement ou de serious gaming.

Les codes NAF :

- 5821Z - Édition de jeux électroniques
- 5829C - Edition de logiciels applicatifs
- 6201Z - Programmation informatique
- 6202A - Conseil en systèmes et logiciels informatiques
- 6391Z - Activités des agences de presse
- 7311Z - Activités des agences de publicité

→ **Edition papier / presse** – activités des agences de presse et édition de journaux périodiques.

Les codes NAF :

- 5813Z - Edition de journaux
- 5814Z - Edition de revues et périodiques

→ **Communication digitale** – agence de communication ayant une expertise en termes de conseil et réalisation de contenus et services numériques.

Les codes NAF :

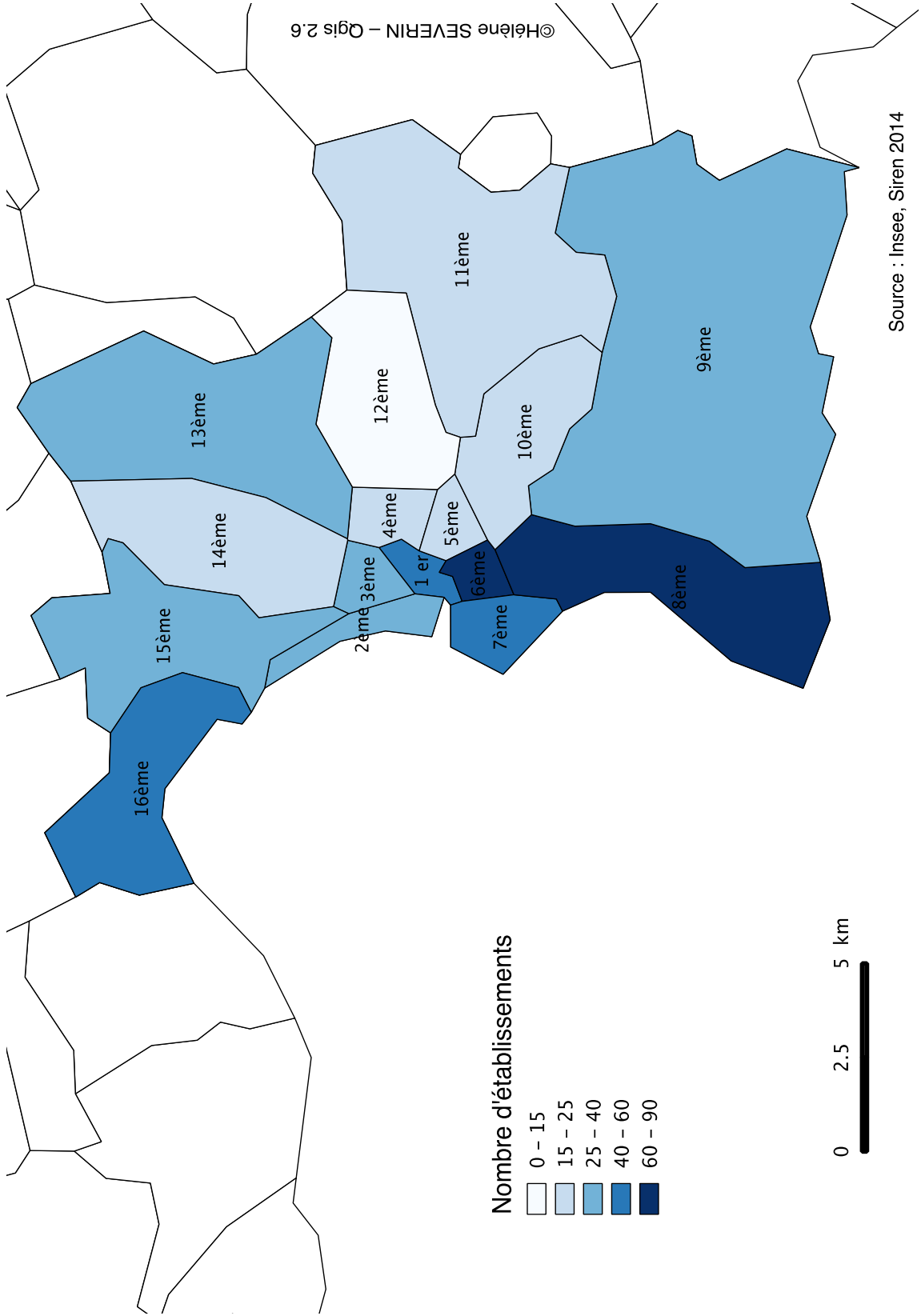
- 5819Z - Autres activités d'édition
- 5920Z - Enregistrement sonore et édition musicale
- 6202A - Conseil en systèmes et logiciels informatiques
- 7021Z - Conseil en relations publiques et communication
- 7022Z - Conseil pour les affaires et autres conseils de gestion
- 7311Z - Activités des agences de publicité

→ **Informatique** – entendu ici les systèmes d'information technique, réseaux, hébergement, édition de logiciels applicatifs, e-commerce, sécurité, etc.

Les codes NAF :

- 5829A - Edition de logiciels système et de réseau
- 5829B - Edition de logiciels outils de développement et de langages
- 5829C - Edition de logiciels applicatifs
- 6201Z - Programmation informatique
- 6202A - Conseil en systèmes et logiciels informatiques
- 6202B - Tierce maintenance de systèmes et d'applications informatiques
- 6203Z - Gestion d'installations informatiques
- 6209Z - Autres activités informatiques
- 6311Z - Traitement de données, hébergement et activités connexes
- 6312Z - Portails Internet

La base de données établie par PRIM1 et observée à travers ces 6 domaines représente un total de 597 entreprises pour 33 codes NAF. Le schéma ci-après illustre leur répartition sur le territoire de Marseille.



Comparaison avec l'étude « Caractéristiques des emplois » de l'AGAM 2016

Dans le cadre de la mission « GPECT Economie numérique », l'étude des « Caractéristiques des emplois de l'économie numérique, zone Marseille-Aubagne » réalisée par l'Agam (mars 2016) a été basée sur le fichier détail de l'Insee reprenant les déclarations des actifs occupés au lieu de travail. Cette collecte de données provient du recensement de la population effectué en 2012 ; c'est donc en fonction des déclarations de personnes individuelle quant à leur emploi et activité qu'a pu être attribué un code NAF de référence.

Sachant que pour une activité similaire, on peut retrouver divers codes NAF (ceux-ci étant choisis par les entreprises au moment de leur déclaration à l'INSEE), il s'avère délicat de comparer la base de données étudiée par l'AGAM – basée sur les déclaratifs de personnes employées, et celle redéfinie par PRIMI – basée sur les codes NAF effectivement portés par les entreprises.

Par exemple, dans le domaine Web-Mobile-Multimédia, on retrouvera une entreprise ayant choisi le code NAF 6201Z - Programmation informatique mais dont les activités quotidiennes, les spécificités d'emplois, les besoins en compétences et problématiques l'amène à être considéré, dans le cadre de la présente enquête, parmi les Industries du contenu et le domaine créatif Web-mobile-multimédia plutôt que parmi le domaine Informatique relevant des Services Numériques.

Autre exemple, concernant le secteur jeu vidéo, on peut repérer des codes là aussi très variés pour des activités et contexte économique cependant similaires :

EXKEE PROD - NAF 5829C - Edition de logiciels applicatifs

INDEEGOGAMES - 6201Z - Programmation informatique

HONIKOU GAMES - NAF 6201Z, Programmation informatique

C4MPROD - NAF 6202A, Conseil en systèmes et logiciels informatiques

GAMEO CONSULTING - NAF 6391Z, Activités des agences de presse

NCC PARTNERS - 7311Z, Activités des agences de publicité

WEBGAMES CIE - 3240Z, Fabrication de jeux et jouets (entreprise rachetée-liquidée)

ROYAL CACTUS - 5821Z - Édition de jeux électroniques (Aix-en-Provence)

Dans la mesure du possible, des comparaisons entre les caractéristiques de l'emploi repérés par l'AGAM et les déclarations des entreprises interrogées par PRIMI seront effectués.



Ces comparaisons seront amenées dans le cadre de l'étude AGAM considérant 6 codes NAF pour 3 grands domaines d'activités :

→ **Logiciels et service informatique**

- Programmation, conseil et autres activités informatiques - NAF 63
- Services d'information - NAF 62
- Edition - NAF 58

→ **Production de contenu**

- Production de films cinématographiques, de vidéo, de programmes de télévision ; enregistrement sonore et édition musicale - NAF 59
- Programmation et diffusion - NAF 60

→ **Autre / Activités liées**

- Publicités et études de marché - NAF 73

Les enquêtes menées par PRIMI ont par ailleurs concernées des entreprises relevant d'autres codes : NAF 47, NAF 70, NAF 79.

Déroulement des enquêtes de terrains auprès des entreprises

Les enquêtes de terrain se sont principalement déroulées entre les mois de janvier et mars 2016. Dans un premier temps, PRIMI a proposé des rendez-vous d'environ 45 minutes avec les entreprises implantées dans le secteur du Pôle Média Belle de Mai (3^{ème} arrondissement) et de la zone d'activité de Château-Gombert (13^{ème} arrondissement). Dans un second temps, et afin de récolter plus de données, un questionnaire numérique a été envoyé à l'ensemble des entreprises de la base de données définie par PRIMI dont les coordonnées étaient qualifiées.

→ 26 rendez-vous ont été effectués auprès des entreprises

→ le questionnaire en ligne a permis de récolter 16 réponses dont 10 exploitables

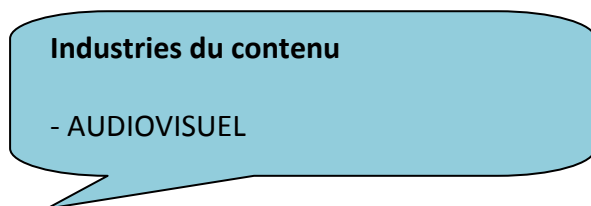
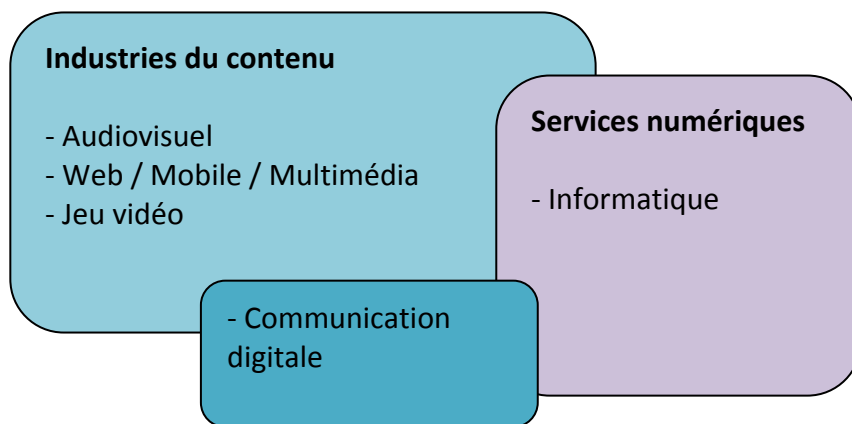
→ soit un total de 42 retours, dont 36 interviews d'entreprises exploitables

Afin de répondre à l'objectif d'analyse de l'environnement des entreprises, leurs contraintes (incluant la spécificité de leurs marchés, la concurrence, les risques éventuels) et afin de qualifier leurs besoins en compétences et leurs problématiques éventuelles de recrutement et/ou de formation, plusieurs variables ont été observées.

Les variables analysées

Identité de l'entreprise / SIRET / NAF / Raison sociale / Domaine / Contact / Date de création / Activités / Effectif / Métiers / Modalités d'intervention auprès des clients / Appartenance à des réseaux professionnels / Aides publiques reçues / CA 2013, 2014, 2015 / Nombre de clients principaux / Clients à l'international, combien et où ? / CA international / Niveaux de qualification des employés / Niveaux de formation / Besoins en compétences clés / Compétences manquantes et pourquoi / Recrutement en région ou hors région / Types de contrats / Turn-over / Sources de recrutement / Motif de recrutement en 2015 / Adaptation ou non des formations en région / Nombre de salariés formés par an / OPCA / Evolution de l'entreprise à 2 ans / Activités à renforcer ou reconvertir / Freins rencontrés / Risques redoutés / Besoins de soutien / Intérêt à mutualiser des compétences.

Discours des entreprises : les spécificités de chaque domaine d'activité



Données caractéristiques (effectif, chiffre d'affaire, clients, contraintes du marché)

Huit entreprises relevant du domaine « Audiovisuel » ont été interrogées.

- **Effectif** : les entreprises ont un effectif moyen de 5,5 personnes (équivalent temps-plein). Si les effectifs en termes d'équivalent-temps plein ne dépassent jamais plus de 10 personnes, il faut cependant noter que certaines sociétés de production déclarent sur une année plus d'une centaine de contrats intermittents, principalement lors de tournages (équipes artistique et technique).
- **Chiffres d'affaire** : un chiffre d'affaire 2015 moyen proche de 430 000 €, mais une forte disparité pouvant aller de 60 000 à 3 millions d'euros. On note une légère augmentation en moyenne depuis 2013 (395 000€ en moyenne en 2013, 398 000€ en 2014), mais les entreprises ayant un chiffre d'affaire le plus bas accusent plutôt en baisse.
- **Clients** : entre 5 et 40 clients annuels
- **Contraintes du marché** : la saisonnalité des carnets de commandes implique un volume d'affaires variable et un manque de visibilité ; la moitié des entreprises expriment un risque lié à la trésorerie et craignent une baisse des demandes de la part des clients. Elles subissent

également des risques organisationnels (charge de travail momentanément accrue mais des ressources humaines pas toujours disponibles pour y répondre immédiatement).

Constats liés à l'activité :

Le secteur audiovisuel est caractéristique de l'activité de production : il s'agit soit de trouver un préfinancement pour créer un contenu original et d'en assurer la distribution rétribuée, soit de répondre à une commande en créant un contenu adapté à la demande du client. L'activité de production de contenu audiovisuel est donc par nature toujours unique – un client ou une intention artistique, un contenu ou une œuvre réalisé – et il s'agit donc de renouveler sans cesse son panel de clients ou de prévoir de nouvelles créations originales et d'en assurer le succès.

Autres constats repérés dans le cadre de l'étude :

- Pour palier l'irrégularité des temps de productions, les sociétés ont recours à des emplois intermittents et s'appuient sur une forte polyvalence des postes.
- Les sociétés ont besoin sans cesse de renouveler leur clientèle et cherche pour cela à élargir leur gamme de services (production d'œuvres documentaires, couplées à la réalisation de reportage ou captation événementielle privée).
- Si les entreprises de la production ont la possibilité d'investir, elles vont privilégier l'achat de nouveau matériel ou la mise à jour de leurs compétences techniques via la formation plutôt que de financer la pérennisation d'un poste, afin de rester compétitives sur le marché et de ne pas être dépassées par les technologies et logiciels en constante évolution.

Les métiers repérés :

→ *Métiers artistiques – de création* : Auteur, scénariste, concept artist, Réalisateur, Mixeur, infographiste, illustrateur

→ *Métiers techniques – de support* : animateur, motion designer, post-producteur, développeur effets spéciaux-tracking, développeur web, développeur R&D

→ *Métier de communication / commercialisation* : chargé de diffusion, chargé de communication, commercial

→ *Métiers de gestion / administration* : directeur de production, chargé de production, chef de projet, responsable administratif

Compétences nécessaires :

Au cœur de l'activité :

- Compétences techniques et artistiques
- Compétences de gestion de projet et de direction de production

Fonctions supports :

- Nécessité de s'appuyer sur des compétences de gestion administrative et financière pointues pour optimiser voire rééquilibrer en permanence une situation par nature instable et difficilement prévisible (les compétences administratives demandées peuvent également inclure la maîtrise des financements publics dédiés à la production audiovisuelle originale).
- Les compétences commerciales et les compétences de communication sont fortement liées voire confondues car les postes alloués partagent un même objectif de visibilité et de recherche de nouveaux clients – il y a fort besoin mais peu d'investissement réel sur ces fonctions. C'est le fameux cercle vicieux évoqué par les entreprises : « peu de fonds disponibles donc pas d'embauche, même si embauche pourrait permettre de ramener des fonds supplémentaires... ».

Pratiques de recrutement / besoin de soutien RH :

La moitié des entreprises « Audiovisuel » interrogées ont exprimé des besoins en soutien RH. Concernant les pratiques de recrutement, les entreprises recherchent toutes des compétences avant tout techniques. Si le recrutement, même nécessaire, n'est pas effectué, c'est la plupart du temps par manque de financements stables ou bien par manque du bon profil ou indisponibilité de celui-ci (statut intermittent).

Industries du contenu

- WEB/MOBILE/MULTIMÉDIA

Données caractéristiques (effectif, chiffre d'affaire, clients, contraintes du marché)

Sept entreprises relevant du domaine « Web-Mobile-Multimédia » ont été interrogées.

- **Effectif** : les entreprises ont un effectif moyen de 11 personnes. Quatre entreprises sont constituées de moins de 10 salariés mais trois entreprises ont entre 10 et 30 employés.
- **Chiffres d'affaire** : les chiffres d'affaires exprimés sont particulièrement variables, allant de 20 000 (entreprises individuelle) à 7 millions d'euros en 2015.
- **Clients** : les entreprises peuvent traiter auprès de volumes de clients très variables, allant de moins de 10 clients principaux à plus d'une centaine.
- **Contraintes du marché** : le volume d'affaires et l'instabilité des commandes est un risque pour la moitié des entreprises rencontrées. La plupart expriment par ailleurs un risque lié à l'évolution des technologies qu'il faut anticiper et qui impliquent de nouvelles compétences à acquérir.

Constats liés à l'activité :

Le domaine d'activité « web-mobile-multimédia » rassemble les entreprises développant des contenus numériques particulièrement créatifs et à forte valeur ajoutée : via la production de logiciels, applications, dispositifs interactifs... un contenu informationnel, culturel ou pédagogique est délivré. A la différence des agences de communication digitale qui répondent exclusivement à des commandes de clients, les entreprises rassemblées au sein de cette catégorie « web-mobile-multimédia » se démarquent par la production d'un gamme de produits et la capacité à produire des contenus originaux dits « créatifs ».

Autres constats repérés dans le cadre de l'étude :

- Il s'agit d'entreprises à « forte valeur créative », constituées sous la forme d'agence et composées d'équipe affichée comme « jeune et dynamique »
- Le gérant et/ou commercial est également appelé « business developer » ; il est en lien direct avec le client à qui il propose une gamme de produits et de services originaux.

- L'identité de l'entreprise ou de l'agence s'exprime fortement à travers des valeurs auxquels les employés adhèrent et qui sont transmises par les produits et services produits.
- Les entreprises conservent un « esprit start-up » et font preuve de davantage de souplesse, réactivité et émulation au sein de leurs équipes, ce qui leur permet de dynamiser leur développement économique et d'observer une croissance relativement forte. Mais ces entreprises manquent cependant de visibilité à long terme.
- L'enquête a révélé avant tout un besoin de sécuriser les finances et la trésorerie de ces entreprises, ainsi qu'une structuration organisationnelle et des processus de management.

Les métiers repérés :

→ *Métiers artistiques – de création* : auteur, réalisateur, photographe, rédacteur, illustrateur, designer, infographiste

→ *Métiers techniques – de support* : développeur web et mobile, designer technique, ingénieur informaticien, techniciens (assemblage, monteur, maintenance), ingénieur R&D

→ *Métier de communication / commercialisation* : directeur commercial, business developer, responsable communication

→ *Métiers de gestion / administration* : fonctions polyvalentes mixant la gestion administrative, le management d'équipe et de projet, voire les fonctions commerciales.

Compétences nécessaires :

Au cœur de l'activité :

- Compétences techniques : développement web et mobile
- Compétences créatives : designers, graphistes, rédacteurs, réalisateurs

Fonctions supports :

- Sur les fonctions techniques et de support, les entreprises vont avoir tendance à rechercher des profils à fort potentiel créatifs, autonomes et preneurs d'initiative.
- Le recrutement de profils plus atypiques est approuvé, même si peu effectif.

Pratiques de recrutement / besoin de soutien RH :

Aucune entreprise de cette catégorie n'a exprimé de besoins en soutien RH et seule une minorité (2 entreprises sur 7) exprime des difficultés liées aux financements. Concernant les pratiques de recrutement, les compétences techniques sont en priorité recherchées, ainsi que la maîtrise de langue étrangère (anglais technique). Les compétences exprimées comme manquantes mais où les recrutements ne sont pas activés par manque de moyens financiers ou de candidats adéquats demeurent les profils de commerciaux et de développeurs.

Industries du contenu

- JEU VIDÉO

Données caractéristiques (effectif, chiffre d'affaire, clients, contraintes du marché)

Trois entreprises relevant du domaine « Jeu vidéo » ont été interrogées.

- **Effectif** : les entreprises ont un effectif moyen de 11 personnes. Quatre entreprises sont constituées de moins de 10 salariés mais trois entreprises ont entre 10 et 30 employés.
- **Chiffres d'affaire** : parmi les trois entreprises interrogées, les chiffres d'affaires ne dépassent pas les 200 000 € en 2015.
- **Clients** : là aussi, les entreprises peuvent traiter auprès de volumes de clients très variables, allant de moins de 10 clients principaux à plusieurs millions d'utilisateurs pour une application de jeu mobile vendue à l'échelle internationale – à noter que dans ce cas, les clients sont ceux qui payent à l'achat ou lors de l'utilisation du jeu (modèle freemium).
- **Contraintes du marché** : le volume d'affaires et l'instabilité des commandes est également un risque, entraînant un manque de visibilité concernant la trésorerie. Un risque lié à l'évolution des technologies est également exprimé.

Constats liés à l'activité :

L'industrie du jeu vidéo recouvre un large panel de métiers, répartis entre création, édition et distribution. Les studios rencontrés se placent en début de chaîne industrielle, soit au niveau de la création et se définissent comme des « studios de développement » et peuvent agir en tant que prestataire en prenant en charge une partie du développement pour des clients en lien direct avec les éditeurs et diffuseurs.

Autres constats repérés dans le cadre de l'étude :

- Le marché est international et soumis à une forte concurrence.
- La réussite d'un jeu ou d'une application dépend de son classement mondial et de la fidélité de ses utilisateurs qui, pour certains modèles économiques, sont invités à réaliser des achats pour optimiser leur expérience de jeu.
- Les studios ont besoin de réaliser des prestations et réalisations de commandes pour renforcer leur trésorerie et investir sur des créations originales.

- Les studios, pour rester compétitifs, sont dans une logique d'innovation permanente et de recherche de nouvelles typologies de clientèle (réalité augmentée, dispositifs interactifs et immersifs, médiation numérique, installations muséographiques...).
- Les studios marseillais rassemblent de petites équipes (moins de 10 personnes) et plusieurs fonctions nécessaires à l'activité peuvent être portées par un même employé.
- Outre la forte polyvalence attendues de la part des équipes employées, leurs qualifications et maîtrise techniques se doivent d'être particulièrement pointues (ingénierie informatique, design, graphisme...).

Les métiers repérés :

Dans le domaine de la création, les métiers techniques et artistiques sont fortement liés.

→ *Métiers artistiques – de création* : game designer, graphiste 2D/3D, modelleur, animateur, sound-designer

→ *Métiers techniques – de support* : développeur multimédia (web, mobile, console), level designer, testeur

→ *Métier de communication / commercialisation* : chargé de communication, responsable marketing, attaché presse, community manager... (ces fonctions sont du ressort de l'éditeur et du distributeur, mais les studios indépendants ont besoin de les intégrer s'ils autoproduisent leurs jeux).

→ *Métiers de gestion / administration* : chef de projet, gestion administrative externalisée ou assurée par le gérant.

Compétences nécessaires :

Au cœur de l'activité :

- Développement mobile

Fonctions supports :

- Communication / Community management (production de jeux sociaux)
- Marketing / Relations-Presses

On note ici que le premier besoin exprimé est celui de la visibilité des jeux produits par les studios. La communication presse et les relations-presses sont des fonctions jugées « support » mais néanmoins cruciales pour le déploiement du studio si celui-ci veut rester indépendant.

Pratiques de recrutement / besoin de soutien RH :

Malgré une situation difficile en termes de structuration RH, les entreprises rencontrées n'ont pas exprimé de besoin en soutien RH. Dans leurs pratiques de recrutement, elles expriment avant tout des difficultés à trouver des profils correspondant à leurs besoins et recherchent avant tout des compétences techniques et la maîtrise de l'anglais technique et commercial.

Données caractéristiques (effectif, chiffre d'affaire, clients, contraintes du marché)

Huit entreprises relevant du domaine « Communication digitale » ont été interrogées.

- **Effectif** : les entreprises ont majoritairement moins de 10 employés (seule 1 dépasse les 20 employés).
- **Chiffres d'affaire** : les chiffres d'affaires 2015 sont là aussi très variables, allant de 125 000 à 3,4 millions d'euros (moyenne à 880 000 euros).
- **Clients** : les entreprises et agences de la « Communication digitale » s'adresse à un panel relativement réduit de clients, une dizaine en moyenne.
- **Contraintes du marché** : la concurrence est citée comme principal risque rencontré par ces entreprises, ainsi que l'instabilité des carnets de commandes et, de façon ponctuelle, en fonction des projets à réaliser, le manque de compétences peut également être une contrainte forte pour l'entreprise.

Constats liés à l'activité :

Les entreprises catégorisées dans le domaine « communication digitale » exercent des activités de conseil en stratégies de communication et des activités de création d'outils digitaux déclinés sur le web, les médias sociaux et les mobiles. Elles intègrent également des savoir-faire en termes de référencement naturel et sponsorisé, la gestion des réseaux sociaux et l'e-réputation ; la production de contenus audiovisuels et sonore, voire le design d'espace peuvent également être des services proposés. Les campagnes de communication élaborées voire animées en direct par ces agences sont en accord avec les besoins, attentes et budgets des clients. Les entreprises sont donc à mi-chemin entre l'industrie du contenu (création originale) et la proposition de services numériques et informatiques en lien avec leur savoir-faire et gamme de services.

Autres constats repérés dans le cadre de l'étude :

- Les agences de communications digitales s'appuient sur quelques clients majoritaires ou bien au contraire sur un volume important de clients.
- Elles effectuent des prestations sur commandes et développent une identité visuelle, une communication et une activité commerciale fortes.

- Chaque agence développe ses propres savoir-faire et expertises en déclinant des services spécifiques : création graphique, reportages, e-réputation, community management...

Les métiers repérés :

Si la relation-client tient une place importante dans l'activité des agences de communication digitale, cette fonction est souvent portée par les directeurs et gérants.

→ *Métiers artistiques – de création* : webdesigner, infographiste, réalisateur, rédacteur, designer

→ *Métiers techniques – de support* : développeur-intégrateur web, mobile, motion-designer, animateur

→ *Métier de communication / commercialisation* : opérateur commercial, chargé de communication, responsable marketing, attaché presse, community manager...

→ *Métiers de gestion / administration* : directeur conseil (stratégie de marketing digital), directeur technique (création des outils), directeur de clientèle et de production (suivi d'une commande).

Compétences nécessaires :

Au cœur de l'activité :

- Commercial et communication
- Maîtrise des langages ou logiciels informatiques propres à la création d'outils de communication numériques : logiciels CRM, web design, développement mobile
- Maîtrise des logiciels de création graphique et de création vidéo

Fonctions supports :

- Pour les agences de création audiovisuelles, des compétences à temps plein peuvent manquer pour la réalisation de vidéos : cameraman, monteur, animateur, habillage vidéo (post-production)...
- Afin de rester compétitif, les agences de communication digitale ont besoin d'innover et d'investir sur de nouvelles technologies (gestion des Big Data, vidéo 360°...) ou de créer des campagnes « happenings » sous forme événementielle, ce qui demande des compétences pointues, mais là aussi trop ponctuelles pour être internalisées à plein temps.

Pratiques de recrutement / besoin de soutien RH :

Si les sociétés du domaine « communication digitale » n'expriment pas de besoin en soutien RH, elles indiquent cependant avoir des difficultés à trouver et/ou pérenniser les postes pour des candidats adéquats (formations transversales, profils atypiques parfois repérés, ne connaissent pas les dispositifs d'aide à l'embauche, etc.). Les compétences en communication et marketing sont ici les plus demandées, viennent ensuite les compétences techniques.

Services numériques

- INFORMATIQUE

Données caractéristiques (effectif, chiffre d'affaire, clients, contraintes du marché)

Dix entreprises relevant du domaine « Informatique » ont été interrogées.

- **Effectif** : les entreprises ont un effectif moyen de 20 personnes. Quatre entreprises sont constituées de moins de 10 employés, quatre entreprises ont entre 10 et 30 employés et 2 ont plus de 50 employés.

- **Chiffres d'affaire** : les chiffres d'affaire des entreprises sont très divers, allant de 20 000 à plus de 4,3 millions d'euros ; la moyenne est à 2 261 000 euros. Les entreprises dont les chiffres d'affaire ont augmenté depuis 2013 constatent une forte croissance ; les chiffres d'affaires minima, eux, restent stables.

- **Clients** : les entreprises du domaine « informatique » travaillent soit avec un large panel de clients (de 200 à 800) ou au contraire auprès de moins de 10 clients principaux ; cela dépend de l'offre de services qu'elles proposent, si ces services sont très spécifiques à une catégorie d'utilisateurs ou au contraire s'ils s'adressent à une cible nombreuse.

- **Contraintes du marché** : un des freins exprimés concerne l'implantation des sociétés et les coûts liés à la location des bureaux et infrastructures professionnelles. Une autre difficulté exprimée concerne le manque de compétences en interne – difficulté à trouver des candidats – ainsi qu'un risque lié à la concurrence et à la baisse de la demande sur le marché.

Constats liés à l'activité :

Les entreprises catégorisées dans le domaine « Informatique » développent une gamme de services numériques (suite logiciels, activités de bureau d'étude, de test et prototypage...) pour une clientèle bien précise et qu'il s'agit de fidéliser à travers une optimisation et/ou personnalisation constante des services et produits fournis.

Autres constats repérés dans le cadre de l'étude :

- Pour assurer l'optimisation constante de la gamme de produits et services, on retrouve des profils de haut niveau d'étude (Bac+5 à doctorant) et une prédominance des activités de R&D.

- Besoin d'une force commerciale spécialisée (technico-commerciaux) pour assurer une liaison efficace entre les équipes techniques et les clients.

Les métiers repérés :

Les métiers de création sont ici représentés par les équipes R&D qui élaborent le service au cœur de l'entreprise. D'autres équipes techniques, de gestion et commercialisation viennent ensuite compléter l'entreprise.

→ *Métiers de création* : concepteur, ingénieur R&D

→ *Métiers techniques – de support* : développeur web, chef de projet web, codeur/mécanicien (niveau technicien), intégrateur (dont graphiste, webdesigners), administrateur réseaux, responsable qualité, analyste data, algorithmicien

→ *Métier de communication / commercialisation* : chargé de la relation-client, chargé de clientèle, responsable marketing, responsable communication

→ *Métiers de gestion / administration* : directeur général, directeur technique, directeur de production (gestion des commandes, lien entre la hotline-client et le backoffice), fonctions administrative (dont service comptable et de facturation), juridique et de gestion RH

Compétences nécessaires :

Au cœur de l'activité :

- Conception, développement informatique

Fonctions supports :

- Intégration, administration réseaux, production
- Suivi de clientèle

Pratiques de recrutement / besoin de soutien RH :

Les risques rencontrés par les entreprises « Informatique » sont en grande majorité liés au recrutement, à la difficulté à trouver les bons profils. Les compétences demandées sont avant tout techniques, ainsi que la maîtrise de l'anglais. Les compétences en communication, marketing et vente ne sont pas du tout exprimées (au contraire des autres domaines d'activité). Les besoins exprimés ne concernent pas le soutien RH mais plutôt l'aide à l'innovation et à la recherche de financements.

A noter que parmi les équipes rencontrées, on retrouve majoritairement des profils à haut niveau de qualification, y compris pour les postes liés à la fonction commerciale. Les entreprises peuvent tenir deux discours. Les premières recherchent systématiquement ce type de profils hautement qualifiés, effectuent des tests techniques lors des recrutements et s'appuient sur les réseaux des anciens d'écoles d'ingénieurs. D'autres entreprises préfèrent privilégier l'expérience et la recommandation par des pairs et se disent favorables à l'embauche de profils moins qualifiés si l'esprit d'initiative et l'autonomie sont présents – mais dans les faits, on retrouve des niveaux d'étude supérieur à Bac+3.

Des constats divergents entre « Industries du contenu » et « Services numériques »

Qu'il s'agisse des métiers, des pratiques de recrutement, des besoins exprimés et des conditions d'emplois, on note un fort écart entre « Industries du contenu » et « Services numériques ». D'une part prévalent la polyvalence des fonctions et l'intermittence des emplois, de l'autre sont demandés des emplois techniques hautement qualifiés qu'il est nécessaire d'internaliser de façon pérenne, notamment du fait de leur rareté.

Point de divergence : la typologie des produits et clients

Entre les entreprises catégorisées dans le secteur « Industries du contenu » et celles du secteur « Services numériques », le point de divergence en termes de nature de l'activité porte sur la typologie des produits et des clients. D'un côté le contenu créé pour un client a un caractère « unique », original et potentiellement artistique. De l'autre, il s'agit d'une déclinaison d'une gamme de services en constante optimisation pour une clientèle plus pérenne. Entre ces deux secteurs, se situent les entreprises de « Communication digitale » qui fournissent aussi bien des contenus créatifs en utilisant des compétences artistiques mais qui ne sont pas jugés comme « originaux » puisqu'ils répondent à une commande de la part des clients. Cette distinction des produits créés et des clients impliqués entraînent ainsi des conditions de revenus et des situations financières structurellement différentes entre industries du contenu et services numériques.

Constats recueillis suite à l'action collective de GPEC menée en 2013-14 avec 11 entreprises des secteurs Culture et Contents numériques

- Spécificités de l'activité : instabilité des carnets de commande

Saisonnalité, statuts des salariés (permanents et intermittents), évolution constante de l'environnement (clientèle, réglementations, sources de financements...)

- Frein principal : situation financière difficile à anticiper

Besoin d'une gestion financière adaptée (compétence pointue), besoin de développer sans cesse de nouvelles sources de financements externes (mettre en place une réelle démarche

commerciale) , garantir un niveau de compétitivité (investissement, R&D, nouvelles créations, nouvelles technologies...), besoin d'une direction managériale forte pour mobiliser les salariés permanents, saisonniers ou intermittents, voire délocalisés.

- Typologie des entreprises : des TPE à volumétrie variable

Les structures concernées sont pour la plupart des Très Petites Entreprises (en moyenne, on retrouve moins de 3 salariés par entreprise dans les secteurs des industries des contenus et services numériques - *Sources : panorama des industries des contenus et services numériques, PRIMI 2013*) et sont dirigées par des opérationnels formés sur le terrain.

Ces petites tailles d'équipes obligent à optimiser et rationaliser la gestion du temps, à reconnaître la transversalité des postes de travail en clarifiant les rôles et compétences de chacun.

En cas de forte croissance de l'activité, l'organisation des ressources humaines devient obligatoire et une stratégie d'entreprise doit être partagée entre toutes les composantes de l'entreprise.

- Stratégie RH : les compétences-clés et difficultés spécifiques

Les équipes de DIRECTION, de MANAGEMENT et de GRH, mais aussi les équipes de PRODUCTION et d'ADMINISTRATION ont ainsi un rôle fort à jouer au sein de ces structures. Les entreprises accusent cependant des difficultés de recrutement : elles ont besoin d'une réflexion sur les fonctions et profils, les cursus de formation, la construction de parcours d'intégration liés aux besoins de la fonction et du secteur d'activité.

Outre la difficulté à recrutement les compétences nécessaires, il reste à noter des conditions de travail spécifiques, du fait de l'irrégularité des temps de productions. Cela implique un enjeu de flexibilité lié à la planification des activités en réponse aux demandes fluctuantes des clients (variation de rythmes et de plannings).

Pour en savoir plus : www.strategie-competences.com (site internet développé avec AGEFOS-PME dans la cadre de l'action GPEC PRIMI-ICP financée par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur)

Focus sur les emplois et compétences

Chaque entreprise s'appuie sur une palette de compétences qui lui est propre et correspondant à son activité : avant de vendre ou de développer un service ou produit, il faut en définir l'usage et en élaborer le contenu ; avant de commercialiser des services numériques (suite logiciels, site web, application mobile, etc.), il faut pouvoir développer les outils et infrastructures informatiques nécessaires.

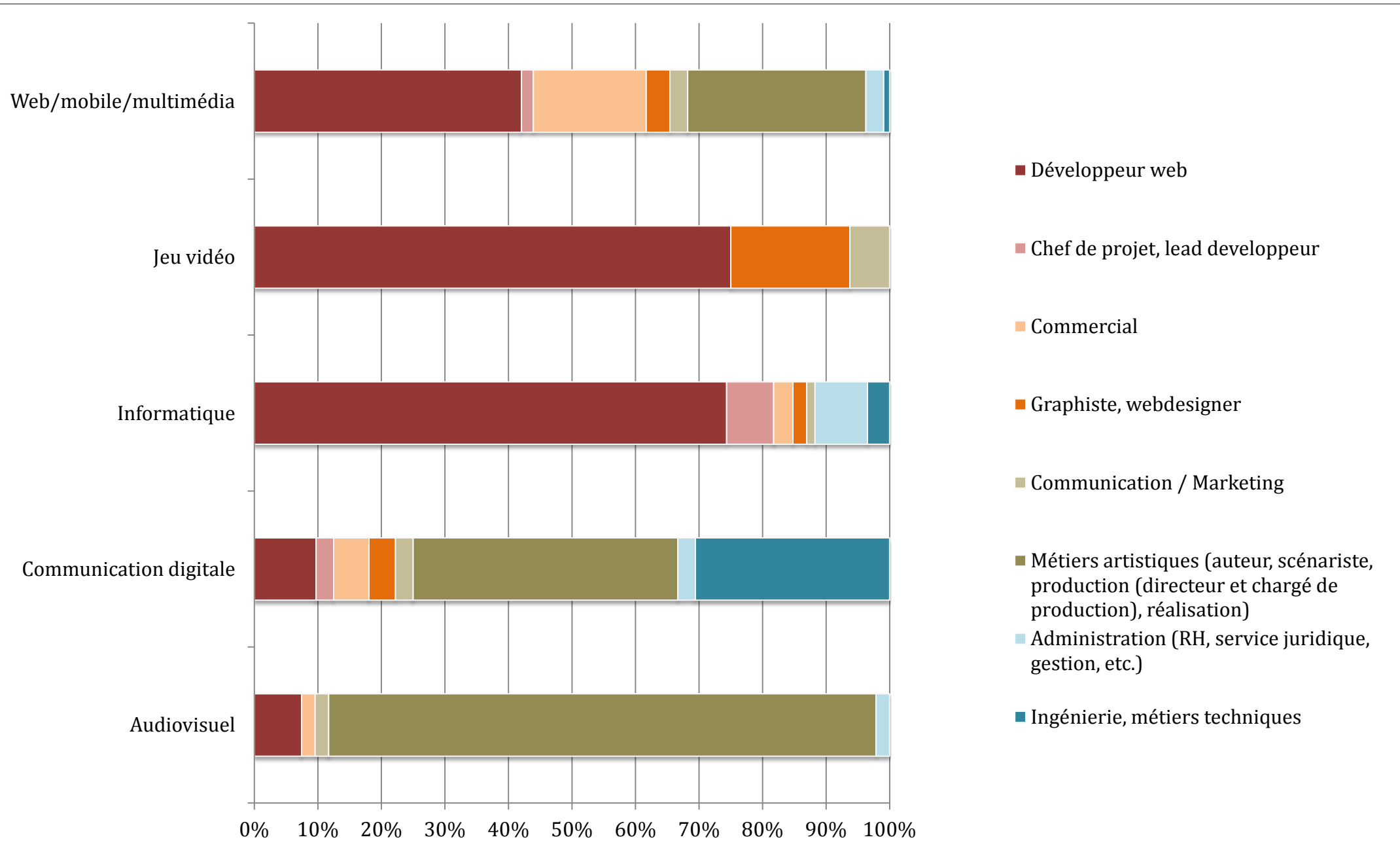
Répartition des compétences par domaine d'activité

Afin de comparer les emplois et fonctions exercés au sein des différents domaines d'activité – Audiovisuel, Web-Mobile-Multimédia, Jeu Vidéo, Communication digitale et Informatique, huit familles de métier ont été définies :

- Développeur web
- Chef de projet (lead développeur)
- Commercial
- Graphiste, webdesigner
- Communication / Marketing
- Métiers artistiques (auteur, réalisateur, chargé de production)
- Administration (RH, juridique, gestion)
- Ingénierie, métiers techniques

On note que les métiers liés au développement informatique et à la commercialisation, incluant la communication et la promotion des entreprises, sont les deux grandes fonctions transverses, nécessaires à la bonne marche des entreprises.

Schéma ci-après : Répartition des compétences par domaine d'activité



Selon le domaine d'activité, les compétences sont différemment réparties :

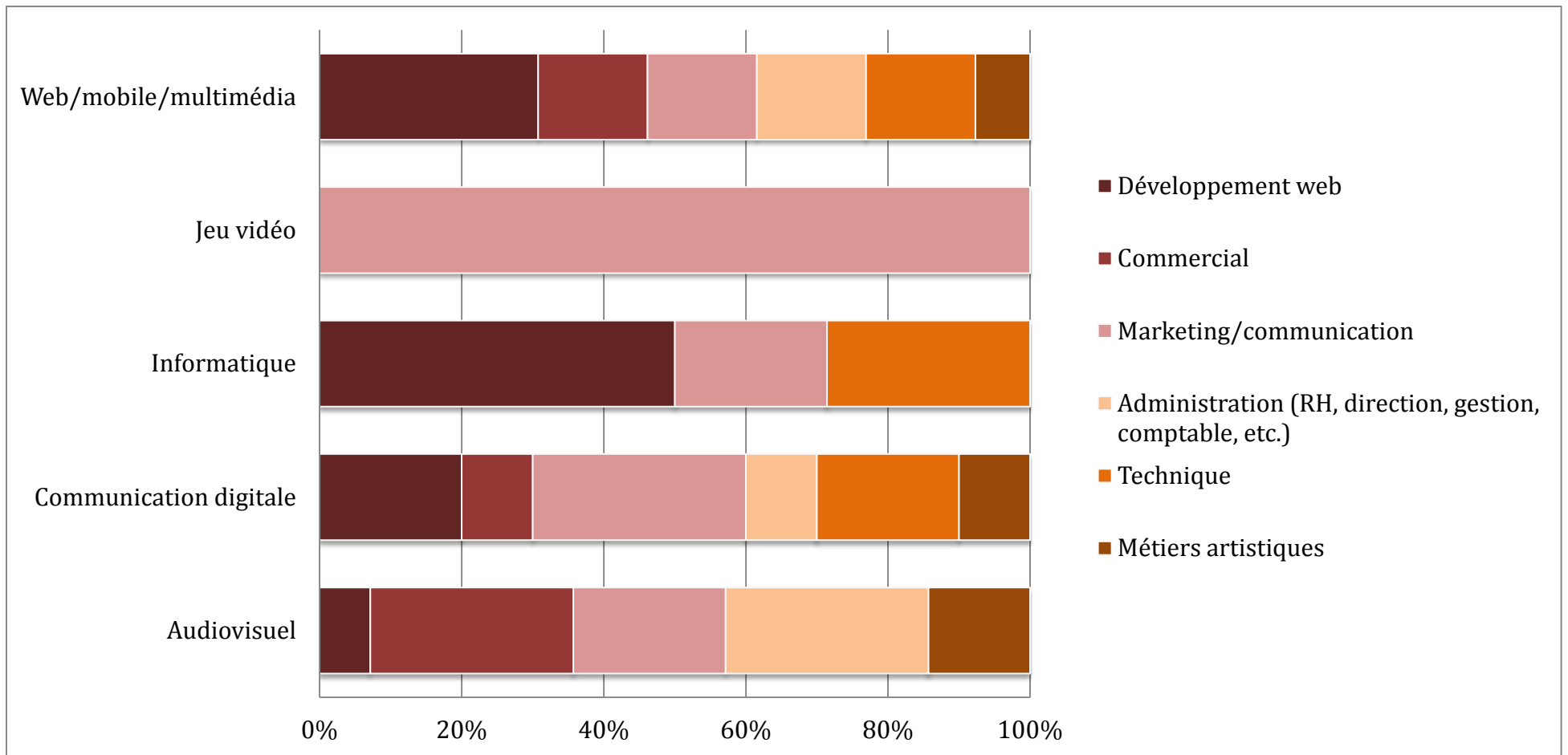
- Dans les domaines « Jeu vidéo » et « Informatique », plus de 70% des salariés sont dans le développement web, et ils sont plus de 40% dans le domaine « web/mobile/multimédia ».
- Pour la « Communication digitale » et l'« Audiovisuel », on retrouve en grande majorité des compétences artistiques, que ce soit des métiers artistiques proprement dits ou bien des métiers techniques en lien avec la production de contenu.
- les métiers de commerciaux, de communication et de marketing sont dans l'ensemble peu représentés, excepté dans le domaine « Jeu vidéo » mais il est important de rappeler que seul 3 entreprises représentent le secteur.
- le secteur « Informatique » est le plus diversifié : les compétences se trouvent à la fois dans les métiers liés au développement, au commercial et à des métiers technique liés à la création.

Les compétences manquantes

Lors des interviews auprès des entreprises, celles-ci ont été interrogées quant aux compétences actuellement manquantes. Parmi les métiers et fonctions évoqués, et après avoir explicitement posées la question concernant les métiers de développeur et de commercial, six familles de compétences suivantes ont été dressées :

- Métiers artistiques (création)
- Métiers techniques (support)
- Administration
- Développement (informatique, web, mobile)
- Commercial
- Marketing / Communication

Schéma ci-après : Répartition des compétences manquantes par domaine d'activité



Les manques et besoins liés aux compétences sont assez divergents :

- Pour les domaines « Web/Mobile/Multimédia » et « Communication digitale », les différents métiers sont représentés de façon relativement similaire.
- En « Audiovisuel », la répartition entre les différents métiers et compétences est assez équilibrée également hormis pour les besoins en administration plus fortement représentés par rapport aux autres domaines.
- Dans le « Jeu vidéo », on retrouve uniquement des besoins en marketing et communication.
- En « Informatique », on retrouve le constat d'un manque en lien avec les fonctions de développeurs et un manque de compétences techniques, ainsi qu'un besoin en marketing et communication.

Manque de compétences : les raisons exprimées

Parmi les raisons exprimées par les entreprises pour expliquer le manque de compétences, les « raisons budgétaires » sont le plus souvent citées, notamment pour le domaine « Jeu vidéo » dont les productions demandent des compétences techniques hautement qualifiées et des compétences en marketing pointues car stratégiques.

Pour le domaine « Audiovisuel », le salariat pouvant représenter un risque financier pour les structures soumises à un rythme irrégulier entre plusieurs productions de contenus, on retrouvera alors un plus grand nombre d'emplois intermittent.

Pour le domaine « Web-Mobile-Multimédia », les compétences manquantes sont le plus souvent externalisées et jugées « non prioritaires » pour être internalisées.

De même, pour le domaine « Communication digitale », les compétences manquantes sont jugées trop ponctuelles pour être comblées à plein temps et l'emploi de professionnels en freelance est alors privilégié.

Pour le domaine « Informatique », les entreprises déplorent un manque de candidat et surtout la possibilité de trouver de bons profils, à la fois expérimenté, compétent et faisant preuve d'esprit d'initiative et d'autonomie pour intégrer des équipes où les missions de R&D sont particulièrement prégnantes.

Des métiers hybrides pour répondre aux besoins des entreprises de l'économie numérique ?

Si l'on souhaite donner un constat transversal pertinent concernant l'ensemble des domaines d'activité et les compétences manquantes les plus souvent citées, on peut remarquer que les métiers hybrides de « Développeur créatif » et « Commercial communiquant » sont au cœur des besoins et des stratégies de développement des sociétés de l'économie numérique.

Seront détaillés ci-après les métiers de Développeur et Commercial tels qu'ils sont présents dans les domaines d'activités des Industries du contenu et des Services informatiques, avant de préciser une fiche de poste « hybride » mêlant les fonctions de Développeur à un profil Créatif attendu par les entreprises, et mêlant les compétences de Communication et de Marketing aux fonctions et objectifs d'un Commercial, correspondant aux recherches des entreprises étudiées.

Le métier de « développeur »

L'étude met en avant, parmi les compétences repérées auprès des entreprises, le métier de « développeur ». Ce statut comprend des développeurs web, mobile, d'application, et de logiciels variés de part leurs fonctionnalités, leur accès et leur usage.

Une rapide sous-classification peut être ainsi présentée :

- Développeur web : développement de services numériques dont le web design, l'architecture réseaux, la maintenance et gestion des systèmes d'information...
- Développeur logiciel : conseil aux entreprises et création de logiciels sur-mesure
- Développeur appli/mobile : développement de services numériques propres aux smartphones et tablettes, mais aussi aux productions du secteur jeu vidéo

A noter qu'il n'existe aucune différenciation dans les langages utilisés (python, java, C++...) selon les secteurs applicatifs. Un développeur « JAVA » peut très bien être un développeur

logiciel ou un développeur mobile, travailler dans un studio de jeu vidéo ou dans une société de services, etc.

Les différents métiers de « développeurs » vont impliquer des niveaux différents d'études et de compétences et les difficultés de recrutement seront plus ou moins prégnantes. Les profils des employés seront également différents (âge, niveau d'étude, statut salarial...).

Le Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique a publié sur son site internet un répertoire des « métiers de l'Internet » (www.metiers.internet.gouv.fr).

Parmi les familles de métiers « Conception et gestion de projet », « Programmation et développement », « Production et gestion de contenu » mais aussi « Interfaces et création numérique », 4 profils peuvent être mis en relief car correspondant à la plupart des entreprises interrogées dans le cadre de l'étude :

- Le **développeur web** effectue la réalisation technique et le développement informatique d'un site web.
- Le **développeur d'applications mobiles** effectue la réalisation technique et le développement informatique d'applications mobiles.
- Le **développeur multimédia** est un spécialiste mi-technique, mi-créatif chargé de réaliser des sites internet interactifs et des applications internet riches (appelées aussi "Rich Internet Applications" ou RIA).
- Le **lead développeur** : aussi appelé chef de projet, il est le plus créatif, impulse nouvelles idées et innovation, et surtout, il supervise et coordonne les autres développeurs (dans les entreprises rencontrées, les petites équipes n'intègrent pas en effet de niveau de direction technique ou fonctionnelle mais ces fonctions d'encadrement sont confiés à un développeur plus expérimenté et compétent, prenant alors le rôle de « lead développeur »).

Le « développeur-crétatif » : présentation et fiche de poste

Présentation

Les entreprises interrogées ont confirmé un besoin sur des fonctions de développement technique exigeant des compétences relativement pointues mais également un besoin et une attention forte portée sur le profil des candidats, leur capacité à être créatif, autonome et impliqué dans des processus de recherche et d'innovation.

Ainsi, entre développeurs web, d'applications mobiles, multimédia ou encore lead développeur, on peut situer une fonction et un profil transversaux pouvant répondre aux besoins des différentes entreprises de chaque domaine d'activité ici étudié : le « développeur créatif », que l'on peut aussi définir comme un « concepteur-développeur », un « développeur d'activité créativité & innovation » voire un « creative technologist » pour les agences de communication digitale.

À noter : la création à l'Université de Toulon en lien avec le CNAM du titre professionnel d'Ingénieur informatique, parcours sciences et technologies des médias numériques – surnommé « Ingénieur transmédia » dont les missions, activités et compétences ci-dessous sont tirées et qui peuvent répondre aux attentes des entreprises des industries du contenu et des services numériques.

Missions

Le « développeur créatif » peut être défini comme ayant de bonnes connaissances théoriques des systèmes informatiques et maîtrisant également les concepts et les techniques de développement des médias numériques interactifs. Il s'agit pour eux, après une formation en développement informatique (web, mobile, multimédia, etc.), de posséder également la compréhension des chaînes de production propres aux industries du contenu et utiles au développement de services numériques innovants et centrés sur l'usage.

Activités et tâches

Le « développeur créatif » intervient aux niveaux suivants :

- Analyse des besoins et conception d'une architecture de systèmes informatiques liés à plusieurs médias numériques et interactifs.
- Sélection des technologies et des moyens requis pour développer ce système.

- Compréhension des besoins et des contraintes liés au travail en équipes pluridisciplinaires et à la collaboration avec des clients issus de secteurs divers.

Plus précisément, il est capable de :

- Spécifier, concevoir, documenter et développer un logiciel (Site Web, base de données, logiciel client/serveur mobile ou web...) dans un cadre méthodologique de production donné.
- Proposer et évaluer la faisabilité technique d'une architecture média numérique (transmédia, ubiquitaire, distribution de médias...) en collaboration avec les producteurs de contenus.
- Proposer et évaluer la faisabilité technique d'un composant complexe entrant dans un intergiciel ou un éditeur multimédia, par exemple moteur de rendu, moteur réseau, moteur d'Intelligence Artificielle, en collaboration avec l'équipe marketing.
- Développer un composant complexe entrant dans un intergiciel ou éditeur multimédia, en dirigeant une petite équipe de programmeurs.
- Concevoir, prototyper et valider la conception d'un nouveau périphérique d'interface innovant (par exemples : réalité virtuelle, réalité augmentée...).

Compétences

- Comprend les besoins portés par les créatifs (communication, audiovisuel, presse, jeux vidéo) et est capable de communiquer avec eux et leur faire comprendre les contraintes techniques.
- Sait agencer fonctionnellement et structurellement les éléments du système à concevoir et les décliner sur différents média interactifs numériques.
- Connaît et pratique les différents systèmes de production dans l'audiovisuel et la communication, dans l'évènementiel et dans l'informatique.
- Peut avoir les compétences d'un chef de projet informatique: gestion humaine, organisationnelle des équipes. Est capable d'évaluer la charge et les coûts liés à son domaine d'expertise.
- Maîtrise des méthodes et des outils de l'ingénieur : identification, modélisation et résolution de problèmes même non familiers et non complètement définis, l'utilisation des outils informatiques, l'analyse et la conception de systèmes.

- A l'esprit d'entreprise et l'aptitude à prendre en compte les enjeux économiques, le respect de la qualité, la compétitivité et la productivité, les exigences commerciales, l'intelligence économique.
- A la capacité à s'insérer dans la vie professionnelle, à s'intégrer dans une organisation, à l'animer et à la faire évoluer : exercice de la responsabilité, esprit d'équipe, engagement et leadership, management de projets, maîtrise d'ouvrage, communication avec des spécialistes comme avec des non-spécialistes, voire la gestion d'entreprise innovante.
- A l'aptitude à travailler dans un contexte international : maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères, ouverture culturelle associée, adaptation aux contextes internationaux.

Formation

Les savoirs, savoir-faire et savoir-être cités plus haut amène à imaginer des formations incluant des périodes de stages professionnels longs voire une formation en alternance sous statut d'apprenti afin que les entreprises puissent recruter des élèves en formation qui évolueront en adéquation avec leurs domaines spécifiques d'activité et leurs exigences.

À noter : pour la formation d' « Ingénieur informatique, parcours sciences et technologies des médias numériques » de l'Université de Toulon a recueilli une trentaine de lettre de soutien de la part de plusieurs entreprises témoignant qu'une telle formation répondait « à une réelle attente de [leur] part en matière de développement de [leur] effectif et de [leurs] compétences tout en s'inscrivant dans l'évolution des métiers des médias numériques », répondant ainsi aux enjeux auxquels les industries du contenus et les entreprises des services numériques font face.

Les métiers liés à la communication et commercialisation

Les fonctions dites « support » sont particulièrement citées par les entreprises comme un besoin majeur à remplir pour assurer la bonne marche de leurs activités. Cependant, et notamment dans le cas de petits effectifs, ces fonctions sont le plus souvent externalisées. Si la gestion financière et administrative courante peut être assurée par le gérant, les missions de gestion sociale, facturation client ou encore optimisation financière sont confiées à des cabinets externes.

Concernant les fonctions liées à la communication, au marketing et à la commercialisation, on retrouve parmi les entreprises interrogées ce même réflexe d'externalisation et un souci moindre de pérennisation des postes correspondants. Ces postes sont confiés à des jeunes diplômés, voire des étudiants stagiaires dont le poste n'est pas forcément maintenu, ou bien ils sont confiés à des professionnels externes à l'entreprise, des prestataires ponctuels ou indépendants seniors rémunérés par commission. Bien que considérées comme des fonctions « supports » et nécessaires au développement des entreprises, les fonctions de commercial et de communicant sont gérées en marge des équipes de production qui restent toujours au cœur de l'activité et sont jugées prioritaires.

Plusieurs fonctions, et ainsi plusieurs métiers, peuvent ici être définis :

- Le **responsable marketing** recueille et analyse les attentes des clients et les contenus et services développés par les entreprises concurrentes afin de proposer une stratégie commerciale efficace pour son entreprise – cela inclus de savoir repérer des opportunités sur le marché, définir le positionnement et l'image de l'entreprise et de ses produits, établir un plan d'action destiné à optimiser les ventes.
- Le **responsable communication** élabore un plan de promotion de produits et services (en lien avec le responsable marketing si celui-ci est présent), puis met en œuvre ce plan en devenant un véritable « porte-parole » de l'entreprise. Dans de petites structures, il intervient généralement de façon transversale pour concevoir et éditer des outils de communication variés (création d'une charte graphique, édition de brochures, animation d'outils de communication digitaux – site web, réseaux sociaux, organisation d'événements, gestion des relations presse...).

- Le **responsable commercial** se rapproche du responsable marketing en termes d'objectifs : il définit une stratégie commerciale et optimise le positionnement de l'entreprise en identifiant les évolutions du marché et les cibles commerciales pertinentes à viser ou à abandonner. Cependant, il est en lien direct avec les clients et doit donc faire preuve d'un savoir-faire et d'un savoir-être déterminants pour mener à bien ses missions de commercialisation des contenus et services de l'entreprise. On lui demande ainsi d'être doté d'un sens de la négociation éprouvé, de solides capacités relationnelles et de faire preuve de charisme – il est, comme le responsable communication, lui aussi porte-parole de l'entreprise.

En mêlant ces différentes fonctions et les compétences propres à chacun des métiers distincts mais néanmoins liés de responsable marketing, communication et commerciales, il est ainsi possible de proposer un profil hybride de « commercial communicant » pouvant répondre aux attentes transversales des entreprises des Industries du contenu et des Services numériques. Il reste cependant à noter que la question de la pérennisation de ces postes demeure, bien qu'ils soient jugés comme des fonctions supports nécessaires au développement de l'activité.

Le « commercial-communicant » : présentation et fiche de poste

Présentation

La polyvalence est reconnue comme l'atout premier d'un chargé de communication. Si celui-ci intègre également des savoirs et savoir-faire en lien avec les fonctions du responsable marketing, à savoir une capacité à analyser les besoins des clients et à proposer un plan stratégique correspondant, il devient une ressource-clef pour l'entreprise, un véritable moteur de développement. En assurant en effet une promotion efficace de ses contenus et services, le responsable communication et marketing apporte à l'entreprise la visibilité dont elle a besoin auprès de ses clients, consommateurs et utilisateurs.

Ainsi, et notamment pour les petites structures, on peut alors associer le responsable communication à un « business développeur » soit un véritable « commercial » en charge du développement économique de l'entreprise.

Missions

Le « commercial communicant » allie donc les atouts et compétences d'un responsable de communication à une relation directe avec les clients et utilisateurs propre au responsable commercial tout en intégrant les objectifs du responsable marketing. Ce profil hybride peut ainsi répondre à un besoin global exprimé par les entreprises des Industries du contenu et des Services numériques car il a pour mission d'assurer le développement économique une fois le produit réalisé. En effet, s'il ne participe pas à la conception et à la création du contenu ou du service, il en assure cependant la promotion et la commercialisation, soit sa bonne adoption par le public cible ou panel de clients visés.

Activités et tâches

Le « commercial communicant » intervient aux niveaux suivants :

- Analyse des tendances et des usages (pour la production de contenu) mais aussi des besoins et attentes des clients (pour les services numériques) et conçoit une stratégie de communication et de vente adaptée.
- Définition du positionnement de l'entreprise et de son image (en lien avec les concurrents présents sur le marché).
- Sélection des outils de communication et techniques de vente adéquates en fonction du domaine d'activité, des produits à commercialiser et des usagers à atteindre.

Plus précisément, il est capable de :

- Définir et identifier les cibles (public, utilisateurs, clients).
- Assurer une veille concurrentielle et commerciale (analyse des tendances du marché, des forces et faiblesses de l'entreprise).
- Définir le plan de communication et la stratégie commerciale : définition des objectifs et des moyens (choix et conception des outils de promotion et de prospection).
- Recueillir les besoins exprimés par les prospects et en informer les équipes de direction et de production pour ajuster le contenu ou service proposé.
- Pour les entreprises des services numériques : assurer le suivi des clients et leur fidélisation.

- Editer et mettre à jour d'une base de données référençant les clients, prospects ou autres contacts utiles à la promotion de l'entreprises et de ses produits (abonnés à la newsletter, contacts presse, etc.).
- Effectuer un compte-rendu régulier de son activité en fonction d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs (nombre de commandes, profils statistiques des clients, enquêtes de satisfaction...) et afin d'optimiser les outils opérationnels de promotion et commercialisation mis en place.
- Concevoir et participer aux actions de type événementiel comme les salons, opérations promotionnelles, campagnes d'e-mailing ou de phoning, etc.

Compétences

Pour les industries du contenu et des services numériques, le « commercial communicant » allie des compétences en techniques (savoir – bonnes connaissances des technologies et des chaînes de production de contenus ou de services propres à l'entreprise) et des aptitudes professionnelles spécifiques (savoir-faire et savoir-être).

- Maîtrise des techniques de communication et de vente via différents canaux pour s'adapter au marché et aux usages des clients.
- Connaît les produits de l'entreprise, les offres concurrentes et les circuits de décision et de commercialisation internes (permet de connaître ses marges de négociation auprès des clients ou de proposer des outils de communication efficaces en fonction d'un budget ou d'une stratégie donnés).
- A de solides connaissances en marketing opérationnel et webmarketing.
- Maîtrise d'Internet et des logiciels : CRM, reporting, Excel.
- Maîtrise l'anglais pour travailler sur une échelle internationale.
- Développe une forte culture des résultats, a le goût du terrain et du challenge pour atteindre ses objectifs.
- Possède des qualités d'écoute afin de recueillir les attentes du client et comprendre ses besoins.
- Sait faire preuve d'autonomie et a le sens de l'organisation et des priorités pour optimiser ses actions.
- Est capable de travailler en équipe et de façon transversale avec les différents services de l'entreprise (notamment les unités de production techniques et artistiques).

Formation

Si le métier de commercial est accessible avec un diplôme de niveau Bac+2 (BTS technico-commercial, DUT techniques de commercialisation...), la connaissance des processus de production des contenus ou services numériques des entreprises ici concernées exige souvent une formation de niveau Master avec une spécialisation dans un secteur technique, complétée par une formation en communication. Les entreprises interrogées préfèrent ainsi choisir un candidat ayant une formation ou connaissance de base dans les métiers techniques ou artistiques propres à son activité, ayant suivi des formations ou expériences professionnelles propres à la communication – le sens « commercial » tient alors plutôt lieu d'un trait de caractère et du savoir-être que de compétences acquises en formation.

Si le métier de « commercial communicant » laisse ainsi une large place au profil et au caractère du candidat – sa capacité à communiquer, négocier, vendre..., et qu'il est donc accessible à des candidats sans diplômes particuliers (mais néanmoins expérimentés car issus du terrain), on notera cependant une préférence là aussi pour des hauts niveaux de formation et qualification (dispensées notamment par les écoles commerces) qui semblent garantir une certaine polyvalence et autonomie de la part du candidat. A défaut, l'entreprise restera tout de même attentive et intéressée par un profil faisant valoir sa connaissance technique liée aux contenus ou services développés, qui sera alors vue comme atout principal.

Industries du contenu et services numériques : quelles perspectives ?

Les métiers liés au développement informatique et à la commercialisation-communication sont les fonctions transverses nécessaires aux entreprises de l'économie numérique. Deux profils types, à savoir « développeur créatif » et « commercial-communicant », ont été révélés comme ayant les compétences pouvant répondre le mieux aux besoins des entreprises étudiées.

Cela concorde avec les perspectives et enjeux auxquels font aujourd'hui face les professionnels des Industries du contenu et des Services numériques : des technologies en constante évolution et des opportunités de création multiples et mutantes.

Opportunités économiques et stratégiques pour l'économie numérique

Parmi les opportunités de développement et d'innovation et de développement qui poussent les entreprises de l'économie numérique à innover et qui les amènent à avoir besoin de nouvelles compétences, on peut citer le phénomène de production transmédia (pour les industries du contenu) mais aussi les enjeux liés au Big Data (pour les services numériques).

Le transmédia apparaît comme une nouvelle façon de faire, de concevoir, d'écrire, de développer, de transmettre au public et de monétiser des œuvres. Ce mode de production intéresse les industries de l'audiovisuel et du jeu vidéo mais également les agences de communications et les marques soucieuses de développer des outils de marketing efficaces et en phase avec les modes de vie, la mobilité ou l'usage de multiples écrans (les créatifs multi-spécialistes sont particulièrement demandés en agences). On parle aussi d'« expérience globale », centrée sur l'utilisateur ; celui-ci va découvrir l'œuvre, se l'approprier, enrichir son expérience et la partager aux moyens de multiples canaux d'accès et de diffusion.

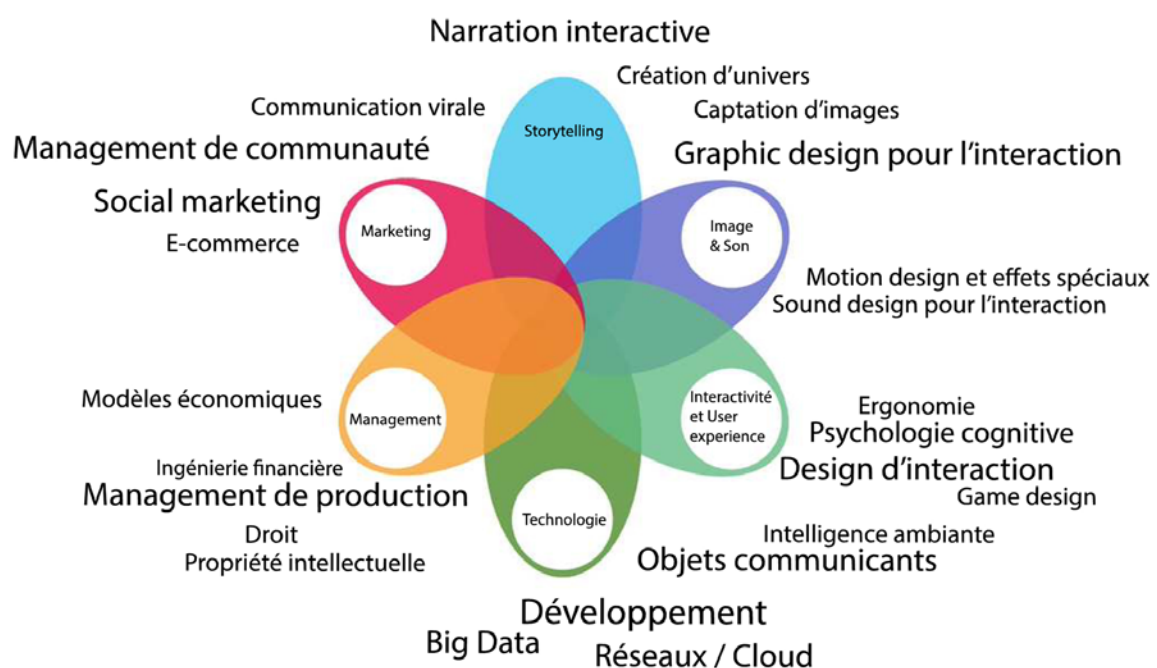
Autre domaine très porteur : celui du Big Data, c'est-à-dire la captation et l'usage massifs de données pour alimenter des outils d'analyse et de prise de décision. L'évolution urbaine fait une grande place aux capteurs de toutes natures, générateurs de ces données, ainsi qu'à celles directement produites par les utilisateurs et qui seront au centre de nouvelles

expériences transmédia individuelles ou collectives. En termes d'innovation, de création valeur et d'emploi, les perspectives sont importantes.

Des domaines de compétences qui tendent à converger

Si l'on souhaite aller plus loin que le rapprochement entre des compétences et métiers hybrides tels que le développeur créatif ou le Commercial communicant, et de manière plus générale concernant l'économie numérique, on peut relever que plusieurs domaines de compétences tendent aujourd'hui à converger. La demande accrue vers des profils et formations hybrides, des fonctions polyvalentes et une forte capacité d'innovation et de réactivité de la part des employés des sociétés concernées, ne va donc pas cesser de s'amplifier.

Par exemple, pour l'industrie du contenu impactée par les enjeux de la production transmédia, on remarque 6 grands domaines de compétences qui sont aujourd'hui interconnectés et où chaque individu doit pouvoir comprendre et interagir avec d'autres membres d'équipes issus d'autres domaines de compétences :



Le domaine du **scénario** est bien codifié par le cinéma, l'audiovisuel et la bande dessinée, mais le transmédia lui ajoute une double dimension :

- La dimension d'architecture narrative, qui fait référence à l'éclatement des composants narratifs d'une histoire entre différents médias et à leur réorganisation dynamique, ce dont l'information et la presse deviennent également partie prenante,
- La dimension interactive qui désigne la capacité d'une histoire à se révéler ou à évoluer différemment selon les actions entreprises par l'utilisateur.

Celui de l'**image** couvre aussi bien la prise de vue réelle (depuis la captation par téléphone mobile jusqu'à la plus haute définition broadcast), que les univers 3D et toutes les formes d'animation. Le design visuel des interfaces est également essentiel, avec toute l'hétérogénéité que supposent les différentes plateformes, des ordinateurs aux tablettes et des smartphones à la télévision.

Celui de l'« **expérience** » est central au transmédia, puisque le caractère immersif des œuvres amène l'utilisateur à les vivre et les expérimenter véritablement de l'intérieur. Les compétences de design d'interaction et de game design, qui se sont constituées au cours des deux dernières décennies, doivent de nouveau s'hybrider avec des savoirs avancés en psychologie cognitive et comportementale, sociologie et comportement des groupes, mais aussi l'urbanisme et l'architecture qui décident de nos modes de vie et d'interaction avec l'espace habitable, et bien sûr le fameux « community management » apparu avec l'essor des médias sociaux. C'est un champ de recherche où les méthodologies issues de l'observation rencontrent le domaine du Big Data et de l'analyse des données aux fins d'anticipation des usages et des comportements émergents. L'innovation dite « centrée utilisateurs » est alors un moteur de développement pour les entreprises de l'économie numérique – industries du contenu et services numériques. Cependant, et notamment dans le cas des œuvres transmédias pouvant être enrichies et personnalisables, cela implique que l'utilisateur devienne lui aussi créateur de contenus et attend une qualité de l'œuvre ou du dispositif numérique à la hauteur de son engagement. L'utilisateur est donc l'élément central de toute création ou tous services numériques ; il peut en être aussi bien un soutien et aider à sa diffusion et à son succès économique, ou au contraire, si le contenu ou service n'est pas adopté, freiné voir stopper son développement.

Celui de la **technologie** est très vaste : les développements applicatifs concernent aussi bien les ordinateurs que les tablettes, le web ou les consoles, le temps réel comme l'asynchrone, la 3D comme la vidéo. Il faut leur adjoindre des compétences réseau et notamment en architectures « cloud », car les créations transmédia sont presque toujours en ligne, et génèrent comme utilisent des quantités de données. L'organisation et le traitement de ces données réclament des connaissances très à jour en algorithmes prédictifs et en data mining. Les objets connectés multiplient quant à eux les protocoles d'échanges et modes d'interaction, comme autant de sources de complexité à maîtriser

Enfin, les enjeux économiques imposent de couvrir deux grands ensembles de compétences en termes de **management** et de **marketing** :

- Le social marketing, les techniques et les plateformes de e-commerce, le management de communauté et la communication virale : c'est un sujet à la frontière des sphères commerciales et de contenu. Management de communauté et communication sont souvent attachés à des objectifs de monétisation, mais participent aussi de « l'expérience » et imposent par là-même une prise en compte attentive de la relation à l'utilisateur.
- Les modèles économiques qui émergent en permanence, l'ingénierie financière et juridique propre à chaque média, et la gestion des productions, des hommes, de la sous-traitance, de la qualité et des risques.

Le marketing et les modèles économiques propres aux œuvres innovantes des industries du contenu et des services numériques intègrent également une notion transversale d'« audience » (terme anglophone) qui englobe de multiples profils d'utilisateurs : publics, consommateurs, clients, téléspectateurs, joueurs... Cela amène à lier d'autant plus les fonctions de communication et de marketing, où comment promouvoir au mieux une œuvre ou un service numérique auprès de son audience tout en définissant le bon modèle économique.

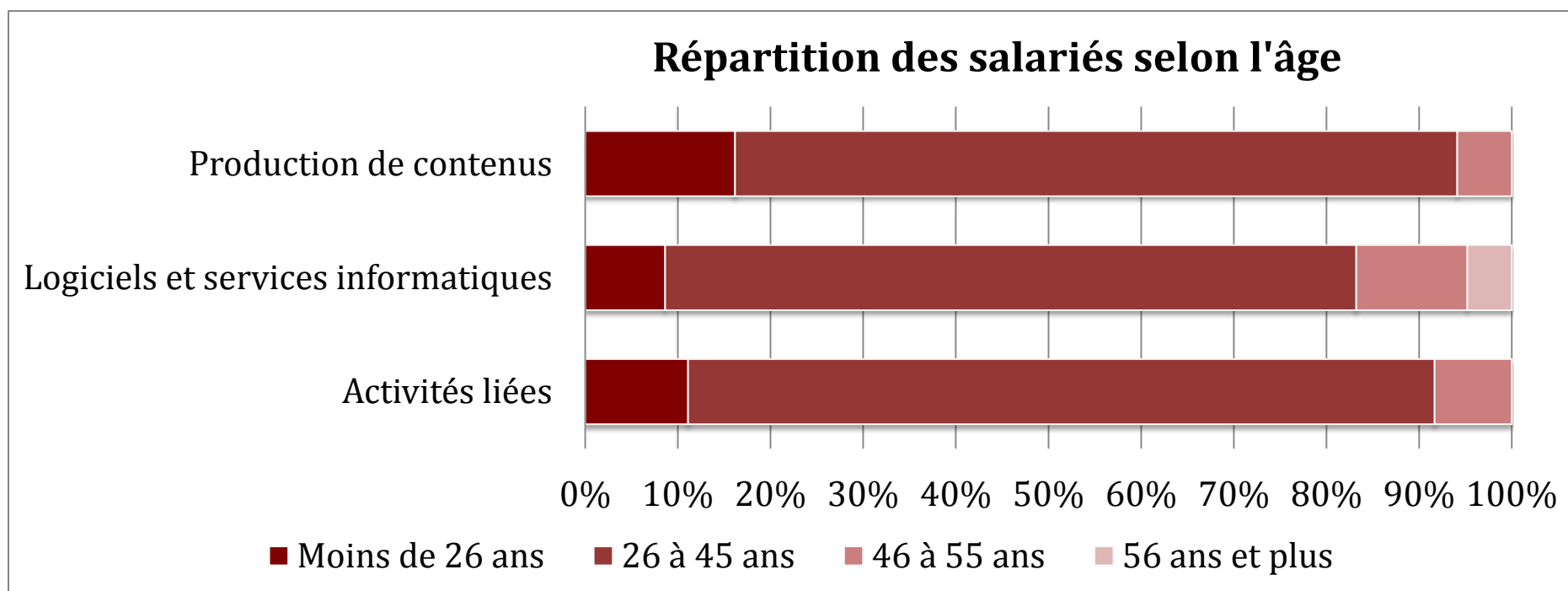
La question de la formation professionnelle

Plusieurs phénomènes corrélés concourent à la transformation continue des modes d'élaboration et de diffusion des savoirs, impliquant une « innovation pédagogique » ou innovation dans les méthodes et pratiques d'apprentissages des professionnels aujourd'hui. Afin de proposer des solutions adéquates d'appui RH et de formation, il ne faut donc pas négliger ces constats :

- **Le phénomène start-ups** qui est devenu ces 20 dernières années une source dominante de l'innovation technologique, de design et d'usages dans le monde, et qui contribue à rajeunir considérablement la population des entrepreneurs et des créateurs au sens large. On apprend par l'initiative et l'expérimentation (essai/erreur).
- **Le phénomène du web communautaire** et la mise à disposition ouverte d'une quantité immense de retours d'expériences aussi bien que d'analyses ou de concours théoriques dans tous les domaines, là encore à un niveau mondial, transculturel et actualisé en permanence.
- **Le phénomène transmédia** lui-même qui apprend à combiner de multiples modes d'immersion dans l'information, et d'engagement interactif avec le contenu et avec d'autres personnes partageant les mêmes sources ou les mêmes objectifs.
- **Le caractère perversif et ambiant de l'innovation** qui voit des idées, concepts ou projets similaires naître simultanément sous de multiples formes en divers endroits et chez divers acteurs. Ce phénomène fait de l'apprentissage des modes de détection et d'accès au savoir et à l'information une compétence en soi, qui doit être enseignée ou stimulée en même temps que les savoir-faire propres aux métiers eux-mêmes.

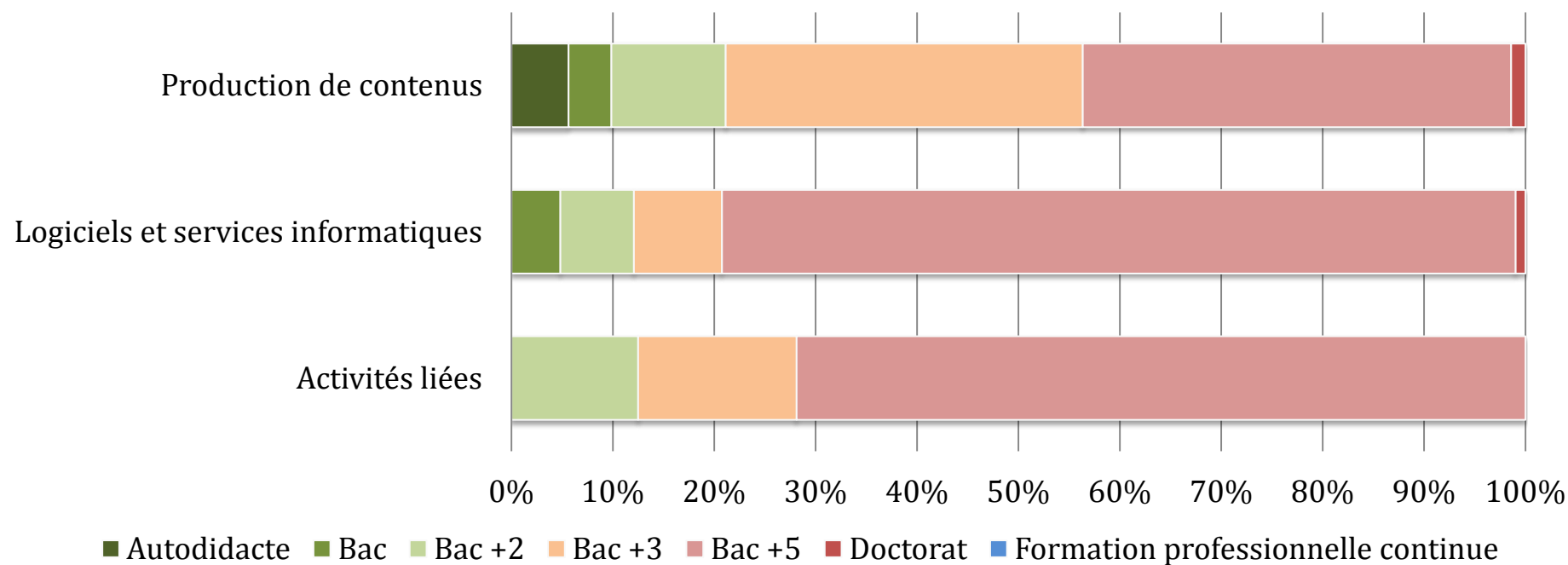
Comparatif entre les données recueillies auprès des entreprises par PRIMI et les caractéristiques des emplois observées par l'AGAM

Profils des salariés : Âge / Niveau de formation / Statut / Type de contrat



En majorité, et dans tous les secteurs confondus, les salariés ont moins de 45 ans.

Répartition des salariés selon le niveau d'études



En comparaison à l'étude de l'AGAM :

70% de bac+2 et plus en NAF référentiel ; 9% ont le niveau bac ; 22% bac+2, 47% bac +3 et plus mais bon le NAF référentiel est tjr le même pour tous les secteurs donc qu'est ce que c'est finalement ?

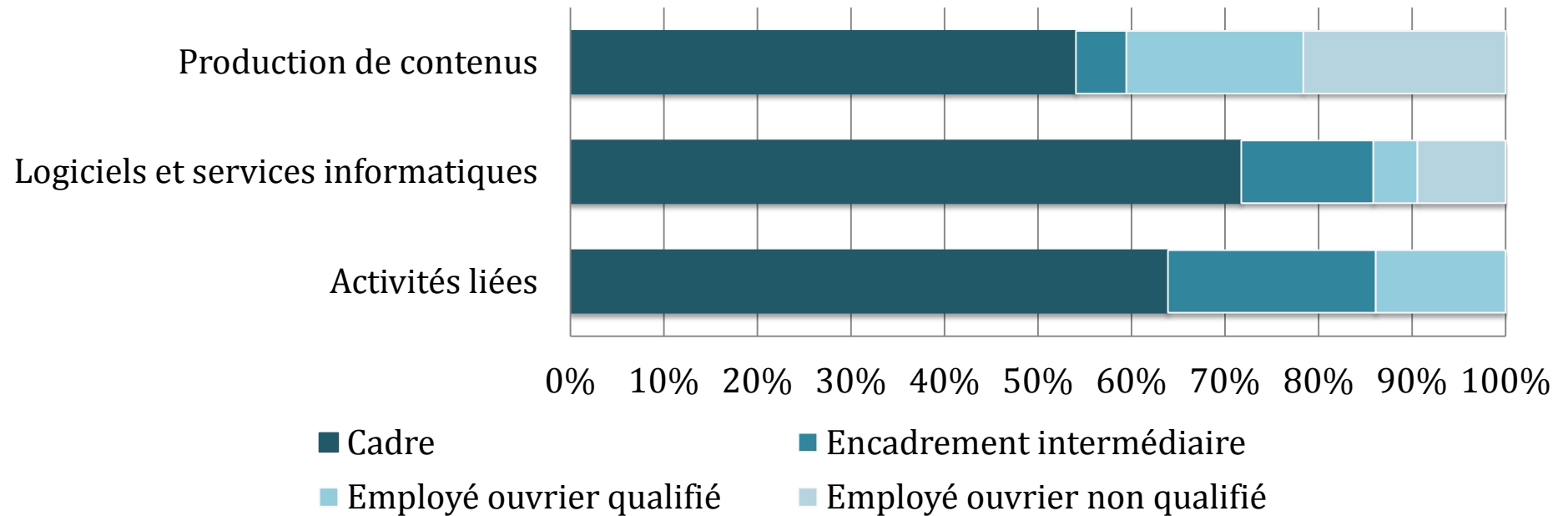
Sinon pour nous :

En production de contenu : 80% de bac +3 et plus

En logiciels : 80% bac +5

En activités liées : presque 90% bac +3 et plus

Répartition des salariés par statut



En comparaison à l'étude de l'AGAM :

50% de cadres en NAF référentiel

27% intermédiaires

11% employés

notre étude :

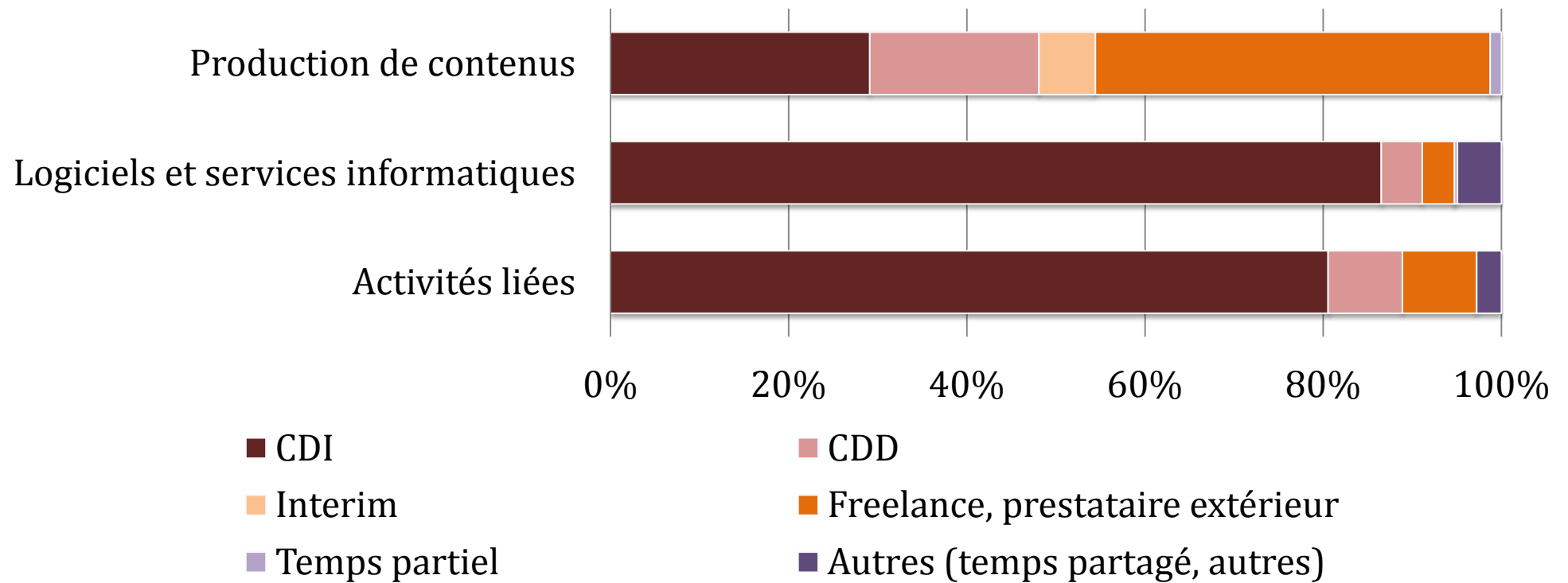
grande majorité de cadre, tous secteurs condendus : au moins 50% de la part totale.

Production de contenu : 40% d'ouvrier

Logiciels : 13% d'ouvrier et 10% d'encadrement (notamment dans l'administratif)

Activités liées : encadrement quasi 20%

Répartition des salariés par type de contrat



Totalement aléatoire :

Production de contenus pas mal de CDD et de freelance : beaucoup d'intermittent ou de personne qui vienne en renfort lors des fluctuation de l'activité : secteur qui fait selon les carnets de commandes...

Logiciels : 85% de CDI ! plutôt des emplois sur le long terme, formation au sein de l'entreprise : on cherche a conservé ses salariés

Activités liées : la aussi beaucoup de CD

Préconisations

Les enquêtes de terrain réalisées par PRIMI ont permis de révéler les entreprises présentes sur le territoire de Marseille relevant des industries du contenu et des services numériques. Via des interviews et questionnaires, leurs activités, leurs besoins en termes d'emplois et de compétences, les freins qu'elles peuvent rencontrer mais aussi les enjeux auxquels ces industries font face, ont été analysés et synthétisés afin de présenter une « photographie » de ces écosystèmes propres à l'Economie numérique. Ces enquêtes de terrain viennent ainsi compléter un premier constat retenu par le Comité de Pilotage « Commerce et Economie numérique », à savoir des difficultés récurrentes en termes de recrutement du fait d'une offre de compétences locale insuffisante et d'une offre de formation qui doit évoluer pour s'adapter aux nouveaux besoins

Si nous avons déjà vu plus que haut que des métiers hybrides tels que « Commercial communicant » et « Développeur créatif » peuvent répondre de façon transversale aux besoins des entreprises des Industries du contenu et des Services numériques - pourtant très différentes, d'autres préconisations peuvent être apportées, en lien avec les missions et capacités de la Maison de l'Emploi de Marseille, mais aussi en lien avec d'autres acteurs et partenaires locaux.

Pour soutenir les entreprises concernées, trois grands domaines d'intervention sont proposés : une meilleure visibilité et des ajustements de l'offre de formation déjà disponible, des dispositifs favorisant la sécurisation de l'emploi, et enfin un appui en gestion des Ressources Humaines et en stratégie de l'emploi.

Axe « formation »

Les besoins

En lien avec les différentes études concernant les secteurs de l'Economie numériques, et en lien avec les enquêtes de terrain réalisées par PRIMI, plusieurs besoins transversaux ont été analysés par la Maison de l'Emploi de Marseille. Le premier besoin serait de renforcer la

« créativité » des développeurs, techniciens et ingénieurs, des industries du contenu et des services numériques ; les entreprises expriment en effet des difficultés à recruter des profils satisfaisants, faisant preuve à la fois de compétences techniques pointues mais aussi d'esprit d'initiative et d'autonomie. La question des enjeux liés à l'expérience-utilisateur et à l'analyse de données pour optimiser sans cesse un produit ou service numérique, implique en effet des profils techniques à la fois qualifiés et capables d'intégrer la notion d'usage en amont de la production.

Pour répondre à ce besoin, il faudrait donc pouvoir renforcer les viviers de candidats sur les métiers en tensions, notamment développeur (créatif) et commercial (communicant).

Le constat

Plusieurs formations « hybrides » sont déjà en cours de création sur le territoire régional afin de répondre aux besoins exprimés.

L'offre de formation initiale s'étoffe avec l'adaptation des formations déjà existantes aux spécificités des industries du contenu et des services numériques, mais s'enrichit également de nouvelles formations créées « sur-mesure » comme par exemple le titre professionnel d'Ingénieur informatique, parcours sciences et technologies des médias numériques – surnommé « Ingénieur transmédia » – de l'Université de Toulon, en partenariat avec le CNAM, ou encore l'unité d'enseignement « Interactivité » qui vient compléter les formations proposées par le département SATIS de l'Université d'Aix-Marseille avant la mise en place d'une formation spécialisée (Mastère CGE) de « Chargé de projet de médias interactifs multi-supports ».

Concernant la formation continue, on trouve aux côtés des programmes courts proposés par les universités et écoles spécialisées, de nouvelles offres de formation courtes (ou dites « accélérées ») qui peuvent répondre aux besoins de compétences de niveau intermédiaire (technicien) et qui s'ouvrent surtout à des profils plus divers. On peut ainsi citer des dispositifs comme Simpl'On, WebForce3, les modules de l'AFPA, du CNAM...

Les préconisations

Vu l'offre de formation déjà existante, et leur effort déjà entrepris pour s'adapter aux besoins des entreprises, on peut alors préconiser un travail de cartographie et de promotion de cette offre afin de favoriser son appropriation par les entreprises.

Si l'on peut s'appuyer sur des outils et répertoires déjà existants – comme auprès du CARIF ou de l'Observatoire Régional des Métiers Provence-Alpes-Côte d'Azur – il serait cependant intéressant de créer un outil type « guide » ou « annuaire » dédié aux entreprises des industries du contenu et des services numériques afin que celles-ci identifient rapidement les métiers potentiels pouvant être pris en charge par les étudiants sortis d'étude ou stagiaires ayant suivis une formation professionnelle : quelles compétences acquises ? quels niveau d'expertise et pour quel niveau de responsabilité ?

La mention et les coordonnées d'un contact référent au sein des écoles et organismes de formation, en charge de la relation avec les entreprises, ainsi qu'un calendrier prévisionnel d'événements types « forum de l'emploi » ou journées de rencontres entre étudiants et sociétés cherchant à recruter, serait également un plus pour les entreprises.

→ A noter que PRIMI déploie depuis 2013 et en partenariat avec les services du SGAR PACA et du CNAM, une mission d'accompagnement à l'implantation ou adaptation de formations pour la production de contenus transmédiés. Après un premier travail réalisé avec l'Université de Toulon puis l'Université de Marseille, PRIMI souhaiterait engager un travail de recensement des offres régionales en cours de mutation ou ayant besoin d'accompagnement pour s'adapter au mieux aux besoins des entreprises. Ce travail pourrait venir compléter l'étude réalisée en 2016 au sein de la mission GPECT « Economie Numérique » et participer à la création des outils cités ci-dessus en préconisations sur l'axe formation.

Axe « sécurisation de l'emploi »

Les besoins

Si parmi les premiers besoins exprimés demeure un certain « manque de candidats » aptes à répondre aux attentes des entreprises – besoin pouvant être lié au manque de visibilité de l'offre de formation régionale, un autre besoin exprimé reste cependant prioritaire : le manque de visibilité à long terme des entreprises, du à l'instabilité des carnets de commande. Cette instabilité étant inhérente aux activités de la production, on peut alors réfléchir à des solutions permettant une relative « sécurisation de l'emploi » afin d'inciter les entreprises à s'engager plus fortement dans leurs processus de recrutement et à débloquer

l'investissement nécessaire tout en s'assurant que cela ne mettra pas en difficultés leur équilibre financier et managérial. Il s'agit donc de faciliter le recrutement, malgré l'absence de visibilité sur les carnets de commande et la fluctuation de l'activité.

Cela amène à agir tout d'abord sur les fonctions supports, transversales à toutes les entreprises étudiées (administration, comptabilité, gestion RH, communication...), et notamment la force commerciale.

Le constat

L'axe « sécurisation de l'emploi » revêt une dimension à plus grande échelle que la création d'outil, guide ou autre dispositif pouvant être réalisé à court terme. Il s'agit plutôt de mener une réflexion structurante afin de trouver un modèle pertinent et adapté à la diversité des entreprises, même si les fonctions concernées – les fonctions supports – sont transversales.

Cette sécurisation de l'emploi peut en effet s'illustrer aux travers de dispositifs de mutualisation comme le prêt de compétences entre entreprises et jusqu'au groupement d'employeurs.

Cependant, pour arriver à cela, plusieurs conditions préalables de réussite sont à vérifier en amont d'un tel projet de mutualisation : quels sont les dispositifs déjà existants ? Quels sont les modèles les mieux adaptés ? Quelles sont les implications juridiques et financières pour les entreprises participantes ? Quels sont les niveaux d'implication et de responsabilités ? Quelles seraient les aides financières ou structurelles possibles pour le montage et le portage de tels dispositifs ?

Les préconisations

Dans une perspective de mutualisation, voire de création de groupements d'employeurs, il serait intéressant de réunir l'ensemble des acteurs concernés et potentiellement intéressés afin d'organiser un tour de table avant de lancer une étude d'opportunité.

→ Si la sécurisation des emplois, et plus largement la pérennité des petites entreprises des secteurs de l'économie numérique, reposent sur la notion de regroupement, il faut noter ici le rôle important déjà joué par les clusters et pôle d'entreprises : par les missions que ces structures réalisent naturellement – veille stratégique et commerciale, cartographie des compétences, mise en synergie des complémentarités... – ces réseaux professionnels

peuvent être de véritables incubateurs de groupement d'entreprises et groupement d'employeurs. Mais la constitution de tels groupements est cependant loin d'être spontanée et évidente à réaliser. Un accompagnement de la part d'expert et consultants spécialisés serait bienvenu pour mettre en place des alliances stratégiques (entre entreprises déjà repérées) pertinentes : quels statuts possibles ? quelles conditions juridiques et implication financières, etc. ?

Axe « appui RH »

Les besoins

Si les entreprises expriment un manque de candidats pour répondre à leurs besoins en compétences et surtout un manque de visibilité financière à long terme pour s'engager sur des emplois durables, il faut cependant constater qu'elles consacrent peu de temps à leur « stratégie RH », soit le recensement des ressources et compétences effectivement nécessaires pour la bonne marche de leurs activités, les marges de progression à réaliser et les leviers à actionner pour y parvenir – structuration managériale, plan de formation, stratégie de développement lié à l'emploi de compétences précisément repérées et quantifiées, etc.

Le constat

Il s'agit donc d'aider les entreprises à repérer les offres de formation et compétences disponibles, à sécuriser les emplois via une mutualisation ou autre dispositif garantissant une certaine pérennisation et maintien des « talents » en région, mais aussi à favoriser la définition de stratégie RH efficace. Cela permettrait de mieux s'ouvrir aux compétences disponibles dites « atypiques » ou même « hybrides » et ne correspondant pas toujours aux *a priori* et connaissances de l'employeur (qui fait souvent d'abord appel à un réseau des anciens de sa propre école ou formation). En identifiant davantage ses besoins RH et en définissant une stratégie à long terme, l'entreprise serait plus à même d'intégrer des profils alternatifs pouvant réduire les pressions liés aux métiers de développeurs ou de commerciaux cités comme étant « en tension ».

Les préconisations

Dans le cadre de la mission GPECT « Economique numérique », des diagnostics RH organisés par l'AGEFOS en lien avec les enquêtes de terrain réalisées par PRIMI ont été proposés aux entreprises. Cet accompagnement, réalisé par une consultante spécialisée et entièrement pris en charge par les partenaires de la mission, n'ont cependant pas été plébiscités par les dirigeants d'entreprises rencontrés. Pour rappel, les entreprises rencontrées sont majoritairement constituées de petits effectifs et sont soumises à une instabilité financière liée à leurs activités de production ; il prévaut également une forte polyvalence des postes, y compris et notamment celui de dirigeant qui peut gérer des fonctions à la fois stratégiques, managériales, administratives, techniques et/ou créatives. Trop peu de temps est ainsi consacré à une gestion optimisée des ressources humaines et à la définition d'une stratégie liée à l'emploi. Les entreprises sont dans un contexte d'urgence permanente et les dirigeants déclarent ne pas pouvoir dégager ne serait-ce qu'un à deux jours de temps de travail pour se consacrer à ces questions.

Afin d'intéresser efficacement les entreprises, on peut évoquer ici le principe d'engagement : une première expérience réussie en terme d'accompagnement RH facilitera un accroissement de l'intérêt sur ces questions RH et sur l'importance de définir une stratégie liée à l'emploi. Avant de proposer un accompagnement complet qui peut paraître chronophage et sans garantie d'efficacité immédiate à la clef (impressions recueillies auprès des dirigeants rencontrés lors des enquêtes-terrain), il serait intéressant d'imaginer des temps d'échanges conviviaux dédiés aux entrepreneurs qui viendraient avant tout, en marge de leur temps de travail, écouter les témoignages et expériences d'entreprises de leur secteur ayant fait preuve de réussite. Le témoignage de leurs « pairs », complété par des apports plus théorique de la part des acteurs de l'emploi, pourrait être une bonne combinaison pour convaincre les dirigeants d'investir davantage de temps et de ressources sur ces questions RH.

A noter également qu'un accompagnement à la définition d'une stratégie type GPEC mené à bien auprès d'une entreprise pourrait également permettre à celle-ci d'ajuster ses attentes et de diversifier ses sources de recrutement pour répondre à un besoin plus clairement identifié.

Annexe : liste des entreprises étudiées

Entreprises	NAF	Domaine d'activités
Belavox films	5911C - Production de films pour le cinéma	Audiovisuel
BONI AND PROD	5911A - Production de films et de programmes pour la télévision	Audiovisuel
DOMINO STUDIO	5912Z - Post-production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision	Audiovisuel
FILMS DE FORCE MAJEURE	5911C - Production de films pour le cinéma	Audiovisuel
GOBI STUDIO	5911A - Production de films et de programmes pour la télévision	Audiovisuel
LEMON STUDIO	5911A - Production de films et de programmes pour la télévision	Audiovisuel
Soundworks	4763Z - Commerce de détail d'enregistrements musicaux et vidéo en magasin spécialisé	Audiovisuel
TRANSFUGES	5911A - Production de films et de programmes pour la télévision	Audiovisuel
ACOMZ	7311Z - Activités des agences de publicité	Communication digitale
BLACK EUPHORIA	5911B - Production de films institutionnels et publicitaires	Communication digitale
LES NOUVEAUX MÉDIAS	7311Z - Activités des agences de publicité	Communication digitale
PATCHWORK PROD	5911B - Production de films institutionnels et publicitaires	Communication digitale
QUADRISSIMO	6311Z - Traitement de données, hébergement et activités	Communication digitale

	connexes	
SEMPLY MEDIA	7311Z - Activités des agences de publicité	Communication digitale
UNIVUP	5912Z - Post-production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision	Communication digitale
VOTRE HABITAT	7021Z - Conseil en relations publiques et communication	Communication digitale
GALOO	6201Z - Programmation informatique	Informatique
IMAGINE SOFT	5829C - Edition de logiciels applicatifs	Informatique
LINAGORA	6202A - Conseil en systèmes et logiciels informatique	Informatique
LINK AND DATA MOBILE	7320Z - Etudes de marché et sondages	Informatique
NEXVISION	6201Z - Programmation informatique	Informatique
PROLOGIA	6202A - Conseil en systèmes et logiciels informatique	Informatique
RD Médias	6311Z - Traitement de données, hébergement et activités connexes	Informatique
SAFEBRANDS	6311Z - Traitement de données, hébergement et activités connexes	Informatique
SMILE	6202A - Conseil en systèmes et logiciels informatique	Informatique
Viaxoft	6202A - Conseil en systèmes et logiciels informatique	Informatique
EXKEE PROD	5829C - Edition de logiciels	Jeu vidéo

	applicatifs	
Honikou Games	6201Z - Programmation informatique	Jeu vidéo
INDEEGO GAMES	6201Z - Programmation informatique	Jeu vidéo
2h60	5811Z - Édition de livres	Web/Mobile/Multimédia
DESTINO MUNDO	7911Z - Activités des agences de voyage	Web/Mobile/Multimédia
DEVISUBOX	6202A - Conseil en systèmes et logiciels informatique	Web/Mobile/Multimédia
EDISER	5811Z - Édition de livres	Web/Mobile/Multimédia
KALYZÉE	6311Z - Traitement de données, hébergement et activités connexes	Web/Mobile/Multimédia
NATURAL SOLUTIONS	6201Z - Programmation informatique	Web/Mobile/Multimédia
TIKA Editions	5819Z - Autres activités d'édition	Web/Mobile/Multimédia