

## Les métiers cadres de la fonction Marketing, stratégie clients et produits

- Réunissant 5 grandes familles de métiers pour un total de 20 métiers cadres, la fonction Marketing, stratégie clients et produits joue un rôle essentiel dans le développement des entreprises. 3 % des offres d'emploi cadre publiées en 2023 concernent cette fonction.
- Les métiers du marketing et de la stratégie clients et produits répondent aux enjeux de compétitivité des entreprises. Ils contribuent à renforcer leur notoriété mais aussi à augmenter les ventes. *In fine*, c'est la croissance de l'entreprise qui est recherchée.
- L'exigence renforcée des consommateurs oblige les entreprises à prêter une attention très forte à leurs clients, à leurs produits et à leurs services. Cela se traduit par la nécessité de bien comprendre les clients, leurs comportements et leurs besoins pour mieux les attirer et les fidéliser. L'usage des produits et services vendus doit également pouvoir être finement décrypté à des fins d'optimisation. Dans cette optique, les cadres du marketing et de la stratégie clients et produits utilisent les outils analytiques liés au *big data* qui se trouvent désormais renforcés avec l'intelligence artificielle (IA).

# Périmètre

Dans le secteur privé, les métiers cadres, au nombre de 445 sont répartis en 16 grandes fonctions.

01 - Commercial, commerce, ventes

**02 - Marketing, stratégie clients et produits**

03 - Communication, création et culture

04 - Direction générale, adjoint de direction

05 - Ingénierie, études, R&D

06 - Finance, comptabilité et gestion

07 - Administratif, organisation et juridique

08 - Informatique et systèmes d'information

09 - Production industrielle et maintenance

10 - Travaux et chantier

11 - Ressources humaines et formation

12 - Santé, social et médico-social

13 - Achats

14 - Logistique et transports

15 - Qualité et sécurité

16 - Process, méthodes et planification

Chacune de ces fonctions réunit plusieurs familles de métiers. Leur nombre est variable d'une fonction à l'autre.

Chacune de ces familles de métiers réunit elle-même un ensemble de métiers entretenant entre eux une certaine proximité de part leur finalité et compétences recherchées. Le nombre de métiers contenus dans une famille de métier varie d'une famille de métiers à l'autre.

**Ce document propose une synthèse : éléments de contexte, données marché et attentes des recruteurs en termes de compétences par famille de métiers de la fonction Marketing, stratégie clients et produits.**

## Sources

**1** Les données liées au contexte et facteurs d'évolution des familles de métiers résultent d'une approche qualitative, mêlant sources documentaires internes et externes, et entretiens réalisés auprès de cadres exerçant ces métiers.

**2** Les données marché concernant le poids des offres d'emploi cadre par famille de métiers, leur répartition par région, et par métiers sont issues de l'analyse de la base des offres publiées sur [apec.fr](http://apec.fr) en 2023. Il s'agit d'offres émises pour des emplois cadres par des entreprises du secteur privé, hors offres doublons et partenaires. Le traitement est réalisé sur 90 % des offres d'emploi, celles où il a été possible d'identifier le métier.

**3** Les données relatives au niveau de responsabilité sont issues de l'enquête annuelle de l'Apec sur la rémunération des cadres, éditions 2021 à 2023. Elle est conduite, chaque année, auprès d'un échantillon de 13 000 cadres du secteur privé.

**4** Les données sur les compétences demandées proviennent de l'exploitation de la base des offres d'emploi publiées pour des postes de cadre par des entreprises du privé. Il s'agit des compétences métiers les plus souvent mentionnées par les recruteurs. Ces compétences sont de trois types :

- Les compétences comportementales (également parfois appelées *soft-skills* ou savoir-être). Il s'agit de compétences intrinsèques d'une personne, liées à sa personnalité et son tempérament.

- Les compétences techniques entendues ici comme des compétences caractéristiques du métier. Il peut s'agir, par exemple, de la capacité à manipuler des outils, à opérer des façons de faire, à maîtriser un cadre réglementaire, ou bien encore à atteindre les objectifs inhérents au métier.

- Les compétences transverses sont plus génériques. Ceci concerne par exemple des compétences en gestion de projets, budgétaire ou administrative, etc.

## 5 familles de métiers à découvrir

■ Glossaire	04
■ <i>Business analyse et pricing</i>	05
■ Direction marketing	07
■ Gestion de produit (chef de produit...)	09
■ Gestion de projet marketing	11
■ Marketing digital	13

# Glossaire

- **A/B testing** : technique qui permet de mesurer statistiquement l'impact d'un changement de version, de page internet, de *call to action*, de formulaire, en testant plusieurs variantes.
- **API (application programming interface)** : interface de programmation d'application.
- **Benchmark** : étude de l'univers de référence et de la concurrence d'une entreprise.
- **Bid price** : prix le plus élevé qu'un individu est prêt à payer pour un bien ou un service.
- **BtoB** : relation/commerce entreprise à entreprise.
- **BtoC** : relation/commerce entreprise à consommateur.
- **Ciblage** : stratégie qui consiste à identifier les segments de marchés auxquels une entreprise veut s'adresser.
- **CLV (consumer lifetime value)** : valeur du client à vie.
- **CMS (content management system)** : logiciel de gestion de contenu web, permettant de créer, gérer et mettre à jour un site internet.
- **CPA (cost per action)** : coût par action.
- **CRM (customer relationship management)** : logiciel de gestion de la relation client.
- **Crosscanal** : multicanal.
- **CTA (call-to-action)** : élément cliquable intégré à un contenu internet destiné à inciter l'utilisateur à effectuer une action donnée.
- **CTR (click through rate)** : le taux de clic indique la part des visiteurs qui ont cliqué sur un lien après avoir consulté un élément sur internet. C'est un indicateur de mesure de succès des campagnes publicitaires.
- **CX (customer experience)** : expérience client.
- **GTM (go to market)** : stratégie de mise en marché d'un nouveau produit.
- **IA** : intelligence artificielle.
- **Inbound marketing** : stratégie visant à attirer les prospects en suscitant l'intérêt via des contenus de qualité, des blogs, une activité sur les réseaux sociaux.
- **KPI (key performance indicator)** : indicateur de performance.
- **Lead** : prospect.
- **NPS (net promoter score)** : indicateur mesurant la propension qu'ont des clients à recommander un produit ou un service.
- **Outbound marketing** : stratégie d'approche des prospects par des techniques de marketing direct.
- **P&L (profit and loss)** : l'approche pertes et profit est une technique de modélisation comptable qui permet d'identifier la marge que l'on peut dégager pour un projet donné.
- **PGC** : produits de grande consommation.
- **PLV** : publicité sur le lieu de vente.
- **Retargeting** : forme de publicité en ligne s'adressant aux visiteurs d'un site de vente en ligne ayant quitté le site sans réaliser d'achat, et qui les incite à y revenir avec des publicités ciblées sur les pages produits.
- **RGPD** : règlement général sur la protection des données.
- **ROI (return on investment)** : retour sur investissement.
- **SEA (search engine advertising)** : méthode de référencement basée sur l'achat de mots clés auprès de moteurs de recherche.
- **SEM (search engine marketing)** : stratégie d'optimisation de la visibilité d'un site internet, elle s'appuie sur le SEA et le SEO.
- **SEO (search engine optimization)** : méthode de référencement naturel.
- **Storytelling** : communication narrative, technique qui utilise le récit dans la communication publicitaire ou marketing.
- **UI (user interface)** : interface utilisateur.
- **UI/UX design** : conception d'interface/de parcours utilisateur.
- **UX (user experience)** : expérience utilisateur.
- **WOM (word of mouth)** : marketing de bouche à oreille basé sur l'exploitation des informations (recommandations, expériences, conversations...) partagées par des individus concernant une entreprise, un produit, un service. Cette technique ancienne de marketing participatif s'est fortement transformée avec l'essor des réseaux sociaux.

# Les métiers en business analyse et pricing

## 1 Contexte et facteurs d'évolution

- Dans un contexte de volatilité et de tension sur les prix, les cadres du pricing et de l'analyse business sont devenus des ressources clés pour les entreprises. Ils/Elles leur permettent d'optimiser leur performance et leurs résultats face à l'inflation et à l'accroissement de la concurrence interentreprises.

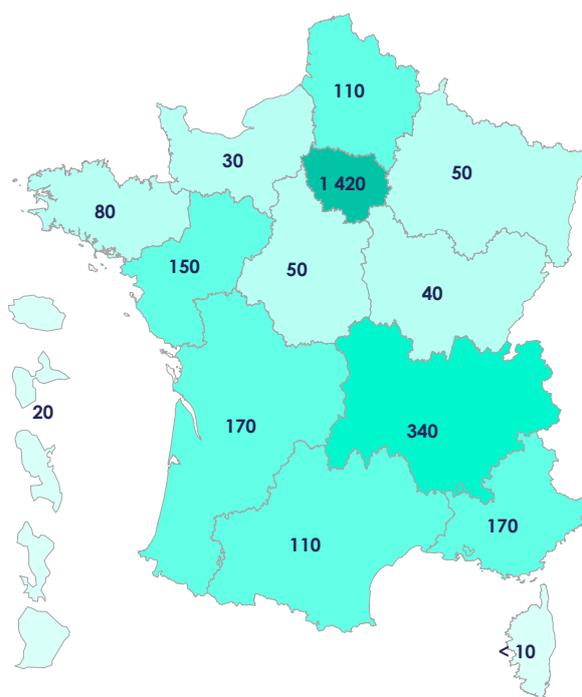
- Grâce à au développement du numérique, les entreprises peuvent adapter automatiquement leur politique tarifaire sur la base d'analyses en temps réel de critères comme les comportements des clients face au pricing ou l'univers concurrentiel.

## 2 2 730 offres d'emploi cadre en 2023

Poids dans la fonction  
Marketing, stratégie clients et produits

20 %

Répartition par région



Répartition par métier



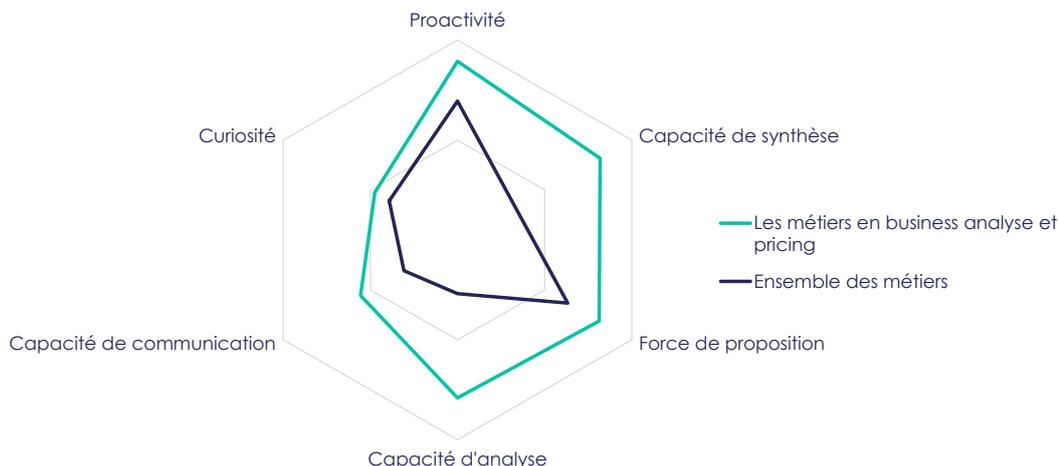
### 3 Part des cadres ayant...



Source : Apec

## 4 Compétences les plus attendues des recruteurs

### → Compétences comportementales spécifiques



Note de lecture : La capacité d'analyse est une compétence attendue pour tous les métiers cadres mais elle est davantage demandée dans les offres d'emploi pour les métiers en business analyse et pricing.

### → Compétences techniques

- Business analyse et pricing
- Techniques de prix : pricing, tarification, stratégie tarifaire, yield management, etc.
- Analyse de données et statistiques
- Analyse et prévision des ventes
- Maîtrise d'outils d'informatique décisionnelle (notamment Microstrategy, Salesforce, PMS, etc.)
- Excel avancé, VBA
- Mesure et management de la performance
- Étude de marché, outils d'évaluation, benchmarking
- Gestion budgétaire, recette et chiffrage
- Gestion et stratégie commerciale, suivi de la relation et de la satisfaction client

### → Compétences transverses

- Management et gestion de projets
- Analyse des besoins
- Anglais professionnel
- Management de personnes, animation de réunions, coordination d'équipes

## Liens utiles pour en savoir plus sur cette famille de métiers

### Les fiches métiers

- Business analyst
- Pricing analyst
- Yield manager

### Les salaires des cadres dans 111 familles de métiers - édition 2023

### Data Cadres - les chiffres du marché du travail

# Les métiers de la direction marketing

## 1 Contexte et facteurs d'évolution

- Les évolutions technologiques, la place prépondérante des réseaux sociaux dans les usages des consommateurs, ainsi que la volatilité de ces derniers, conduisent les entreprises à se tourner vers "un marketing de dialogue". Sa mise en place incombe aux cadres de la direction marketing.

- Ceux-ci ont pour mission de définir et de déployer la stratégie marketing qui permettra de renforcer la notoriété de l'entreprise.

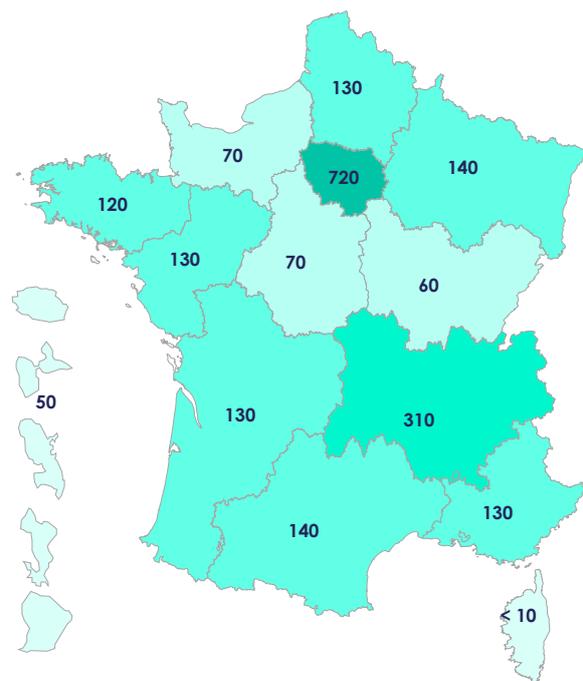
- Les directions marketing des entreprises font aussi face à des consommateurs de plus en plus séduits par les valeurs d'une marque et d'une entreprise, parfois même au détriment des prix. Leur sensibilité envers les problématiques écologiques conduit les cadres de ces directions à travailler une stratégie responsable.

## 2 2 180 offres d'emploi cadre en 2023

Poids dans la fonction  
Marketing, stratégie clients et produits

16 %

Répartition par région

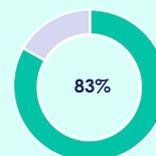


Répartition par métier

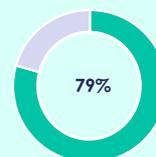


## 3 Part des cadres ayant...

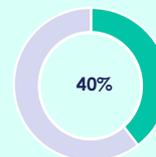
... Une responsabilité hiérarchique



... Une responsabilité budgétaire



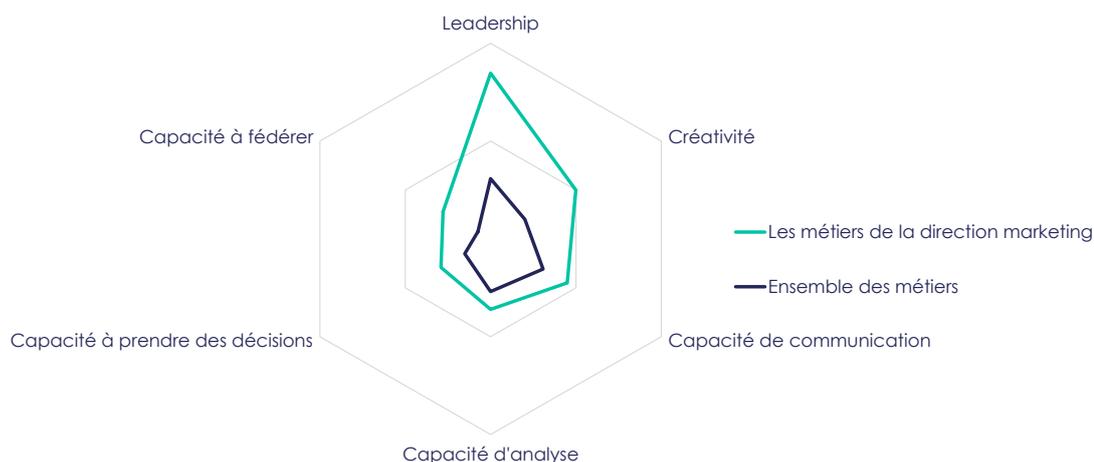
... Des missions à l'international



Source : Apec

## 4 Compétences les plus attendues des recruteurs

### → Compétences comportementales spécifiques



Note de lecture : Le leadership est une compétence attendue pour tous les métiers cadres mais elle est davantage demandée dans les offres d'emploi pour les métiers de la direction marketing.

### → Compétences techniques

- Stratégies et pratiques commerciales : développement commercial, prospection commercial
- Marketing digital
- Marketing produit et opérationnel
- Marketing émotionnel, storytelling
- Stratégie de communication et plan de communication
- Suivi du parcours client : façons d'attirer le client (inbound marketing), expérience client, satisfaction client, fidélisation
- Outils d'évaluation, benchmarking, études de marché
- Management de la performance et mesure de la performance
- Amélioration continue

### → Compétences transverses

- Management de projets
- Management de personnes, animation de réunions, coordination d'équipes
- Gestion du budget
- Anglais professionnel
- Microsoft ou Open Office

## Liens utiles pour en savoir plus sur cette famille de métiers

### Les fiches métiers

- Directeur.trice commercial.e et marketing
- Directeur.trice marketing

### Les salaires des cadres dans 111 familles de métiers - édition 2023

### Data Cadres - les chiffres du marché du travail

# Les métiers de la gestion de produit

## 1 Contexte et facteurs d'évolution

- Le développement technologique, l'essor du digital et de l'e-commerce, la concurrence ainsi que l'exigence de clients mieux informés, nécessitent que les entreprises accordent une attention très forte au développement de leurs produits.

- Dans ce contexte, les cadres de la gestion de produits interviennent pour analyser finement les évolutions des comportements de leurs clients et prospects. Ceci permet à l'entreprise de réajuster ses stratégies marketing et R&D en fonction des tendances actuelles ou à venir.

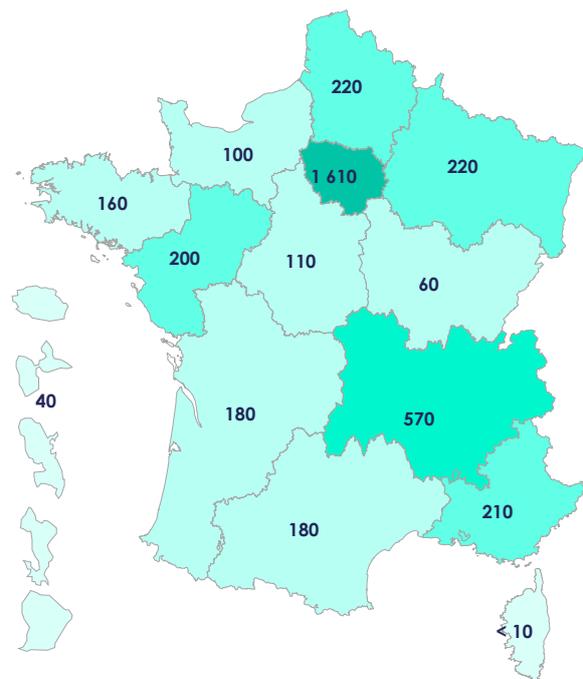
- Les outils d'analyse numérique sont utilisés à ces fins, mais aussi pour automatiser des actions comme les campagnes publicitaires.

## 2 4 890 offres d'emploi cadre en 2023

Poids dans la fonction  
Marketing, stratégie clients et produits

**27 %**

Répartition par région

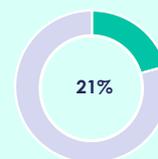


Répartition par métier

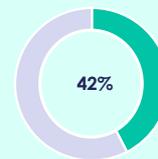


## 3 Part des cadres ayant...

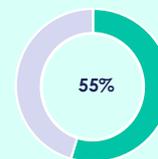
... Une responsabilité hiérarchique



... Une responsabilité budgétaire



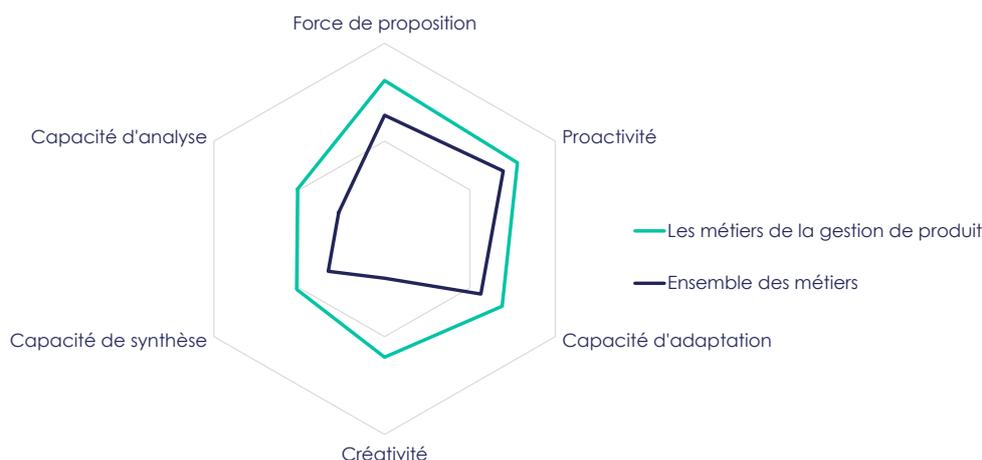
... Des missions à l'international



Source : Apec

## 4 Compétences les plus attendues des recruteurs

### → Compétences comportementales spécifiques



Note de lecture : La créativité est une compétence attendue pour tous les métiers cadres mais elle est davantage demandée dans les offres d'emploi pour les métiers de la gestion de produit.

### → Compétences techniques

- Marketing produit et opérationnel
- Stratégie marketing et commerciale, développement commercial et politique commerciale, négociation commerciale
- Gestion et développement produit
- Analyse marketing, suivi d'indicateurs
- Merchandising et packaging
- Relation client BtoB
- Outils d'évaluation, benchmarking, études de marché
- Category management (ou management de produit)
- Mesure et management de la performance

### → Compétences transverses

- Management et gestion de projets
- Management de personnes, animation de réunions, coordination d'équipes
- Gestion du budget
- Anglais professionnel
- Microsoft ou Open Office

## Liens utiles pour en savoir plus sur cette famille de métiers

### Les fiches métiers

- Category manager
- Chef.fe de produit

### Les salaires des cadres dans 111 familles de métiers - édition 2023

### Data Cadres - les chiffres du marché du travail

# Les métiers de la gestion de projets marketing

## 1 Contexte et facteurs d'évolution

- Les cadres de la gestion marketing sont chargés de décliner la stratégie e-marketing et multicanale de leur entreprise (marché, produit, positionnement, distribution) et d'assurer le suivi opérationnel des projets (on line, off line et mobile). Ils contribuent ainsi à l'optimisation, au développement des ventes et à la rentabilité de leur société.

- Leur métier s'est transformé avec l'essor du digital et de l'e-commerce, faisant évoluer les stratégies de communication.

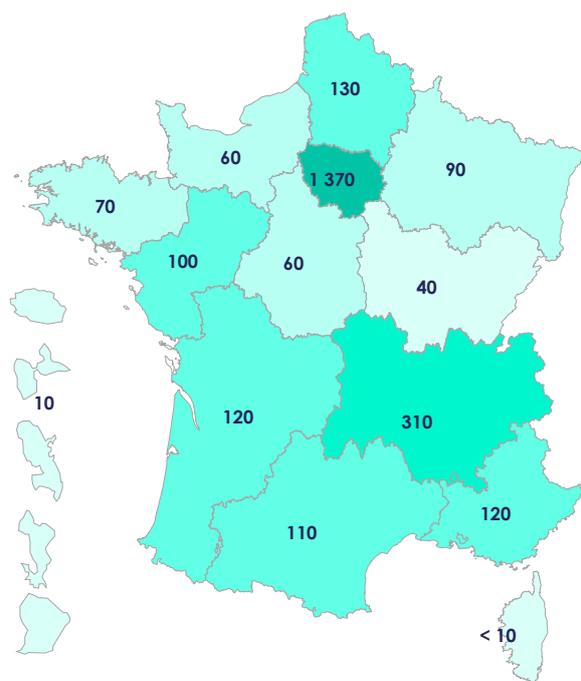
- Il a aussi évolué avec le développement de la data. L'analyse des clients s'est affinée permettant de mieux les comprendre et de mieux répondre à leurs attentes.

## 2 2 570 offres d'emploi cadre en 2023

Poids dans la fonction  
Marketing, stratégie clients et produits

19 %

Répartition par région



Répartition par métier

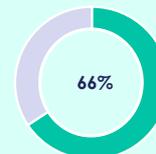


## 3 Part des cadres ayant...

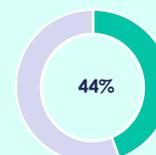
... Une responsabilité hiérarchique



... Une responsabilité budgétaire



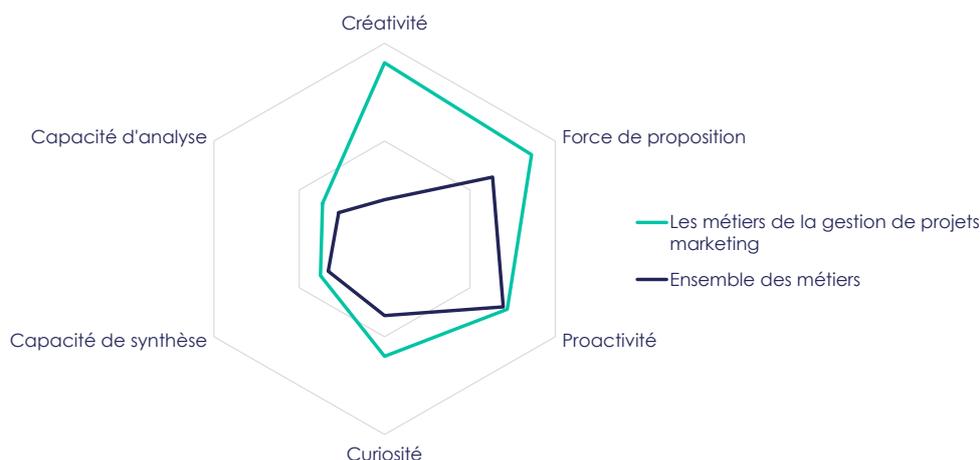
... Des missions à l'international



Source : Apec

## 4 Compétences les plus attendues des recruteurs

### → Compétences comportementales spécifiques



Note de lecture : La créativité est une compétence attendue pour tous les métiers cadres mais elle est davantage demandée dans les offres d'emploi pour les métiers de la gestion de projets marketing.

### → Compétences techniques

- Marketing produit opérationnel et digital
- Techniques liées au packaging et conditionnement
- Techniques de merchandising
- Stratégie marketing et commerciale
- Expérience client, fidélisation de la clientèle et outils de gestion de la relation client (CRM)
- BtoB et gestion des fournisseurs
- Actions marketing, organisation d'évènements
- Outils d'évaluation et benchmarking
- Base de données, statistiques et mesure de la performance

### → Compétences transverses

- Anglais professionnel
- Management et gestion de projets
- Management de personnes, animation de réunions, coordination d'équipes
- Gestion de planning et reporting d'activité
- Microsoft ou Open Office

## Liens utiles pour en savoir plus sur cette famille de métiers

### Les fiches métiers

- Assistant.e marketing
- Chef.fe de projet marketing
- Responsable marketing
- Brand manager
- Ingénieur.e packaging

### Les salaires des cadres dans 111 familles de métiers - édition 2023

### Data Cadres - les chiffres du marché du travail

# Les métiers du marketing digital

## 1 Contexte et facteurs d'évolution

- Avec l'essor des solutions numériques et de l'e-commerce, de nouvelles attentes des consommateurs ont émergé et les services du marketing ont dû évoluer pour inclure la dimension digitale.

- De nouveaux défis organisationnels se sont également imposés sous l'effet de l'évolution des relations entre les entreprises et leurs clients. Ceux-ci jouent souvent le rôle d'ambassadeur d'une marque entreprise par le biais d'avis positifs ou négatifs, ce qui nécessite de déployer de nouvelles stratégies de communication.

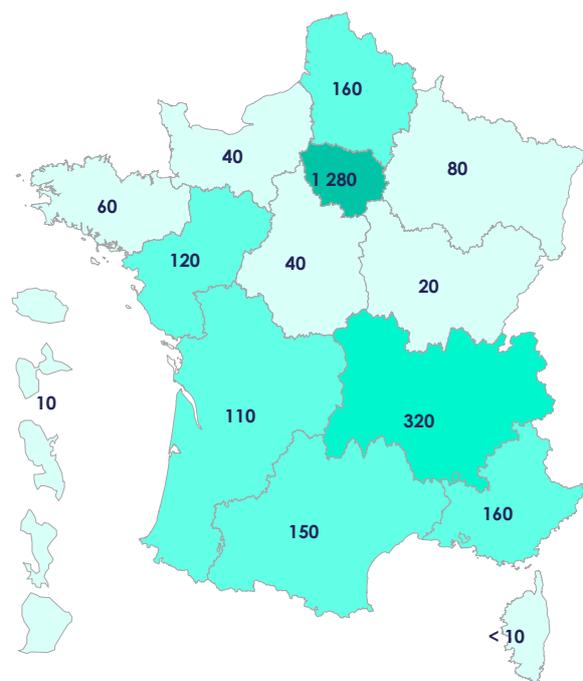
- Dans ce contexte, les cadres du marketing digital interviennent pour maximiser et optimiser les points de contacts entre l'internaute et la marque. Ils s'appuient sur l'utilisation du big data et le développement d'outils analytiques pour mieux décrypter leurs comportements.

## 2 2 540 offres d'emploi cadre en 2023

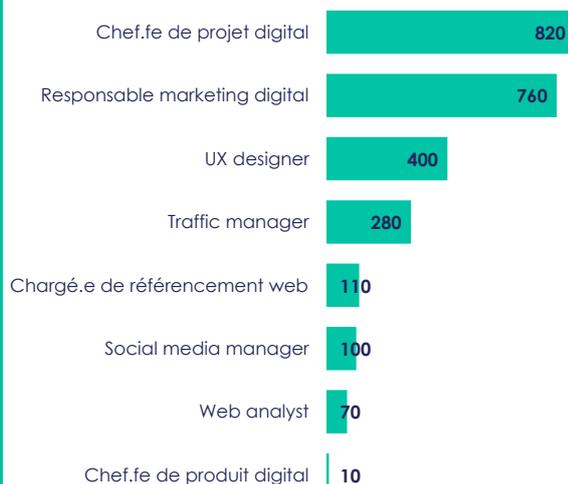
Poids dans la fonction  
Marketing, stratégie clients et produits

18 %

Répartition par région

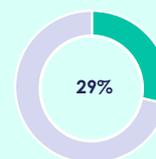


Répartition par métier

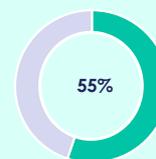


## 3 Part des cadres ayant...

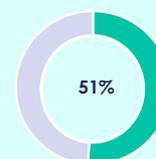
... Une responsabilité hiérarchique



... Une responsabilité budgétaire



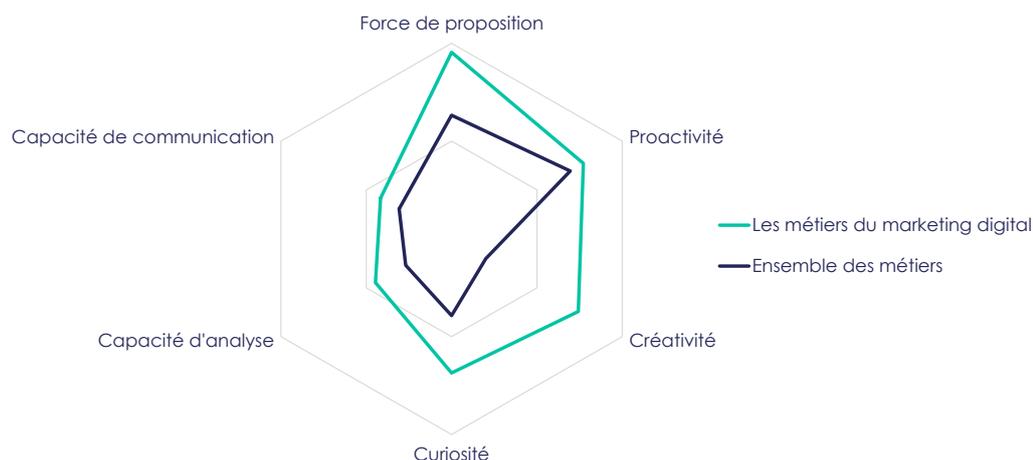
... Des missions à l'international



Source : Apec

## 4 Compétences les plus attendues des recruteurs

### → Compétences comportementales spécifiques



Note de lecture : La force de proposition est une compétence attendue pour tous les métiers cadres mais elle est davantage demandée dans les offres d'emploi pour les métiers du marketing digital.

### → Compétences techniques

- Outils d'analyse et de collecte de données (notamment : Microsoft Excel, Adobe analytics)
- Communication d'entreprise
- Communication digitale et stratégie médias (gestion de communautés, réseaux sociaux, retargeting)
- Data visualisation
- Outils de développement d'interface web (notamment UX - UI design, InVision, Axure, Web design)
- Outils et méthodes liés au référencement Internet (notamment SEO, Google, Search Engine Advertising, Netlinking)
- Outils de création graphique (notamment Adobe Photoshop, Adobe Illustrator, Adobe XD)
- Transformation digitale : évolutions
- Expérience et parcours client, outils de gestion de la relation client (CRM), user stories, storyboards

### → Compétences transverses

- Management et gestion de projets
- Amélioration continue
- Anglais professionnel
- Management de personnes, animation de réunions, coordination d'équipes

## Liens utiles pour en savoir plus sur cette famille de métiers

### Les fiches métiers

- Chargé.e de référencement web
- Chef.fe de projet digital
- Social media manager
- UX designer
- Chef.fe de produit digital
- Responsable marketing digital
- Traffic manager
- Web analyst

### Les salaires des cadres dans 111 familles de métiers - édition 2023

### Data Cadres - les chiffres du marché du travail

# L'observatoire de l'emploi cadre



**RECRUTEMENT**  
PRÉVISIONS  
& PROCESSUS



**TRAJECTOIRES**  
PARCOURS  
& INÉGALITÉS



**COMPÉTENCES**  
MÉTIERS  
& SOCIÉTÉ

L'observatoire de l'Apec réalise des études pour mieux comprendre le marché de l'emploi des cadres et anticiper les tendances à venir, en matière de modalités de recrutement et de fidélisation, de processus de mobilité, d'évolution des métiers et des compétences.

Les études publiées s'articulent autour de trois grands axes :

- > Analyser les besoins, les difficultés et les processus de recrutement des cadres ;
- > Comprendre les trajectoires des cadres, leurs parcours et les inégalités qui peuvent en résulter ;
- > Révéler les évolutions des métiers et des compétences des cadres en lien avec les transformations sociétales.

## LES DERNIÈRES ÉTUDES PARUES DANS LA COLLECTION « COMPÉTENCES : MÉTIERS ET SOCIÉTÉ »

- > Rapport au travail des actifs de moins de 30 ans, janv. 2024
- > Pratiques managériales 2023, nov. 2023
- > Devenir manager, nov. 2023
- > Rester manager, nov. 2023

## ISSN 2681-2835 (COLLECTION COMPÉTENCES)

Cette étude a été réalisée par la direction Données et Études (DDE) de l'Apec.

**Directeur de la DDE :** Pierre Lamblin

**Responsable du pôle Valorisation des données :**  
Sébastien Thernisien

**Équipe projet :** Kaoula Ben Messaoud, Anne-Dominique Gleyen, Florence Kremer, Caroline Legrand, Cristina Turlueanu



Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.corporate.apec.fr](http://www.corporate.apec.fr) > Nos études



Suivez l'actualité de l'observatoire de l'emploi cadre de l'Apec  
@Apec\_Etudes

## ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 boulevard Brune-75689 Paris Cedex 14

## CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

Du lundi au vendredi de 9h à 19h  
aux horaires France métropolitaine

© Apec. Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (ME-DEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).