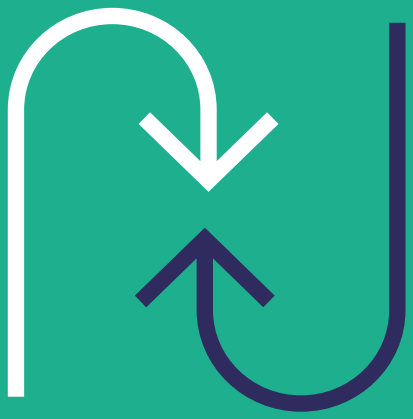
COMPÉTENCES
MÉTIERS & SOCIÉTÉ



L'intelligence artificielle en commercial-marketing

Entre accélération des usages, nouvelles compétences et mutation des métiers

L'essor de l'IA en commercial-marketing : une transformation rapide et variée des métiers

→ En 2025, les métiers commercial-marketing représentent 13 % de l'ensemble des offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr mentionnant l'IA (contre 9 % il y a 4 ans), occupant ainsi la 2e position derrière l'informatique, parmi les fonctions mentionnant le plus l'IA dans leurs offres.

→ Cependant, selon les experts et cadres interrogés, l'intégration de l'IA s'effectue surtout par des démarches individuelles et hybrides, entre usages professionnels et personnels, amplifiant le phénomène de *shadow AI*.

→ *Business developer,* chef.fe de produit et *business analyst* sont les métiers de la fonction commercial-marketing qui voient l'IA le plus fréquemment mentionnée dans les offres.

L'IA, des opportunités variées pour les métiers de la fonction marketing-commercial

→ L'IA génère de nouveaux besoins en compétences : analyse de données, *prompt engineering*, gestion de solutions IA, etc.

→ Les grandes entreprises sont mieux équipées pour déployer l'IA dans leurs processus de production, alors que globalement les PME avancent prudemment, freinées par les coûts, la formation ou les questions de sécurité.

→ L'IA permet d'automatiser de nombreuses tâches, redéployant la valeur ajoutée des cadres en commercial-marketing sur l'analyse, la personnalisation ou la stratégie de la relation client.

Déployer l'IA avec succès : nouveaux défis de formation, d'organisation et d'employabilité

→ Les compétences IA sont encore mal définies et rarement standardisées pour les métiers en commercial-marketing.

→ Les formations techniques à l'IA restent minoritaires : les employeurs attendent surtout des collaborateurs et des collaboratrices la maîtrise des outils génératifs et la capacité à les intégrer dans les usages professionnels.

→ Ces mutations posent des enjeux d'employabilité, d'adaptation des compétences et de formation à l'IA.

Mars 2026

apec

SOMMAIRE

03
L'essor de l'IA en commercial-marketing : une transformation rapide et inégale des pratiques

07
L'IA, des opportunités variées pour les métiers de la fonction marketing-commercial

13
Déployer l'IA avec succès : nouveaux défis de formation, d'organisation et d'employabilité

Méthodologie

Les analyses présentées dans ce document s'appuient sur un dispositif méthodologique en deux volets :

1. Un volet quantitatif

Un traitement a été réalisé sur les offres d'emploi cadre publiées sur apec.fr entre 2022 et 2025, à partir d'une liste de mots-clés représentatifs des principales notions de l'intelligence artificielle appliquées aux métiers cadres. Cette liste inclut notamment : IA/AI, intelligence artificielle, IA générative, *machine learning, deep learning*, NLP/TAL, computer vision/vision par ordinateur, réseaux de neurones, modèles génératifs, LLMs, apprentissage supervisé/non supervisé, etc. Bien que non exhaustive, cette sélection permet de couvrir de manière cohérente et opérationnelle les concepts, domaines d'expertise et innovations les plus significatifs liés à l'IA. Les analyses par fonction, famille de métiers et métier portent sur les offres pour lesquelles ces informations sont disponibles, soit 90 % des offres d'emploi.

2. Un volet qualitatif

Une enquête qualitative a été réalisée par KOS Research entre septembre et octobre 2025 auprès de trois cibles :

- **20 entretiens avec des cadres salarié.es** d'entreprises du commercial-marketing utilisant régulièrement l'IA dans un cadre professionnel ;
- **6 entretiens avec des recruteurs** ou professionnels des ressources humaines rattachés à des entreprises à dominante commercial-marketing ;
- **4 entretiens avec des experts** ou chercheurs reconnus pour leur apport sur le sujet de l'intelligence artificielle.

L'essor de l'IA en commercial-marketing : une transformation rapide et inégale des pratiques

L'intelligence artificielle est un concept vaste et multidimensionnel, qui semble difficile à définir précisément et qui peut évoluer en fonction des avancées technologiques[1].

Même si le premier chatbot Eliza a été conçu en 1966, l'utilisation dans la fonction commercial-marketing est perçue comme un phénomène globalement récent.

Dans la décennie précédente, la possibilité de manipuler les données massives a rendu possible l'essor de l'apprentissage profond (*deep learning*).

Aujourd'hui, ces applications se sont multipliées, du fait d'algorithmes de plus en plus puissants et de la masse de données considérables recueillies qui permettent d'affiner les modèles.

Répartition des métiers de la fonction commercial-marketing

Les familles de métiers cadres de la fonction commerciale	Les familles de métiers cadres de la fonction marketing
■ Relation clients ■ Avant-vente et support commercial ■ Technico-commercial ■ Commerce grands comptes ■ Commerciaux dans l'assurance ■ Commerciaux dans la banque ■ Commerciaux dans l'immobilier ■ Commerciaux dans la santé ■ Commerciaux dans l'industrie et le BTP ■ Commerciaux dans l'informatique et autres services ■ Ingénierie d'affaires ■ Représentation commerciale et promotion des ventes ■ Commerce international ■ Développement commercial ■ Direction commerciale ■ Direction d'agence commerciale et de services ■ Management commercial ■ Management commercial en hotellerie-restauration-tourisme ■ Management des ventes ■ Distribution et points de vente ■ Management de magasin	■ Gestion de produit (chef.fe de produit, etc.) ■ Gestion de projet marketing ■ Marketing digital ■ Direction marketing

Source : Apec

[1] Apec, *L'intelligence artificielle dans l'industrie*, février 2025.

L'irruption de l'IA générative : une révolution soudaine, mais encore inachevée en commercial-marketing

L'arrivée de l'IAG dans la fonction commercial-marketing a renforcé le poids de la technologie dans les usages métiers de ces deux fonctions. L'IA était déjà présente sous des formes variées comme les chatbots, l'analyse de données, le *scoring* client, ou encore les systèmes de recommandation.

Il y a dix ans, le *machine learning* supervisé permettaient d'automatiser des tâches répétitives, telles que la segmentation client, le classement des emails (spam *vs* non-spam) et l'envoi d'emails marketing ciblés. Mais l'IA se démocratise véritablement avec l'introduction de l'IA générative (IAG) et notamment des grands modèles de langage (LLM) tels que ChatGPT, qui ont ouvert la possibilité d'interagir en langage naturel sans avoir à maîtriser un langage de programmation, pour un coût relativement faible, voire gratuit pour les entreprises. Les professionnels en commercial-marketing se réfèrent d'ailleurs essentiellement à l'IA générative quand on les interroge sur l'IA.

Au contraire, les formes d'IA plus poussées telles que les agents IA autonomes sont encore peu évoquées, hormis pour quelques profils évoluant dans des environnements proches de la tech.

> *« L'IA pénètre les entreprises et même nos modes de vie très rapidement. Là où, avec les précédentes ruptures technologiques, on avait plus le temps pour les appréhender, les comprendre et que toutes les strates de la population se familiarisent… L'ouverture grand public de ChatGPT remonte à 3 ans et ce qu'il en sort aujourd'hui n'était même pas imaginable il y a 6 mois.*
>
> **Expert, cofondateur d'une startup IA et spécialiste du recrutement des cadres**

En l'espace de 4 ans, l'IA est passée d'un cadre confidentiel et privé à un usage professionnel, quasi quotidien chez de nombreux cadres de la fonction commercial-marketing. L'irruption de cette technologie dans un temps aussi bref est un phénomène singulier sans aucune mesure avec les vagues technologiques récentes comme l'arrivée d'internet.

Cependant, l'usage généralisé de l'IA n'est pas encore advenu. Les offres mentionnant l'IA ne représentent encore que 2 % des offres de la fonction commercial-marketing en 2025, contre seulement 0,8 % en 2022 (à titre de comparaison, la part pour l'ensemble des offres est passée de 2 % à 3 % sur la même période).

La situation actuelle est à appréhender plutôt comme une phase particulière de transition, où cohabitent des métiers aux missions partiellement prises en charge par l'IA, sans pour autant être totalement automatisées, voire remplacées par l'IA.

> *« Aujourd'hui, en termes de pratique, les entreprises, elles sont en transition. Je veux dire, quelle violence pour un graphiste d'utiliser ChatGPT ! […] On le voit déjà dans les GEPP [gestion des emplois et des parcours professionnels des entreprises], on vient interroger des compétences qui n'étaient pas des compétences en déclin, qui n'étaient pas des compétences sensibles, comme la compétence d'un graphiste dans une équipe de marketing, ou même d'un marketeur analyste de produits. Ce n'était pas des choses à interroger. Et très rapidement, du jour au lendemain, on se dit, « Attention, là, l'IA est en train de faire glisser les compétences de ses fonctions support. »*
>
> **Expert, maître de conférences en sciences de gestion**

Entre 2022 et 2025, les offres d'emploi cadre mentionnant des mots-clés en lien avec l'IA ont fortement augmenté : +62 % pour la fonction commerciale et +33 % pour la fonction marketing.

Ce dynamisme tranche avec la tendance générale du marché, où les offres reculent fortement sur la même période (-38 %), confirmant que l'IA reste un segment en croissance. À noter toutefois que, sur la même période, l'ensemble des offres liées à l'IA recule de -7 %, ce qui montre que les fonctions commerciale et marketing résistent particulièrement bien et continuent de tirer leur épingle du jeu.

Entre 2022 et 2025, la part des offres dans la fonction commercial-marketing parmi celles mentionnant l'IA est passée de 9 à 13 %. La fonction commercial-marketing est ainsi la 2e fonction ayant le plus d'offres mentionnant l'IA après l'informatique. Cette évolution montre que ces métiers occupent une place croissante dans les usages de l'IA ou IAG et deviennent un levier majeur de la transformation numérique des entreprises.

Évolution des offres d'emploi cadre incluant une mention « IA »
(Base 100 en 2022)

Entre 2022 et 2025, les offres de la fonction commercial incluant une mention « IA » ont progressé de +62 %.
Source : Offres publiées sur apec.fr de 2022 à 2025 (hors doublons et hors offres partenaires)

L'IAG, souvent perçue comme un facteur d'opportunités dans les métiers commerciaux et marketing

Même si la demande de compétences IA dans les offres d'emploi semble encore limitée, l'essor de l'intelligence artificielle générative transforme progressivement les métiers de la fonction commercial-marketing, en offrant de nouvelles approches pour analyser les marchés, identifier les opportunités commerciales et renforcer la relation client.

Parmi les trois métiers de la fonction commercial-marketing les plus représentés dans les offres intégrant des mots-clés liés à l'IA, figurent les postes de *business developer*, chef.fe de produit et *business analyst*. À eux seuls, ces métiers regroupent 30 % de ces offres d'emploi cadre, contre seulement 9 % pour l'ensemble des offres en commercial-marketing.

La part du marché d'emploi cadre par métier de la fonction commercial-marketing

Top 5 des métiers en commercial-marketing	Avec une mention « IA »	Marché global
Business developer	**11 %**	**5 %**
Chef.fe de produit	**10 %**	**2 %**
Business analyst	**9 %**	**2 %**
Chargé.e d'affaires	**7 %**	**13 %**
Commercial.e	**5 %**	**9 %**

11 % des offres IA publiées dans la fonction commercial-marketing concernent le métier de business developper alors que ce métier ne représente que 5 % des offres de la fonction commercial-marketing.
Source : Offres publiées sur apec.fr en 2025 (hors doublons et hors offres partenaires)

Chez les utilisateurs les plus réguliers, l'IA est considérée de premier abord comme source d'opportunités plutôt que de menaces, comme une technologie « capacitante » plutôt que « substitutive ». Pour eux, l'émergence de l'IA dans le monde du travail fait figure de phénomène majeur, inéluctable et systémique. Tous s'accordent sur l'idée d'une révolution technologique durable et incontournable avec des répercussions importantes sur leurs métiers.

> *« L'IA capacitante donne des aptitudes, elle donne une habilitation supplémentaire aux individus. C'est ce qu'on doit créer comme outil, qui donne du pouvoir d'agir, un rayonnement, tout ce que vous voulez. Par contre, les technologies substitutives, c'est remplacer partiellement ou totalement l'individu ou son activité, et que l'individu devienne simplement l'exécutant un peu passif et docile de l'outil.*
> **Expert, psychologue spécialisé dans l'impact de l'IA**

Face à cette dynamique, les cadres testant ces technologies sont tout autant motivés par des promesses de gain de temps et de productivité que par une volonté, moins avouée, de sécuriser leur employabilité à long terme. Ils adoptent en conséquence une attitude proactive et estiment qu'il est aujourd'hui encore temps de s'y former et de prendre le train en marche.

« [L'IA] c'est une vague qui déferle sur nos vies privées et professionnelles. Moi, cette vague, je n'ai pas envie de la subir, j'ai plutôt envie de la surfer. Je ne veux pas me faire submerger par cette révolution qui est en train de se passer. Je veux rester à la page.

Business development manager, startup dans l'industrie, Île-de-France

« Ma génération peut très bien se faire écraser par la nouvelle génération si on ne prend pas ça en compte.

Cheffe de marché, édition juridique, Île-de-France

Mais au global, les experts comme les cadres de la fonction commercial-marketing, considèrent que la majorité de leurs collègues ne perçoivent pas encore tout le potentiel de l'IA. Seule une minorité d'utilisateurs sont actifs et bien au fait des capacités de l'IA.

« On retrouve finalement toujours les mêmes comportements. C'est la règle des 10-80-10. Vous avez 10 % d'early adopters, curieux, qui aiment tester, quels que soient les sujets. Eux de toute façon, ils sont emballés, ils vont y aller, ils vont se débrouiller… En face, vous avez 10 % de laggards, réfractaires de principe, pour qui « c'est nul », rien n'ira… et au milieu, vous avez 80 % de 'ventre mou'. Eux, ils iront du côté où la communication sera la plus visible, ils suivront, et c'est là où finalement l'importance sera majeure pour les entreprises. C'est à ces gens qu'il faudra savoir parler et c'est là que se feront les vrais usages de l'IA.

Expert directeur d'un cabinet d'expertise numérique, spécialiste de la transformation digitale

Une dynamique d'adoption par initiative personnelle soulignant une frontière privée-professionnelle poreuse de l'usage des IAG

Si l'IA a suivi un process d'intégration similaire à d'autres technologies, l'IA sous sa forme générative, elle, s'est diffusée rapidement et de manière singulière en entreprise : il ne s'agit pas d'une technologie imposée par la sphère professionnelle ou par les directions d'entreprise de façon descendante. Son adoption s'est faite « par le bas », le plus souvent par initiative personnelle : curiosité, tests d'outils grand public, avant de les transposer dans le travail.

« Ce n'est pas du tout venu du top management. D'abord en perso par ChatGPT, des tutos sur YouTube pour tester des trucs plus poussés, un peu les collègues et on devient vite accro…

Responsable de zone commerciale export, PME du secteur traitement de l'eau, Île-de-France

« La facilité d'accès à l'outil fait que les entreprises sont dépossédées, en quelque sorte, de cette implémentation. Il y a des entreprises où l'IA s'est implémentée dans les services, dans les équipes, sans qu'elles soient vraiment conscientes et au courant.

Expert, maître de conférences en sciences de gestion

Cette dynamique d'adoption favorise des usages hybrides : l'IAG traverse sans cloisonnement les sphères privées et professionnelles. Ainsi, les cadres basculent aisément d'un compte personnel à un compte professionnel (ou l'inverse) en fonction du besoin immédiat, de leurs habitudes ou de leurs préférences.

Les cadres se sont d'ailleurs souvent formés eux-mêmes. L'IAG est propice à l'autoformation, avec la possibilité de dialoguer en langage naturel avec la machine, et par un processus itératif, affiner ses prompts, requêtes et du même coup les résultats générés. Le revers de cette pratique est qu'elle minimise les possibilités de transfert de compétences entre salarié.es et risque d'enfermer les utilisateurs dans des sources et des connaissances uniquement créées par l'IA. D'où la nécessité pour les entreprises et les directions de s'emparer du sujet de l'IA et d'accompagner son adoption.

« Au lieu d'aller demander à des collègues qui auraient peut-être plus d'expérience, on va utiliser les outils digitaux pour avoir l'information. Ça, c'est peut-être plus lié à ma génération et sûrement à la génération d'après [qui] a tendance à aller demander à GPT des informations sur le marché plutôt qu'aller voir les clients [et] demander la réalité du terrain.

Cheffe de marché, stratégie, édition juridique, Île-de-France

Ces pratiques hybrides (mêlant usages personnels et professionnels) favorisent le *Shadow AI*, c'est-à-dire l'utilisation, sans approbation ou contrôle des services informatiques de l'entreprise, d'outils et de fonctionnalités d'intelligence artificielle.

Ces usages « hors cadre » sont globalement moins cachés qu'auparavant[2]. Pour autant, le *Shadow AI* reste rarement abordé de manière explicite par les managers ou les directions d'entreprises et plusieurs zones grises persistent. Certains cadres témoignent d'une gêne à recourir au Shadow AI, incertains des pratiques autorisées ou non, tandis que pour les managers, ces pratiques les empêchent d'avoir une vision complète des usages réels de leurs équipes.

[2] Apec, *Les cadres et l'IA*, 2025.

> *Beaucoup de gens qui ont des systèmes IA en interne continuent d'utiliser leur propre compte sur la plateforme de leur choix. Ce qui va parfois à l'encontre des politiques des sociétés qui ne veulent pas voir leurs données techniques se faire ingérer par des moteurs qui ne sont pas cloisonnés.*
>
> **Responsable commercial, ETI, éditeur de solutions informatiques, Île-de-France.**

Face à ces enjeux, le dialogue professionnel ou social s'installe progressivement. La création d'espaces d'échange, de groupes de travail dédiés, ou la sollicitation d'IRP (CSE, délégués syndicaux, etc.) peut aider à mieux partager les expériences et à accompagner la prise en main des nouveaux outils au sein de l'entreprise. Si ces démarches peuvent demander un peu plus de temps au démarrage, elles contribuent généralement à une intégration de l'IA plus maîtrisée dans l'organisation.

> *Ce sont des choses qui s'implémentent par les collaborateurs, souvent sans décision hiérarchique, sans passer par une consultation du CSE. Ça vient par l'interne et souvent par la ligne des employés. Ça questionne, parce que l'IA, c'est une grosse modification technologique. Il faut discuter des normes en termes de santé mentale, en termes d'hyperconnexion. Il y a plein de choses et je pense que le CSE a son rôle à jouer. Dans le dialogue professionnel, il y a quelque chose à aller chercher. Il y a une régulation en termes de normes à mettre en place.*
>
> **Expert, maître de conférences en sciences de gestion**

L'IA, des opportunités variées pour les métiers de la fonction marketing-commercial

Une stratégie différenciée selon la taille des entreprises

Au-delà des pratiques de *shadow AI*, les entreprises peinent à développer une stratégie cohérente et régulée des usages de l'IA. Elles adoptent une démarche prudente face à l'IA, en raison le plus souvent d'un manque d'expertise des dirigeants et des managers marketing-commercial, de doutes sur le retour sur investissement (ROI) ou de contraintes (RGPD, sécurité, difficultés à l'intégrer dans les outils et processus déjà existants, etc.). Cette difficulté pour piloter l'IA peut aussi résulter d'un manque de coordination entre la direction des systèmes d'informations (DSI), les autres directions et les équipes opérationnelles pour faire coïncider les besoins concrets avec les solutions adaptées.

> *Chez nous, tout le monde a accès aux outils, on nous fait de grands discours sur l'IA depuis 2 ans, mais au final, les guidelines sont très vagues et dans les faits, rien n'a changé.*
>
> **Responsable RH grande entreprise du secteur agroalimentaire, Île-de-France**

Seules quelques grandes entreprises ou des entreprises proches de la tech présentent une réflexion globale et des implémentations plus abouties avec une réelle gouvernance IA et la création de structures transverses dédiées à l'IA. En 2025, les grandes entreprises et les ETI occupent une place prépondérante parmi les recruteurs recherchant des compétences en IA. Ainsi, 42 % des offres « IA » dans la fonction marketing proviennent d'entreprises de 250 salarié.es et plus, contre 32 % pour l'ensemble des offres marketing. Côté commercial, 32 % des offres « IA » sont émises par ces grandes entreprises, soit une proportion notablement plus élevée que pour l'ensemble des offres commerciales (25 %). À taille ou secteur similaires, les stratégies sont différentes et tiennent parfois à quelques décideurs donnant l'impulsion. La conséquence est que l'IA progresse souvent sans stratégie claire et partagée, parfois par simple effet de mode, avec des niveaux d'appropriation et d'intérêt très inégaux au sein d'une même entreprise ou d'une même équipe.

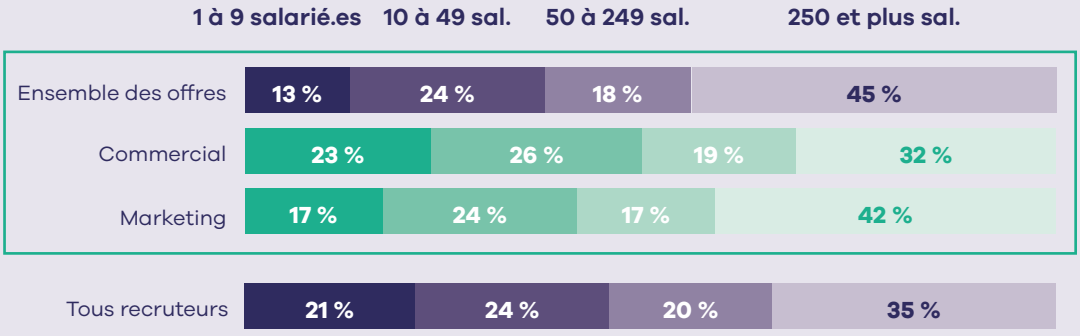
Les grandes entreprises disposent de ressources financières, d'équipes spécialisées et de volumes de données suffisants pour justifier et exploiter pleinement ces investissements et attendre un retour sur investissement pas forcément immédiat. À ce stade de maturité, leur enjeu ne se limite plus à développer les ventes : elles cherchent à optimiser, automatiser, anticiper et piloter leur performance. Dans cette logique, l'IA devient un levier stratégique majeur pour accroître l'efficacité opérationnelle, renforcer leur capacité d'innovation et consolider leur avantage compétitif.

L'IAG a aussi ouvert de nouvelles opportunités dans certaines structures plus petites, notamment pour la fonction commerciale, dont une offre sur deux mentionnant l'IA est publiée par des entreprises de moins de 50 salarié.es.

Pour les PME, l'adoption de l'IA est souvent perçue plus comme un défi que comme une opportunité. Les coûts de mise en œuvre, la quantité de données à collecter et à stocker, les contraintes de sécurité, ainsi que la crainte de divulguer des secrets d'entreprise, peuvent freiner le déploiement de l'IA dans ces structures. Dans cette perspective, des structures telles que les CCI, les branches professionnelles, les Opco, les grandes entreprises et organismes publics proposent d'accompagner ces entreprises en les formant et en les sensibilisant à ces technologies, afin de lever les freins, d'en clarifier les usages et de faciliter une adoption progressive et sécurisée. Plusieurs cadres et managers, notamment dans les TPE-PME, évoquent aussi le manque de temps à consacrer à un sujet encore considéré comme secondaire.

> *« L'intelligence artificielle générative a produit une accélération très forte du sujet dans toutes les organisations. C'est-à-dire que là où avant on avait un nombre limité d'organisations de très grande taille, que ce soit le privé ou le public, aujourd'hui on peut avoir des PME de 50 salarié.es.*
>
> **Inria, directeur scientifique du LaborIA**

Répartition par taille d'entreprise des offres d'emploi incluant une mention « IA »



En 2025, 42 % des offres de la fonction marketing incluant des mentions « IA » sont publiées par des entreprises de 250 salarié.es et plus.
Source : Offres publiées sur apec.fr en 2025 (hors doublons et hors offres partenaires)

L'adoption de l'IA montre de fortes disparités géographiques. En 2025, l'Île-de-France concentre à elle seule 47 % des offres d'emploi cadre intégrant une compétence en IA dans les métiers commercial-marketing, alors que cette région ne pèse que 30 % pour l'ensemble des offres de la fonction. Ce poids majoritaire reflète la présence de nombreux sièges sociaux, centres de décision et écosystèmes innovants, qui accélèrent la diffusion de l'IA et la structuration de nouveaux modèles commerciaux et marketing. Derrière l'Île-de-France, l'Auvergne-Rhône-Alpes (12 %) et Provence-Alpes-Côte d'Azur (8 %) complètent le trio de tête, mais restent loin derrière.

Une grande variété d'outils IA utilisés par les cadres commercial-marketing

Derrière le terme générique d'IA, on trouve des outils très différents en fonction de leur utilisation par les cadres en marketing-commercial.

Pour les cadres commerciaux, les données client sont centrales pour assurer le suivi et la qualité de la relation client et sont d'autant plus valorisées avec le développement du Big Data et plus récemment de l'intelligence artificielle.

Concrètement, l'IA permet d'analyser des volumes massifs de données client, d'identifier les opportunités les plus prometteuses, d'anticiper les besoins grâce à des modèles prédictifs, et d'automatiser les tâches répétitives (suivi des leads, reporting, veille concurrentielle). Grâce à des outils comme les chatbots ou les agents virtuels, elle permet de répondre en temps réel aux demandes client, tout en libérant du temps pour des actions à plus forte valeur ajoutée.

L'IA agit aussi comme un véritable assistant : en suggérant le meilleur moment pour contacter un prospect, pour simuler et débriefer des entretiens afin d'affiner les argumentaires, et en réduisant les cycles de vente par une qualification fine des leads.

En contrepartie, les équipes commerciales doivent désormais acquérir de nouvelles compétences techniques (analyse des KPI, calcul du ROI, utilisation de tableaux de bord) ainsi qu'une culture des données, indispensables pour tirer pleinement parti des analyses prédictives et personnaliser la relation client.

> *Des documents d'environ trente à quarante pages, ça prend beaucoup de temps à la relecture de l'appel d'offres. On met nos prérequis et on peut directement savoir si ça répond ou pas, et retrouver les réponses dans les documents.*
>
> **Agent commercial, industrie chimique**

> *On a une plateforme en interne : une bibliothèque de contenu marketing développée par un éditeur tiers. Par exemple [je peux] effectuer une recherche directement avec une IA connectée à cette bibliothèque pour qu'elle réponde aux questions techniques qui me sont posées par des clients, au lieu de me tourner directement vers un collègue qui n'aura pas forcément la réponse, qui devrait contacter son homologue aux États-Unis ou à Singapour.*
>
> **Responsable commercial, ETI, éditeur de solutions informatiques, Île-de-France**

Dans les offres, quelques exemples de compétences liées à l'intelligence artificielle attendues par les recruteurs dans la fonction commerciale

- « Concevoir et perfectionner les algorithmes de calcul des prévisions promotionnelles »
- « Exploiter et valoriser les données issues de nos différents outils pour donner du sens aux chiffres et accompagner les décisions stratégiques de l'entreprise »
- « Contribuer à la gouvernance des données : fiabilité, documentation, structuration des modèles de données »
- « Piloter des projets d'optimisation des processus commerciaux (ventes, CRM, support client) via des solutions IA »
- « Identifier des leviers d'amélioration (NLP, automatisation, prédiction, etc.) »
- « Coordonner les équipes métiers, data et IT »
- « Analyse de modèles prédictifs. Analyse de résultats de modèles de segmentation et classification »

Extrait d'offre d'emploi mentionnant l'intelligence artificielle dans le Marketing

Head of Sales, H/F – Scale-Up, Branche Tech/SaaS, Île-de-France (1 à 9 salarié.es)

L'entreprise : Notre laboratoire de recherche appliquée utilise les **LLM** pour traiter des documents complexes et permet aux grandes entreprises de les *parser* et de les structurer avec un haut niveau de fiabilité.

Missions : Vous concevez et exécutez la stratégie Go-To-Market pour le marché américain, en définissant la segmentation, le *pricing* et le packaging de notre plateforme d'automatisation documentaire. Vous pilotez l'intégralité du cycle de vente, de *l'outbound* au *closing*, en ciblant des deals à haute valeur auprès de comptes stratégiques. Vous recrutez, formez et managez une équipe commerciale performante et mettez en place des *playbooks* de vente et des séquences *outbound*. Enfin, vous servez de lien privilégié entre les équipes Product & Engineering et les clients, en remontant leurs feedbacks pour affiner la roadmap, tout en gérant la prévision des ventes et le *reporting* des métriques clés aux fondateurs.

Profil : Vous justifiez de plus de 5 ans d'expérience en sales B2B, idéalement dans le SaaS, **l'IA ou la Data**, avec un *track record* prouvé de clôture de *deals enterprise* ou *upper mid-market*. Votre expertise technique vous permet de vendre des produits complexes à des acheteurs avertis (développeurs, **équipes data, leaders IT**). **Esprit data-driven** et orienté processus, vous savez construire des systèmes de vente en partant de zéro. Bilingue anglais-français et ouvert aux voyages fréquents aux États-Unis.

En marketing, l'analyse des données clients est un axe majeur utilisé pour optimiser les stratégies marketing, notamment digitales, pour le commerce et les services proposés en ligne. L'IA ouvre la voie à l'hyperpersonnalisation en mesurant l'impact d'un contenu en temps réel ou en prédisant les intentions d'achats. Elle affine la segmentation des audiences, pour adapter les messages en fonction des comportements grâce à l'analyse de données structurées ou non structurées (sentiment, verbatims, émojis) ou encore de générer des contenus alignés sur l'identité de la marque. En automatisant les tâches répétitives (envois de mails, gestion des réseaux sociaux), elle libère du temps pour des stratégies plus agiles et *data-driven*.

Elle augmente ainsi les capacités des marketeurs pour optimiser l'engagement et les conversions et permet de tendre vers le *Vibe marketing*, une approche qui mise sur l'agilité pour répondre plus rapidement aux tendances et développer des campagnes en se concentrant sur la résonance émotionnelle.

> *« On a une idée, on teste tout de suite parce que les outils d'IA permettent de tester tout de suite, quel que soit le [sujet]. En fonction des retours : ça marche, on scale, ça ne marche pas, on passe à autre chose. Là où il fallait des semaines pour concevoir une campagne, aujourd'hui, on est capable de le faire en quelques jours. C'est fou la transformation de l'approche marketing.*
>
> **Expert, directeur d'un cabinet d'expertise numérique, spécialiste de la transformation digitale**

Dans les offres, quelques exemples de compétences liées à l'intelligence artificielle attendues par les recruteurs en marketing

- « Automatiser des campagnes et concevoir des outils IA simples (*no-code* / *low-code*) »
- « Intégrer des IA génératives et agents intelligents dans vos outils marketing »
- « Piloter un projet IA de bout en bout et accompagner le changement »
- « Concevoir et piloter des campagnes personnalisées (emailing, marketing automation, *retargeting*) »
- « Expertise en marketing digital et automation (segmentation, scoring, campagnes) »
- « Développer des scénarios de marketing automation pour optimiser le cycle de vie client »
- « Intervenir dans un environnement Agile sur des projets d'envergure en *Machine Learning, Deep Learning* et IA générative, en collaboration étroite avec les équipes IT et métiers »

Extrait d'offre d'emploi mentionnant l'intelligence artificielle dans le Marketing

Responsable Growth Senior, H/F, E-commerce/Marketplaces, Île-de-France, 10 à 249 salarié.es

L'entreprise : Notre agence est spécialisée dans l'optimisation et la performance sur une marketplace mondiale. Elle accompagne les marques dans leur croissance grâce à une méthodologie fondée sur **la data et la technologie**.

Missions : Vous élaborez et pilotez des stratégies innovantes de lead generation (outbound et inbound) pour maximiser les rendez-vous commerciaux qualifiés, en ciblant les segments de marché et les opportunités à fort potentiel de conversion, avec une priorité sur les marques à forte valeur ajoutée. Vous gérez et optimisez le CRM (HubSpot) en assurant l'enrichissement, la qualité des bases de données, le paramétrage des workflows et leur mise à jour continue. Votre rôle inclut l'intégration d'outils d'automatisation, **d'IA et de *growth hacking*** (***scraping, crawling,*** *LinkedIn automation, Sales Navigator*) pour créer des processus d'acquisition efficaces et scalables. Vous créerez des contenus impactants (emails, vidéos, *landing pages*), adaptés à chaque étape du parcours client et exploiterez les canaux existants (SEO, LinkedIn, newsletters) pour renforcer la stratégie de social selling. Enfin, vous définirez et monitorez des KPIs, analyserez la data pour identifier les opportunités de croissance et produirez des reportings réguliers avec des recommandations stratégiques.

Profil : Vous justifiez d'au moins 5 ans d'expérience réussie en ***growth hacking*** et en acquisition digitale, idéalement dans l'e-commerce ou les marketplaces. Vous maîtrisez les outils de *scraping*, d'automatisation, **d'IA appliquée au marketing**, et possédez des compétences avancées en codage et création de scripts. Vous parlez anglais couramment. Proactif, orienté solutions et doté d'un esprit entrepreneurial, vous êtes passionné par l'e-commerce et l'innovation. Une expérience en management est requise pour encadrer un profil ***Growth Hacker*** Junior.

Dans les offres, quelques exemples de compétences liées à l'IAG attendues par les recruteurs dans les fonctions commerciales et marketing et qui restent marginales

- « Maîtrise des outils du Office, CRM Salesforce idéalement et forte culture de l'IA générative »
- « Intégrer des IA génératives et agents intelligents dans vos outils marketing »
- « Promouvoir les innovations liées à l'intelligence artificielle générative et aux avatars 3d »
- « Convaincre et transformer des prospects en clients fidèles grâce à notre solution d'IA générative qui révolutionne la relation client »
- « Apporter son aide dans l'intégration des nouveaux outils (dont les outils d'intelligence artificielle générative) »
- « Maîtrise des outils digitaux (Canva, Suite Adobe, Google Analytics, Brevo, IA générative »
- « Veille sur les tendances content marketing, inbound, IA générative. Aisance avec les outils d'IA générative et envie d'en repousser les usages »
- « Vous faites preuve d'autonomie et de curiosité pour l'IA générative et son application concrète en marketing »
- « Utiliser des outils digitaux et bureautiques (PowerPoint, IA générative, outils collaboratifs) pour produire des contenus engageants »

Quelques cas d'usage en commercial-marketing classés par typologie d'outils IA

Afin d'illustrer la diversité des applications concrètes de l'IA dans les métiers du marketing et du commercial, le tableau suivant présente une synthèse des outils disponibles, organisés par catégories d'usage et fonctionnalités associées.

IAG généralistes	CRM avec IA & MarTech	Création visuelle et design
ChatGPT, Claude, Copilot, Gemini, Mistral, Perplexity	**Hubspot AI, Salesforce Einstein, Microsoft Dynamics, Semrush Copilot AB Tasty, Jasper AI**	**CanvaAI, Midjourney, Gamma, DALL·E, Designer, Adobe Firefly**
■ Rédaction d'offres commerciales, contenu marketing newsletters, posts LinkedIn, emails ■ Reformulation et synthèse de texte ■ Idéation, brainstorming, challenger son propre travail ■ Veille concurrentielle ■ Prospection (lead scoring, analyse du pipeline de vente) ■ Scoring	■ Suggestion proactive pour relancer des emails ■ Conception et automatisation de campagne email ■ Identification des prospects (exemple qui est décisionnaire) ■ Analyse des opportunités commerciales ■ Aide pour les stratégies de référencement SEO ■ Analyse prédictive ■ Personnalisation dynamique	■ Génération de contenu multimédia ■ Reformulation de mails complexes pour adapter le ton ■ Création de contenu marketing ■ Rédaction de fiche de poste, d'offre d'emploi

Bureautique et collaboration	Solutions propriétaires	Agents IA
Copilot, Google Workspace, Notion AI	**RAG, IA internes**	**Intercom, Drift, Zapier AI, Phrasee, Persado, Crystal (analyse de personnalité), Chorus.ai (analyse des appels)**
■ Transcription et résumé de réunion ■ Assistance à la rédaction ■ Rattrapage rapide de fil de discussion email	■ Agent conversationnel interne ■ Recherche documentaire sécurisée ■ Automatisation du back-office juridique ou administratif	■ Automatisation des interactions clients (Gestion de chats, réponses aux FAQ, etc.) ■ Orchestration de campagnes avec des ajustements dynamiques ■ Reporting automatisés ■ Vérifier la qualité des données

Source : Apec, 2026

L'IA modifie l'organisation du travail et questionne la posture des cadres de la fonction commercial-marketing

Les exigences de l'AI Act concernant le profilage des clients et la sécurité des données peuvent freiner le déploiement de l'IA pour les organisations les moins expérimentées dans ces domaines.

AI Act, le premier règlement au monde sur l'intelligence artificielle

Entré en vigueur depuis le 1er août 2024, l'AI Act encadre le développement de l'IA afin de protéger les droits humains ainsi que la sécurité des utilisateurs. Il définit pour cela une pyramide de risques associés à l'utilisation d'outils d'intelligence artificielle, entraînant des exigences de documentation, de sécurité et de process pour les acteurs qui développent ou utilisent des systèmes d'IA.

- les **risques inacceptables** sont les systèmes strictement prohibés (manipulation, exploitation des vulnérabilités, catégorisations biométriques, etc.) ;
- les systèmes **à haut risque** sont ceux ayant un impact significatif et qui sont déjà encadrés par une réglementation européenne (biométrie, sécurité, éducation, emploi, dispositifs médicaux, etc.) ;
- les **risques limités** sont les systèmes soumis à l'obligation d'informer les utilisateurs d'une interaction avec une intelligence artificielle ;
- les **risques minimaux ou inexistants** sont les systèmes qui présentent peu ou pas de risques identifiés (filtres anti-spam, etc.).

Source : Direction générale des entreprises - Règlement européen sur l'intelligence artificielle

L'impact de la législation européenne est massif pour la fonction marketing-commercial. Selon l'enquête mondiale McKinsey 2024–2025, 71 % des organisations utilisent régulièrement l'IA générative dans au moins une fonction, et les fonctions marketing et ventes arrivent en tête des domaines d'adoption. La création de contenus de la recherche à la génération, la recherche et l'adoption de tests marketing, l'automatisation de tâches répétitives, l'analyse de masses de données sont tous des exemples concernés par l'usage des IA génératives en 2025. Les outils d'IA utilisés pour analyser les comportements des consommateurs, personnaliser les contenus ou automatiser les interactions doivent donc être transparents quant à leur utilisation, et les marketeurs doivent informer clairement les utilisateurs lorsqu'ils interagissent avec une IA. Ce qui implique une surveillance en continu de tous les usages de ces outils. Ainsi, l'Observatoire des métiers de la Banque notait que « *Les progrès technologiques (…) les initiatives législatives (telles que l'IA Act à l'échelle européenne, parallèlement à une multitude de réglementations à l'international) et les évolutions sociétales (…) participent à un contexte dynamique, nécessitant une adaptation continue de la part des établissements bancaires* ».

Le numérique a également profondément transformé les chaînes de valeur, effaçant des intermédiaires physiques historiques (disquaires, librairies, agences de voyages, etc.) au profit de nouveaux acteurs (Deezer, Amazon, Airbnb, etc.) qui se sont imposés comme des points de passage indispensables, en plus de s'approprier une part significative de la valeur créée. L'IA accentue ce phénomène de désintermédiation en automatisant des tâches autrefois dévolues aux professionnels du tertiaire comme le marketing et le commerce.

> *« C'est notre légitimité dans le conseil [qui se joue] par rapport à l'intelligence artificielle. À un moment donné [mon client], le chef d'entreprise, il peut aussi contextualiser son prompt et aller chercher sa solution sans faire appel à nous. Et derrière, même si on tient un rendez-vous d'une heure sur lequel on lui présenterait une solution, demain il peut très bien la challenger avec l'intelligence artificielle.*
>
> **Chargé d'affaires entreprises, grande entreprise du secteur bancaire, Pays de la Loire**

La possibilité d'une expertise humaine remise en question par l'IA influence enfin la manière dont les productions assistées par ces outils sont perçues. Implicitement, certains cadres considèrent qu'une production faite par l'IA nécessite moins d'effort et de réflexion et par conséquent que celle-ci n'aurait pas la même force qu'une production humaine. Quand elle est utilisée par l'ensemble des parties prenantes, collègues, comme clients, l'IA peut réduire la confiance accordée à certaines productions et exiger un effort supplémentaire pour vérifier la véracité de certaines informations. Par crainte d'être mal jugés ou pour gagner en crédibilité, certains cadres omettent de mentionner l'utilisation de l'IA dans leur travail, bien que cela soit imposé par l'AI Act, ou dans les chartes d'utilisation de l'IA dans certaines entreprises. Ce type de dissimulation lorsqu'elle est découverte peut s'avérer contre-productive.

> *Il y a des craintes, parce que si vous venez en disant « j'ai fait ça en m'appuyant sur l'IA », il y a des gens qui vont se dire qu'on ne peut pas faire confiance. Ça n'a pas la même force que si vous dites « j'ai fait des recherches, je suis allée sur tel site, j'ai fait ça, ça, ça. » Il y a une défiance par rapport aux résultats naturels. D'autres se disent « si je dis que j'ai utilisé ça, quelle est ma valeur ? Dans l'entreprise, je risque de me faire [doubler] par quelqu'un d'autre qui peut le faire ». Il y a une perte de positionnement, de légitimité, je pense, une crainte en tout cas, qui fait qu'on ne va pas forcément le dire.*
>
> **Cheffe de marché, édition juridique, Île-de-France**

> *Par rapport à un exercice commun, en équipe… ça biaise, je le vois un peu comme une antisèche. Je n'ai pas forcément un sentiment très positif…*
>
> **Directrice commerciale, PME du secteur de la santé, Auvergne–Rhône-Alpes**

> *Par contre moi en tant que cliente, j'ai déjà vu sur des prestataires quand ils ont utilisé l'IA, ça se voit sur une rédaction de texte ou une traduction. On le voit [que] c'est de l'IA et que le prestataire n'a même pas pris la peine de se relire avant d'envoyer le travail.*
>
> **Directrice marketing, PME dans l'édition de logiciel, Île-de-France**

Déployer l'IA avec succès : nouveaux défis de formation, d'organisation et d'employabilité

L'intégration de l'IA en entreprise : entre efficacité et enjeux d'appropriation

Afin de contrer une approche dérégulée de l'IA, de rattraper leur retard, ou de contrer des phénomènes de *shadow AI*, certaines entreprises ont la tentation de l'implémenter le plus souvent de façon descendante (ou *top-down*) sans concertation approfondie avec les salarié.es. Or, si cette logique peut fonctionner pour le déploiement d'autres solutions techniques plus formatées, elle semble peu adaptée à la nature itérative et évolutive de l'IA générative. Ce type de stratégie peut désengager les utilisateurs et être déconnectée des expertises et besoins du terrain.

Une autre limite de cette approche est que les entreprises peuvent être incitées à se sur-engager dans des intégrations lourdes comme des Enterprise Resource Planning (ERP) ou des logiciels de gestion de la relation client (CRM) avec des solutions tout-en-un, alors qu'elles ont aussi intérêt à utiliser l'IA pour des projets de moindre envergure, pour répondre à des besoins concrets sans forcément révolutionner l'existant. Le choix imposé d'un outil unique souvent généraliste ou l'excès de contrôle (en refusant aux salarié.es d'utiliser un outil en particulier) peut se faire au détriment d'outils IA parfois mieux adaptés et engendrer davantage de *Shadow AI*.

> *Les entreprises oublient qu'on peut intégrer de l'IA de manière ponctuelle sur des petits process. Aujourd'hui, on accompagne une grosse entité dans le BTP sur le service achat et l'automatisation de la réception des commandes d'achat qui va lire les commandes, retranscrire cela, et faire directement le lien avec les fournisseurs référencés, et passer la commande. Ça, c'est un POC qui dure à peine trois semaines, et en termes de budget ça ne dépasse pas les 10 000 euros, donc on est vraiment loin des gros projets […] sur l'intégration d'un ERP comme SAP ou Microsoft Dynamics, Salesforce qui se chiffrent en centaines de milliers d'euros voire en millions là on est vraiment sur des petites choses.*
>
> **Expert, cofondateur d'une startup IA et spécialiste recrutement de cadres**

> *Copilot est une excellente illustration. On l'installe et on pense que les gens vont s'en débrouiller, non, ce n'est pas aussi simple. À mon avis, Copilot est aussi un des catalyseurs des échecs. Parce que sans réellement comprendre ni former, on n'arrive pas correctement à l'utiliser et on trouve ça nul.*
>
> **Expert, directeur d'un cabinet d'expertise numérique, spécialiste de la transformation digitale**

Coconcevoir des process intégrant l'IA pour répondre au défi de l'évolution continue et aux risques engendrés par le *shadow AI*

Dans l'idéal projeté par les cadres et les experts interrogés, les entreprises devraient mettre en place une dynamique de coconception dans la lignée du design thinking réunissant tous les acteurs au moment :

- de l'identification des opportunités et besoins auxquels l'IA pourrait répondre ;
- de l'implémentation des outils les plus adaptés ;
- de leur suivi en continu, au fil de la mise en place progressive de l'IA et de ses évolutions.

Cette approche s'appuie donc sur une étroite collaboration entre les différents acteurs de l'entreprise :

- Les équipes opérationnelles pour capter les besoins réels ;
- Les différentes directions afin de fixer une stratégie globale et les investissements associés ;
- Les équipes techniques (DSI et direction de l'innovation) pour déployer des solutions sur mesure.

Auxquels peuvent s'ajouter les services juridiques ou de déontologie pour intégrer les dimensions éthiques et réglementaires spécifiques à l'IA.

La montée en compétence en interne peut également être facilitée par le partage d'expérience et de cas d'usage par exemple en créant des bibliothèques de prompts ou en organisant des concours du meilleur prompt.

Appréhender et identifier les compétences nécessaires pour optimiser la complémentarité IA/travail humain

La phase de transition actuelle vers une adoption généralisée de l'IA s'accompagne de défis pour définir, identifier et former aux compétences IA. Seule une minorité d'entreprises et de managers intègrent déjà des compétences IA dans leurs fiches de postes pour des métiers de commerciaux et marketing. Pour la majorité, au contraire, il s'agit de compétences encore secondaires, floues ou simplement absentes, même si elles pourraient devenir essentielles à un horizon encore inconnu[3].

> *« Nos critères de recrutement n'ont pas changé avec l'arrivée de l'IA. On recrute dans les mêmes écoles, on cherche des gens qui ont « la tête bien faite » avec une bonne capacité d'adaptation pour l'IA, comme avec le reste… Notre positionnement est exactement le même qu'avant »*
>
> **Responsable RH, grande entreprise du secteur audit financier et conseil, Île-de-France**

> *« Sur des profils commerciaux aujourd'hui, j'ai encore tendance à penser que [l'IA] c'est un « nice to have », et ce n'est pas vraiment un sujet qu'on creuse en entretien comme on pourrait le faire avec des profils plus techniques »*
>
> **Responsable RH, grande entreprise du secteur agroalimentaire, Île-de-France**

Les pratiques encore trop hétérogènes, faiblement consolidées et issues d'usages de la sphère personnelle, expliquent qu'aujourd'hui les compétences IA s'apparentent dans les offres à des savoir-être (ou *soft skills*). Un usage plus intégré de l'IA dans les processus de production et les pratiques professionnelles permettrait de rendre visibles les compétences métiers associées.

Les managers et les décideurs admettent eux-mêmes manquer de ressources pour évaluer les compétences IA pouvant être attendues des cadres commerciaux et marketing. Ils expriment à la fois de l'intérêt à l'égard des nouvelles générations plus acculturées à l'IA et, en même temps, ils sont inquiets sur le fait que ces derniers court-circuitent les phases d'apprentissage classiques et risquent de ne pas apprendre le métier de façon traditionnelle, avec un apprentissage progressif de toutes les facettes du métier. À cela s'ajoute la difficulté à évaluer ces compétences lors d'une embauche :

- Les tests standardisés sont insuffisants ;
- Les compétences IA autodéclarées par une ou un candidat restent difficiles à vérifier ;
- Les responsables ont rarement la compétence pour imaginer des scénarios de test pertinents.

Les managers et responsables d'entreprises expriment le désir de disposer de protocoles et de critères plus pertinents et opérationnels pour évaluer les compétences IA de leurs futurs collaborateurs.

Dans les offres, quelques exemples de « compétences IA » intégrant des savoir-être

- « solide culture technique autour de la data, de l'intelligence artificielle ou de la transformation numérique »
- « Accompagner les équipes dans la compréhension et l'appropriation des outils de reporting et insuffler une culture data au sein de l'entreprise »
- « Sensibiliser les managers à l'approche *data-driven* et les aider à intégrer l'analyse dans leurs prises de décisions »
- « Comprendre les usages de l'IA dans le marketing et la communication digitale »
- « Identifier et prioriser des cas d'usage IA à fort ROI »

[3] 74 % des cadres estiment que l'IA sera une compétence clé de leur métier dans les 10 ans à venir. Apec, *Futurs du travail*, 2025.

Des besoins en formation exprimés davantage en termes de capacités à utiliser l'IA que d'expertise technique

Hormis certains modèles d'IA nécessitant une véritable expertise technique, pour la création d'images par exemple, les besoins de formation en IA portent avant tout sur des compétences transversales et essentiellement portées sur les IAG. Les plus souvent citées par les cadres commerciaux-marketing sont :

- Savoir rédiger et structurer des prompts pour définir précisément les besoins et générer des résultats pertinents (des actions pouvant s'apparenter à l'ingénierie de prompt) ;
- Connaître les capacités et les limites de l'IA, comme les biais et les hallucinations ;
- Comprendre les enjeux éthiques liés à l'utilisation de l'IA, comme la protection des données ou son impact environnemental et sociétal ;
- Intégrer efficacement les résultats IA dans les processus de travail internes.

Ces compétences relèvent d'une posture globale en matière d'usages des IA, utile pour des usages personnels comme professionnels. Les développer est aussi un moyen pour les entreprises de mieux réguler le *shadow AI*.

La rédaction de prompt, bien que simple en apparence, est néanmoins stratégique pour bénéficier pleinement des capacités de l'IA et se prémunir d'un risque de circularité des données par exemple. C'est au moment de la conception d'un prompt qu'un utilisateur contextualise et oriente une requête avec des éléments issus de son expérience et de sa propre expertise. Savoir « prompter » offre ainsi la possibilité de valoriser son expertise et d'entretenir indirectement son employabilité. C'est cet élément précis qui fait de l'IA une technologique « capacitante », c'est-à-dire un outil qui renforce les compétences des individus.

> *Le prompting, c'est un des éléments de base de l'utilisation de l'IA et ce n'est pas forcément maîtrisé par la majorité des utilisateurs ni mis en exergue par les sessions d'accompagnement… Ça devrait figurer dans la première page des livrets de formation.*
>
> **Responsable commercial, ETI, éditeur de solutions informatiques, Île-de-France**

> *Le prompt engineering [ingénierie de prompt] permet d'être beaucoup plus précis dans le niveau de réponse que l'on va vouloir recevoir, que ce soit dans la forme comme dans son contenu. C'est beaucoup plus plaisant parce qu'on est beaucoup plus orienté [afin] d'affiner notre propos et surtout le niveau de réponse que l'on veut avoir. C'est pour ça qu'on peut garder une valeur ajoutée et considérer encore ce type de technologie comme un outil.*
>
> **Business development manager, startup dans l'industrie, Île-de-France**

Les compétences très techniques sont, elles, essentiellement associées à des métiers spécifiques comme *data scientists* ou informaticiens spécialistes de la data.

Former ses salarié.es à l'IA constitue un double enjeu pour les entreprises : répondre à un besoin croissant[4] des équipes ,renforcer sa marque employeur, et rester compétitives dans un secteur où les usages de l'IA se développent très rapidement, sans tomber dans le piège des formations trop généralistes, obsolètes ou répondant à un effet de mode. Mais compte tenu de la vitesse d'évolution des outils d'IAG, les formations en continu ou avec un suivi régulier sont à privilégier ainsi que l'expérimentation par la méthode d'essai-erreur ou l'itération[5]. Et pour les cas d'usages spécifiques ou d'outils plus poussés, ou pour permettre aux cadres du marketing-commercial de se confronter à leurs pairs sur ces questions, le recours à des intervenants externes semble particulièrement pertinent.

> *Une formation est efficace si on met ces outils d'IA à disposition et à condition de mettre cela en pratique régulièrement [comme pour apprendre une langue].*
>
> **Business development manager, startup dans l'industrie, Île-de-France**

> *À court terme, c'est difficile de se projeter réellement. Les outils et les usages que nous avons de l'IA aujourd'hui seront peut-être totalement dépassés dans 1 an… Mais ce qui est sûr, c'est que le mouvement est là, il faut l'intégrer.*
>
> **Responsable des partenariats, PME du secteur des services aux entreprises, Île-de-France**

> *Pour le moment, si je me place du côté des entreprises ayant recours à la formation pour réguler et se disent « on fait apparaître qu'on a fait [une formation] », le contenu, ce n'est pas vraiment le sujet. Ce qui importe, c'est que quelque part, on propose une formation à nos collaborateurs sur l'IA. Après, on a des contre-exemples, mais il y a surtout un effet de forme.*
>
> **Expert, maître de conférences en sciences de gestion**

[4] 79 % des cadres souhaiteraient bénéficier d'une formation professionnelle sur l'intelligence artificielle. Apec, *Futurs du travail*, 2025.
[5] Parmi les cadres ayant déjà été formés (24 %), 82 % aimeraient approfondir encore leurs compétences. Apec, *Les cadres et l'IA*, 2025.

Un chemin encore long vers la certification des compétences IA dans ces métiers

Selon les professionnels RH interrogés, l'émergence de l'IA est trop récente pour avoir permis l'apparition de diplômes ou certifications IA identifiables par les entreprises pour les métiers du commercial et du marketing, malgré la multiplication des offres de formation. À l'exception de diplômes informatiques préparant à des métiers techniques type data scientist ou data engineer, il existe encore peu de diplômes reconnus en IA. Néanmoins, les offres de formation en IA, portées par des acteurs variés (grandes écoles, organismes de formation spécialisés, écoles de commerce, etc.), se multiplient de façon encore désordonnée. Elles couvrent aussi bien des compétences techniques (prompt engineering, paramétrage d'outils génératifs) que transversales (enjeux stratégiques, éthiques et organisationnels). Par contre, selon certains OPCO, un nombre croissant de certifications sont intégrées au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP)[6].

Nombre de cadres expriment pourtant le souhait de valider les compétences et acquis relatifs à l'IA pour matérialiser leurs efforts et engagements sur ce sujet et créer de la différenciation.

> *Pour l'instant, c'est un peu la jungle en termes de comment valider, sanctionner des connaissances.*
>
> **Chef de projet marketing, grande entreprise du secteur de l'énergie, Île-de-France**

> *J'aurais aimé avoir un truc officiel à mettre sur mon CV pour de la maîtrise de l'IA dans mon métier, de la maîtrise orientée sur le commercial. Si je vais chercher un job, je sais qu'il y a beaucoup de monde qui recherche cela. Ça peut être un élément aujourd'hui différenciant parce que tout le monde ne va pas forcément le mettre sur son CV, y compris chez ceux qui s'en servent.*
>
> **Responsable de projets commerciaux, TPE du secteur de la formation professionnelle, Occitanie**

> *Cela ne devrait pas se jouer sur un certificat parce que les soft skills, notamment dans nos métiers, devraient représenter 70-80 % du recrutement. Maintenant, si on parle d'un job de data scientist, de data engineer, qui va devoir gérer une base de données sur Oracle avec du je-ne-sais-quoi derrière, oui, les certifications et les langages vont être hyper fondamentaux parce qu'on ne va pas lui demander du contact client.*
>
> **Cofondateur et sales manager, startup du secteur services IT aux entreprises, Bretagne**

Malgré cette dynamique modérée, le contenu des formations initiales évolue rapidement : la plupart intègrent désormais des enseignements dédiés au commercial et au marketing digital, incluant l'usage de l'IA pour analyser les besoins des clients, personnaliser les actions et optimiser l'efficacité des démarches commerciales et marketing.

Les compétences relationnelles et la connaissance métier, des atouts différenciants

Les cadres en commercial-marketing anticipent un recentrage de leur rôle, tant en interne qu'avec leurs clients, selon une logique où l'intégration croissante de l'IA permettrait de réduire les tâches répétitives pour recentrer leur valeur ajoutée sur des dimensions plus humaines. Certains prédisent que l'IA sera incontournable à l'avenir, et envisagent une montée en puissance de l'IA agentique. Les fonctions où la dimension relationnelle est moindre, comme le back-office et le marketing, sont considérées comme plus menacées. Les conséquences sont différentes entre fonctions commerciales et marketing.

Pour les commerciaux, la dimension relationnelle restera centrale dans la négociation et sera un atout différenciant par rapport à l'IA. Des compétences et savoir-être non automatisables tels que l'empathie, l'écoute active ou l'intelligence émotionnelle pourraient devenir des atouts stratégiques.

> *Le comptable, aujourd'hui, se pose la question de savoir quel sera son métier dans 5-10 ans. Là-dessus, il y a des menaces sur certaines fonctions de la banque aussi, tout ce qui est back-office […]. Face à l'IA, c'est mon rôle de conseil qui fera la différence, mettre en avant mon indépendance, mon approche personnelle, m'adapter à chaque client, faire vivre la relation humaine avec mon client.*
>
> **Chargé d'affaires entreprises, grande entreprise du secteur bancaire, Pays de la Loire**

Côté marketing, une compréhension profonde des marques, des clients et des enjeux de marché sont considérés comme des compétences différenciantes.

> *Dans le marketing fondamental, on ne peut plus faire sans ou on ne peut plus espérer être véloce sans IA dans les métiers du marketing.*
>
> **Expert, directeur d'un cabinet d'expertise numérique, spécialiste de la transformation digitale**

[6] *Étude interbranche sur les impacts de l'Intelligence Artificielle Générative au sein du secteur bancaire*, mars 2025

« Qu'aujourd'hui, vous allez sur ChatGPT, vous lui demandez, moi, sans compétence mercatique, sans avoir fait un diplôme de marketing, je peux m'en sortir avec une IA, avec Canva, qui aujourd'hui est pilotée par l'IA, je peux produire des choses qui sont honnêtes [...] L'IA redistribue les cartes en termes de compétences dans la fonction support que ce soit la fonction RH, mais aussi la fonction en termes de marketing, de communication et on le voit notamment chez les RH dans la fonction RH aujourd'hui un chargé RH on va lui demander des missions de communication et presque de marketing, mais parce qu'il sait utiliser les outils et on voit qu'il y a un glissement de compétences...

Expert, maître de conférences en sciences de gestion

L'intégration des cadres juniors, opportunités et risques liés à l'IA

Selon les personnes interrogées, une double problématique se pose pour les juniors en lien avec l'IA : une plus grande réticence à apprendre le métier de façon classique, et davantage de risque d'être substitué par l'IA. L'IA menacerait en effet un pilier du contrat tacite de leur intégration : ces tâches simples, répétitives et chronophages, habituellement déléguées aux juniors pour réduire les coûts de l'entreprise en contrepartie d'un apprentissage progressif du métier, sont désormais réalisées par les outils d'intelligence artificielle avec plus d'efficacité, et parfois plus de qualité.

« L'autre jour, une junior de l'équipe m'a fait une présentation entière générée par IA, c'était joli, mais au fond c'était dommage, car elle n'avait pas mis vraiment d'elle dans cette présentation...

Directrice commerciale, PME du secteur de la santé, Auvergne–Rhône-Alpes

En conséquence, les entreprises s'adaptent et leurs attentes vis-à-vis des jeunes cadres se transforment. Pour 2025, dans la fonction commerciale, les offres destinées aux profils débutants et intégrant au moins un mot-clé lié à l'intelligence artificielle représentent 25 % du total. Ce niveau reste inférieur à celui observé pour l'ensemble des métiers du marché, où 28 % de l'ensemble des offres mentionnent l'IA. Autrement dit, même si l'IA progresse dans les compétences attendues, elle est encore légèrement moins présente dans les exigences formulées pour les jeunes diplômés du secteur commercial. En outre, certaines offres mentionnant l'IA ouvertes aux jeunes diplômés pointent le risque d'une confiance aveugle qu'ils pourraient avoir en l'IA dans le cadre de leurs premières expériences professionnelles. Elles mettent ainsi explicitement en avant la nécessité de vérifier et valider les réponses générées par l'IA.

Pour la fonction marketing, cette proportion d'offres ouvertes aux jeunes diplômés est encore plus faible, atteignant seulement 20 %, ce qui confirme une adoption plus lente de l'IA dans les postes accessibles en début de carrière.

Extrait d'offre d'emploi ouverte aux jeunes diplômé.es liée à l'intelligence artificielle

Assistant commercial, H/F, programmation informatique, PACA, 10 à 249 salarié.es

L'entreprise : Notre agence mobile et web développe des solutions technologiques innovantes pour préserver la biodiversité et lutter contre la crise climatique.

Missions : Vous automatisez et industrialisez le processus de réponses aux appels d'offres en exploitant l'**IA et notre outil HubSpot**. Vous identifiez automatiquement les opportunités pertinentes, concevez des templates de réponses et générez des propositions quasi prêtes à l'envoi. Vous collaborez avec les chargés de développement et les *Product Owners* pour réaliser et suivre les propositions (relances, phoning, gestion des réclamations, etc.). Vous enrichissez le CRM HubSpot avec les données clients. Vous participez également aux benchmarks et analyses de marché pour identifier les domaines stratégiques, tout en interagissant avec des acteurs engagés pour la biodiversité.

Profil : De formation supérieure (Bac +2 minimum), vous êtes passionné par la protection de l'environnement et les solutions technologiques. **Vous maîtrisez déjà l'IA, pour automatiser des tâches commerciales, et connaissez ses limites, vous ne livrez aucune réponse générée par l'IA** sans l'avoir préalablement vérifiée et validée. Vous parlez couramment anglais, maîtrisez les outils collaboratifs (Teams, Outlook, Scrum) avec idéalement une appétence pour HubSpot. Vous êtes autonome, avez un bon relationnel, des capacités rédactionnelles, et savez gérer plusieurs projets simultanément.

Glossaire

- ***A/B testing ou tests A/B* :** 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.
- **Agent IA autonome :** programme capable d'observer son environnement, décider automatiquement et agir pour atteindre un objectif.
- **Ciblage :** stratégie qui consiste à identifier les segments de marchés auxquels une entreprise veut s'adresser.
- **Circularité des données :** principe selon lequel les données circulent, sont réutilisées et s'améliorent continuellement.
- **CRM *(customer relationship management)*:** logiciel de gestion de la relation client.
- ***Growth hacking:*** approche de marketing numérique focalisée sur la croissance rapide et efficace, souvent utilisée par les startups.
- **Hallucinations :** en IA, désignent la génération d'informations incorrectes ou inventées par un modèle, souvent dues à des biais dans les données d'entraînement ou à des limites de compréhension contextuelle.
- **IAG, intelligence artificielle générative :** IA capable de créer du contenu nouveau (texte, images, sons, vidéos).
- **KPI *(key performance indicator)* :** indicateur de performance.
- ***Lead*** : prospect.
- ***LLM (Large Language model* ou grands modèles de langage*)* :** grands modèles d'IA capables de produire et comprendre du texte de manière très fluide.
- ***Machine Learning (ML)*** : méthode où l'IA apprend automatiquement à partir de données sans programmation directe.
- ***Prompt engineering* :** processus de conception et de structuration d'un prompt.
- **RGPD :** règlement général sur la protection des données.
- **ROI (*return on investment*) :** retour sur investissement.
- **Scoring client :** note donnée par une IA pour dire à quel point un client a envie d'acheter, s'il risque d'arrêter d'acheter, combien il pourrait rapporter, ou s'il a des chances de devenir client.
- ***Scraping* (extraction de données) :** technique pour récupérer automatiquement des informations sur des sites internet.
- ***Shadow AI/IA* :** utilisation non contrôlée ou non autorisée d'outils d'IA par des employés, en dehors des cadres définis par l'entreprise. Cela pose des risques de sécurité et de conformité.
- ***Vibe marketing* :** stratégie consistant à créer une ambiance émotionnelle forte autour d'une marque.

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 »

> *Cadres et management*, janvier 2026

> *Les cadres au cœur de la décarbonation*, décembre 2025

> *Santé mentale chez les cadres et les managers*, octobre 2025

ISBN 2681-2835 (Collection « Compétences »)

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

Directrice de la DDE : Hélène Garner

Responsable du pôle Valorisation des données : Sébastien Thernisien

Équipe projet Apec : Cristina Turlueanu, Anne-Dominique Gleyen, Geoffroy Garin, Viviane Deschamps

Maquette : Caracter

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site www.corporate.apec.fr > Nos études

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 hexagonale

© **Apec.** Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association pour l'emploi des cadres, régie par la loi du 1er 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 (MEDEF, CPME, U2P, CFDT, CFE-CGC, FO, CFTC, 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).

Mars 2026

apec