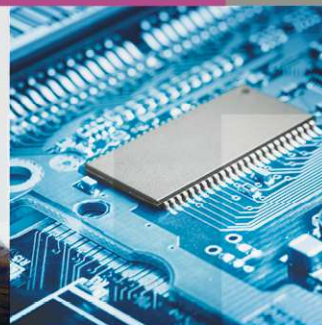


EFFETS DE LA TRANSITION NUMERIQUE SUR LE SECTEUR DE L'HORECA

EN TERMES D'ACTIVITES, METIERS ET COMPETENCES



Mai 2016

TABLE DES MATIERES

METHODOLOGIE	3
LES CONTOURS DE L'ECONOMIE NUMERIQUE	4
Les caractéristiques principales de cette transition.....	4
Les leviers de la transformation numérique des entreprises.....	6
Les effets sur le marché de l'emploi	6
ETAT DES LIEUX DU SECTEUR.....	8
LA TRANSFORMATION NUMERIQUE ET LE SECTEUR DE L'HORECA ...	9
Homogénéisation des pratiques	9
Désintermédiation	10
Dématérialisation.....	11
Automatisation de la chaîne de production.....	11
LES LEVIERS DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE	13
Services clients augmentés	13
Réseau des prestataires de service - Réseau des systèmes de production	13
Intégration des canaux d'interaction - Individualisation - Suivi des prestations ..	14
Produits intelligents	15
EVOLUTION DES METIERS ET COMPETENCES DU SECTEUR.....	16
BIBLIOGRAPHIE	18
Ouvrages	18
Sites consultés.....	18

Anticiper les évolutions, la transformation et l'émergence des métiers constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Ce dispositif prospectif se déploie à deux niveaux : au plan des perspectives sectorielles (ou filières), et ensuite au plan des métiers ou compétences.

Le Forem a entamé en 2013 une démarche visant à déterminer - à l'aide d'une approche globalisante et objectivante - les « métiers d'avenir » pour la Wallonie. Si la prospective est considérée ici comme l'élaboration de futur(s) probable(s) ET souhaitable(s), l'issue visée reste pragmatique. Ces analyses visent à influencer l'offre de services interne mais aussi externe au Forem (accompagnement/formation/orientation), à favoriser le partenariat et à informer le public.

Une première étude exploratoire intitulée « [Métiers d'avenir pour la Wallonie](#) » parue en septembre 2013 a permis de dégager les grandes tendances d'évolution des secteurs de l'économie et, brièvement, leur impact sur les métiers.

Sur base des métiers d'avenir ainsi identifiés, une analyse en profondeur « métier par métier », se fondant sur la méthode [Abilitic2Perfom](#)¹ est mise en œuvre depuis 2014 et permet de mieux cerner les évolutions des métiers et d'adapter, après l'analyse de grands domaines de transformation attendus, l'offre de prestations.

En 2016, Le Forem poursuit la démarche prospective et s'inscrit dans plusieurs axes du Plan Marshall 4.0 dont une finalité est de soutenir l'innovation numérique. En effet, la transition numérique touche en profondeur l'ensemble des secteurs d'activités ainsi que les métiers et les compétences. Il convient dès lors non seulement de « prendre le train du numérique », mais également d'anticiper pour le service public de l'emploi quelles seront les opportunités de demain.

Dans cette optique, l'analyse qui suit explore le secteur de l'Horeca en Wallonie sous l'angle de la [transition numérique](#). Les développements en matière de hardware, de logiciels, d'interfaces et de connectivités ouvrent le champ des possibles, revisitent les pratiques et les rôles de chacun des acteurs.

¹ Abilitic2Perfom est une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs.

Le domaine de la formation professionnelle se doit donc de suivre ce mouvement, voire même de l'anticiper. Les compétences aujourd'hui requises pour l'exercice de tel ou tel métier évoluent parfois fortement. Les travailleurs sont amenés à posséder davantage de connaissances dans des domaines de plus en plus larges.

Cette publication tente d'éclairer comment les évolutions liées à la transformation numérique de l'économie wallonne impactent le contenu des métiers, les compétences déjà aujourd'hui et à un horizon temporel de 3 à 5 ans.

METHODOLOGIE

Début 2016, les collaborateurs du service d'analyse du marché de l'emploi et de la formation du Forem ont réalisé une première analyse bibliographique sur les effets de l'émergence de l'économie numérique. Ce document qui synthétise la littérature ainsi que la veille du secteur, adopte par ailleurs la grille de lecture du bureau de consultance Roland Berger dans le rapport « [Regards sur l'économie wallonne, Economie du numérique](#) » pour structurer les contenus en terme de leviers, enjeux.

Lors du premier trimestre 2016, cette synthèse a été soumise de manière individuelle à un panel d'experts wallons actifs dans le secteur (opérateurs de formation, entreprises, centres de compétences, pôles de compétitivité, etc.)². Ceux-ci ont été principalement sollicités par courriel via un questionnaire sur l'adéquation de ces tendances au niveau wallon, les besoins en compétences et en prestations qui en découlent.

Des avis collectés ont été confrontés, consolidés et intégrés dans une nouvelle synthèse qui fait l'objet de cette publication.

² La liste des différents organismes et institutions sollicités est disponible à la fin de ce document.

LES CONTOURS DE L'ECONOMIE NUMERIQUE

On parle de transition « numérique » ou « digitale » de l'économie depuis le début des années 2000, avec l'apparition de nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont rapidement gagné une grande partie des activités de l'économie et de la société civile.

L'arrivée de ces technologies dites « de rupture » s'inscrit dans les évolutions des technologies de l'informatique qui ont démarré dans les années 70 avec l'invention du microprocesseur. Ce dernier a préparé l'avènement des ordinateurs personnels. Internet a ensuite permis leur mise en réseau et favorisé, plus récemment, le développement de grappes d'innovations technologiques associées telles que l'Internet mobile, le Cloud computing, l'Internet des Objets et le Big Data.

Un ensemble d'innovations arrive ainsi maintenant à maturité en même temps en termes de hardware de production (imprimante 3D, robots, ...) et d'informations (stockage des données, datacenters, ...), en termes de logiciels (réseaux sociaux, solutions cloud, Big Data, ...), d'interfaces (systèmes embarqués, capteurs, communication machine à machine, ...) ou de connectivité (large bande passante mobile, fibre optique,...). Tantôt solution à part entière, tantôt facilitateur, ces technologies concernent tous les secteurs de l'économie³.

Le concept d' « économie numérique », souvent confondu avec les secteurs qui comptent des activités de commerce de détail en ligne et de marketing, se propage de secteur en secteur, jusqu'aux activités manufacturières, agricoles, de la santé ou énergétiques. Ainsi, c'est l'économie dans son ensemble qui devient « numérique ». Ce tournant parfois qualifié dans les publications abondantes sur le sujet, de « xième⁴ révolution industrielle » (après la vapeur,

³ Roland Berger Strategy Consultants, Regards sur l'économie wallonne, Economie par le numérique, SOGEPa, septembre 2015.

⁴ Bruno Colmant considère la révolution digitale comme la troisième révolution économique, «[...] celle de la mobilité du capital et de l'information » dans Itinera institute, « L'économie digitale va-t-elle pulvériser les états? ». Le très médiatisé, Jeremy Rifkin, parle de la troisième révolution industrielle (après la vapeur et la convergence entre moteur à combustion interne et réseaux électrique) qui selon lui, naît de la convergence des technologies de la communication et des énergies

l'électricité et l'informatisation) semble se distinguer des précédentes « révolutions » par la vitesse à laquelle l'expansion a lieu dans les manières de produire et de consommer.

Les caractéristiques principales de cette transition

■ La globalisation de la chaîne de valeur

La transition digitale permet de piloter plus facilement des chaînes de valeurs de plus en plus globales et de répartir les processus de production géographiquement afin de profiter des particularités des marchés locaux répartis dans diverses régions du monde. Cette optimisation amplifie le processus de mondialisation.

Une étude de Brynjolfsson et Mc Afee⁵ suggère que l'automatisation, c'est-à-dire, le remplacement structurel de nombreuses tâches humaines par des processus digitaux et par la dématérialisation des réseaux physiques (remplacés par Internet ou des guichets numériques), permettrait la relocalisation de certaines activités, les avantages comparatifs des délocalisations vers des pays à bas salaires devenant moindres.

■ L'émergence de nouveaux modèles d'affaires

Les technologies innovantes de la communication se diffusent rapidement dans les organisations mais aussi dans la société civile⁶. A disposition des consommateurs, elles leur permettent de prendre part à la création de valeur en utilisant quotidiennement des applications numériques, en produisant eux-mêmes des biens ou des services ou même en remettant sur le marché des biens inutilisés sur des plateformes web. L'économie partagée ou collaborative,

renouvelables. De son côté, le Gouvernement wallon nomme son plan de développement économique « Marshall 4.0 » : « Cette nouvelle orientation entend positionner la Wallonie en pointe dans le cadre de la quatrième révolution industrielle qui s'affirme aujourd'hui, avec la numérisation poussée des échanges économiques et productifs, dans un système global connecté ».

⁵ BRYNJOLFSSON (E.) et MC AFEE (A.), *Deuxième Âge de la machine. (Le) Travail et prospérité à l'heure de la révolution technologique*, 2015.

⁶ Le dernier baromètre des usages numériques en Wallonie montrait d'ailleurs que la conversion du GSM vers le smartphone est en pleine croissance, les possesseurs de ce dernier étant passés de 25 à 39% en un an. (Digital wallonia.be, Baromètre 2015 des usages numériques des citoyens wallons, octobre 2015).

est un nouveau modèle économique dans lequel l'usage prédomine sur la propriété. L'utilisation des plateformes par des particuliers a un effet de désintermédiation certain sur les activités des services. Ainsi, la croissance récente des plateformes en ligne peut être considérée comme la formalisation de l'économie informelle, en remplaçant en quelque sorte les paiements de la main à la main par des paiements en ligne « traçables »⁷.

Des nouvelles formes de travail⁸ se développent. Elles se caractérisent par un brouillage des frontières à plusieurs niveaux, entre vie professionnelle et vie privée, entre statut de salarié et d'indépendant, entre producteur et consommateur, mais aussi entre le statut de collaborateur bénévole et de salarié.

Le développement des plateformes en ligne mais aussi d'autres technologies comme le cloud computing influencent également le rapport au collectif dans le monde du travail. En effet, le cloud par exemple, de par la possibilité qu'il offre d'utiliser des infrastructures informatiques situées dans des endroits différents (par exemple OneDrive, GoogleDocs, etc.), accélère le développement de toutes les formes de travail à distance et de travail virtuel. Certains travailleurs sont ainsi isolés et il semble que leur mode d'appartenance soit davantage personnalisé. Dans ces nouvelles forme de travail où certains travailleurs ne partagent plus de temps de co-présence, ni parfois même de co-activité, les identités professionnelles se construisent autrement. D'ailleurs, de nombreux travailleurs isolés (indépendants et télétravailleurs salariés) vont vers des espaces de co-working pour retrouver du lien social dans des espace de co-présence sans co-activités.

■ L'information comme ressource stratégique

Les individus connectés en réseau forment une « multitude »⁹ puissante. L'entreprise gagne à se lier et être à l'écoute de ces individus connectés via

⁷ VALENDUC (G.) et VENDRAMIN (P.), *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures*, ETUI Working Papers, mars 2016.

⁸ Par exemple : « Le crowd working désigne le travail effectué à partir de plateformes en ligne qui permettent à des organisations et des individus d'accéder à d'autres organisations ou individus pour fournir des services, des produits en échange de paiement ». Valenduc (G.) et Vendramin (P.), *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures*, ETUI Working Papers, mars 2016.

⁹ COLIN (N.), *La richesse des nations après la révolution numérique*, Terra Nova positions, novembre 2015.

divers canaux d'interactions et notamment les réseaux sociaux. Les technologies du « Big Data » capables de capturer, analyser et fournir des recommandations précises et en temps réel aux entreprises se développent particulièrement autour de l'exploitation à grande échelle des données partagées par les individus via des applications. Bien que l'exploitation des données clients, qu'elles soient obtenues directement auprès des clients, observées (préférences de navigation sur internet, coordonnées géographiques, etc.), ou déduites d'une analyse, pour améliorer les produits et services n'est pas une nouveauté de l'économie numérique, la croissance de la puissance de traitement et de stockage des données a facilité l'utilisation massive des données. L'ensemble de la littérature existante s'accorde pour dire que l'information digitalisée devient encore plus qu'hier une ressource économique stratégique.

■ L'effet de réseau et risque de monopole

Le développement de plateformes web utilisant de nouveaux modèles d'affaires transforme les modalités de la concurrence en renforçant une logique de marché où « le gagnant prend tout ». Les marchés de biens et de services digitalisés obéissent en effet à un régime de concurrence monopolistique ou oligopolistique qui se base uniquement sur la performance relative par rapport aux autres compétiteurs, et non sur des critères de prix et de qualité comme dans les marchés traditionnels. Le producteur de biens ou de services arrivé en premier est capable de capter la quasi-totalité du marché car le consommateur a peu d'intérêts à préférer les performances moindres d'un compétiteur dont les prix ne sont de toute façon pas plus bas.

Les prix du marché sont bas car les coûts de production et de distribution sont indépendants du volume produit et nécessitent uniquement un investissement initial. L'économie digitale est par conséquent intensive en capital mais la reproduction a un coût unitaire très bas, voir nul. C'est le principe du « coût marginal zéro », présenté notamment par Jeremy Rifkin¹⁰.

Cette dynamique renforce l'effort d'innovation en services réclamé aux entreprises pour répondre à la demande de la multitude, sous peine que celle-ci aille trouver son bonheur auprès de ses concurrents. Les monopoles en place

¹⁰ RIFKIN (J.), *La nouvelle société du coût marginal zéro*, 2014.

sont donc fragiles et la participation des utilisateurs, leur intégration et les synergies qui peuvent être mises en place avec la « multitude », permettent aux grandes entreprises du numérique actuelles de maintenir leur monopole¹¹.

Les leviers de la transformation numérique des entreprises

Divers facteurs, leviers¹² de changement permettraient aux entreprises et organisations wallonnes et d'ailleurs de tirer parti de la transformation numérique. Ces leviers peuvent être appliqués dans tous les types d'organisations et tous les secteurs d'activités, néanmoins ils prennent forme différemment selon que l'entreprise évolue dans une activité principalement industrielle ou de service.

La transformation numérique des services semble être en marche depuis plus longtemps que dans l'industrie. Dès le développement massif d'internet, la création d'un site web est devenue une nécessité absolue. Aujourd'hui c'est le canal mobile qui s'ajoute. Le défi des entreprises actives dans les services est donc en partie d'être présentes sur chacun des canaux (physique, Internet, mobile) mais aussi de gérer leur intégration dans le parcours client pour qu'ils ne soient pas néfastes l'un pour l'autre mais complémentaires. Un autre levier consiste à d'enrichir l'expérience client via la réalité augmentée, la géolocalisation en magasin ou grâce aux résultats des analyses Big Data personnalisées lorsque les clients font des achats en ligne. De manière plus globale, la personnalisation, individualisation du parcours client permet une réelle différenciation sur le marché.

L'application industrielle des nouvelles technologies pourrait contrer le phénomène de désindustrialisation européenne face à la concurrence mondiale et augmenter la compétitivité des entreprises industrielles en optimisant les coûts. L'analyse « Big Data » en lien avec les technologies de capteurs et capteurs embarqués couplés à des systèmes ERP¹³ permettrait une interconnec-

¹¹ COLIN (N.), op. cit., novembre 2015 ; OECD, *Relever les défis fiscaux posés par l'économie numérique*, chapitre 4. Economie numérique, nouveaux modèles économiques et principales caractéristiques, 2014.

¹² Roland Berger Strategy Consultants, Regards sur l'économie wallonne, Economie par le numérique, SOGEP, septembre 2015.

¹³ L'ERP vient de l'anglais « Enterprise Resource Planning ». Les solutions ERP permettent une meilleure intégration des applications informatiques (gestion des commandes, des stocks, de la paie, de la comptabilité...) d'une entreprise.

tivité complète entre les différentes activités de la chaîne de valeur. Ceci favorise alors le pilotage en continu de la production mais aussi l'utilisation des ressources nécessaires en matières premières et en énergie. De plus en plus, on anticipe l'avènement de systèmes autonomes et de machines qui sont capables de s'organiser et d'améliorer leurs processus en interagissant avec les opérateurs humains. La personnalisation est également un levier primordial de transformation de l'industrie. Il s'agit ici du fruit d'une production faite à la demande grâce à des machines multifonctions comme par exemple l'imprimante 3D. En d'autres termes, il s'agit d'un procédé de personnalisation de masse qui combine la flexibilité et les avantages du « fait sur mesure » aux faibles coûts de la production de masse.

Les effets sur le marché de l'emploi

Aux effets d'automatisation (remplacement structurel de nombreuses tâches humaines par des processus digitaux) s'ajoutent des effets de dématérialisation (réseaux physiques remplacés par Internet ou guichets, rendant les coûts de reproduction quasiment nuls) ainsi que des effets « d'intermédiation/désintermédiation » qui placent les particuliers au cœur des phases de production et de consommation.

Les nouveaux modèles d'affaires, portés par de puissants effets de réseau (à l'échelle mondiale) et l'exploitation des données à grande échelle, remettent en cause les réglementations et le modèle social en place mais aussi certains fondements du travail, notamment les liens de sociabilité¹⁴ via de nouvelles formes de travail plus flexibles.

Dans ce contexte en devenir où l'évolution technique est rapide et favorise de nouvelles activités en entraînant la disparition / l'apparition de certains emplois, les programmes de formations initiales mais aussi professionnelles doivent être assurément au moins adaptés - au plus imaginés pour assurer la montée en compétences générales en adéquation avec la transformation digitale des employeurs.

¹⁴ VALENDUC (G.) et VENDRAMIN (P.), *Op.cit.*, ETUI Working Papers, mars 2016.

L'HORECA

ETAT DES LIEUX DU SECTEUR

L'Horeca est un secteur clef de l'économie wallonne. Tout d'abord, il représente plus de 8 % des entreprises et des indépendants wallons. Ensuite, il est un des pourvoyeurs importants d'emploi avec plus de 5 % des opportunités d'emploi gérées par le Forem. Un des facteurs intéressants de ces opportunités, c'est qu'une partie importante est accessible à des personnes non diplômées. Il est encore possible de mener une carrière dans le secteur en apprenant « sur le tas » même si les métiers se complexifient en permanence.

La présente publication étudie les mutations du secteur de l'Horeca consécutive à l'avènement de l'économie numérique. Après un bref rappel des conclusions de l'étude « Métiers d'avenir pour la Wallonie » de 2013, les principaux effets de l'économie numérique sur le secteur seront abordés. Ensuite, l'étude envisagera les leviers utilisés par les entreprises pour tirer parti de l'évolution du secteur. Enfin, un dernier chapitre tracera le contour des hypothèses d'évolution des métiers et des compétences dans un horizon temporel de 5 ans.

Dans l'édition précédente de Métiers d'avenir pour la Wallonie, les facteurs d'évolution des secteurs avaient été passés en revue en les classant selon leur nature : économique, culturel, technologique, réglementaires... Ces grandes évolutions sont, pour la plupart, toujours d'actualité deux ans plus tard. Certaines seront directement influencées par les évolutions numériques, d'autre moins, sans la mesure où la technologie ou la demande du consommateur ne sont pas encore arrivées à maturité.

Résumons les grandes tendances découvertes dans le rapport de 2013 :

- Le secteur subit une dualisation grandissante des structures avec d'une part, des établissements travaillant avec moins de main d'œuvre et avec des produits semi-finis standardisés et d'autre part, des établissements privilégiant les produits frais et/ou bio et/ou en circuit court.
- Les normes sanitaires sont de plus en plus strictes et les contrôles de l'Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA) de plus en plus fréquents.

- Les contrôles fiscaux s'organisent autour du projet de caisse enregistreuse intelligente.
- Le nombre de cafés et bars est en net recul en Wallonie. Pour qu'un projet se pérennise dans ce domaine, il est maintenant nécessaire de développer un concept particulier.
- Dans le secteur hôtelier, la tendance est à la disparition des petites structures et à l'implantation des grands groupes internationaux disposant d'une offre plus complète (wellness, piscine...).
- Le secteur connaît un déficit de capacité en management de la part des chefs d'entreprise : des compétences en gestion de ressources humaines, en établissement de business plan, en marketing doivent être stimulées dans l'Horeca.

LA TRANSFORMATION NUMERIQUE ET LE SECTEUR DE L'HORECA

Homogénéisation des pratiques

Le secteur est caractérisé par l'importance des normes de qualité : hygiène, sécurité, respect du prescrit législatif... La transformation numérique de la société va permettre de vérifier que les normes sont appliquées via des contrôles en ligne via des instruments de contrôle directement implantés chez le restaurateur, le cafetier ou l'hôtelier ou en publiant les résultats des contrôles via des plateformes d'information sur Internet.

Dans la restauration, le produit fini que le client consomme dans son assiette suit toute la chaîne alimentaire. En Belgique, l'AFSCA est chargée de veiller au respect des normes d'hygiène et de sécurité du producteur au produit fini, chez le restaurateur ou le tenancier de friterie ou de snack... L'agence augmente chaque année le nombre des contrôles et élargit l'éventail des secteurs d'activité concernés. Il y en a eu plus de 130.000 en 2014 dont plus de 60.000 dans l'Horeca.

Quatre contrôles sur cinq sont favorables dans le secteur Horeca. Néanmoins des différences apparaissent entre les types de contrôle : si l'inspection des matières premières obtient des résultats de conformité très élevée, il n'en va pas de même pour les infrastructures des établissements. Certains chiffres véhiculés dans la presse qui pointent souvent les 45 % de contrôle défavorables en ce qui concernent les seules infrastructures des restaurants doivent être relativisés. Ces contrôles négatifs, dans la grande majorité des cas, donnent lieu à un avertissement à se conformer à la législation sans pour autant aboutir à un contrôle défavorable. Les normes strictes contrôlées par l'AFSCA garantissent la sécurité du consommateur mais ces normes semblent engendrer également des coûts importants pour les propriétaires d'hôtels, restaurants ou cafés.

La principale conséquence de l'évolution numérique du secteur concerne la mise en ligne des résultats des contrôles via l'application « foodweb ». Le consommateur peut dès lors savoir, avant de réserver, si l'établissement qu'il va fréquenter répond aux normes d'hygiène et de sécurité. Certes, le consommateur

ne consulte pas encore le site de l'AFSCA comme il consulterait un guide gastronomique mais cette mise en ligne génère une pression supplémentaire sur les épaules des dirigeants d'établissements. Il devient impératif pour un chef d'entreprise du secteur de mieux communiquer avec ses clients et de soigner sa réputation en ligne. D'où le développement de stratégie marketing d'e-réputation bien qu'encore très peu répandue dans secteur.

Les normes de contrôle ne concernent pas seulement la chaîne alimentaire et les équipements des établissements mais également la lutte contre la fraude sociale et fiscale. Le système de caisse enregistreuse, plus connu sous le nom de Black box, devra à l'avenir permettre de suivre en direct les mouvements d'argent et de personnel dans les établissements servant des repas. Le lancement de cette mesure a été reporté à plusieurs reprises. Prévu initialement pour le 1^{er} janvier 2014, le dispositif devrait débiter dans le courant de l'année 2016. Il devait s'appliquer aux établissements qui réalisent plus de 10 % de leur chiffre d'affaires dans la restauration mais s'appliquera finalement aux établissements produisant un chiffre d'affaire supérieur à 25.000 euros pour le poste « restauration ».

Cette caisse enregistreuse intelligente devra, à terme, permettre aux services de contrôle de connaître en direct les mouvements financiers d'un établissement et le personnel présent. L'objectif déclaré est de régulariser l'emploi non déclaré du secteur et de réduire la fraude fiscale.

Devant cette mesure concernant un seul secteur, le gouvernement a imaginé une mesure de compensation qui permettra de diminuer les charges sur le travail. Lancé en décembre, le système des « flexi-jobs » devrait permettre d'engager du personnel supplémentaire de manière plus flexible lors des pics d'activité, même si le secteur reste critique par rapport à cette mesure. Un travailleur qui est occupé au moins à 4/5 temps par une autre entreprise peut être engagé dans l'Horeca avec des charges sociales limitées (25 % de cotisations sociales patronales). Il perçoit un salaire net minimum de 9,50 euros par heure. Notons que, depuis 2014, la personne qui réalise des heures en extra dans l'Horeca peut voir en temps réel le décompte des jours prestés via une application de l'ONSS. Entre décembre 2015 et janvier 2016, 4.000 flexi-jobs avaient vu le jour en Belgique.

L'organisation du travail en restauration, dans un hôtel ou un café a considérablement évolué ces dernières années. On verra plus avant que

l'homogénéisation des pratiques et le renforcement des normes de qualité vont avoir un impact sur la manière de travailler dans le secteur.

Du côté de l'hôtellerie, la Wallonie s'est dotée d'un système de qualité. « Wallonie destination qualité » vise à améliorer les pratiques dans ce sous-secteur. Ce projet s'appuie sur une plateforme web gérée par le commissariat général au tourisme. Le secteur Horeca a également lancé sa propre démarche qualité dans l'hôtellerie basée sur la méthodologie développée par l'Hotrec (qui représente le secteur des hôtels, restaurants et cafés à un niveau européen).

Désintermédiation

Le virage numérique de l'économie a permis à de nouveaux acteurs d'intégrer le marché de l'Horeca : des sociétés présentes sur le net jouent plus directement le rôle d'intermédiaire entre le client et le prestataire de services. Par ailleurs, le client lui-même va jouer le rôle d'intermédiaire en choisissant lui-même son service sur le net et en prenant contact avec les prestataires.

L'économie actuelle connaît ce que les spécialistes appellent un phénomène d'ubérisation (ou « C to C » – customer to customer). Tout le monde connaît désormais la société uber, la société de covoiturage qui s'est peu à peu érigée en concurrente des taxis. L'ubérisation est le phénomène qui consiste à ce qu'un modèle d'économie participative fonctionne en parallèle des circuits économiques classiques et entre en concurrence avec eux.

Dans le secteur de l'Horeca, l'ubérisation concerne surtout le monde de l'hôtellerie avec le succès indéniable d'AirBnb et de sites internet apparentés (Homelidays, Housetrips, 9flats, Wimdu...). Le principe consiste à organiser la location en ligne d'hébergements entre particuliers. Anecdotes à leurs débuts, ces sites touchaient un public plutôt confidentiel, amateur de voyages différents. Ils se sont affirmés aujourd'hui comme substituts aux sites de réservation en ligne et donc concurrents directs des agences de voyage et des chaînes hôtelières ou hôteliers.

Très organisé, AirBnb dispose désormais d'une importante capitalisation financière et les tentatives législatives de limiter leur influence sont souvent compliquées à mettre en place. La crainte du secteur ? La suppression d'emplois et la faillite de plusieurs dizaines d'entreprises. Le statut de « freelance » viendrait suppléer en partie le statut de salarié. Diens que des obligations

subsistent comme celle, pour les logements référencés par AirBnb, de payer la taxe de séjour locale. Une initiative similaire se met en place à Bruxelles tandis que Berlin vient de promulguer un règlement très restrictif pour la location participative des logements.

Le type de produit ou de pratique de consommation sont ici différents. Un même utilisateur peut à la fois consommer les services des agences des tours opérateurs, et des sites du style Aibnb à d'autres moments, pour d'autres motivations, dans d'autres contextes. L'économie collaborative peut être vue comme un concurrent par certains acteurs du secteur mais aussi comme une offre complémentaire par le consommateur.

Le problème majeur pour l'hébergement hôtelier se situe au niveau de la promotion de l'offre, de la tarification via des politiques de « yield management » (contrôle des coûts en fonction des réservations, comme dans l'aérien par exemple), pour lequel tous les acteurs de l'hébergement n'ont pas les « reins » assez solides pour suivre. Le « cost controller », le gardien des coûts, devient aussi un acteur pivot du système. Son rôle consiste à effectuer une veille continue des dépenses et des recettes, en calculant les ratios qui en découlent. Il est ainsi le garant d'un prix de vente cohérent ; il fixe les prix en fonction des ratios demandés, avant validation par sa hiérarchie. C'est aussi lui qui effectue le suivi des produits vendus, offerts, perdus et cassés.

Dans le domaine de la restauration, les initiatives d'économie partagée connaissent moins de succès. Certes, il existe des sites d'économie collaborative permettant de manger chez un particulier pour un prix inférieur à celui d'un restaurant (Cookening, Vizeeat, Dinnersurfer, Supermarmite...). Toutefois, quand un consommateur se rend dans un restaurant, il recherche davantage qu'un simple repas, il est aussi attentif au cadre, à la décoration, au service... Le côté « partage avec la personne qui reçoit et les autres clients » ne convient pas non plus à tous les clients (le tête à tête romantique dans un tel cadre peut être difficile). On peut imaginer que le marché de l'« uber-restaurant » n'est pas encore à maturité mais la situation pourrait évoluer dans les années qui viennent.

Une autre forme de changement d'intermédiation peut venir d'applications comme « Take eat easy » qui permet à des particuliers de commander à des restaurants proches de chez eux des plats à emporter livrés rapidement via un service de coursier à vélo. Il s'agit d'offrir un service de livraison à des restaurants dont ce n'est pas la spécialité. Cette application belge est déjà bien implantée à

Bruxelles et dans des grandes villes étrangères. Dans ce cas précis, on rajoute un intermédiaire à la chaîne de production des restaurants. On parlera donc ici de réintermédiation.

Dématérialisation

Dans le secteur de l'hôtellerie, la dématérialisation – et la désintermédiation – se caractérisent par la place croissante prise par les sites de réservation en ligne. Le consommateur ne passe plus par une agence de voyage et ne contacte plus l'hôtel directement de manière systématique. Il préfère réserver en ligne via un site de réservation. Les sites de ce type sont tellement nombreux que des comparateurs de prix en ligne ont été créés pour faciliter la tâche des internautes.

Toutefois, Booking.com, le site de réservation en ligne, s'est imposé comme un acteur majeur du secteur. Ce site investit de tels montants en référencement qu'il devient un incontournable en tant que « tour operator online ». Les marges prises par le site sont importantes. Du coup, les structures hôtelières ont développées deux types de stratégies. D'une part, la tentation a été grande de créer un site concurrent à Booking sur un territoire. Toutefois, il est difficile de lutter contre vingt ans d'expérience dans l'offre hiérarchisée et la puissance financière de Booking. Par conséquent, ces tentatives de site concurrent sont rarement vouées au succès. L'autre option choisie consiste à regrouper tous les acteurs d'un territoire et de négocier un tarif préférentiel avec Booking sur le modèle du partenariat public-privé. C'est le cas des territoires de l'est au Québec.

Cette pratique entraîne une pression sur les prix qui est difficile à soutenir pour les petits hôteliers. En 2013, nous écrivions qu'un hôtel devait compter au moins 25 lits pour assurer sa viabilité, au vu des coûts de plus en plus élevés pour faire fonctionner un hôtel. Ce seuil pourrait être repoussé à l'avenir, laissant encore davantage la place à des hôtels de taille importante gérés par des grands groupes. Une autre solution existe : se démarquer par un concept original. Des hôtels offrant des nuitées dans un cadre inhabituel continuent à atteindre un seuil de rentabilité intéressant.

La dématérialisation concerne également le « livre d'or ». Non seulement celui-ci a pris place sur le web mais il est désormais consultable partout dans le monde sans que l'entrepreneur puisse y biffer les mentions désagréables. Tripadvisor est

le site le plus connu d'avis et de conseils touristiques mais la toile a vu fleurir nombres de sites de ce genre. Même les sites de réservation en ligne ont embrayé le mouvement et permettent de donner leur avis sur les hôtels réservés.

En plus des sites spécialisés, les réseaux sociaux traditionnels constituent un canal direct de promotion de l'activité Horeca vers le grand public. Toutefois, à l'inverse des médias traditionnels, les réseaux sociaux fonctionnent dans les deux sens. Le chef d'entreprise de l'Horeca doit donc se muer en « community manager » et entretenir une relation avec des clients potentiels en plus de veiller à ses missions traditionnelles. D'autant plus que les grands groupes communiquent déjà abondamment sur le web. Le bouche-à-oreille virtuel déstabilise le monde des hôteliers et des restaurateurs. Nous verrons dans la partie suivante quelles stratégies certains mettent en œuvre pour faire un atout de leur e-reputation.

Automatisation de la chaîne de production

Contrairement à d'autres secteurs, l'Horeca ne risque pas de voir la main d'œuvre remplacée massivement par des robots dans un délai de 5 ans. Si un premier hôtel géré uniquement par des robots (accueil, housekeeping...) vient d'ouvrir ses portes au Japon. Cette expérience-pilote peut être considérée davantage comme un « gadget technologique ». Le contact humain reste privilégié entre un réceptionniste et un client et cette tendance se développera de plus en plus. Par ailleurs, la gestion de la sécurité de l'hôtel ne peut pas se passer, pour l'instant, d'un suivi humain.

Toutefois, la technologie envahit les hôtels : le Wi-Fi est devenu quasi obligatoire dans les chambres, des applications propres aux hôtels sont développées pour réserver les prestations de wellness, pour réserver des excursions... Cependant, pour l'instant, ces applications ne se substituent pas au contact humain.

Dans le domaine de la restauration, la main du cuisinier n'est pas prête d'être remplacée par celle d'un robot. La conception des recettes est également peu automatisable. Ceci dit, la technologie numérique fait quand même son apparition dans les meilleures cuisines, via les objets connectés, principalement sous trois formes. Tout d'abord, les livres de recettes sont remplacés par des fichiers numériques, stockés dans le cloud et consultables sur tablette. Ensuite, certains outils du cuisinier (fours, sauciers, roners...) disposent d'un ensemble de

recettes pré-encodées qui peuvent être mises à jour de manière physique (via l'ajout d'une nouvelle cartouche de recettes) et adaptées en ligne dorénavant. Il est déjà possible de télécharger des manières de cuire du bœuf pour un four connecté via Internet. Enfin, bien qu'encore au stade expérimental, l'imprimante 3D pour nourriture fonctionne. Elle ne concerne pour l'instant que certaines matières comme le chocolat ou la gomme alimentaire mais elle permet de constituer des formes inédites pour la présentation de certains plats. Ces trois types de technologie restent coûteuses et sont appréhendées avec méfiance par un certain nombre de cuisiniers. Si le souci d'exhaustivité requiert de les citer ici, ces avancées technologiques ne semblent pas être encore à maturité pour être commercialisées en grand nombre.

On assiste donc à un glissement de compétences pour ce métier. Les savoir-être et les techniques de base restent les mêmes qu'auparavant. Toutefois, les futurs cuisiniers devront être initiés aux nouvelles techniques numériques ainsi qu'à l'importance du marketing en ligne – qu'ils l'assument eux-mêmes ou qu'elles soient externalisées.

C'est également le cas du personnel de salle, remplacé dans certains cafés ou bars par un écran tactile qui envoie directement la commande au barman ou en cuisine, supprimant l'intermédiaire du serveur. Selon les experts, ces pratiques ne semblent pas devoir s'imposer dans les années à venir.

LES LEVIERS DE LA TRANSFORMATION NUMERIQUE

Comme l'indique le rapport du cabinet Roland Berger pour l'économie numérique en Wallonie¹⁵, un ensemble d'innovations arrivent à maturité en même temps. Tantôt solutions à part entière, tantôt facilitateurs, ces technologies - associées aux hardwares de production -, modifient l'économie par leurs effets en matière d'automatisation, de dématérialisation et de désintermédiation.

Les effets développés plus haut affectent durablement les méthodes de travail des entreprises du secteur. Des leviers, facteurs de changement pour les entreprises ont été identifiés. Relativement transversaux, ces leviers s'appliquent à l'ensemble des secteurs de l'économie wallonne.

En passant en revue ces leviers illustrés par des exemples existant dans le secteur de l'Horeca, la suite de cette analyse tentera également d'appréhender les métiers et les compétences influencés par ces leviers.

Services clients augmentés

La planification des séjours a de plus en plus lieu sur Internet et est réalisée par le client lui-même. Pour contrer cette tendance, les opérateurs du logement de vacances (hôtels, campings, gîtes...) doivent renforcer leur présence sur la toile et favoriser le contact direct avec le client ou envisager une stratégie de partenariat avec un OTA (online travel agency) dans un cadre géographique défini.

En Wallonie, on s'oriente vers la première solution. La Wallonie via le Commissariat général au tourisme va par ailleurs mettre sur pied une plate-forme internet de réservation unique où l'objectif est de maîtriser les référencement. Cela devrait par ailleurs générer de la notoriété pour les sites touristiques et les hôtels et diminuer les coûts de réservation pour les touristes.

¹⁵ Economie par le numérique - rapport complet pour le conseil du numérique en Wallonie - Septembre 2015 Roland Berger

Il faut développer la possibilité de réserver en ligne rapidement et sans passer par un intermédiaire. Ceci vaut aussi bien pour les hôtels que pour les restaurants ou les cafés.

La mise en valeur des établissements via le net doit aussi pouvoir permettre au client de se faire une idée précise des services proposés. Une page web sommaire ou peu attractive ne suffit plus. L'objectif est que le client perçoive la valeur ajoutée du service.

Des modules de comparaison de prix permettent aussi au client de se rendre compte qu'il est parfois inutile de passer par une OTA (online travel agency – agence de voyage en ligne). Ce genre de module permet aussi de rentabiliser davantage le site Internet et d'éduquer le client pour ses futures réservations.

En termes de réalité augmentée, il existe des simulations d'hôtels via les casques de réalité virtuelle (par exemple, la marque Oculus Rift) qui permet de tester une destination avant de s'y rendre (via les images, les sons...) et vivre les vacances en direct, de ressentir l'endroit via les nouvelles technologies. Cette offre va tendre à se développer dans les cinq ans.

Réseau des prestataires de service - Réseau des systèmes de production

Depuis de nombreuses années, certains restaurateurs font appel à des produits finis ou semi-finis pour diminuer les coûts de main d'œuvre de leur établissement. Toutefois, la tendance inverse se développe aussi : circuits courts, durable, bio... Dans le même esprit, l'Agence wallonne pour la promotion d'une agriculture de qualité (APAQ-W) a créé une plateforme (« Le clic local ») aidant les collectivités publiques à passer des marchés publics auprès des producteurs locaux. Elle répertorie aussi tous les magasins qui fonctionnent en circuit court en Wallonie.

De surcroît, les associations de consommateurs veillent également à ce que les acteurs de l'Horeca respectent strictement les normes et les labels.

Par ailleurs, certains pays comme la France ou l'Italie obligent le restaurateur à mentionner si un plat contient des produits semi-finis ou congelés. Il paraît

vraisemblable que ce type de législation arrivera dans notre pays dans les prochaines années.

Dans cette perspective, il est probable que des sites Internet répertorient les établissements utilisant uniquement des produits frais, bios, locaux ou de saison. Ce genre d'applications est déjà disponible et couplée à un système de géolocalisation, pour permettre au consommateur de savoir s'il existe un restaurant qui répond à ses attentes en termes de traçabilité de la nourriture près de chez lui. Le même genre de système pourrait se développer avec les résultats des contrôles de l'AFSCA.

Un autre pan des réseaux des systèmes de production concerne le travail de la main d'œuvre en restauration. Quelles stratégies vont adopter les établissements hôteliers avec l'instauration de la caisse enregistreuse intelligente ? Faire appel massivement aux flexi-jobs ? Par ailleurs, il faudra également observer les effets (positifs/négatifs) des mesures fédérales visant à exonérer de charges le premier emploi salarié.

Intégration des canaux d'interaction - Individualisation - Suivi des prestations

L'e-reputation devient capitale pour les entreprises du secteur de l'Horeca. Les clients ne se rendront plus au restaurant, dans un bar ou un hôtel sans avoir fait, à l'avance, la revue de « ce qu'on en dit » sur le net. Même des sites de cartographie mettent à disposition les avis des clients en regard du plan ou de l'itinéraire pour se rendre à un établissement.

Quelle stratégie les chefs d'entreprise doivent-ils adopter pour améliorer leur e-reputation ? Plusieurs pistes existent.

- Effectuer une veille. Il faut vérifier ce qu'Internet dit de son propre établissement et repérer les concurrences potentielles dans la zone de chalandise.
- Créer un site Internet attractif. Il doit apporter une vraie plus-value au client et permettre de réserver en ligne. Une mise à jour régulière est indispensable.

- Optimiser le référencement local, notamment via Google Maps. Utiliser les réseaux sociaux pour être plus facilement géolocalisé. Faire de la relance de clients via la publicité sur les réseaux sociaux en utilisant des critères de localisation et d'intérêt peut renforcer un ancrage local.
- Etablir un plan de publication sur les réseaux sociaux : quels sujets à quel moment et vers qui ? Cela permet d'avoir une communication claire, bien répartie dans le temps et cohérente vis-à-vis du public-cible.
- Utiliser les statistiques de consultation de publication des réseaux sociaux (Facebook – twitter). Qui a aimé ? Qui a partagé ? A quel moment ?
- Communiquer sur les réseaux sociaux. Ils deviennent des canaux pour réserver une table ou une chambre, être au courant des événements dans un bar, un café. Ils permettent d'interagir directement avec le client.
- Animer un blog : un blog annexé à un site internet permet de démontrer l'expertise du blogueur, de booster le référencement sur Google et d'attirer un trafic de qualité.
- Répondre sur les sites d'avis avec bienveillance et prudence. Répondre à un commentaire négatif de manière virulente peut ruiner l'e-reputation d'un chef d'entreprise. A contrario, réagir positivement à des commentaires positifs renforce l'image de l'établissement sur Internet et pousse les clients à poster des avis positifs.

Dans un souci d'offrir un service au plus près du client et de dégager du temps pour les réceptionnistes, les grands groupes d'hôtellerie ont développé un système de conciergerie en ligne. Cela consiste en une application à télécharger avec laquelle le client peut interpellier le « e-concierge », 24 heures sur 24 (notamment via des applications comme Groom service). Une partie des réponses données par l'application sont automatisées via un FAQ. Les problèmes plus particuliers sont pris en charge par une assistance à distance et in fine le réceptionniste présent dans l'hôtel.

Un autre grand enjeu des sites touristiques consiste à développer une base de données client et un logiciel de gestion de la clientèle (CRM) pour suivre et relancer les visiteurs mais aussi pour les sonder et améliorer les stratégies

d'entreprises. Ce genre de ressources arrive dans le secteur hôtelier en retard par rapport à certaines entreprises du secteur industriel mais le mouvement est en train de s'accélérer. Toutefois, la mise en place d'une véritable stratégie orientée client est coûteuse et il faut parfois passer par un groupement d'employeurs ou un partenariat public-privé pour fédérer les ressources et lancer ce type de projet. A titre d'exemple le domaine de Val-Thorens, plus grand domaine skiable de France s'est doté d'un logiciel de CRM qui est au service de tous les opérateurs touristiques de la station.

Dans le domaine de la restauration, des applications ont été développées pour calculer le coût des plats proposés à la carte et permettent également des simulations de prix pour les menus.

Il devient indispensable de penser la création d'une entreprise du secteur de l'Horeca non seulement dans son environnement réel mais aussi dans son environnement virtuel.

Dans ce but, la phase de positionnement marketing se prolonge systématiquement sur Internet. Vers quelle « communauté » l'établissement va-t-il se tourner ? L'hôtel va-t-il être orienté « business » ? Le restaurant fera-t-il partie d'un réseau de « locavores » ? Le café va-t-il être adopté par un groupe de zythologie (connaissance de la bière) ?

Or, un bon restaurateur, un bon cafetier, un bon tenancier d'hôtel ou de camping n'est pas forcément un bon community manager ni un bon programmeur web. Il faut toutefois préciser que ces tâches ne font pas partie de son métier de base. Il est possible de sous-traiter l'activité sur la toile mais au risque de perdre le contrôle de la communication. L'opportunité de se former existe également mais cela signifie de consacrer une partie du temps de production à cette nouvelle activité. Une autre solution a été expérimentée dans certaines grandes villes : des chefs d'entreprise s'unissent pour se faire connaître sur Internet via une structure mutualisée qui anime les réseaux sociaux et les sites web et attire un nouveau public vers ces établissements.

Produits intelligents

A Gand, l'hôtel Marriott a « engagé » en mai 2015 un robot de soixante cm appelé Mario. Il parle soixante langues et dispose d'un logiciel de reconnaissance faciale. Sa mission ? Donner les clefs des chambres et répondre à certaines demandes génériques. Cela a permis de dégager du temps aux collègues humains pour se concentrer sur des tâches plus essentielles. Si cette technologie peut devenir un produit d'appel pour des clients en quête de nouveautés mais sans réelle plus-value, il risque de faire long feu dans l'entreprise. De plus, si la technologie est présente dans plusieurs endroits, l'effet de surprise disparaît assez vite. Toutefois, dans le cas de Mario, les retours sont positifs, tant vis-à-vis du client que de ses collègues. On pourrait donc voir davantage de robots-réceptionnistes à l'avenir.

Par ailleurs, une grande chaîne de restauration rapide américaine développe les premiers robots livreurs de pizza. Compte tenu des freins techniques et législatifs, cette pratique ne devrait pas être opérationnelle dans les prochaines années.

EVOLUTION DES METIERS ET COMPETENCES DU SECTEUR

Après avoir décrit les principaux facteurs et leviers qui pourraient influencer le secteur de l'Horeca en Wallonie dans les cinq ans à venir, cette rubrique résume les effets attendus sur les métiers du secteur, notamment en regard de la transition numérique. Les métiers mis en avant sont ceux dont les contenus évoluent, émergent ou présentent un potentiel de croissance.

Cuisinier	Réceptionniste en établissement hôtelier
Premier chef de rang	Directeur d'établissement Hôtelier
Responsable de restauration de collectivité	Barman
Yield Manager	Exploitant de café/bar brasserie

■ CUISINIER

Le cuisinier prépare, cuisine des plats, des mets et/ou des repas. Il peut aussi organiser des banquets ou s'occuper d'un service traiteur. Travaillant seul, il est également responsable de la gestion complète du restaurant (marchandises, ressources humaines, finances...). Dans la cuisine de collectivité, il élabore et cuisine des mets en accord avec la charte qualité de l'établissement, un plan de production culinaire, les règles d'hygiène et de sécurité alimentaire.

Dans les prochaines années, le cuisinier devra maîtriser de plus en plus d'objets connectés (fours, saucier, roner...). Il devra apprendre à communiquer sur la provenance des produits qu'il utilise. S'il travaille seul en restaurant, il devra aussi être capable d'animer sa communication sur le web ou en sous-traitant ces missions. Il devra aussi être capable de prendre des réservations via des applications ou des commandes depuis la salle via un système de tablette, voire de préparer des plats à emporter.

■ PREMIER CHEF DE RANG

Le premier chef de rang assiste le maître d'hôtel, donne des instructions opérationnelles aux chefs de rang, supervise leurs activités, surveille la présentation des collaborateurs en salle, assure la répartition du travail et en contrôle l'exécution conformément aux directives du maître d'hôtel, assure la mise en place, sert, débarrasse, collabore et participe au service.

Des Grands Chefs expriment aujourd'hui leur soutien pour le retour du grand service en salle dans les grands restaurants. La présence d'un chef de rang reste un atout pour les restaurants gastronomiques. Néanmoins, les gestes techniques restent difficiles à maîtriser et requièrent une formation ad hoc.

■ EXPLOITANT DE RESTAURANT

Il gère, administre et définit les règles de fonctionnement de l'établissement dont il est le propriétaire-exploitant.

L'exploitant de restaurant définit la politique de communication sur la toile de son établissement. Il interagit sur les réseaux sociaux, il met à jour le site Internet, il anime un blog le cas échéant ou il sous-traite ces missions. C'est lui également qui met en valeur ses résultats en ligne de contrôle de l'AFSCA via des supports en ligne. Il gère la caisse enregistreuse intelligente et s'occupe des déclarations d'embauche électroniques auprès de l'ONSS.

■ RESPONSABLE DE CUISINE DE COLLECTIVITE

Le responsable de cuisine de collectivité assure la gestion d'un établissement ou d'un service de restauration collective (cafétéria, cuisine hospitalière, cantine scolaire...).

Dans les prochaines années, il devra maîtriser de plus en plus d'objets connectés (fours, saucier, roner...).

Pour le responsable de cuisine de collectivité, il faudra tenir compte du maintien de la qualité et des normes d'hygiène tout en faisant de plus en plus appel à des produits semi-finis. Il devra apprendre à communiquer sur la provenance des produits qu'il utilise.

■ RECEPTIONNISTE EN ETABLISSEMENT HOTELIER

Le réceptionniste en établissement hôtelier assure l'accueil des clients pendant la durée de leur séjour, de l'arrivée au départ, et les renseigne (conditions de séjour, loisirs, activités culturelles, événements...). Il effectue la planification des réservations et de l'occupation des chambres.

Actuellement, l'exercice de ce métier implique d'être polyvalent : info tourisme, langues, culture historique, déplacements, etc. C'est pourquoi le personnel qualifié se doit d'avoir un niveau de gradué afin de répondre aux besoins de la fonction.

Il faudra aussi sans doute distinguer le réceptionniste de jour et le réceptionniste de nuit. Le réceptionniste de jour sera davantage un manager/chef d'équipe responsable de certaines fonctions subalternes (femmes de chambre, employés du hall...). Le réceptionniste de nuit est le responsable de tout l'hôtel durant son service, il doit développer des compétences en sécurité, finances, en gestion de crise. Une même personne peut exercer les deux fonctions mais les compétences déployées seront différentes.

Avec l'évolution numérique, il sera également conduit à gérer des réservations et des plaintes en ligne, voire animer les réseaux sociaux ou un blog.

■ DIRECTEUR D'ETABLISSEMENT HOTELIER

Le directeur d'établissement hôtelier encadre, coordonne et supervise l'ensemble du personnel et les différents services en fonction dans l'établissement d'hébergement.

C'est lui qui définit la politique de communication sur la toile de son établissement. Il interagit sur les réseaux sociaux, il met à jour le site Internet, il anime un blog le cas échéant ou il sous-traite ces missions.

Il met en valeur ses résultats en ligne de contrôle de l'AFSCA. Il gère la caisse enregistreuse intelligente et s'occupe des déclarations d'embauche électroniques auprès de l'ONSS.

■ YIELD MANAGER

Le yield manager s'occupe de la gestion tarifaire des capacités disponibles telles des chambres en hôtellerie ou des sièges dans le transport aérien et ferroviaire, qui a pour objectif l'optimisation du remplissage et du chiffre d'affaires.

Il devra aménager les tarifs et communiquer en ligne pour tenter d'avoir les meilleurs taux de remplissage des établissements. Il gère le contact avec les agences de voyages en ligne (OTA).

■ BARMAN

Le barman accueille la clientèle du bar, prépare et effectue le service des boissons simples ou composées (cocktails).

Dans un univers de plus en plus concurrentiel, le barman joue un rôle essentiel dans la relation avec la clientèle. En plus d'un sens commercial inné, il doit développer certaines capacités techniques. En effet, les cafés devront trouver un créneau particulier pour exister : cafés de terroir, spécialistes du vin, de la bière, du café, du whisky... Le barman devra devenir un expert, capable de servir les boissons de manière impeccable mais également capable de conseiller le client et de faire découvrir ses produits.

Il devra être capable de prendre des commandes via des applications numériques et de communiquer via ces canaux.

■ EXPLOITANT DE CAFE/BAR/BRASSERIE

Il assure la gestion de l'établissement (café, bar, brasserie...) dont il est l'exploitant.

Ce professionnel assurera la communication en ligne de son établissement : signale les événements, les nouveautés. Il crée une communauté de suiveurs sur la toile et interagit avec eux afin d'orienter son offre et de trouver de nouveaux publics ou il choisit de sous-traiter ces missions.

C'est lui qui met en valeur ses résultats en ligne de contrôle de l'AFSCA. Il s'occupe des déclarations d'embauche électroniques auprès de l'ONSS.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

Le Forem, *Métiers d'avenir : états des lieux sectoriels et prospectifs de futur*, septembre 2013

Roland Berger Strategy Consultants, *Regards sur l'économie wallonne, Economie par le numérique*, SOGEPA, septembre 2015

AFSCA, *Faits et chiffres, l'AFSCA au service de la sécurité alimentaire*.2014, 2015

SPF Finances, *Le système de caisse enregistreuse dans l'Horeca*, 2015

BRYNJOLFSSON (E.) et MC AFEE (A.), *Deuxième Âge de la machine. (Le) Travail et prospérité à l'heure de la révolution technologique*, Paris, 2015

COLIN (N.), *La richesse des nations après la révolution numérique, Terra Nova positions*, novembre 2015.

COLMANT (B.), *L'économie digitale va-t-elle pulvériser les états?*, Opinion Itinera institute, septembre 2015

OECD, *Relever les défis fiscaux posés par l'économie numérique*, chapitre 4. Economie numérique, nouveaux modèles économiques et principales caractéristiques, 2014

RIFKIN (J.), *La nouvelle société du coût marginal zéro*, 2014.

Roland Berger Strategy Consultants, *Regards sur l'économie wallonne, Economie du numérique*, SOGEPA, septembre 2015

VALENDUC (G.) et VENDRAMIN (P.), *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures*, ETUI Working Papers, mars 2016

Sites consultés

<https://www.digitalwallonia.be/>

<http://www.informatiquenews.fr/>

<http://blog.alerti.com/fr/>

<http://veilletourisme.ca/>

<http://www.artiref.com/>

<http://www.uberisation.org/>

<http://www.onss.be/>

<http://www.horecaplatform.be/>

<http://www.3dstereomedia.eu/>

<http://3dprintingindustry.com/food/>

<http://www.assisesdutourisme.be>

<http://www.tourmag.com/>

<http://www.tom.travel/>

<http://www.tendancehotellerie.fr/>

Le Forem – Office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi

*« Effets de la transition numérique
sur le secteur de l'Horeca
en termes d'activités, métiers et compétences »*

Mai 2016
Boulevard Tirou, 104
6000 Charleroi

www.leforem.be

Institutions et organismes sollicités afin de participer au recueil d'avis d'experts
et aux synthèses :

La Fédération Ho.Re.Ca, le Commissariat général au Tourisme, le centre de
compétences Epicuris, les Initiatives de Formation Professionnelle de l'industrie
alimentaire, Horeca Formation Bruxelles, la FGTB,
la Louvain School of Management.

Cette étude a été réalisée par le service
Analyse du marché de l'emploi et de la formation

Rédaction et réalisation :
Jean-François MARCHAL

Nous remercions toutes les personnes qui ont parfois passé
plusieurs heures à commenter, partager, développer des idées,
ajouter du contenu pour ce projet. Sans elles, cette publication
n'aurait pas pu voir le jour :

Litsa Baiwir, Denis Genevois, Henry Doumont, Pierre Poriau,
Monique Lafontaine, Pauline Munten, Philippe Votquenne,
Vincent Minet.

Editeur responsable : Marie-Kristine Vanbockestael

Direction : Jean-Claude Chalon

Supervision et coordination : Jean-Marc Manfron, Sandra Pfoest