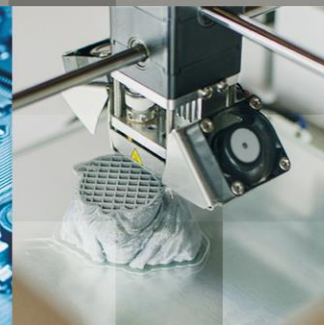
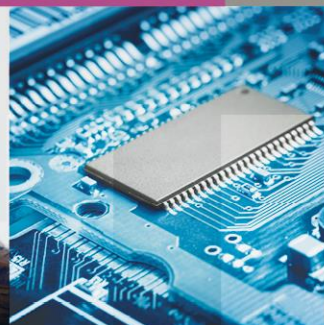


# EFFETS DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE SUR LE SECTEUR DU TOURISME

EN TERMES D'ACTIVITÉS, MÉTIERS ET COMPÉTENCES



Mai 2016



PLAN  
MARSHALL  
4.0



## TABLE DES MATIERES

METHODOLOGIE .....	3
LES CONTOURS DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE .....	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 NUMÉRIQUE ET LE SECTEUR DU TOURISME .....	9
Dématérialisation.....	9
Désintermédiation .....	9
Organisation du travail.....	10
Automatisation de la chaîne de production .....	11
LEVIERS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET EFFETS MÉTIERS....	12
Services clients augmentés .....	12
Réseau des prestataires de service – Réseau des systèmes de production .....	13
Intégration des canaux d'interaction – Individualisation – Suivi des prestations.	13
Conception virtuelle.....	14
Produits intelligents .....	14
EVOLUTION DES MÉTIERS ET COMPÉTENCES DU SECTEUR .....	15
Ouvrages .....	17
Sites consultés.....	17

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](#)<sup>1</sup> 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 du tourisme 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.

---

<sup>1</sup> 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.)<sup>2</sup>. 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.

---

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

## LES CONTOURS DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

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'économie<sup>3</sup>.

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 « xième<sup>4</sup> révolution industrielle » (après la vapeur,

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

<sup>4</sup> 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 électriques) qui selon lui, naît de la convergence des technologies de la communication et des

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 Afee<sup>5</sup> 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 civile<sup>6</sup>. 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,

---

énergies 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 ».

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

<sup>6</sup> 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 »<sup>7</sup>.

Des nouvelles formes de travail<sup>8</sup> 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 formes 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 espaces de co-présence sans co-activités.

#### ■ L'information comme ressource stratégique

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

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

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> 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 ne soit 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 le 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, voire nul. C'est le principe du « coût marginal zéro », présenté notamment par Jeremy Rifkin<sup>10</sup>.

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

<sup>10</sup> 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 monopole<sup>11</sup>.

## Les leviers de la transformation numérique des entreprises

Divers facteurs, leviers<sup>12</sup> 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 censeurs embarqués couplés à des systèmes ERP<sup>13</sup> permettrait une interconnectivité

<sup>11</sup> 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.

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

<sup>13</sup> 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.

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 sociabilité<sup>14</sup> 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.

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

# LE TOURISME

## ETAT DES LIEUX DU SECTEUR

Le tourisme est un secteur de l'économie wallonne qui recèle un potentiel de croissance important. Même si le nombre de salariés du secteur reste peu élevé (environ 60.000 en Belgique soit 1,5 % du total des salariés belges), ce secteur semble avoir anticipé le virage numérique du tissu économique actuel.

D'après le rapport sur l'économie numérique écrit par le cabinet Roland Berger, le secteur du tourisme en Wallonie est un secteur particulièrement bien équipé en ce qui concerne l'adoption des nouvelles technologies et des modes de communication digitaux.

Le baromètre TIC réalisé par l'Agence du Numérique en 2014 pointe un niveau d'équipement particulièrement élevé : plus de 95 % des entreprises du secteur de l'hébergement et des attractions sont connectés à Internet et utilisent une adresse e-mail pour communiquer avec leur client tandis que plus de 80% ont un site web actif.

La présente publication va tenter d'étudier les mutations du secteur du tourisme consécutives à l'avènement de l'économie numérique. Après un bref rappel des conclusions de l'étude 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, nous passerons en revue les métiers et les compétences avec un potentiel d'évolution dans un horizon temporel de cinq ans.

Dans l'édition précédente des « Métiers d'avenir », les facteurs d'évolution des secteurs ont été analysés en les classant selon leur nature : économique, culturel, technologique, réglementaires... Ces grandes évolutions sont, pour la plupart, toujours d'actualité deux ans plus tard. Toutefois, le « e-tourisme » (tourisme via Internet) ou le « m-tourisme » (tourisme pour appareils mobiles) ont connu une accélération, leurs effets seront détaillés dans la suite du document.

Les grandes tendances découvertes dans le rapport de 2013 :

- Le contexte économique du tourisme devient de plus en plus concurrentiel. La Wallonie, si elle veut figurer en bonne position sur la carte des régions européennes doit faire évoluer l'offre en privilégiant des packages thématiques, résultat d'un réseautage entre opérateurs touristiques.
- Les événements touristiques de 2015 (Waterloo et Mons capitale culturelle) ont permis de développer de nouvelles infrastructures qui doivent maintenant être mises en valeur pour accroître le potentiel touristique de la région.
- Une dualisation du tourisme semble s'opérer entre d'une part un tourisme à bas prix et de l'autre, un tourisme haut de gamme (en ce compris le tourisme durable), réservé aux occasions exceptionnelles ou à un public fortuné.
- On assiste également à une spécialisation plus grande des pratiques (supports/outils). Le core-business reste le même mais les pratiques, les moyens de communication se spécialisent. La spécialisation se fera sur les types de public (en fonction de l'âge, de la nationalité...) ou en fonction des missions de l'entreprise (spécialiste de système CRM<sup>15</sup>, des transports et de l'intermodalité, de la qualité, de l'innovation...).
- La tendance vers un tourisme plus responsable, plus authentique semble progresser d'année en année.

---

<sup>15</sup> Client Relationship Management – dispositif électronique de gestion de la clientèle

## LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET LE SECTEUR DU TOURISME

### Dématérialisation

De plus en plus, les nouvelles technologies de réalité augmentée permettent de transformer l'expérience touristique. L'objectif est de fournir dans une exposition, une visite, un événement... des informations supplémentaires et une interactivité via des appareils connectés : consoles portables, smartphones, tablettes, lunettes connectées. Le rapport de Roland Berger pointe que « des entreprises wallonnes, comme par exemple Vigo Universal, sont déjà positionnées sur ce segment mais une réelle éducation de la demande est nécessaire, bon nombre d'acteurs n'étant simplement pas au courant des applications existantes. » Dans ce contexte, le métier de guide touristique et d'animateur culturel va évoluer en fonction des avancées technologiques. En dehors des tâches d'animation, l'animateur devra aussi concevoir des applications et devenir le « helpdesk » pour l'utilisation des appareils connectés.

Les lunettes de réalité virtuelle vont permettre d'élargir le spectre des possibilités. Ces masques permettent en effet de s'immerger à 360° dans un site et vont permettre des reconstitutions d'ambiance assez exceptionnelles. Le musée des sciences de Liège a acquis un casque de réalité virtuelle pour son exposition « lunettes à gogo ».

On a pu le voir plus haut, le secteur du tourisme est bien équipé en matière de site web. Même si cette étape est indispensable, elle est devenue insuffisante dans un environnement qui évolue très vite comme celui du tourisme. Le smartphone devient le media pour consulter le web et dont l'utilisation progresse de manière exponentielle ces dernières années. En 2014, près de 6 Belges sur 10 possédaient un smartphone et/ou une tablette (56 %). Les utilisateurs de smartphone n'étaient pas la moitié il y a quatre ans à peine, alors que les tablettes étaient très peu utilisées. Il en découle la nécessité désormais de se positionner intelligemment sur le net... en intégrant les évolutions technologiques. En effet, la consultation d'un site Internet « classique » avec un écran de téléphone décourage les utilisateurs. Quand on sait que le Belge

consulte plus de cent fois par jour son téléphone, passer à côté de la technologie mobile, c'est risquer de se priver de parts de marché.

Si le marketing consiste à répondre aux besoins des clients, il vise aussi à les anticiper. « Raison pour laquelle, il est aujourd'hui vivement conseillé de coupler le site mobile à une application mobile, sans doute plus accessible pour le client qu'un site classique. C'est une question d'évolution, prétendent les « pros du web », qui balaient l'élément financier de la discussion en expliquant que l'hôtelier pourra profiter de l'application mobile pour y « pousser » du contenu et fidéliser plus encore, ce faisant, sa clientèle. <sup>16</sup>»

Petit bémol toutefois : si le secteur a effectivement très bien intégré la technologie, cela c'est trop souvent fait au détriment de la qualité du contenu comme en témoignent les retours d'expériences des acteurs institutionnels depuis 2010. Pour exemple, on a déployé une quantité considérable de QR-codes sur les sites touristiques et patrimoniaux de tout le territoire wallon et les statistiques de fréquentation démontrent que le public n'était soit pas prêt, soit pas intéressé. Le même constat peut être tiré des évaluations de téléchargement d'applications touristiques locales concurrentes d'applications de grandes enseignes. Le secteur semble en tout cas en avoir tiré les leçons et témoigne d'une volonté de se recentrer sur les contenus, la technologie venant en support de ces derniers et non l'inverse.

### Désintermédiation

Alors que l'utilisation du big data est bien intégrée par certains pans de l'économie (commerce de produits culturels, de produits technologiques...), il semblerait que le tourisme ait montré du retard par rapport à d'autres secteurs. Des plateformes comme « Booking.com » offrent des propositions référencées, hiérarchisées et commentées avec un système de relance très performant. Au niveau local, les opérateurs touristiques semblent ne pas encore suffisamment exploiter la mine d'or des données fournies par les clients. Des initiatives de développement de base de données de gestion des relations avec la clientèle (CRM) se développent et pourraient de se généraliser à l'avenir.

---

<sup>16</sup> *Entreprendre aujourd'hui toute l'économie du Luxembourg belge*, N°167 - avril 2015

Le virage numérique de l'économie permet à de nouveaux acteurs d'intégrer le marché du tourisme : 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 devient lui aussi un intermédiaire en choisissant lui-même son service sur le net et en prenant contact avec les prestataires. Au moment où la réduction du nombre d'intermédiaires devient important, le client se professionnalise, il devient même parfois aussi fournisseur et client.

Dans le secteur du tourisme, l'ubérisation<sup>17</sup> concerne surtout le monde de l'hôtellerie avec le succès de plateformes comme AirBnb.com et de sites internet apparentés (Homelidays, houstrips, 9flats, wimdu...). Le principe consiste à assurer la location en ligne d'hébergements entre particuliers. Anecdotes à leur début, ces sites touchaient un public plutôt confidentiel, amateur de voyages différents. Ils se sont affirmés aujourd'hui comme substituts ou comme complémentaires pour des types de consommation différenciée... aux sites de réservation en ligne et donc concurrents directs des agences de voyage et des chaînes hôtelières ou hôteliers.

Organisé, AirBnb – par exemple - dispose désormais d'une importante capitalisation financière et les tentatives législatives de limiter son influence sont souvent compliquées à mettre en place. Certaines villes tentent maintenant de réglementer le recours à ces services afin d'éviter la suppression d'emplois et la mise en faillite de plusieurs dizaines d'entreprises ; le statut de « freelance » venant suppléer en partie le statut de salarié. L'obligation pour les logements référencés par ces plateformes de payer la taxe de séjour locale module déjà le recours à ce type de service. Par ailleurs, un même utilisateur peut à la fois consommer les services des agences des tours opérateurs, et de sites web à d'autres moments, pour d'autres motivations, dans d'autres contextes. L'économie collaborative peut être considérée comme un concurrent par certains acteurs du secteur mais aussi comme une offre complémentaire par le consommateur.

---

<sup>17</sup> L'ubérisation, au sens large, peut être décrit comme le phénomène qui consiste à ce qu'un modèle d'économie participative (« C2C customer to customer ») fonctionne en parallèle et se substitue progressivement aux mécanismes habituels (B2C – B2B). Selon certains auteurs, dont Michel Bauwens, le modèle Uber « c'est aussi le morcellement du travail, la mise en concurrence entre les travailleurs pour obtenir un service, sans qu'ils aient accès à ce service, ce « bien commun », en l'occurrence l'algorithme contrôlé par la firme. Cela entraîne des déséquilibres, et avec eux la précarité.»

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 »<sup>18</sup> pour lesquelles tous les acteurs de l'hébergement n'ont pas toujours les reins assez solides pour suivre la tendance. Le « cost controller » ou 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.

Hors hébergement, la numérisation affecte aussi la question de l'attractivité des destinations touristiques. Les offices du tourisme, les attractions touristiques... ont tous un site et certains développent des applications à l'attention du client.

## Organisation des structures

Pour son secteur touristique (hôtellerie, accueil...<sup>19</sup>), la Wallonie s'est dotée d'un système de contrôle de la qualité ; « Wallonie destination qualité » qui 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 une 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).

Par ailleurs, en 2016, le code wallon du tourisme sera revu. La volonté du gouvernement wallon est d'apporter un accent économique au secteur du tourisme. Les aides vont être davantage consacrées aux professionnels de l'hébergement et à la création d'emploi. Ces nouvelles mesures représentent peut-être une opportunité pour le secteur de se doter en compétences dans les domaines numériques que sont le community management ou l'e-reputation.

Dans le même ordre d'esprit, le gouvernement wallon a entamé début décembre une profonde réorganisation de l'ensemble des outils touristiques de la Wallonie

---

<sup>18</sup> Gestion des capacités disponibles telles des chambres en hôtellerie ou des sièges dans le transport aérien, qui a pour objectif l'optimisation du chiffre d'affaires.

<sup>19</sup> Destination qualité concerne l'hébergement Propriétaire ou gestionnaire, les restaurants, brasseries, hôtels, gîtes, maisons d'hôtes, campings, commerces, équipements de loisirs, musées ou patrimoine culturel, organisateurs d'événements, maisons de tourisme...

dans le but de renforcer la cohérence de l'offre touristique. Concrètement, Wallonie-Bruxelles Tourisme a été scindé entre les trois régions. Les activités wallonnes se feront dorénavant en étroite collaboration avec le Commissariat général au tourisme (CGT).

On assiste aussi à une rationalisation budgétaire avec un recentrage des activités à l'étranger vers certains marchés prioritaires (Flandre, Pays-Bas, France, Allemagne et Grande-Bretagne) et conjointement, la fermeture de bureaux dans certains pays. Des collaborations avec l'AWEX seront mises en place. Du côté des maisons du Tourisme, des fusions sont également prévues. Les activités en ligne remplacent peu à peu les services « physiques ».

Enfin une nouvelle aide a récemment été mise en place pour aider les attractions touristiques wallonnes à acquérir de nouveaux équipements et à entretenir les structures existantes. Pour solliciter ces aides, le demandeur devra être titulaire de l'autorisation de faire usage de la dénomination « attraction touristique », ou s'engager à solliciter l'autorisation au plus tard à l'achèvement des travaux.

Sous l'impulsion du Commissariat général au Tourisme, le secteur des attractions touristiques s'est doté du label « Soleil », système de labellisation de qualité. Le système fonctionne comme le système des étoiles sans le domaine hôtelier. Les critères ne sont pas axés sur la nature de l'attraction ou son prix mais bien sur la qualité de l'accueil : la présence d'un moyen de paiement électronique, d'un accueil trilingue, d'un site Internet, la qualité du parking, des sanitaires<sup>20</sup>... A terme, cette procédure de reconnaissance devrait, selon le Commissariat général au Tourisme, « offrir également de nouvelles perspectives de développement aux attractions en leur permettant de bénéficier d'aides à l'investissement ».

## Automatisation de la chaîne de production

Contrairement à d'autres secteurs, le tourisme, secteur de services, ne devrait pas voir la main d'œuvre remplacée massivement par des robots dans un délai de cinq ans. Néanmoins, les missions d'accueil vont être de plus en plus confiées à des applications voire des robots animés. Un premier hôtel géré uniquement par des robots (accueil, housekeeping...) vient d'ouvrir ses portes au Japon. Même si le contact humain reste privilégié entre un réceptionniste et un client et si la

gestion de la sécurité de l'hôtel ne peut pas se passer pour l'instant d'un suivi humain, on pressent que la tendance de fond de « déshumaniser » l'accueil pourrait devenir une tendance lourde.

De plus, 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...

Partout, les espaces d'accueil sont repensés afin de les rendre plus conviviaux, tout en laissant une large place aux écrans. Quant aux services numériques à proposer ; les idées ne manquent pas. De la conciergerie en ligne au point i-mobile, en passant par les bornes tactiles et autres écrans interactifs, la gamme est large. L'enjeu alors consiste à définir une stratégie d'accueil intégrant les possibilités offertes par le numérique avec un principe simple ; un bon service numérique vaut mieux qu'un mauvais accueil mais une relation personnalisée de qualité vaut mieux que n'importe quel service numérique. Les deux sont complémentaires.

En dehors des structures hôtelières, certaines villes ou destinations touristiques se dotent d'un véritable espace numérique où le touriste utilise le net sur place, directement pendant son séjour, comme un appui numérique aux offices de tourisme : bornes interactives, réalité augmentée, mise à disposition d'appareils connectés... Le touriste est virtuellement accompagné lors de sa visite. Digital Wallonia, avec le projet « Smart Cities » envisage de développer cette dimension en Wallonie.

<sup>20</sup> Voir <http://cgt.tourismewallonie.be/default.aspx?pg=ebbcb8a-7c9b-420f-9e6c-9eb636a78d9f>

## LEVIERS DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET EFFETS MÉTIERS

Un ensemble d'innovations arrivent à maturité en même temps<sup>21</sup>. 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.

Ci-dessous, plusieurs exemples illustrent les évolutions du secteur du tourisme ainsi que les effets sur les métiers impactés par ces leviers et les compétences à développer dans ce cadre.

### Services clients augmentés

La planification des séjours a 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 réservation dans un cadre géographique défini.

En Wallonie, on s'oriente vers la première solution. Bien qu'encore au stade de projet, deux plateformes pourraient voir le jour : une pour les hôtels et l'autre pour les attractions. L'objectif est de maîtriser les référencement et générer de la notoriété pour les sites touristiques et les hôtels. Les coûts de réservation devraient diminuer pour les touristes. La possibilité de réserver en ligne rapidement et sans passer par un intermédiaire apparaît comme une perspective à développer. 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 avec deux

petites photos 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 type de module permet aussi de rentabiliser davantage un 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 qui permet de tester une destination avant de s'y rendre (via les images, les sons...) et de vivre les vacances en direct, de ressentir l'endroit via les nouvelles technologies. Cette offre va tendre à se développer dans les cinq ans.

Par ailleurs, l'offre d'attractions touristiques se modernise en Wallonie. Cela passe par l'adoption des évolutions numériques. Par exemple, l'Euro Space Center situé à Transinne va investir plusieurs millions d'euros dans le numérique. La démarche est la même à Saint Hubert pour valoriser les espaces forestiers où les itinéraires de promenade seront plus facilement disponibles sur le net et où les randonneurs recevront des explications sur smartphone ou des itinéraires de Geocaching.

Toutefois, la technologie n'évince pas l'expérience humaine. Les avancées numériques viennent diversifier les expériences que peut offrir un animateur. Par exemple, le tout nouveau préhistoricum de Ramioul où les tablettes côtoient les ateliers de taillage de silex, illustre cette évolution. Le tout permet au visiteur une immersion totale dans l'époque préhistorique. Le Musée Royal de Mariemont qui a joué la carte du jeu vidéo pour mettre en valeur ses collections égyptiennes représente un autre exemple. Développé en collaboration avec Technocité, l'application pour tablette permet à un public de jeunes adolescents d'interagir via des énigmes avec les objets des vitrines du musée. Ce projet est un exemple de partenariat réussi entre la connaissance du patrimoine muséal et de professionnel du développement de produits numériques.

---

<sup>21</sup> Economie par le numérique - rapport complet pour le conseil du numérique en Wallonie - Septembre 2015 Roland Berger.

## Réseau des prestataires de service – Réseau des systèmes de production

Les opérateurs touristiques doivent se positionner de façon stratégique dans l'univers en proposant des événements à la carte, totalement personnalisables.

On touche ici au marché du luxe. Un exemple : "Slow-chic.com", un site web belge propose de répertorier toutes les initiatives de boutique-hôtels (concept qui est apparu dans les années 1990 aux Etats-Unis - essentiellement en guise de réponse à la trop grande standardisation des établissements des chaînes hôtelières XXL) dans le monde. Le positionnement vise clairement à travailler sur des petits segments à haute valeur ajoutée plutôt que de brasser large et de se frotter à des concurrents « mastodontes ».

Par ailleurs, le client peut devenir un levier financier de certaines activités touristiques en devenant partenaire du financement d'un projet via le crowdfunding. Cette méthode de financement se répand de plus en plus dans le monde du tourisme et vise principalement des projets d'un montant relativement peu élevé (entre 2000 et 5000 €). Plus qu'un simple apport de fonds, le crowdfunding permet de tester un nouveau produit sur un public et peut également servir de système de prévente. Le musée des sciences de Liège a financé un casque de réalité augmentée via ce moyen.

## 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 qui en est dit sur le net. Même des sites de mapping (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 : c-à-d vérifier ce qu'Internet commente de son propre établissement et repérer les concurrences potentielles dans la zone de chalandise.
- Créer un site Internet attractif. C-à-d 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 : c-à-d déterminer les 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. Ces réseaux deviennent des canaux pour réserver une table ou une chambre, être au courant des événements dans un bar, un café et 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. Répondre à un commentaire négatif de manière virulente peut ruiner l'e-reputation d'un chef d'entreprise alors que réagir positivement à des commentaires positifs renforce l'image de l'établissement sur Internet et pousse les clients à poster des avis positifs. Matière à double tranchant, la question invite à répondre de manière professionnelle.

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. 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 est de 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 arrivent 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. Citons à titre d'exemple le domaine de Val-Thorens, plus grand domaine skiable de France, qui s'est doté d'un logiciel de CRM qui est au service de tous les opérateurs touristiques de la station.

Réserver en cours de séjour : en 2014, la ville de Liège a lancé son application mobile pour smartphones et tablettes (iOS et Android). Une étape importante dans son développement numérique, cette application vise à rendre la visite de la Cité ardente plus attractive pour les touristes, mais aussi à rendre service aux Liégeois et à tous ceux qui passent par Liège. Le développement de l'application a été réalisé par la société liégeoise « Into The Web » en collaboration avec la ville de Liège. L'application permet de retrouver la liste des restaurants, des hôtels, des services communaux, un agenda et les nouvelles, savoir ce qui se trouve aux alentours avec une fonction « Autour de moi » rendue possible grâce à la géolocalisation, une collection de toutes les possibilités de mobilité dans une façon facile à utiliser, lire les informations critiques en quatre langues.

Le référencement sur les moteurs de recherche devient un enjeu capital pour les hébergements. Une page Web d'un site touristique sortant en tête des résultats de Google, c'est comme un produit figurant en tête de gondole. Pour atteindre cet objectif, il convient d'apporter une réponse cohérente. C'est la difficulté principale et, pourtant, l'argument décisif : associer un texte pour gérer une réponse claire et assurer une proposition du produit. Il faut donc, dans un site Internet répéter les atouts de l'hébergement plusieurs fois et utiliser les mêmes

mots pour référencer le site sur des plateformes communes. Avec cette stratégie, déboursier de l'argent pour être mieux référencé devient inutile.

## Conception virtuelle

Il y a tout d'abord une question d'infrastructure. La Wallonie doit, à terme, développer des infrastructures pouvant gérer les volumes de transactions du futur et des protocoles de business intelligence pour une meilleure prise de décision.

L'utilisation des big data permet de mieux profiler l'offre touristique. En Flandre, une collaboration entre Westtoer (la régie provinciale autonome de Flandre-Occidentale) et les services publics des transports a permis de localiser les visiteurs d'un jour à la mer du Nord et donc, d'orienter l'offre géographiquement. Un autre exemple : à Bruxelles c'est la géolocalisation des téléphones portables qui permet de compter les visiteurs par nationalité et de mieux adapter l'offre. Toerisme Vlaanderen a agi de même pour préparer les commémorations de la première guerre mondiale. De telles expériences sont évidemment transposables en Wallonie, la constitution d'une base de données de clients étant le premier pas pour mettre sur pied un CRM performant.

## Produits intelligents

A Gand, l'hôtel Marriott a « engagé » en mai 2015 un robot de 60 cm appelé Mario. Il parle soixante langues et dispose d'un logiciel de reconnaissance faciale. La mission consiste à donner les clefs des chambres et répondre à certaines demandes génériques. Cela permet de dégager du temps aux collègues humains pour se concentrer sur des tâches plus essentielles.

Ce genre de technologie est un produit d'appel. Cela peut attirer des clients en quête de nouveautés dans un premier temps mais si le produit n'a pas une réelle plus-value, il risque de ne pas 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 apparaître davantage de robot-réceptionniste à l'avenir.

## EVOLUTION DES MÉTIERS ET COMPÉTENCES DU SECTEUR

Après avoir décrit les principaux facteurs et leviers qui pourraient influencer le tourisme 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, émergents ou présentent un potentiel de croissance.

Technicien de vente du tourisme et du transport	Yield manager
Technicien de production du tourisme	Ambassadeur numérique de territoire
Réceptionniste d'établissement hôtelier	
Animateur généraliste de loisirs	
Animateur spécialiste d'activités culturelles et techniques	

### ■ AMBASSADEUR NUMÉRIQUE DE TERRITOIRE

L'animateur numérique de territoire anime des ateliers de sensibilisation ; aide les prestataires dans la réalisation d'un site Internet ou d'un blog, dans le développement de leur présence sur les réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter ; surveille les avis de consommateurs publiés sur le web et relativement aux établissements du secteur ; tenir au courant les professionnels locaux de l'évolution rapide des usages de la toile.

Il est le relais des opérateurs touristiques vers le web. Il gère l'e-reputation et effectue une veille stratégique sur la toile.

### ■ TECHNICIEN DE VENTE DU TOURISME ET DU TRANSPORT

Ce technicien conseille la clientèle et assure les opérations courantes de vente et de réservation de services en matière de tourisme et de transport (voyages, locations de moyen de transport...) au sein d'agences de voyages ou de tour-opérateurs.

Face à la concurrence de la réservation via Internet, il devra intégrer les nouvelles technologies à son métier, favoriser les produits intégrés et spécialisés en tenant compte des attentes de plus en plus différenciées du public. L'offre en ligne devra se développer sans oublier le passage par les réseaux sociaux.

L'enjeu sera de garantir le produit acheté, ce qui apportera une vraie plus-value par rapport à l'achat par des particuliers.

### ■ TECHNICIEN DE PRODUCTION DU TOURISME

Ce technicien conçoit et structure une offre touristique, domestique ou étrangère, en fonction des tendances du marché en coordonnant les différentes étapes de réalisation jusqu'à la promotion et la distribution.

Le métier risque de se subdiviser en deux fonctions plus précises. D'une part, un ingénieur touristique, chargé de concevoir l'offre touristique à un niveau territorial dans une perspective à long terme. D'autre part, le « product manager » ou chef de produit en tourisme qui conçoit un produit achetable en fonction des moyens de production et des possibilités technologiques. Des compétences en marketing devront être développées. Ces fonctions devront tenir de plus en plus compte du tourisme mobile, des attentes différenciées du public et des contraintes réglementaires. Les produits développés seront de plus en plus des packages et il faudra donc composer avec une plus grande diversité d'opérateurs touristiques.

### ■ ANIMATEUR GÉNÉRALISTE DE LOISIRS

L'animateur organise et anime des activités ludiques, artistiques ou manuelles ne comportant pas de technicité particulière, pour des publics différents (jeunes, adultes, 3<sup>ème</sup> âge...) dans un but de distraction et de détente.

L'animateur doit désormais offrir des services plus personnalisés face à des attentes plus diversifiées et face à l'évolution des technologies. Il s'agit de tourisme événementiel qui fait appel à des métiers du tourisme (accueil, guidage,..) mais également à des métiers de la culture et des arts de la scène ainsi qu'à des métiers plus techniques et de la communication.

### ■ ANIMATEUR SPÉCIALISTE D'ACTIVITÉS CULTURELLES ET TECHNIQUES

Il organise des activités d'animation artistique, culturelle, scientifique, musicale ou multimédia destinées à des publics variés (enfants, adultes, personnes du 3ème âge...) dans un objectif de développement personnel. Permet l'appropriation et le développement des connaissances de base, des techniques, des habiletés et comportements propres à la discipline enseignée.

L'activité du guide va davantage avoir lieu en back office avec la maintenance et le suivi des produits multimedia, D'autre part, l'activité de guidance se fera davantage par rapport à des publics très spécifiques : personnes âgées, enfants, personnes handicapées... et en fonction de la réglementation. Le côté « green tourism » sera de plus en plus intégré à la fonction car le tourisme devra obligatoirement s'inscrire dans une perspective durable. Cependant, et malgré la création récente d'un master en tourisme durable, le métier d' « éco-guide » ou d' « animateur en tourisme durable » ne devrait pas exister en tant que tel. Les appareils mobiles devront être de plus en plus intégrés à l'animation des visites.

### ■ YIELD MANAGER

Cette fonction vise 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).

### ■ RÉCEPTIONNISTE EN ÉTABLISSEMENT HÔTELIER

Le réceptionniste 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...). Effectue la planification des réservations et de l'occupation des chambres.

Actuellement, il faut être capable 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 foncièrement différentes.

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

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

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

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

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 par le 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://www.assisesdutourisme.be>

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

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

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

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

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

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

Mai 2016  
Boulevard Tirou, 104  
6000 Charleroi

[www.leforem.be](http://www.leforem.be)

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

Rédaction et réalisation :  
Jean-François MARCHAL

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

Le Centre de compétence du tourisme, le Commissariat général au tourisme,  
la Fédération du Tourisme du Luxembourg belge, Attractions et Tourisme,  
les Gîtes de Wallonie, Musées et sociétés en Wallonie, Visit Brussels,  
Belgian travel organisation.

Nous remercions spécialement Litsa Baiwir et Denis Genevois 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.

Editeur responsable : Marie-Kristine Vanboeckstal

Direction : Jean-Claude Chalon

Supervision et coordination : Jean-Marc Manfron, Sandra Pfoest