



PLAN
MARSHALL
4.0



MÉTIERS D'AVENIR

COMMUNITY MANAGER (H/F)

Septembre 2017

Le Forem - Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi

COMMUNITY MANAGER, UN MÉTIER D'AVENIR ?

Anticiper les évolutions, l'émergence de métiers ou la transformation de métiers actuels constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Une première étude exploratoire réalisée en 2013 a permis de dégager les grandes tendances d'évolution des secteurs. En 2016, le Forem poursuit sa démarche en publiant des rapports sur les effets de la transition numérique sur les secteurs en termes d'activités, métiers et compétences. Des métiers d'avenir sont ainsi identifiés. Ils peuvent être de natures différentes et complémentaires. Il s'agit de :

- nouveaux métiers ;
- métiers actuels en mutation ;
- métiers à potentiel de croissance en effectifs.

Partant de cette base, une analyse en profondeur, « métier par métier » est mise en œuvre. Elle permet de mieux cerner les évolutions des métiers et d'adapter, après l'analyse de grands domaines de transformation attendus, l'offre de prestations. Cette analyse prospective se fonde sur la méthode *Abilitic2Perform*.

Abilitic2Perform est une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs et éprouvée sur une quinzaine de métiers lors de son développement dans le cadre de projets européens « Interreg IV ». Cette méthode est inspirée des études relatives à la prospective stratégique¹, dont certains outils sont mobilisés comme l'analyse structurelle ou morphologique. Les rapports d'analyse font l'objet d'une publication régulière sur le site Internet du Forem.

La présente analyse porte sur le métier de Community manager. Avant tout, il est nécessaire de bien distinguer ce métier de l'environnement immédiat dans lequel il évolue : le *Community management*.²

Cette fonction peut être définie comme relevant de la « gestion de la présence d'une marque ou d'une organisation sur les réseaux sociaux et autres espaces communautaires ». ³ Si des ouvrages relatifs aux bénéfices économiques attendus par l'exploitation d'Internet dans le cadre des pratiques de consommation et des liens entre l'entreprise et le consommateur sont publiés dès la fin du 20^{ème} siècle, c'est grâce à l'apparition de *Facebook* (2004) et de *Twitter* (2006)

¹ Voir notamment, Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 1 : *Une indiscipline intellectuelle*, Paris, Dunod, 2007 et Godet M., Manuel de Prospective stratégique - Tome 2 : *L'art et la méthode*, Paris, Dunod, 2007.

² Community management peut être traduit littéralement par « Gestion de la communauté ».

³ <https://www.definitions-marketing.com/definition/community-management/>, consulté le 29/08/2017.

TABLE DES MATIÈRES

COMMUNITY MANAGER, UN MÉTIER D'AVENIR ?	2
Partie 1 – Synthèse des résultats	5
Quelles sont les grandes tendances qui détermineront le plus l'évolution du métier de Community manager ?	5
Quelles sont les actions à mener pour soutenir les évolutions attendues et/ou nécessaires ?	7
Impacts des évolutions : quels besoins en compétences ?	8
Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas	11
1. Le périmètre du processus du métier de Community manager	12
2. Les facteurs les plus importants	13
3. La sélection des facteurs les plus influents	15
4. Les évolutions probables et souhaitables	17
5. Le profil d'évolution	17
6. Les impacts sur les activités et les besoins en compétences	23
Annexe : Impact des hypothèses d'évolution sur les tâches	26

que le *Community management* a pu se développer dans un cadre commercial et marketing.

En moins de 10 ans, on peut observer, en France, que cette activité, initialement sans grande responsabilité et confiée à des amateurs de nouvelles technologies, est désormais reconnue comme une activité essentielle pour les entreprises et les organismes en contact avec les particuliers qui désirent développer la qualité de leurs offres. Cette reconnaissance s'est accompagnée d'une professionnalisation et du développement de plusieurs métiers en son sein. On peut ainsi distinguer⁴ :

- Le *Social média manager* qui met en œuvre la stratégie de relations publiques de l'organisation dans l'univers numérique et qui gère la communication en cas d'incident.
- Le *Marketeur digital* qui met en œuvre et analyse des campagnes de communication commerciale.
- L'*Analyste de trafic* qui fournit des données sur la fréquentation du site web.
- Le *Chargé de référencement* qui vise à améliorer le positionnement sur les moteurs de recherche de l'entreprise pour laquelle il travaille.
- Le *Community manager* qui se concentre sur l'animation des communautés d'internautes.

En Belgique, selon une étude commanditée par le CE-FORA, il « ressort des différents entretiens réalisés,

[que] le Community management est en plein essor. Les structures privées et publiques ont pris conscience de l'importance d'avoir une existence numérique. Certaines ont entamé leur transition digitale depuis quelques années et le métier de Community manager a de ce fait connu ses débuts. Néanmoins, il semble que les structures belges soient encore globalement dans le processus d'intégration des réseaux sociaux dans leur fonctionnement ; la professionnalisation du métier en est à ses prémises, contrairement au cas de la France où les métiers du digital sont précisément définis (...). »⁵

Cette dernière affirmation rejoint les propos de plusieurs experts qui ont indiqué que l'environnement économique wallon et bruxellois les pousse à développer un profil plus transversal que leurs collègues français qui sont plus spécialisés et cloisonnés dans leurs tâches.⁶ Cependant, à côté des « freelance », on remarque l'existence de quelques bureaux de consultation spécialisés dans les médias sociaux qui se donnent pour mission d'accompagner ou de prendre en charge le Community management de leurs clients. Enfin, dans le cas des grosses entreprises, le Community manager exerce sa mission en tant qu'employé.

Il apparaît qu'il n'y a que le Centre de compétence TechnoCité qui organise une formation spécifique de 45 jours pour le Community manager. Des formations de Chargé de communication digitale sont proposées

par le Cepegra et TechnofuturTIC. Elles couvrent un domaine plus large qui englobe le Community management. Il existe également des sensibilisations en Community management et en Digital marketing ainsi que des formations courtes en Communication web ou en Communication digitale organisées dans les hautes écoles spécialisées dans la communication, le marketing ou le commerce. Ces dernières n'ont pas pour vocation de former des Community managers.

Il est difficile de quantifier le nombre de Community managers présents en Wallonie et des besoins nécessaires à l'avenir. On peut cependant faire quelques observations.

Tout d'abord, le nombre d'offres de « Community manager » diffusées sur le site du Forem augmente chaque année (27 offres sur l'ensemble de l'année 2012, contre 65 pour les neufs premiers mois de 2017). Cependant, le nombre d'offres diffusées sur le site du Forem, pour ce métier, n'est certainement pas représentatif de l'ensemble des besoins de recrutement pour ce métier.⁷

Une recherche sur LinkedIn indique qu'il y a près de 500 personnes qui se présentent en Wallonie sous la dénomination de Community manager ; ils sont un peu plus de 1.100 à Bruxelles. Cependant, bien que l'on puisse supposer que la très grande majorité des personnes qui se présentent comme « Community

⁴ Cf. S. Aboubadra-Pauly, N. Le Ru, Damien Brochier et al., *Vision prospective partagée des emplois et des compétences, la filière numérique*, rapport de France Stratégie et du Céreq, juin 2017, pp. 42-43, http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-rapport-rec-vppec-numerique-8juin-final_0.pdf, consulté le 29/08/17.

⁵ Cf. Étude « Profil de compétences du Community manager », Sonecom, Février 2017, p.11.

⁶ Pour la présente analyse le périmètre métier a été construit avec les participants, avec comme principe qu'il s'agissait du périmètre des tâches essentielles pour exercer le métier de Community manager stricto sensu.

⁷ À titre d'exemple, le 31/08/17, Le Forem proposait 8 offres de « Community manager », contre 47 sur Indeed.

manager » sur LinkedIn exercent une activité en lien avec le métier, il n'est pas possible de distinguer les professionnels des « amateurs autoproclamés ».

On peut également noter qu'en Flandre, la « Vlaamse Community manager (VLCM) » regroupe, en août 2017, 81 membres.⁸ Il n'existe pas d'équivalent en Belgique francophone.

Enfin, un des experts estimait, sur base de son expérience, que les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros gagnent à s'adjoindre les services d'un Community manager dans leur équipe et ce pour un ou deux jours de travail par semaine. Pour des missions ponctuelles, des entreprises avec un chiffre d'affaires de 3 à 4 millions d'euros pourraient faire appel à des Community managers.

En conclusion de cette partie introductive, nous voulons signaler l'existence d'une enquête sur les *Community managers en France* réalisée chaque année par le Blog du Modérateur.⁹ L'édition de 2016 indique que :

- Le Community manager est une fonction majoritairement occupée par des femmes (59 %).
- L'âge médian de 28 ans est inférieur de deux ans à l'âge médian des professionnels du numérique.
- Un Community manager sur deux est sous contrat à durée indéterminée et la profession compte 24 % de stagiaires et 16 % de freelances.
- 55 % des Community managers ont un Bac+5 et 85 % ont au moins un Bac+3.

Ce rapport comprend deux parties. La première présente une synthèse des résultats reprenant l'ensemble du profil d'évolution et les activités clés pour l'avenir. La seconde présente dans le détail l'ensemble du processus d'analyse dans l'ordre chronologique de son déroulement.

⁸ http://vlcm.be/partners/#_WagObrJJZpg, consulté le 31/08/17.

⁹ Ce blog référencé par le ministère de l'économie, de l'Industrie et du Numérique, indique avoir interrogé 1.916 professionnels du numérique en France entre le 9 mai et le 27 mai.

Partie 1 – Synthèse des résultats

Quelles sont les grandes tendances qui détermineront le plus l'évolution du métier de Community manager ?

La première tendance mise en avant par les experts porte sur **l'évolution permanente des possibilités offertes par les appareils de communication** ainsi qu'une augmentation des lieux d'interaction.

Les appareils mobiles sont aujourd'hui au centre des stratégies de réalisation de sites et de contenu (mobile first). Celles-ci vont évoluer avec une intégration plus poussée des données récoltées via les applications et les objets connectés. Des appareils très prisés, comme le smartphone, devraient connaître des évolutions majeures dans les cinq ans.¹⁰ Cependant, il semble certain que les appareils mobiles gagneront en efficacité avec le développement et l'exploitation des interfaces vocales.

Les appareils exploitant la réalité virtuelle ou augmentée seront les plus spectaculaires et novateurs. Les participants estiment que l'exploitation et la diffusion de ces technologies sera lente en raison d'une phase importante d'expérimentation à mener avant de réaliser un contenu valable.

Il apparaît en effet plus simple d'amener un contenu non sollicité sur une paire de lunettes de réalité augmentée que de réaliser le placement d'un produit dans un environnement virtuel nécessitant un équipement conséquent et un environnement adapté. De plus, entrer dans un environnement virtuel implique un engagement conscient et volontaire du consommateur. L'ampleur de l'exploitation de cette technologie par le Community manager devrait varier fortement selon les secteurs.

En ce qui concerne la robotisation et l'automatisation, les participants s'attendent à voir se multiplier les « Chatbots »¹¹ qui sont perçus comme des outils avec lesquels le Community manager devra travailler pour rester compétitif. Les « Chatbots » devraient être

de plus en plus fins dans leurs réponses, sans pour autant atteindre la qualité de dialogue d'un humain. Ils devraient donc se généraliser dans le cadre de réponses à des besoins assez simples mais ne permettront pas de construire des scénarios de promotion et de vente de produits élaborés.

Le périmètre des tâches du Community manager va donc être impacté par la diffusion de ces « Chatbots » ; certaines tâches vont être modifiées, voire disparaître.¹²

L'émergence de nouveaux usages est également attendue. En dehors du fait que la tendance est à la connectivité mobile¹³, ils sont difficilement imaginables aujourd'hui. Un des participants a fait à ce sujet une comparaison avec les SMS : lorsque ce service a été lancé, les opérateurs téléphoniques n'imaginaient pas l'utilisation, l'ampleur ni les conséquences que ce type de communication allait engendrer. Une situation similaire se présente aujourd'hui.

¹⁰ Un expert signalait au sujet du smartphone que l'ampleur des changements pourrait être très importante au point que le produit pourrait être remplacé. Par contre, la direction de cette évolution reste très floue.

¹¹ Un Chatbot est un robot logiciel pouvant dialoguer avec un individu ou consommateur par le biais d'un service de conversations automatisées effectuées en grande partie en langage naturel. Le Chatbot utilise à l'origine des bibliothèques de questions et réponses, mais les progrès de l'intelligence artificielle lui permettent de plus en plus « d'analyser » et « comprendre » les messages et d'être doté de capacités d'apprentissage liées au machine learning. Cf. <https://www.definitions-marketing.com/definition/chatbot/>, consulté le 31/08/17.

¹² Par exemple, dans le cadre de la relation entre l'organisation et les membres de la communauté, le rôle qu'un Community manager peut jouer dans le service après-vente pourrait disparaître.

¹³ Par exemple, on observe une hausse constante du nombre de personnes qui utilisent le smartphone aussi souvent que le PC pour aller sur internet. Selon le baromètre des consommateurs de Google, il s'agit d'une hausse de près de 10 % chaque année en Belgique depuis 2012. Cf. <https://www.consumerbarometer.com/en/trending/?countryCode=BE&category=TRN-NOFILTER-ALL>, consulté le 7/09/17.

On observe également une **mobilité des consommateurs** dans le temps et l'espace vis-à-vis des contenus qu'ils génèrent. Les communautés sont actives sur plusieurs plateformes et utilisent des outils de communication qui se simplifient et qui facilitent le partage et la création de contenu par l'utilisateur.

Cela implique de suivre et de gérer une même communauté via plusieurs canaux de communication avec des contenus adaptés aux réseaux sociaux sur lesquels ils sont partagés. Les participants aux ateliers estiment qu'on assistera à la multiplication des réseaux sociaux très spécialisés mais surtout au renforcement des réseaux sociaux "historiques" qui multiplieront leurs canaux de communication et fourniront des services dépassant largement le cadre des réseaux sociaux.¹⁴

On note également que le temps de déconnexion s'amenuise au point d'arriver à une connectivité permanente. Les outils de communication sont simplifiés, ce qui facilite le partage et la création de contenu par l'utilisateur.

L'explosion du nombre de canaux impacte le travail d'analyse ; celui-ci se complexifie. Le Community manager doit recomposer l'information issue de

plusieurs canaux, pour avoir une vision globale de sa communauté.

La communication commerciale est un facteur qui devrait se développer grâce à l'ultra personnalisation de la communication. Selon les participants, une minorité de consommateurs payera pour avoir des canaux sans publicité tandis qu'une grande majorité acceptera, comme c'est le cas actuellement, de partager des données privées pour bénéficier de services gratuits. Malgré le développement du contenu marketing, la publicité intrusive reste très présente, essentiellement pour des raisons historiques et culturelles.

Passer du Big Data à une information qui est utile nécessite **le développement de métriques d'analyse et d'aide à la décision**. Le développement de ces outils de moins en moins difficiles à maîtriser permet aux Community managers de faire ressortir davantage d'informations pertinentes. Deux évolutions sont attendues en fonction de la taille de l'entreprise. L'exploitation de ces données devrait être une tâche confiée à un Community manager polyvalent travaillant pour une PME tandis que, dans une équipe spécialisée au sein d'une entreprise de grande taille, cette tâche serait plutôt dédiée à un Data storyteller¹⁵.

La formation commerciale et la relation-client apparaissent comme essentielles pour que le Community manager effectue un travail de « rabattage » vers le service de vente d'une entreprise. À l'intersection entre la communication et la vente, il doit aujourd'hui justifier son emploi en Belgique francophone¹⁶. Ce facteur est d'autant plus important dans le cadre d'une croissance économique négative à très faible.

En répondant à des objectifs commerciaux, le Community manager sera davantage intégré dans la stratégie globale de l'entreprise et devrait bénéficier des collaborations plus étroites avec les équipes commerciales, après-vente, marketing, qualité, etc.

De plus, il occupe un **rôle stratégique au sein d'une entreprise** car il est la porte d'entrée d'un ensemble de feedback qu'il doit relayer à une série de collaborateurs du marketing et du commercial. Ces informations nourrissent les réflexions sur la stratégie marketing à adopter.

Enfin, on peut noter que **le développement de la législation sur la vie privée vis-à-vis des données en ligne** devrait peu impacter le métier du Community manager car il ne travaille pas sur des bases de données issues des données partagées par les consommateurs.

¹⁴ Une part croissante de la population utilise Facebook comme plateforme d'information. Cf. M. Barthel et al., *The Evolving Role of News on Twitter and Facebook*, <http://www.journalism.org/2015/07/14/the-evolving-role-of-news-on-twitter-and-facebook/>, consulté le 6/09/2017.

¹⁵ Le storytelling est littéralement le fait de raconter une histoire à des fins de communication. Dans un contexte marketing, le storytelling est le plus souvent le fait d'utiliser le récit dans la communication publicitaire. Le terme anglais de storytelling est généralement traduit en français par celui de communication narrative. Cf. <https://www.definitions-marketing.com/definition/storytelling/>, consulté le 6/09/17.

¹⁶ Un des participants indiquait que cela avait été une réalité en France, il y a quelques années, mais que cette question ne lui semblait plus sujette à débat : la plus-value du Community manager sur les ventes de l'entreprise est reconnue.

Quelles sont les actions à mener pour soutenir les évolutions attendues et/ou nécessaires ?

Le facteur relatif à **l'évolution permanente des possibilités offertes par les appareillages** est intimement lié à l'exploitation des données (big data) récoltées. Il est donc nécessaire de sensibiliser les Community managers aux enjeux du big data ainsi qu'à la manière d'exploiter les données et les outils disponibles sur le marché. Une démarche similaire serait également intéressante pour le *data storytelling* qui, suivant les contextes de travail, peut s'avérer être une compétence indispensable. Concernant l'organisation de ce type de journée, une collaboration étroite avec le monde des entreprises serait à privilégier.

À côté des actions de sensibilisation et de formation, des guides de bonnes pratiques sur ces matières seraient appréciables. De plus, l'organisation de « learning labs »¹⁷ en collaboration avec des partenaires industriels, pourrait permettre aux Community managers d'accéder et de tester de nouvelles méthodes de communication et de se familiariser avec des appareils et des outils innovants.

Les participants de l'atelier regrettent qu'il n'existe pas, en Belgique francophone, d'événement spécifique favorisant la rencontre réelle des Community managers. Une des hypothèses avancées est qu'il s'agit d'un métier récent qui s'exerce actuellement de manière assez solitaire, tant pour les indépendants que pour les employés qui viennent en support des activités de production de l'entreprise. Cependant, on peut observer que des structures existent par exemple en Flandre et en France¹⁸ qui encouragent la rencontre réelle de Community managers. Quoiqu'il en soit, l'absence d'une structure adaptée en Belgique francophone n'est pas favorable à l'émergence d'actions IRL¹⁹ organisées par et pour les Community managers.

La robotisation et l'automatisation sont des facteurs technologiques pour lesquels le Community manager attend des réponses de la part des centres de recherche, en particulier sur les possibilités et l'emploi offerts par ces technologies.

Cependant, il peut dès à présent mener une réflexion sur l'avenir du métier. À titre d'exemple, on peut citer la robotisation (chatbot) du service après-vente.

L'évolution des usages des réseaux sociaux et d'internet en général semble, selon les participants, être une matière qui est encore aujourd'hui survolée dans les écoles de communication. Cette évolution implique, selon les experts, l'extinction dans les écoles de communication des cours spécifiques aux aspects numériques au profit d'un apprentissage et d'une exploitation du numérique dans l'ensemble des cours.

Au-delà du métier de Community manager, les participants considèrent que l'évolution des usages passe par l'exemplarité que l'action publique peut fournir en la matière. Nous renvoyons sur ce sujet aux recommandations du Plan du numérique²⁰ sur l'accélération de la digitalisation et l'ouverture des administrations publiques.

Une priorité doit être donnée à la pratique du numérique dans les écoles dès le plus jeune âge pour favoriser un apprentissage de qualité d'une matière qui devrait dès à présent être considérée comme fondamentale. Cela nécessite une infrastructure digitale ainsi qu'un personnel enseignant formé à ces questions.²¹

¹⁷ « Un *Learning Lab* est un lieu et un écosystème d'expérimentation et d'innovation sur les nouvelles formes de travail et d'apprentissage collaboratives. Ces espaces collaboratifs innovants ont recours simultanément aux outils numériques, aux environnements, équipements, supports d'apprentissage et méthodes pédagogiques favorisant l'intelligence collective. » Cf. <http://www.ec-lyon.fr/actualites/2014/creation-reseau-espaces-apprentissage-innovants-learninglab-network>, consulté le 19/07/2017.

¹⁸ Cf. A. Lory, *Quelles communautés online pour les Community Managers ?*

<https://www.journalducm.com/2015/05/13/communautes-online-community-managers-6606/#p4VHZrjSfYrDEsbV.99>, consulté le 6/09/2017.

¹⁹ IRL est le sigle ou raccourci utilisé pour l'expression « In real life » (...) pour désigner ce qui se passe dans la « vraie vie » (offline) par opposition à l'activité Internet et notamment pour distinguer ce qui se passe sur les réseaux sociaux, cf. <https://www.definitions-marketing.com/definition/irl/>, consulté le 6/09/17.

²⁰ P. Rion (Pr.), Digital Wallonia. Proposition pour un plan du numérique, septembre 2015, pp. 71- 77.

<http://www.slideshare.net/agencedunumerique/plan-du-numerique-rapportduconseildunumeriquevf>, consulté le 19/07/17.

²¹ P. Rion (Pr.), op. cit., pp.103-124.

Au sujet du **rejet de l'omniprésence de la communication commerciale**, les participants constatent que de nombreux clients privilégient, par habitude des usages, l'emploi de techniques publicitaires intrusives et moins efficaces²² à d'autres techniques plus récentes et plus personnalisées. Il semble donc important, en dehors de relations commerciales, d'informer les entreprises et, en particulier, les PME sur les évolutions des stratégies commerciales émergentes.

Le développement des métriques d'analyse et d'aide à la décision (en lien avec le Big Data) implique une attention particulière lors du recrutement d'un Community manager sur son potentiel en matière d'analyse. En effet, les participants considèrent que le Community manager serait amené davantage à manipuler et interpréter des données dans un futur proche.

L'influence du Community manager et la place qu'il peut occuper dans une entreprise a mis en avant l'intérêt, dans le cadre de la formation et plus particulièrement du stage en entreprise, d'observer le travail effectué dans les départements qui ont un lien avec son travail afin de prendre conscience des enjeux dans lesquels il s'inscrit et, à partir de là, de développer sa fonction.

Enfin, dans un tissu économique belge composé essentiellement de PME, le Community manager capable de mener une stratégie digitale dans son en-

semble, et pas uniquement axée sur les réseaux sociaux, offre une plus-value importante sur le marché de l'emploi.

La mobilité du consommateur dans le temps et l'espace n'a pas abouti à une action concrète mais a mis en avant une difficulté qu'il serait intéressant d'analyser : il s'agit de la méthode et de l'organisation sur lesquelles peuvent se reposer le Community manager pour être efficace dans la gestion d'une communauté internationale active 24 heures sur 24. Il faut noter que le problème se pose essentiellement pour les entreprises réalisant des exportations hors Union Européenne.

L'explosion du nombre de canaux n'est pas un facteur pour lequel les participants considèrent qu'il faut mener des actions. En effet, ces derniers considèrent qu'il y a une autorégulation sectorielle qui permet de faire face à cette évolution.²³

Enfin, **le développement de la législation en lien avec les données en ligne a permis de signaler** qu'en matière de protection des données, toute entreprise ou toute structure devra réaliser un audit. Des sociétés spécialisées dans ce domaine voient le jour sur les territoires wallon et bruxellois.

Impacts des évolutions : quels besoins en compétences ?

La création ou l'optimisation des espaces d'échange de l'organisation (pages Facebook, comptes Twitter, YouTube, etc.) a permis de mettre en avant la nécessité d'améliorer l'écoute active du Community manager. Il apparaît qu'il y a actuellement un manque à ce sujet alors que ce n'était pas un point d'attention lors de l'émergence de la fonction. Cependant, la professionnalisation du métier implique que le Community manager doit viser l'excellence en la matière.

Il semble nécessaire d'opérer une évolution des mentalités sur le droit à l'erreur. Étant dans un métier qui connaît des évolutions technologiques et des usages, majeures et permanentes, il faut être capable de travailler par essais et erreurs et d'accepter les échecs.

²² Par exemple, la bannière publicitaire sur une page web.

²³ Par exemple, le format publicitaire IAB. Il s'agit d'un standard publicitaire qui simplifie la mise en œuvre des campagnes en réduisant le nombre des créations nécessaires pour une utilisation sur différents supports. Sur l'année 2011, on estimait que 80 % des publicités vendues l'étaient sous la forme d'un format standardisé et reconnu par l'IAB ». <https://www.definitions-marketing.com/definition/format-iab/>, consulté le 19/07/17.

Vu l'augmentation du nombre et du type de canaux de communication attendus, le Community manager devra également développer sa pratique des « narrations transmédia ». ²⁴

La définition de la stratégie et de la fixation des objectifs a permis d'aborder les tunnels de conversion ²⁵. Il apparaît que l'avenir est à la diffusion d'outils d'analyse de ces tunnels permettant une cartographie et un traçage très fin sur les scénarios des différents canaux de communication. Il faut noter que le retour sur investissement des outils payants est jugé par les experts comme incertain pour un Community manager indépendant qui se tourne vers des outils plus abordables ²⁶.

Le Community manager va devoir exploiter et analyser les données de plus en plus de canaux de conversion. À titre d'exemple, un des participants signalait que LinkedIn commençait à mettre en place des outils permettant d'en faire un canal de conversion intéressant.

De plus, les participants considèrent comme essentiel d'avoir une bonne connaissance du parcours consommateur et de l'expérience utilisateur afin de construire des tunnels de conversion plus efficaces car moins linéaires qu'aujourd'hui.

Au niveau de l'alimentation et de la contribution à la stratégie marketing, le Community manager devrait comprendre et être capable de développer théoriquement une stratégie de communication et de marketing globale. Il devra également faire preuve d'assertivité lors de ses échanges sur cette matière.

Le Community manager doit également mesurer le potentiel des autres canaux de conversion et en particulier leurs méthodologies de captation du consommateur. Un des participants signalait à ce sujet qu'il lui était nécessaire de construire de plus en plus de ponts avec les autres acteurs de la communication ²⁷ pour nourrir et améliorer la qualité de son travail.

En matière de **création de contenu multimédia engageant**, le Community manager doit avoir une compréhension des formats disponibles pour choisir le plus

pertinent en fonction du besoin. Il doit choisir entre créer lui-même le contenu ou bien déléguer cette activité à un tiers (graphiste, photographe, réalisateur vidéo). Dans ce dernier cas, il doit être capable de briefer et de comprendre les contraintes de son partenaire. La nouveauté vient du développement de nouveaux types de contenus sans que les plus anciens ne disparaissent ²⁸.

Enfin, avec le développement de l'économie du partage et la reconnaissance du consommateur comme un créateur de contenu, le Community manager doit **stimuler la production des contenus produits par les internautes** en suscitant l'envie de partager du contenu relatif à une marque. Cependant, ces contenus ne sont pas maîtrisés par l'entreprise, ce qui pourrait considérablement freiner l'exploitation de ce type de contenus.

En rapport avec le big data, **le suivi et l'analyse des indicateurs de performance** devraient signifier de monter en compétence en matière d'analyse et de visualisation des données. En ce qui concerne les outils facilitant l'exploration et l'analyse des données, il en

²⁴ Le transmédia est la pratique qui consiste à développer un contenu narratif sur plusieurs médias en différenciant le contenu développé et les capacités d'interaction en fonction des spécificités de chaque média, <https://www.definitions-marketing.com/definition/format-iab/>, consulté le 19/07/17.

²⁵ « Un tunnel ou entonnoir de conversion est une fonctionnalité d'analyse graphique proposée par les outils d'analyse d'audience. Il permet de visualiser le taux de conversion et les points de pertes lors d'un processus de conversion comprenant une suite de pages. Sur un site marchand, le tunnel de conversion de commande commence généralement à la page correspondant à la mise du produit dans le panier d'achat et s'achève à la page de confirmation de la commande ».

<https://www.definitions-marketing.com/definition/tunnel-de-conversion/>, consulté le 20/07/2017.

²⁶ « Google Analytics » est l'outil le plus utilisé mais certainement pas le plus complet.

²⁷ Par exemple, bénéficier des informations du SEO en matière de mots clés les plus recherchés. Le SEO est l'acronyme de « Search Engine Optimization ». Il peut être défini comme l'art de positionner un site, une page web ou une application dans les premiers résultats naturels des moteurs de recherche.

<https://www.definitions-marketing.com/definition/tunnel-de-conversion/>, consulté le 20/07/2017.

²⁸ Aujourd'hui le contenu est très dynamique et repose essentiellement sur des vidéos et des animations. En matière de nouveau type de contenu on peut citer la réalité virtuelle et augmentée.

existe que l'on peut exploiter après un ou deux jours de formation et qui complètent ceux disponibles gratuitement sur Internet. Ces outils peuvent faciliter l'approche commerciale des KPI²⁹ et la communication sur un mode visuel.

Des participants indiquent que la montée en compétences sur cet aspect tend à rapprocher le Community manager d'un profil de *Data analyst*. D'autres participants considèrent que le développement de cette tâche n'est pas réalisable compte tenu des contraintes en termes de temps et de ressources rencontrées par le Community manager.

La diffusion en cours d'outils CRM³⁰ devrait permettre aux Community managers d'utiliser les données qui en ressortent pour animer les discussions et identifier les besoins de communication qui sont manquants.

Si on regarde ce qui se fait aujourd'hui³¹ en matière de **relation entre l'organisation et les membres de la communauté**, on peut constater que des Community managers accèdent désormais aux informations clients³² et développent une connaissance directe des

produits de leur entreprise. Couplée à un sens poussé de la répartie³³, ils excellent dans la gestion « des trolls³⁴ » et la réaction très rapide aux demandes des clients.

Enfin, les Community managers ne sont pas formés actuellement à la gestion du stress dans un contexte de communication avec les clients alors que les exigences de ces derniers sont de plus en plus élevées et ce dans un contexte de multiplication des canaux de communication.

Suivre et analyser les tendances, les besoins et les demandes de la communauté demande d'être plus performant en matière d'écoute active et d'affiner les critères sur lesquels est menée la veille vu le volume d'informations disponibles et le contexte concurrentiel croissant.

Animer des actions de marketing organique et/ou payant implique l'utilisation d'outils de promotion en ligne qui évoluent tout comme les modèles économiques eux-mêmes. Le Community manager doit suivre et connaître ces évolutions.

Assurer la fidélisation des membres à travers l'organisation d'événements sur Internet n'est pas une tâche du Community manager. Par contre, il peut émettre des recommandations. Des évolutions sont attendues mais dépendent des plateformes qui vont émerger. Par conséquent, les participants à ces ateliers participatifs n'ont pu développer davantage l'impact en matière de compétences pour cette tâche.

²⁹ Key Performance Indicator ou indicateurs clés de performance.

³⁰ CRM est l'acronyme de « Customer Relationship Management » ou « Gestion de la Relation Client ». Le CRM regroupe l'ensemble des dispositifs ou opérations de marketing ou de support ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client, de fidéliser et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client. <https://www.definitions-marketing.com/definition/crm/>, consulté le 20/07/2017.

³¹ Un des participants donnait l'exemple de Bouygues Télécom ou de Décathlon.

³² Ce n'est actuellement pas le cas.

³³ Un des participants évoquait la participation à des stages d'improvisation pour développer cette compétence.

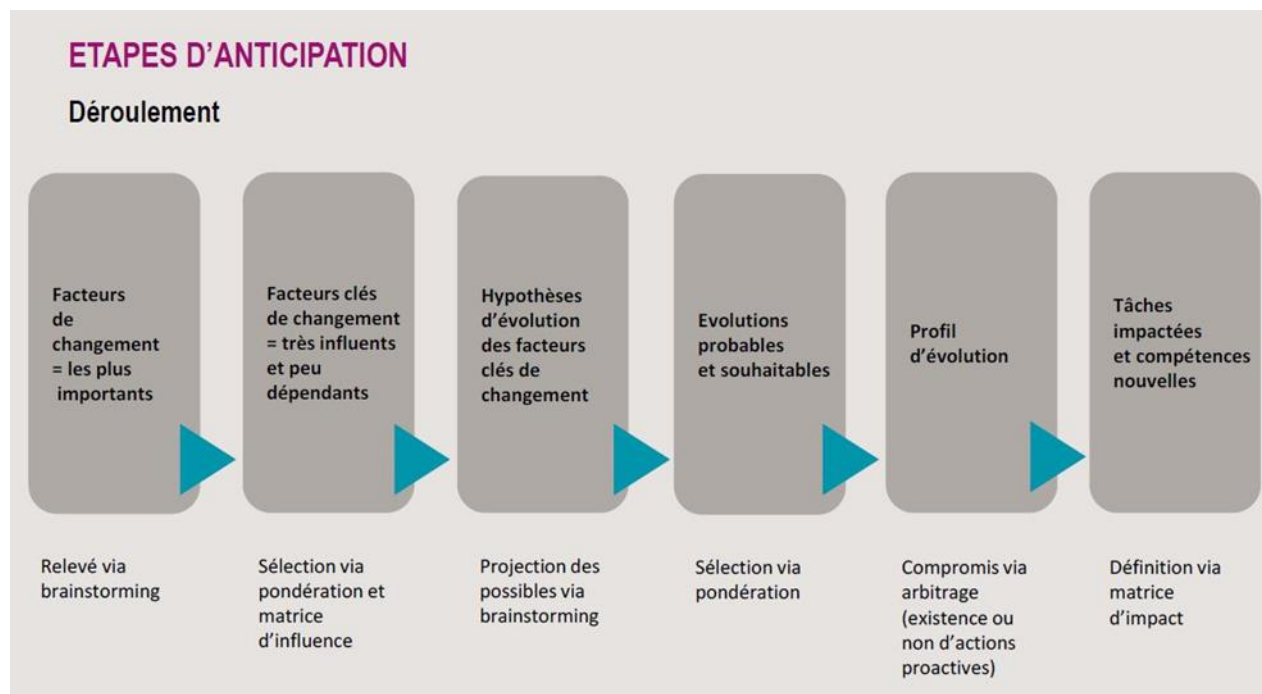
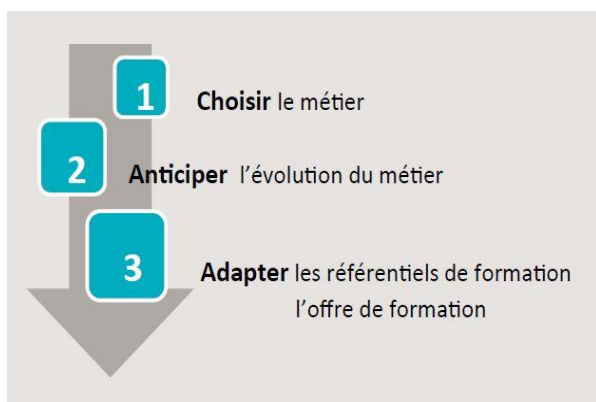
³⁴ Sur Internet et plus particulièrement sur les réseaux sociaux, un troll est une appellation donnée à l'individu qui « pollue » les réseaux sociaux, forums et autres espaces de commentaires par des contributions excessives, injurieuses ou de nature purement publicitaire, <https://www.definitions-marketing.com/definition/crm/>, consulté le 20/07/2017.

Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas

Cette partie décrit l'ensemble du processus suivi dans le cadre du déploiement de la méthode *Abilitic* appliquée au métier de Community manager.

La démarche se base sur la participation d'un panel d'experts à une série d'ateliers encadrés par un animateur qui conduit les réunions et par un back officer qui prend note des éléments cités en séance.

La méthode alterne, d'une part, des phases de réflexion créative et collective de type brainstorming et, d'autre part, des phases individuelles destinées à noter la pertinence ou l'impact des idées précédemment émises. Le traitement de ces notes par le back officer et l'animateur, permet d'objectiver les éléments récoltés. Les résultats obtenus au terme de chaque phase servent de matière première à la phase suivante.



Trois grandes étapes doivent être parcourues : choisir un métier, anticiper les évolutions et leurs impacts sur le métier, puis adapter les prestations. Le présent rapport se focalise essentiellement sur l'anticipation. Les quatre ateliers se sont déroulés du 19 avril au 24 mai 2017. Ils ont rassemblé une dizaine de personnes issues de différents milieux : entreprises, centres de compétence, opérateurs de formation, représentants du secteur et Le Forem (cf. le colophon en fin de rapport). Le métier de Community manager a été sélectionné pour faire l'objet d'un exercice détaillé d'anticipation, sur base de l'analyse de grandes tendances d'évolution des secteurs de l'industrie et de la numérisation en général.

La suite du document reprend, étape par étape, le déroulé de la procédure d'analyse :

1. Périmètre du métier de Community manager.
2. Recensement des facteurs de changement les plus importants.
3. Sélection des facteurs les plus influents.
4. Hypothèses d'évolution des facteurs clés de changement.
5. Évolutions probables et souhaitables.
6. Profil d'évolution.
7. Impacts sur les activités et les besoins en compétences.

1. LE PÉRIMÈTRE DU PROCESSUS DU MÉTIER DE COMMUNITY MANAGER

La première étape des ateliers prospectifs consiste à délimiter un périmètre du métier analysé reprenant, par activité, l'ensemble des tâches exercées. Il a été réalisé sur base des sources disponibles³⁵ en la matière et précisé avec les experts invités à participer aux

ateliers. Comme déjà évoqué, il comprend le dénominateur commun des tâches qu'un Community manager peut être amené à réaliser. En fonction de la taille de l'entreprise pour laquelle il travaille et de son statut

de travail, le Community manager peut être amené à sortir de ce périmètre.

Le périmètre du métier du Community manager.	
Activités	Tâches
1. Développer et gérer la présence d'une organisation au sein de communautés sur Internet.	1.1 Créer et/ou optimiser les espaces d'échange de l'organisation (pages Facebook, comptes Twitter, YouTube, etc.). 1.2 Rédiger des chartes d'utilisation par réseau social en fonction de la plateforme, la marque, etc. 1.3 Identifier sur Internet les "influenceurs" susceptibles de faire connaître l'organisation (bloggeurs, forums, groupes, etc.). 1.4 Définir la stratégie et fixer les objectifs : visibilité, engagement, génération de trafic, conversion, etc. 1.5 Définir les indicateurs de performance (KPI) permettant de valider les objectifs atteints. 1.6 Animer des actions de marketing organique et/ou payant. 1.7 Gérer la relation entre l'organisation et les membres de la communauté : réponse et/ou transmission des demandes (adhésion, abonnement, réclamation, etc.) aux services concernés.
2. Améliorer la cohésion de la communauté.	2.1 Faire des membres existants des ambassadeurs au sein de la communauté et au-delà. 2.2 Créer du contenu multimédia engageant et lancer des sujets permettant de susciter le débat ou le partage d'expérience, de pratiques entre les internautes / consommateurs (vidéo, sondages, infographie, animations, etc.). 2.3 Modérer les espaces d'échange de la communauté (Nétiquette) et relancer la discussion. 2.4 Suggérer des initiatives permettant d'assurer la fidélisation des membres à travers l'organisation d'événements sur Internet (chats, interviews, newsletters, jeux, concours, etc.) et en dehors (rencontres, conférences, réunions, etc.). 2.5 Stimuler la production des contenus produits par les internautes (UGC).

³⁵ La base de ce périmètre provient des activités et tâches de l'Animateur de communauté disponibles sur le portail des Métiers de l'Internet du Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique de France.

3. Faire des reporting et analyses.	3.1 Suivre et analyser les indicateurs de performance. 3.2 Suivre et analyser les tendances, les besoins et les demandes de la communauté. 3.3 Proposer des axes d'amélioration.
4. Faire de la veille.	4.1 Surveiller les nouveaux usages (techniques, sociaux, marketing, réglementaires) sur les sites et les plateformes déjà utilisées. 4.2 Faire de la veille concurrentielle sur la gestion de communauté des organisations concurrentes. 4.3 Identifier les sites et plates-formes émergents.

Tableau 1 : Le périmètre du métier de Community manager.

2. LES FACTEURS LES PLUS IMPORTANTS

L'anticipation des facteurs de changement, c'est-à-dire la détermination des facteurs marquant l'évolution du métier de Community manager s'effectue, selon la méthode Abilitic2Perform, en deux étapes : d'une part, le recensement des facteurs de changement et, d'autre part, la sélection des facteurs de changement les plus importants. Ces deux étapes ont été réalisées lors du premier atelier.

L'objectif de la première étape est d'établir, via brainstorming, une liste la plus exhaustive possible de facteurs de changement. Pratiquement, la question suivante a été posée à l'ensemble des experts : *Quels sont, dans un horizon de trois à cinq ans (2020-2022), les facteurs qui détermineront/influenceront le métier de Community manager ?*

Après un temps de réflexion individuelle, chaque expert a présenté les facteurs à l'ensemble du groupe qui a réagi et commenté ces propositions. Au total, les experts ont ainsi recensé 22 facteurs de changement qui relevaient de différentes dimensions : politique,

économique, socioculturelle, technologique ou encore légale.

La seconde étape, c'est-à-dire l'identification des facteurs de changement les plus importants, consistait en un vote pour lequel chaque expert disposait d'une bourse de points à répartir sur les facteurs de changement (avec un maximum de cinq points par facteur) qui, selon lui, affecteraient le plus l'évolution des métiers en lien avec le métier de Community manager, d'ici trois à cinq ans. Les trois critères suivants ont été pris en compte pour la sélection des facteurs de changement les plus importants :

1. La mobilisation (le nombre de votes)
2. L'importance relative (la moyenne des notes attribuées)
3. L'étendue (la différence entre la note maximale et la note minimale)

Le vote d'importance permet de désigner les 20 facteurs les plus importants pour l'évolution des métiers.

A1	La production de contenus à la fois multimédia (son, vidéo, photos) et éphémères.
A2	L'évolution des appareils de communication.
A3	La robotisation et l'automatisation (ex. chatbot).
A4	L'évolution des usages.
A5	Le développement des métriques d'analyse et d'aide à la décision (en lien avec le Big Data).
A6	Le développement de la législation en lien avec les données en ligne.
A7	La mobilité d'une communauté vis-à-vis des contenus produits et des réseaux sociaux employés.
A8	L'explosion du nombre de canaux : omnicanal.
A9	Le Community manager est multi-marques.

A10	La dilution du métier de Community manager à l'avenir ?
A11	La formation commerciale et la relation-client.
A12	Le système économique du Web qui pourrait devenir de plus en plus payant.
A13	L'évolution des outils de gestion de communauté.
A14	La perte de qualité orthographique, dactylographique.
A15	L'influence du Community manager qui occupe un rôle central.
A16	Les conditions de travail.
A17	La stratégie publique de développement du secteur du numérique.
A18	La concurrence des acteurs étrangers sur le marché wallon.
A19	Le rejet de l'omniprésence de la communication commerciale ?
A20	La simplification des technologies de codage.

Tableau 2 : Les 20 facteurs de changement importants retenus après le vote d'importance.

3. LA SÉLECTION DES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS

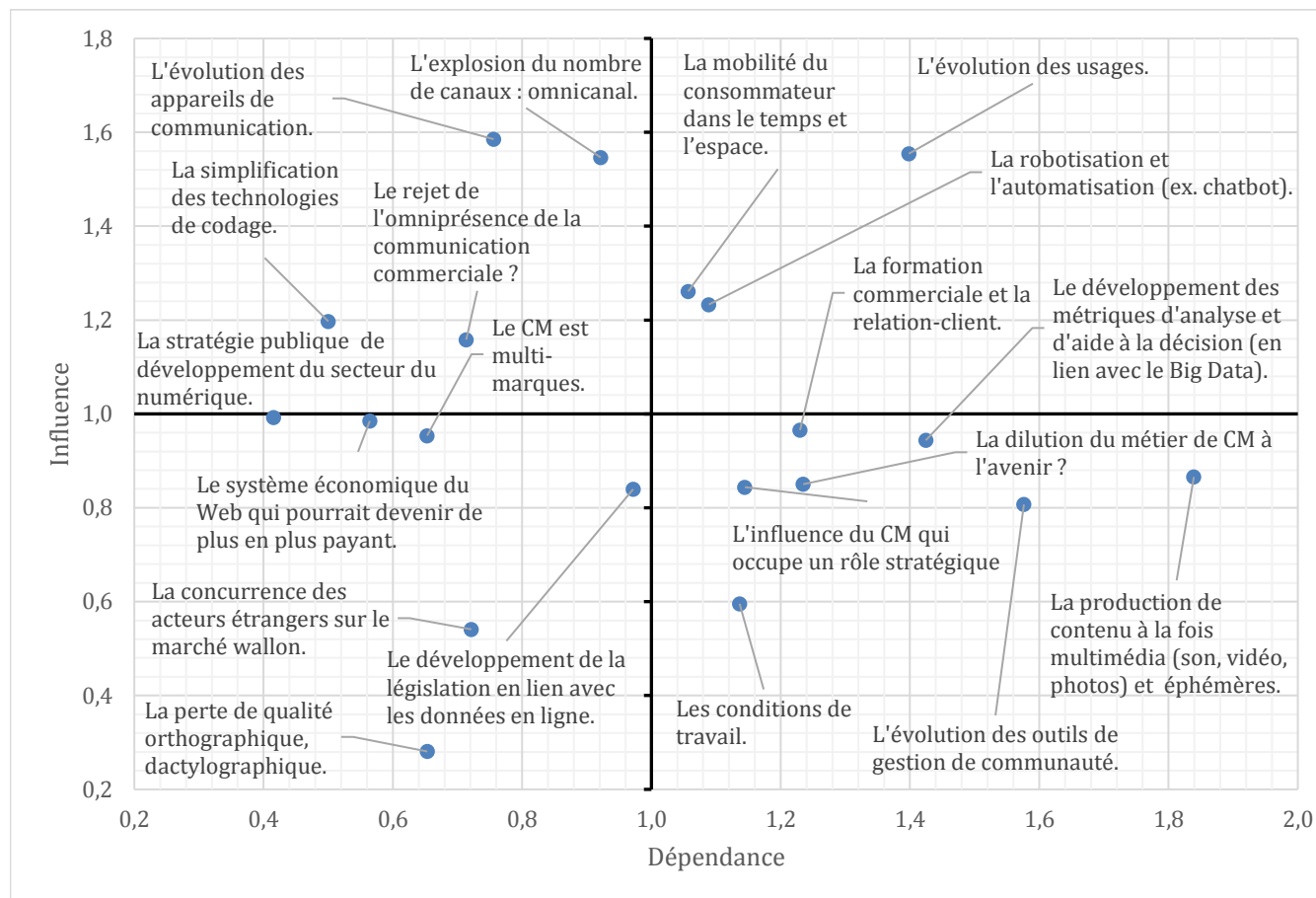
Les experts, lors du deuxième atelier, ont identifié l'influence que ces 20 facteurs de changement exercent les uns sur les autres. Entre les ateliers, ils avaient rempli une matrice en y notant l'influence des 20 facteurs en ligne sur les mêmes 20 facteurs en colonne (0 : aucune influence ; 1 : influence faible ; 2 : influence moyenne ; 3 : influence forte).

La compilation des matrices des experts est visualisée dans le graphique 1 qui représente les positions d'influence / dépendance relatives des 20 facteurs.

La sélection des 10 facteurs à garder pour la suite des travaux a été réalisée dans un premier temps sur la base des 2 critères suivants (voir graphique 1) :

1. Les facteurs simultanément très influents sur les autres et peu dépendants des autres (quadrant supérieur gauche).
2. Les facteurs les plus influents et à dépendance moyenne (quadrant supérieur droit).

Sept facteurs ont ainsi été sélectionnés. Les trois derniers, soit *le développement de métriques d'analyse*, *la formation commerciale et la relation-client*, et *l'influence du Community manager qui occupe un rôle stratégique*, ont été sélectionnés sur base de l'avis des experts présents à l'atelier 2.



Graphique 1 : Résultat de la compilation des matrices des votes d'influence des experts.

F.1 L'évolution des appareils de communication.
F.2 La robotisation et l'automatisation (ex. chatbot).
F.3 L'évolution des usages.
F.4. La mobilité du consommateur dans le temps et l'espace.
F.5 L'explosion du nombre de canaux : omnicanal.
F.6 Le rejet de l'omniprésence de la communication commerciale ?
F.7 Le développement des métriques d'analyse et d'aide à la décision (en lien avec le Big Data).
F.8 Le développement de la législation en lien avec les données en ligne.
F.9 La formation commerciale et la relation-client.
F.10 L'influence du Community manager qui occupe un rôle stratégique.

Tableau 3 : Les 10 facteurs dominants retenus après le vote d'influence.

4. LES ÉVOLUTIONS PROBABLES ET SOUHAITABLES

Une fois les facteurs déterminés, il s'agit d'envisager l'évolution possible. Pour ce faire, il a été demandé aux experts, lors de l'atelier 2, de décrire les situations actuelles et futures (dans un horizon de trois à cinq ans) pour chaque facteur de changement. D'abord, dans un temps de réflexion individuelle puis, dans un

second temps, en duo en élaborant, par écrit et pour chaque facteur, des synthèses de la situation actuelle et dans un futur proche et, ensuite, des scénarios d'évolution.

Ces scénarios ont ensuite été soumis au vote des experts qui étaient invités à exprimer, d'une part, une estimation du caractère probable du scénario, d'autre part, une appréciation du caractère souhaitable.

5. LE PROFIL D'ÉVOLUTION

Le tableau des pages suivantes a servi d'entrée à l'atelier 3 dont le premier objectif est, pour chaque facteur, de retenir le scénario à considérer pour la suite du travail. Le scénario le plus probable a été confronté ensuite au scénario le plus souhaitable. Lorsque le scénario le plus probable est différent du scénario le plus souhaitable, un arbitrage est réalisé entre les deux scénarios. Si le groupe d'experts estime qu'il est possible de mettre en œuvre des actions permettant d'atteindre le scénario le plus souhaitable, c'est celui-ci qui est retenu. Dans le cas inverse, on retient le scénario le plus probable.

La formulation de certains des scénarios retenus a été légèrement précisée ou enrichie à l'occasion de cette discussion.

Note de lecture du tableau 4 :

Les hypothèses d'évolution ayant été identifiées comme *les plus probables sont sur fond bleu et en italique*. Certaines hypothèses obtiennent un score similaire pour un même facteur. C'est pourquoi il peut y avoir un fond bleu pour plusieurs hypothèses d'un même facteur.

Les hypothèses d'évolution identifiées comme *les plus souhaitables sont sur fond jaune et soulignées*.

Lorsque l'hypothèse d'évolution *la plus probable est identique à la plus souhaitable, elle apparaît sur fond rose, en italique et soulignée*.

Les **hypothèses d'évolution retenues**, parce que probables et souhaitables, ou après arbitrage, sont **surlignées en gras** et entourées.

Facteurs de changement	A	B	C	D
F.1 L'évolution des appareils de communication.	Même s'il existe une évolution des appareils de communication, l'interface de visualisation se cantonne essentiellement aux écrans, ce qui limite les possibilités du Community manager en matière de contenu à ce qui est déjà existant et exploité en 2017.	<i>Les appareils de communication deviennent plus efficaces avec le développement et l'exploitation des interfaces vocales. Le mobile est au centre des stratégies de réalisation de sites et de contenu (« mobile first »).</i>	<i>Les appareils mobiles deviennent plus efficaces avec le développement et l'exploitation des interfaces vocales. Le mobile est au centre des stratégies de réalisation de sites et de contenu (« mobile first »). Il y a une intégration du big data dans l'exploitation des données récoltées via les applications et les objets connectés.</i>	<u>Il y a une intégration du big data dans l'exploitation des données récoltées via les applications et les objets connectés. À cela s'ajoute l'exploitation de la réalité virtuelle et augmentée grâce à de nouveaux appareils de communication.</u>
F.2 La robotisation et l'automatisation (ex. chatbot).	La robotisation et l'automatisation sont rejetées par une partie de la population. Cela a pour conséquence pour certaines marques ou certains publics cibles de ne pas ou de peu les exploiter.	L'automatisation et la robotisation ne sont pas encore matures. Elles sont donc peu utilisées et pour des usages assez limités tels que répondre à une question simple.	<i>L'automatisation et la robotisation se généralisent dans le cadre de réponses à des besoins assez simples. Les performances des robots ne permettent pas de construire des scénarios élaborés. Il existe une plus grande offre de services exploitant ces technologies et ces processus qu'en 2017.</i>	L'utilisateur ne peut plus faire la différence entre une réponse d'un robot et d'un humain. Le robot parvient à créer du contenu très fortement personnalisé.
F.3 L'évolution des usages.	Il y a un rejet des réseaux sociaux et/ou des marques auprès d'une partie non-négligeable de la population belge francophone. Les opportunités de travail pour le Community manager sont en baisse.	<i>Une large majorité de la population belge francophone est connectée sur les réseaux sociaux ; principalement via le mobile. Ils sont exigeants sur la qualité des contenus et sont présents sur plusieurs plateformes.</i>	<i>Globalement, la population belge francophone est de plus en plus connectée grâce à de nouveaux mobiles ou de nouvelles technologies. Il y a des opportunités pour le Community manager d'offrir de nouveaux contenus avec le développement de la réalité virtuelle et augmentée.</i>	

Bleu-italique : plus probable – **Jaune-souligné** : plus souhaitable – **Rose-italique-souligné** : probable et souhaitable – **Gras** : hypothèse retenue

F.4. La mobilité du consommateur dans le temps et l'espace.	Les contenus sont adaptés aux réseaux sociaux sur lesquels ils sont partagés. Les outils de communication sont de plus simplifiés, ce qui facilite le partage. Cependant, il y a un manque de cadre et/ou de maîtrise sur l'information partagée. Les difficultés de fidélisation et d'engagement des utilisateurs s'accroissent.	<i>Les contenus sont adaptés aux réseaux sociaux sur lesquels ils sont partagés. Les outils de communication sont de plus simplifiés, ce qui facilite le partage et la création de contenu par l'utilisateur. Cependant, il y a un manque de cadre et/ou de maîtrise sur l'information partagée.</i>	<i>Les contenus sont adaptés aux réseaux sociaux sur lesquels ils sont partagés. Les outils de communication sont de plus simplifiés, ce qui facilite le partage et la création de contenu par l'utilisateur. On assiste au renforcement des réseaux sociaux "historiques" et à la multiplication des réseaux sociaux spécialisés.</i>	<u>Les contenus sont adaptés aux réseaux sociaux sur lesquels ils sont partagés. Les outils de communication sont de plus simplifiés, ce qui facilite le partage et la création de contenu par l'utilisateur. On assiste au renforcement des réseaux sociaux "historiques" et à la multiplication des réseaux sociaux spécialisés. De plus, les temps de déconnexion s'amenuisent au point qu'ils ont ou sont sur le point de disparaître.</u>
F.5 L'explosion du nombre de canaux : omnicanal.	On assiste à un effet de concentration : trois ou quatre canaux principaux persistent tandis que les autres sont très marginaux.	<u>On assiste à l'émergence et à la disparition de canaux sans que cela ne change grand-chose à la situation globale (statu quo par rapport à 2017).</u>	<u>On assiste à une augmentation du nombre de canaux. Certains de ces nouveaux canaux deviennent des canaux de référence.</u>	On assiste à une explosion du nombre de canaux. Il devient impossible pour un Community manager d'être présent sur l'ensemble des canaux utilisés par sa communauté.
F.6 Le rejet de l'omniprésence de la communication commerciale ?		<u>La communication commerciale s'accroît avec des possibilités et l'usage massif par le public des moyens pour l'éviter sans que cela n'oblige les entreprises à revoir complètement les stratégies employées.</u>	<u>La communication commerciale s'accroît avec des possibilités pour le public de l'éviter très efficacement. Face à ces possibilités d'évitements, de nouvelles stratégies de communications commerciales doivent être mises en place.</u>	
F.7 Le développement des métriques d'analyse et d'aide à la décision (en lien avec le Big Data).	Les développements législatifs brident la récolte et l'exploitation des données. Cela freine considérablement le développement des métriques d'analyse. À cela peut s'ajouter un manque de compétences chez le Community manager pour exploiter correctement ces outils.	Il y a un manque de compétences chez le Community manager pour exploiter correctement ces outils.	<u>Le niveau de compétences augmentant et/ou ces outils étant plus facilement exploitables, le Community manager les utilise de plus en plus et de mieux en mieux. À titre d'exemple, l'utilisation de Dashboard derrière lequel on retrouve ces outils est généralisée.</u>	Le développement de ces outils est tel que le métier de Data storyteller prend de l'importance. Les métriques d'analyse sont plus du domaine et de la compétence de ce dernier métier que de celui du Community manager.

Bleu-italique : plus probable – Jaune-souligné : plus souhaitable – Rose-italique-souligné : probable et souhaitable – **Gras : hypothèse retenue**

F.8 Le développement de la législation en lien avec les données en ligne.		<u>La « General Data Protection Régulation » (GDPR) impacte le travail du Community manager. L'impact reste relativement limité.</u>	La GDPR crée des tensions entre les besoins commerciaux et la protection des données privées. L'impact est modéré.	<u>La GDPR crée des tensions entre les besoins commerciaux et la protection des données privées. La restriction est tellement importante que le travail du Community manager est directement ou indirectement fortement impacté.</u>
F.9 La formation commerciale et la relation-client.	Faute d'une plus-value prouvée en matière de retour sur investissements, les tâches du Community manager sont de plus en plus diluées auprès d'autres collaborateurs de l'entreprise.	<i>Il est généralement considéré que le retour sur l'investissement dans un Community manager doit être amélioré sans que cela ne remette en cause fondamentalement ce métier. Le Community manager doit travailler sa relation avec l'usager pour remplir des objectifs commerciaux.</i>	<u>La plus-value du Community manager est claire. Ce dernier se voit imposer des objectifs économiques précis. Ces objectifs s'accompagnent d'une intégration du Community manager dans la stratégie globale de l'entreprise. Le Community manager va pouvoir travailler plus efficacement avec les équipes commerciales, après-vente, marketing, qualité.</u>	
F.10 L'influence du Community manager qui occupe un rôle stratégique.	Les tâches du Community manager sont de plus en plus diluées auprès d'autres collaborateurs de l'entreprise.	<i>Les tâches du Community manager sont de plus en plus diluées auprès d'autres collaborateurs de l'entreprise.</i>	<u>Le Community manager a un rôle reconnu au niveau de la stratégie de l'entreprise car il apporte une information pertinente pour le développement de celle-ci.</u>	<u>Le Community manager a un rôle reconnu au niveau de la stratégie de l'entreprise car il apporte une information pertinente pour le développement de celle-ci. De plus, la stratégie communicationnelle est principalement axée sur les réseaux sociaux.</u>

Tableau 4 : Les hypothèses d'évolution pour chaque facteur de changement clé.

Bleu-italique : plus probable – **Jaune-souligné : plus souhaitable** – **Rose-italique-souligné : probable et souhaitable** – **Gras : hypothèse retenue**

Les 6 hypothèses d'évolution retenues constituent le scénario d'évolution à l'horizon 2020-2022. Sur la base de ce scénario, les experts ont proposé des pistes d'actions/recommandations à mener afin de faciliter leur émergence (si l'hypothèse d'évolution la plus souhaitable a été retenue) et/ou de se préparer au changement (si l'hypothèse d'évolution la plus probable a été

retenue). Le recensement des pistes d'actions/recommandations s'est fait en session plénière, en passant en revue les facteurs de changement et les hypothèses retenues associées.

La liste des actions à mener afin de préparer ou provoquer le changement est reprise ci-dessous en vis-à-vis de chacun des scénarios choisis. Les facteurs 4, 5, 8

et 9 n'ont pas permis de dégager des recommandations d'actions à mener pour parvenir à la réalisation de l'hypothèse d'évolution retenue.

Facteur de changement	Hypothèse d'évolution retenue	Actions
F.1 L'évolution des appareils de communication.	<p><u>Hypothèse probable :</u> Les appareils mobiles deviennent plus efficaces avec le développement et l'exploitation des interfaces vocales. Le mobile est au centre des stratégies de réalisation de sites et de contenu (« mobile first »). Il y a une intégration du big data dans l'exploitation des données récoltées via les applications et les objets connectés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Développer une journée d'information pour les Community managers et les sensibiliser aux enjeux du big data, à la manière dont on peut exploiter les données et les outils disponibles sur le marché. - Développer une journée d'information pour les Community managers sur le thème du « data storytelling ». - Réaliser un guide de bonnes pratiques sur l'exploitation du Big data dans le cadre du métier de Community manager. - Organiser des « learning labs »³⁶ en collaboration avec des partenaires industriels où le Community manager pourrait tester de nouvelles méthodes de communication et se familiariser avec les appareils de communication innovants.
F.2 La robotisation et l'automatisation (ex. chatbot).	<p><u>Hypothèse probable et souhaitable :</u> L'automatisation et la robotisation se généralisent dans le cadre de réponses à des besoins assez simples. Les performances des robots ne permettent pas de construire des scénarios élaborés. Il existe une plus grande offre de services exploitant ces technologies et ces processus qu'en 2017.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mener une réflexion sur l'avenir du métier au niveau du service après-vente au vu de l'émergence et des développements attendus des robots conversationnels. - Au niveau des centres de formation et de compétence, mener une réflexion sur la manière d'intégrer les robots conversationnels afin d'enrichir l'expérience utilisateur sur des contenus spécifiques.

³⁶ « Un Learning Lab est un lieu et un écosystème d'expérimentation et d'innovation sur les nouvelles formes de travail et d'apprentissage collaboratives. Ces espaces collaboratifs innovants ont recours simultanément aux outils numériques, aux environnements, équipements, supports d'apprentissage et méthodes pédagogiques favorisant l'intelligence collective. »
Cf. <http://www.ec-lyon.fr/actualites/2014/creation-reseau-espaces-apprentissage-innovants-learninglab-network>, consulté le 19/07/2017.

Facteur de changement	Hypothèse d'évolution retenue	Actions
F.3 L'évolution des usages.	<u>Hypothèse probable et souhaitable :</u> Globalement, la population belge francophone est de plus en plus connectée grâce à de nouveaux appareils de communication ou de nouvelles technologies. Il y a des opportunités pour le Community manager d'offrir de nouveaux contenus avec le développement de la réalité virtuelle et augmentée.	<ul style="list-style-type: none"> - Diminuer dans les écoles de communication les cours spécifiques aux aspects numériques au profit d'un apprentissage et d'une exploitation de ces derniers dans l'ensemble des matières du cursus. - Donner l'exemple dans l'action publique en déployant le processus de digitalisation et d'ouverture des administrations publiques. - Pratiquer le numérique dans les écoles dès le plus jeune âge dans un cadre adapté (infrastructure et personnel formé à ces matières).
F.6 Le rejet de l'omniprésence de la communication commerciale ?	<u>Hypothèse probable et souhaitable :</u> La communication commerciale s'accroît avec des possibilités pour le public de l'éviter très efficacement. Face à ces possibilités d'évitement, de nouvelles stratégies de communications commerciales doivent être mises en place.	<ul style="list-style-type: none"> - Informer les entreprises et en particulier les PME sur les évolutions des stratégies commerciales émergentes sur Internet et en particulier sur les réseaux sociaux.
F.7 Le développement des métriques d'analyse et d'aide à la décision (en lien avec le Big Data).	<u>Hypothèse probable et souhaitable :</u> Le niveau de compétences augmentant et/ou ces outils étant plus facilement exploitables, le Community manager les utilise de plus en plus et de mieux en mieux. À titre d'exemple, l'utilisation de Dashboard derrière lequel on retrouve ces outils est généralisée (Situation dans les PME).	<ul style="list-style-type: none"> - S'interroger lors des recrutements sur le potentiel des candidats en matière d'analyse de données.
F.10 L'influence du Community manager qui occupe un rôle stratégique.	<u>Hypothèse probable et souhaitable :</u> Le Community manager a un rôle reconnu au niveau de la stratégie de l'entreprise car il apporte une information pertinente pour le développement de celle-ci.	<ul style="list-style-type: none"> - Observer, dans le cadre d'un stage, le travail effectué dans les départements en lien avec le Community manager afin de prendre conscience des enjeux dans lesquels son travail s'inscrit. - Offrir la possibilité aux Community managers de suivre des formations sur les stratégies digitales dans leur ensemble et pas uniquement axées sur les réseaux sociaux.

Tableau 5 : Plan d'actions par hypothèse d'évolution retenue.

6. LES IMPACTS SUR LES ACTIVITÉS ET LES BESOINS EN COMPÉTENCES

Les deux dernières étapes du travail ont porté sur l'impact du scénario d'évolution sur les tâches à réaliser dans le cadre du métier de Community manager et sur les besoins en compétences.

À ce stade de la démarche, le scénario d'évolution est confronté au périmètre du processus, tel qu'il a été précisé lors du premier atelier.

La question qui a été posée aux experts est la suivante : « À l'horizon 2021, les hypothèses d'évolution vont affecter le métier de Community manager. Dans

le contexte de chacune des hypothèses d'évolution, quelle importance revêtira chacune des activités ci-après ? » (Échelle d'intensité : 0 = importance nulle, 1 = importance très faible, 2 = importance faible, 3 = importance forte, 4 = importance très forte).

Cet exercice a permis d'identifier les tâches qui vont être le plus directement concernées par les évolutions. L'ensemble des tâches a ensuite été abordé avec les experts en groupe après un temps de réflexion individuelle. Ceci a permis de dresser une

liste de compétences à maintenir ou à développer d'ici 2022.

Le tableau ci-après reprend l'ensemble des compétences évoquées par tâche, dans le cadre de cette démarche.

Le dernier tableau³⁷ reprend l'impact des hypothèses d'évolution sur le périmètre du métier de Community manager tel que défini lors du premier atelier.

³⁷ Cf. pages 26-28.

Besoins en compétences pour les tâches les plus impactées par le scénario d'évolution		
Hypothèses d'évolution (dans le contexte suivant ...)	Tâches (afin de ...)	Compétences (il faut être capable de ...)
Cf. les hypothèses d'évolution des facteurs 1 à 6.	Créer et/ou optimiser les espaces d'échange de l'organisation (pages Facebook, comptes Twitter, YouTube, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> - Faire preuve d'une écoute active qui doit atteindre l'excellence. - Expérimenter de nouvelles approches dont le travail par essais - erreurs et accepter les échecs. - Développer la maîtrise de la narration transmédia.
Cf. les hypothèses d'évolution des facteurs 1, 3, 5, 6, 9 et 10.	Définir la stratégie et fixer les objectifs : visibilité, engagement, génération de trafic, conversion.	<ul style="list-style-type: none"> - Exploiter et analyser les données de davantage de canaux de conversion à partir d'outils d'analyse des tunnels de conversion permettant une cartographie et un traçage très fin sur les scénarios des différents canaux de conversion. - Alimenter davantage la stratégie marketing de son entreprise en affinant sa compréhension globale de la stratégie. Cela devrait passer par une capacité à développer d'un point de vue théorique une stratégie de communication et de marketing globale. - Développer l'assertivité. - Intégrer des notions telles que l'expérience utilisateur afin de construire des tunnels de conversion efficaces mais plus complexes (moins linéaires) qu'aujourd'hui. - Construire des ponts avec les autres acteurs de la communication pour en nourrir son propre travail tout en gardant les spécificités du métier de Community manager.
Cf. les hypothèses d'évolution des facteurs 5, 9 et 10.	Créer du contenu multimédia engageant et lancer des sujets permettant de susciter le débat ou le partage d'expériences, de pratiques entre les internautes / consommateurs (vidéo, sondages, infographie, animations, ...)	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une connaissance avancée des formats disponibles pour choisir le plus pertinent en fonction du besoin. - Si nécessaire, déléguer à un tiers (graphiste, photographe, réalisateur vidéo) la création de contenu. Dans ce cas, le Community manager doit être capable de briefer et comprendre les contraintes du tiers. - Dans le contexte du développement de l'économie de partage, stimuler et favoriser l'émergence d'un environnement de ce type auprès de sa communauté.
Cf. les hypothèses d'évolution des facteurs 2 et 5.	Suivre et analyser les indicateurs de performance.	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser et visualiser des données notamment pour développer l'approche commerciale du Community manager. - Utiliser les informations issues des outils CRM pour animer les discussions et identifier les besoins de communication qui sont manquants.

Cf. les hypothèses d'évolution des facteurs 2 et 5.	Gérer la relation entre l'organisation et les membres de la communauté : réponse et/ou transmission des demandes (adhésion, abonnement, réclamation, ...) aux services concernés.	<ul style="list-style-type: none"> - Développer une connaissance approfondie des produits de l'entreprise employeuse. - Développer un sens de la répartie poussé permettant notamment de gérer « les trolls ». - Renforcer la capacité à gérer le stress au-delà des aptitudes propres à chacun. - Paramétrer des agents conversationnels.
Cf. les hypothèses d'évolution des facteurs 2 et 5.	Suivre et analyser les tendances, les besoins et les demandes de la communauté.	<ul style="list-style-type: none"> - Affiner la veille qui est actuellement menée afin de ne pas être noyé par le volume croissant d'informations.
Cf. les hypothèses d'évolution des facteurs 2 et 5.	Animer des actions de marketing organique et/ou payant.	<ul style="list-style-type: none"> - Maintenir ses connaissances à jour en matière d'outils de promotion en ligne ainsi qu'en matière de modèles économiques émergents.
Cf. les hypothèses d'évolution des facteurs 3 à 6.	Stimuler la production des contenus produits par les internautes (UGC).	<ul style="list-style-type: none"> - Dans le respect de la politique de communication de l'entreprise, susciter chez le client la mise en scène des produits de l'entreprise.

Tableau 6 : Les tâches les plus impactées par le scénario d'évolution et les besoins en compétences.

Annexe : Impact des hypothèses d'évolution sur les tâches

	Activités	Développer et gérer la présence d'une organisation au sein de communautés sur Internet.						
	Tâches	Créer et/ou optimiser les espaces d'échange de l'organisation (pages Facebook, comptes Twitter, YouTube, etc.).	Rédiger des chartes d'utilisation par réseau social en fonction de la plateforme, la marque, etc.	Identifier sur Internet les "influenceurs" susceptibles de faire connaître l'organisation (bloggers, forums, groupes, etc.).	Définir la stratégie et fixer les objectifs : visibilité, engagement, génération de trafic, conversion, etc.	Définir les indicateurs de performance (KPI) permettant de valider les objectifs atteints.	Animer des actions de marketing organique et/ou payant.	Gérer la relation entre l'organisation et les membres de la communauté : réponse et/ou transmission des demandes (adhésion, abonnement, réclamation, etc.) aux services concernés.
Hypothèses d'évolution	F.1	●	◐	◑	●	◑	◑	◑
	F.2	●	◑	◑	◑	◑	◑	●
	F.3	●	◑	◑	●	◑	◑	◑
	F.4	●	◑	◑	◑	◑	◑	◑
	F.5	●	◑	◑	●	●	◑	●
	F.6	●	◑	◑	◑	◑	●	◑
	F.7	◑	◑	◑	◑	◑	◑	◑
	F.8	○	◑	○	○	○	◑	◑
	F.9	◑	○	◑	●	●	◑	◑
	F.10	◑	○	◑	●	●	◑	◑
Légende : ○ = impact nul / ◐ = impact très faible / ◑ = impact faible / ◒ = impact fort / ● = impact très fort.								

	Activités	Améliorer la cohésion de la communauté.				
	Tâches	Faire des membres d'une communauté des ambassadeurs au sein de la communauté et au-delà	Créer du contenu multimédia engageant et lancer des sujets permettant de susciter le débat ou le partage d'expériences, de pratiques entre les internautes / consommateurs (vidéo, sondages, infographie, animations, etc.).	Modérer les espaces d'échange de la communauté (Nétiquette) et relancer la discussion.	Assurer la fidélisation des membres à travers l'organisation d'événements sur Internet (chats, interviews, newsletters, jeux, concours, etc.) et en dehors (rencontres, conférences, réunions, etc.).	Stimuler la production des contenus produits par les internautes (UGC).
Hypothèses d'évolution	F.1	●	●	●	●	●
	F.2	●	●	●	●	●
	F.3	●	●	●	●	●
	F.4	●	●	●	●	●
	F.5	●	●	●	●	●
	F.6	●	●	●	●	●
	F.7	●	●	●	●	●
	F.8	○	○	○	●	○
	F.9	●	●	●	●	●
	F.10	○	●	○	●	○
Légende : ○ = impact nul / ● = impact très faible / ● = impact faible / ● = impact fort / ● = impact très fort.						

	Activités	Reporting et analyse.			Veille.		
	Tâches	Suivre et analyser les indicateurs de performance.	Suivre et analyser les tendances, les besoins et les demandes de la communauté.	Proposer des axes d'amélioration.	Surveiller les nouveaux usages (techniques, sociaux, marketing, réglementaires) sur les sites et les plateformes déjà utilisées.	Faire de la veille concurrentielle sur la gestion de communauté des organisations concurrentes.	Identifier les sites et plates-formes émergents.
Hypothèses d'évolution	F.1	●	●	●	●	●	●
	F.2	●	●	●	●	●	●
	F.3	●	●	●	●	●	●
	F.4	●	●	●	●	●	●
	F.5	●	●	●	●	●	●
	F.6	●	●	●	●	●	●
	F.7	●	●	●	●	●	●
	F.8	○	●	○	○	○	○
	F.9	●	●	●	●	●	●
	F.10.	●	●	●	●	●	○

Légende : ○ = impact nul / ● = impact très faible / ● = impact faible / ● = impact fort / ● = impact très fort.

NOUS REMERCIONS POUR LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS EN QUALITÉ D'EXPERTS

Anthony ANCIAUX, Community manager, UMons

Sabrina BERNARDI, Responsable de projet, CEVORA

Pascal BUTERA, Expert en e-business, Agence du Numérique

Olivier DEDONCKER, Senior Digital Strategiste, FEWEB

Valentin DENEUFBOURG, Community manager, Agence Kalipso

Marina HAUBERT, Professeure en "Pratiques de communication et de rédaction web" (Lille 3),
et Consultante en marketing et communication, Journaliste-web.be

Thierry HERMAN, Expert Technique, CEPEGRA

François LAMBOTTE, Professeur et Coordinateur du pôle communication de l'Institut IL&C – UCLouvain, UCL

Pierre LELONG, Manager Formations Entreprises & Enseignement, TechnofuturTIC

François MEULEMAN, Gérant, REALIZ Asbl

Antoine SERVAIS, Community manager, Technocité

Jean-Luc SYNAVE, Gérant, On prend un café

Candice VANHACHT, Head of Content, Mindshare

Amira ZOUKANI, Collaboratrice études et organisation, CEVORA

ENCADREMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHE ET RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

Le Forem - Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi :

Jean-Claude CHALON, Directeur

David PIEROUX, Coordination du projet

Caroline BELOT et Aurélie LELUPE, Back office

Cynthia CACCIATORE, Support administratif

David PIEROUX, Animation et rédaction

ÉDITEUR RESPONSABLE

Marie-Kristine VANBOCKESTAL, Administratrice générale, Le Forem

