



PLAN  
MARSHALL  
4.0



# MÉTIERS D'AVENIR

Animateur numérique de  
territoire (ANT)

Dans le secteur du tourisme

Décembre 2016

Le Forem

Service de veille, analyse et prospective du marché de l'emploi

# ANIMATEUR NUMÉRIQUE DE TERRITOIRE DANS LE SECTEUR DU TOURISME, 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 a analysé les secteurs sous l'angle de la transition numérique afin de mettre en lumière les impacts que les évolutions liées à la transformation numérique de l'économie wallonne ont sur le contenu des métiers et sur les compétences attendues aujourd'hui et demain. Plus spécifiquement, au niveau des métiers et des compétences, le Forem poursuit sa démarche prospective avec la méthode *Abilitic2Perform*. Depuis 2015, les rapports d'analyse font l'objet d'une publication régulière sur le site du Forem. Le présent rapport, réalisé en collaboration avec le Centre de compétence Forem Tourisme, porte sur le métier d'ANT (animateur numérique de territoire).

Lorsque le métier d'animateur numérique de territoire a été identifié comme métier d'avenir, la question du secteur d'activité s'est rapidement posée. En effet, il existe une variété d'ANT dont les fonctions sont généralement liées à des politiques territoriales locales. On retrouve des ANT, par exemple, dans des services liés à la citoyenneté et à la participation, dans des projets axés sur le développement local ou encore

dans des actions centrées sur la collaboration au sein de réseaux. Ces différents axes sont surtout développés en France. Pour travailler sur des réalités purement wallonnes, il a été décidé d'orienter notre analyse dans le secteur touristique, qui s'est récemment penché sur la question de l'engagement d'ANT spécifiques à son secteur d'activités. C'est la raison pour laquelle le métier d'animateur numérique de territoire est envisagé, dans ce présent rapport, exclusivement dans le secteur du tourisme. Le panel d'experts invités pour approfondir cette thématique était donc essentiellement composé d'acteurs ayant un lien avec le secteur touristique.

Dans le tourisme un grand nombre de structures sont des PME ou TPE qui n'ont pas ou peu de ressources (humaines ou financières) pour être présentes sur le web. Pourtant, un hébergement non vendu en ligne à 80% de chances en moins d'être vendu<sup>1</sup>. Dans ce contexte, les offices du tourisme se voient investis d'une nouvelle mission, celle d'accompagner les entreprises touristiques dans la révolution numérique.

En outre, les offices/maisons de tourisme doivent également se repositionner dans un contexte numérique où leur mission traditionnelle d'information n'est plus utile aux yeux des usagers qui vont de plus en plus chercher des contenus sur Internet via leur ordinateur

## TABLE DES MATIERES

ANIMATEUR NUMÉRIQUE DE TERRITOIRE DANS LE SECTEUR DU TOURISME, UN MÉTIER D'AVENIR ?	2
Partie 1 - Synthèse des résultats	5
Partie 2 - La démarche et les résultats pas à pas	8
1. Le périmètre du métier de l'ANT – Animateur numérique de territoire (EN tourisme)	9
État des lieux	9
Définition des activités clefs du métier	9
2. Le recensement des facteurs de changement les plus importants	11
3. La sélection des facteurs les plus influents	12
4. Les hypothèses d'évolution des facteurs clefs de changement : évolutions probables et souhaitables	13
5. Le profil d'évolution	14
6. Les impacts sur les activités et les besoins en compétences	19
Recensement des compétences de l'ANT	20
Compétences clefs de l'animateur numérique de territoire en tourisme à l'horizon 2021	25

<sup>1</sup> <http://www.animateurnumeriquedeterritoire.com/historique.html>, page consultée en octobre 2016.

et les réseaux mobiles. Aujourd'hui, à peine un touriste sur dix passe encore la porte d'un office/maison du tourisme sur un lieu de séjour. Pour survivre, ces structures doivent saisir l'opportunité d'offrir de nouveaux services.

Ces nouvelles problématiques liées aux missions des offices et maisons du tourisme ont récemment fait l'objet de réflexions au sein du cabinet du ministre Collin, qui a mandaté le commissariat général au tourisme (CGT) pour la mise en œuvre opérationnelle des décisions. Ainsi, le CGT est chargé, par exemple, d'organiser et de promouvoir le tourisme en Wallonie par tous les moyens adéquats. Il participe notamment à la promotion touristique de la Wallonie sur son territoire et finance des actions de promotion menées par les organismes touristiques locaux, il contribue à la définition du contenu de l'image touristique de la Wallonie qui inclut le déploiement d'une stratégie, l'analyse et la conception du contenu marketing et son collationnement, il analyse et diffuse des données relatives à la politique touristique de la Région Wallonne<sup>2</sup>. C'est également le CGT qui a été chargé de la rédaction de la convention de collaboration réglant les modalités d'application de l'arrêté ministériel visant la mise à disposition d'un animateur numérique<sup>3</sup>.

Dans l'arrêté ministériel comme dans la convention de collaboration rédigée par le CGT, il apparaît très clairement que la mutation des modes de consommation touristique et l'évolution de l'expérience touristique nécessite que les professionnels déploient dans leur stratégie tout un axe de communication et de commercialisation lié au numérique. Pour ce faire, la sensibilisation et la formation de ces professionnels devient critique si la Wallonie qui veut rester compétitive en matière touristique. C'est l'axe sur lequel est amené à intervenir l'animateur numérique de territoire en tourisme.

En effet, pour agir efficacement sur sa visibilité en ligne et sur son e-réputation, il existe plusieurs pistes pour le professionnel du secteur : effectuer une veille pour vérifier ce qui est dit de soi sur la toile (e-réputation), créer un site Internet attractif et adapté en version mobile, optimiser le référencement, établir un plan de communication sur les réseaux sociaux, utiliser les statistiques de fréquentations, animer un blog, adapter sa communication aux réseaux sociaux<sup>4</sup>... Ces différents éléments représentent autant de tâches devant lesquelles la plupart des prestataires de services touristiques se sentent parfaitement démunis. L'animateur numérique intervient donc en appui pour permettre de développer de nouveaux « business mo-

dels » touristiques cohérents avec l'évolution numérique que vit le secteur. Il anime des ateliers de sensibilisation, accompagne les prestataires dans leur présence en ligne que ce soit sur Internet ou sur les réseaux sociaux, il mène une veille permanente des outils et de l'e-réputation du territoire sur lequel il travaille.

En ce sens, les fonctions et le périmètre du métier d'animateur numérique de territoire répondent donc aux constatations faites sur le plan socioéconomique lors de la table ronde *Analyse des besoins en compétences pour le domaine d'activité stratégique tourisme*, réalisée par le Forem en juin 2016 et qui confirme que le secteur doit veiller à adapter le marketing à son offre pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs en particulier sur le plan numérique.

Au moment où nous réalisons les ateliers prospectifs relatif au métier d'ANT, sont en poste, en Wallonie, 5 ANT à temps plein (un par Province). Leurs récents engagements ne permettent pas encore de tirer des conclusions sur base de leurs expériences mais lorsque l'on observe le contexte évoqué ci-dessus il apparaît comme raisonnable de penser que ce métier va se développer en Wallonie dans les trois à cinq ans pour permettre au secteur de répondre à l'enjeu du numérique et de mieux structurer son offre en la matière.

---

<sup>2</sup> <http://cgt.tourismewallonie.be/default.aspx?pg=e516f9aa-2101-4cce-899a-61349ffb3b13>, page consultée en octobre 2014.

<sup>3</sup> *Convention de collaboration réglant les modalités d'application de l'arrêté ministériel visant la mise à disposition*

*d'un animateur numérique*, Wallonie.be – Commissariat Générale au Tourisme – convention animateur numérique – CGT – direction des produits touristiques – 10 – 2015.

<sup>4</sup> *Effet de la transition numérique sur le secteur du tourisme en termes d'activité, métiers et compétences*, le Forem –

avril 2016 – Service veille, analyse et prospective du marché de m'emploi.

Le travail de prospective effectué avec le groupe d'experts et dont les résultats sont présentés dans la suite de ce rapport vient appuyer cette idée que le métier d'ANT s'inscrit bel et bien dans une perspective d'avenir.

Lors de la rédaction de ce présent dossier il n'existe encore en Wallonie qu'un seul cursus qui forme au métier d'animateur numérique de territoire. Il s'agit de la formation d'e-ambassadeur proposée par le Centre de compétence Forem Tourisme. Cette formation est un prérequis indispensable à l'exercice de la fonction puisque dans la *convention de collaboration réglant les modalités d'application de l'arrêté ministériel visant la mise à disposition d'un animateur numérique* un paragraphe stipule la nécessité pour l'ANT de *disposer du certificat de suivi d'une formation d'animateur numérique de 10 jours, délivré par le Centre de compétence Forem Tourisme de Marche-en-Famenne ou de s'engager à suivre cette formation dans les trois mois suivant son entrée en fonction.*

La nécessité de s'adapter aux avancées numériques qui repose actuellement sur le secteur du tourisme et les réflexions récentes sur le nouveau métier qu'est celui d'animateur numérique du territoire ont permis au Forem de cibler ce métier comme un métier d'avenir. C'est la raison pour laquelle une analyse prospective a été réalisée afin de mieux appréhender les facteurs d'évolution du métier, les actions à mettre en place à l'avenir et les compétences clefs qui constitueront demain le cœur du métier.

## Partie 1 - Synthèse des résultats

### Quelles sont les grandes tendances qui détermineront le plus l'évolution du métier d'animateur numérique de territoire dans les prochaines années ainsi que les actions attendues et/ou nécessaires pour soutenir ces évolutions ?

Dans le cadre de notre analyse, plusieurs facteurs ont été retenus comme facteurs clés pour l'évolution du métier d'animateur numérique de territoire dans les trois à cinq prochaines années.

C'est le cas notamment pour **l'économie participative, le crowdsourcing ou le phénomène d'Uberisation** qui ont un impact considérable sur le secteur touristique partout dans le monde. Ces nouveaux modes de consommation qui s'articulent autour d'une relation C to C (customer to customer) s'organisent encore en dehors de tout mécanisme institutionnel et par conséquent entrent en concurrence avec l'économie réelle. Ils donnent une nouvelle image au tourisme et pour la Wallonie ils pourraient mettre en péril certaines initiatives locales. Bien que, dans une majorité des cas, les services proposés par ces nouveaux phénomènes pourraient cohabiter avec ceux proposés par les offices du tourisme wallons. C'est pour cette raison que le secteur réclame une **réglementation de l'économie de partage** au niveau national et européen. Ce cadre juridique qui semble se mettre

peu à peu en place permettra selon toutes probabilités une autorégulation de l'offre, ce qui rendra possible la cohabitation de différentes initiatives. Des actions visant la création de partenariats entre de grands acteurs ou des opérateurs leaders et de petites structures locales pourraient alors voir le jour et participer à une meilleure approche client.

**La rapidité de l'évolution numérique** déjà mentionnée dans l'introduction de ce rapport, ne va cesser d'augmenter dans un avenir proche. Afin de faire face à cette accélération, le secteur touristique wallon devra déployer des moyens pour ne pas « rater le train du numérique ». Pour ce faire, l'engagement d'un animateur numérique de territoire ne suffira pas. Il sera nécessaire de former le personnel existant, d'engager plus d'ANT et d'équiper les infrastructures pour qu'elles puissent anticiper les nouveaux besoins numériques de leurs clients et y répondre. C'est une des actions qui est actuellement proposée par le Conseil du Numérique dans son *Plan de développement du numérique*.

La rapidité de l'évolution numérique va également induire **l'apparition de nouveaux réseaux sociaux (nouvelles plateformes d'échanges et arrivée de concurrents chinois sur le marché européen)**. Cette évolution implique pour l'ANT et le secteur touristique au sens large de mener des démarches de veille pour s'assurer de suivre cette multiplication de canaux de communication. Il conviendra également de penser la communication en fonction de la nature de chacun de ces réseaux sociaux afin d'y être présent en publiant le bon contenu au bon endroit pour rendre l'action

pertinente et percutante. Pour cela, il est probable que la plupart des acteurs du secteur devront se former à ces nouveaux moyens de communication.

L'évolution numérique a également un impact sur la manière de concevoir les centres urbains. **Les smart cities ou territoires/villes connecté(e)s**, bien qu'ils/elles ne soient encore qu'un concept dans les grandes villes wallonnes pourraient à terme influencer fortement les habitudes en matière de tourisme. Des villes en Europe développent déjà de véritables espaces numériques où le touriste est encouragé à utiliser Internet sur place, directement pendant son séjour, comme un appui numérique aux offices du tourisme via des bornes interactives, des expériences de réalité augmentée ou la mise à disposition d'appareils connectés. Dans ces espaces, le touriste est virtuellement accompagné et dispose lors de ses déplacements d'un tout autre rapport à l'information. Dans un horizon de trois à cinq ans, il semble probable que certaines grandes villes wallonnes développent la connectivité de leur territoire, la construction de plans d'actions et la formation de personnel ad hoc seront donc des actions qui devraient être envisagées rapidement.

Dans le même ordre d'idées, le secteur touristique doit également considérer l'impact qu'aura le **trans-media**<sup>5</sup> sur la manière de communiquer avec les consommateurs sur une offre de produit. Avec le trans-media, le produit touristique doit se développer, se décliner sur la sphère numérique sous différentes formes, avec différents contenus et au moyen de différentes animations afin que l'utilisateur puisse découvrir une autre facette du produit en fonction de l'outil utilisé. Le professionnel du tourisme devra selon toutes probabilités se former pour ajuster de manière optimale sa manière de communiquer en fonction des outils ciblés.

L'expérience client passera également à terme par la **réalité virtuelle et la réalité augmentée**. Le secteur doit être prêt à anticiper ces nouvelles technologies que l'on imagine se démocratiser dans un avenir proche. La transition numérique dans le secteur touristique se traduit par exemple par des simulations d'hôtels via des casques de réalité virtuelle qui permettent de tester une destination avant de s'y rendre.

Loin du développement des nouveaux outils numériques, les labels (étoiles, épis, soleils...) ne cessent, encore aujourd'hui, de fleurir dans le secteur touristique. Cette catégorisation de l'offre de service semble pourtant dépassée pour les consommateurs qui évaluent les offres par la lecture des **publications et avis des internautes et des mobinautes**. Avec ce nouveau paradigme, c'est le consommateur lui-même qui côtoie son expérience touristique souvent juste après l'avoir vécue. Cela permet dans la majorité des

cas d'obtenir des avis neutres régulièrement mis à jour. Cette tendance allant vers une généralisation, la mise en place de modérations systématiques deviendra nécessaire pour éviter des dérives telle que celle d'un entrepreneur qui publierait régulièrement sur son établissement. Notons cependant que ce mécanisme mis en place par les internautes oblige les prestataires de services à établir des procédures pour améliorer la qualité des services proposés. Plutôt que de travailler sur des labels, la tendance oblige à construire son offre à travers une réelle orientation client.

Bien que certains secteurs du tourisme ont bien intégré la technologie, cela s'est trop souvent fait au détriment du contenu. Ceci engendrait certains échecs comme celui des QR-codes qui sont apparus sur des sites touristiques et patrimoniaux un peu partout en Wallonie sans pour autant répondre à l'intérêt ou aux besoins du public. Lors des ateliers prospectifs, les experts ont pointé le manque **d'implémentations initiales des outils (exemple : QR code) dans les devices (exemples : smartphone, tablette...)** comme facteur d'échec des différentes initiatives mises en place dans le secteur touristique. Lorsqu'il voyage, le « touriste connecté » ne prend pas toujours le temps d'ajouter des fonctionnalités dans ces outils (PC portables, smart phone, tablettes...) d'où l'intérêt qu'il dispose d'une série de fonctionnalités intégrées dès l'achat de son matériel. Cette hyperpersonnalisation des fonctionnalités devrait correspondre à son profil d'utilisateur. Si cette évolution vers une hyperpersonnalisa-

tion des outils dès l'achat semble probable, des actions de réflexions et de négociations devraient être envisagées avec les constructeurs.

Cette notion d'adaptabilité des fonctionnalités des appareils pour répondre au mieux au profil du client participe au concept **d'ultra personnalisation** de l'offre. Cette notion doit bien entendu être également transposée au tourisme pour accroître la compétitivité du secteur. Selon toutes vraisemblances, il semble probable que dans un avenir proche, le secteur touristique puisse s'orienter vers la création d'une majorité de produits personnalisés. Pour en arriver là, des actions sont à mener pour développer une bonne connaissance de la demande des utilisateurs. Les professionnels du secteur doivent également être sensibilisés et formés à l'utilisation de technologies permettant l'ultra personnalisation de l'offre.

Dans cette vision de la communication touristique orientée client il est indispensable de disposer d'une série d'informations sur les habitudes de consommation du public. Ce type d'informations est disponible lorsque l'on **utilise les capacités d'analyse les données de masse (issues du « big data »)**. Bien que l'utilisation du big data commence à s'intégrer dans certains pans de l'économie (santé, marketing...), le tourisme reste à la traîne en ce qui concerne le traitement et l'utilisation des données de masse.

<sup>5</sup> « La déclinaison et la diffusion de contenus liés sur différents canaux ou supports de communication. » *Métiers*

*d'avenir. Le motion Designer. Le Forem, Service d'analyse et du marché de l'emploi et de la formation. Juin 2016.*

Si à l’avenir certaines structures développent les moyens d’utiliser ces données il est fort probable que dans une perspective de trois à cinq ans, on constate toujours une forte disparité entre les différents opérateurs.

Néanmoins des bases de données de gestion de relations client (CRM) se développent et se généralisent<sup>6</sup>. Il importe donc de rendre les données les plus ouvertes et partagées possibles et de former du personnel à ces métiers relatifs à l’utilisation des données de mass

### Impacts des évolutions : quels besoins en compétences ?

Le travail avec le groupe d’experts a permis de positionner les compétences relatives au métier d’animateur numérique de territoire en tourisme autour de cinq grands axes à savoir : la compréhension et l’utilisation des **nouvelles technologies**, les démarches de **veille** et de transmission de la veille, la **gestion de projet**, **l’animation et le coaching** des réseaux de partenaires et **la communication** adaptée aux différents médias.

En effet, l’évolution des technologies et des modes de consommation dans le secteur du tourisme imposent

aux ANT de, non seulement utiliser ces nouveaux outils et de connaître les avancées en matière d’e-tourisme, de m-tourisme (e-tourisme mobile) et d’e-communication, mais également de faire preuve d’une certaine aisance dans les pratiques de veille qu’elle soit technologique, environnementale, concurrentielle voir directement en lien avec l’e-réputation.

L’ANT doit également disposer d’un certain nombre de compétences relevant de la gestion de projet ou de la mise en œuvre opérationnelle pour structurer ses actions avec des opérateurs sur un territoire donné. Aussi, il doit être en mesure de concevoir des produits touristiques et de rédiger un cahier des charges. Ces actions se font sur base d’analyses et de diagnostics qu’il aura effectués au préalable. Pour ce faire, la maîtrise d’outils de planification, d’évaluation, d’analyses décisionnelles, d’utilisation des indicateurs est nécessaire. En parallèle, l’ANT devra également être capable de mener des réunions et de rédiger les rapports.

L’animation faisant partie du cœur de la fonction, l’ANT doit pouvoir animer des groupes d’opérateurs, coacher les professionnels du secteur et fédérer les partenaires autour des projets. Il est par conséquent important qu’il puisse faire preuve de pédagogie et qu’il dispose de nombreux savoirs être comme une grande capacité d’écoute et de travail en groupe et qu’il puisse faire preuve d’assertivité, de proactivité

ou encore de diplomatie. Il doit également posséder des capacités rédactionnelles, être à l’aise dans ses prises de parole en public et pouvoir analyser et synthétiser un propos. Afin d’être crédible dans cette partie de la fonction, il se doit également de disposer de certaines connaissances en matière d’entrepreneuriat et de gestion pour pouvoir mener des discussions sérieuses et constructives avec les professionnels du terrain.

Enfin, les aspects du métier relevant de la valorisation territoriale imposent à l’ANT de disposer, certes de disposer de connaissances du territoire, mais également de compétences en termes de communication. Il doit donc être en mesure de développer une stratégie de communication et de développer des contenus adaptés à différents canaux. Il est capable de participer à la création d’une identité en ligne (le branding) et d’utiliser les bases de données comme outils de référencement.

Le métier d’animateur numérique de territoire étant lié de près aux évolutions des nouvelles technologies, il convient qu’il remette sans cesse en question ses outils et méthodes de travail. L’ANT devra donc, au cours de sa carrière, disposer de la capacité à s’auto former de manière continue.

<sup>6</sup> Effet de la transition numérique sur le secteur du tourisme en termes d’activités, métiers compétences – rapport FOREM – avril 2016.

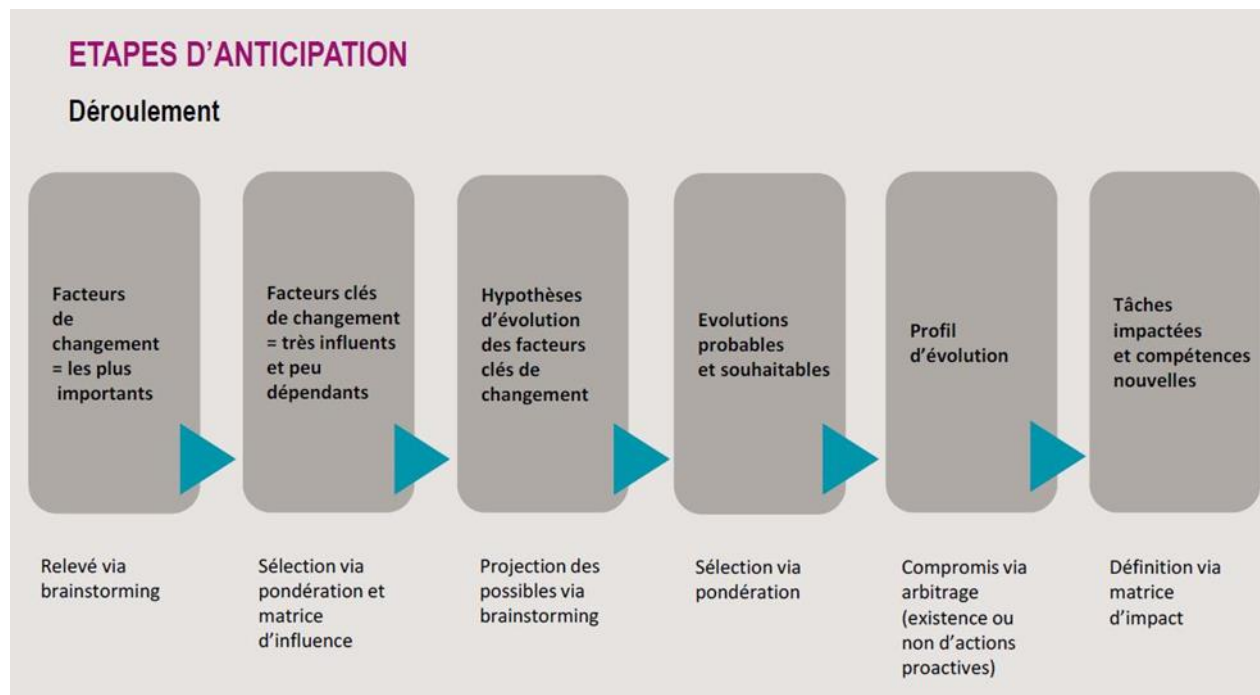
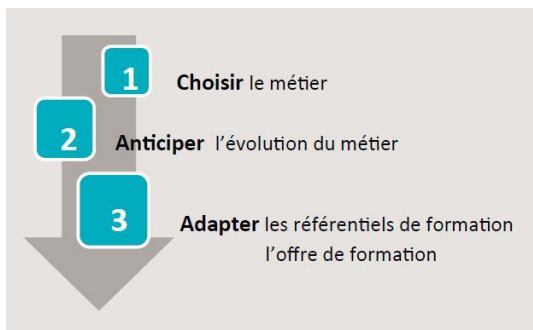
## Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas

Cette partie du document décrit l'ensemble du processus suivi dans le cadre du déploiement de la méthode *Abilitic2Perform* appliqué au métier d'animateur numérique de territoire dans le secteur du tourisme.

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 réflexions créatives et collectives 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 la deuxième phase consacrée à l'anticipation.



Les quatre ateliers se sont déroulés du 29 août au 05 octobre 2016. Ils ont rassemblé une douzaine de personnes issues de différents milieux : offices du tourisme provinciaux, maisons du tourisme, commissariat général au tourisme, opérateurs de formation agréés, représentants du secteur et le Forem lui-même.

Le métier d'animateur numérique de territoire en tourisme a été sélectionné pour faire l'objet d'un exercice détaillé d'anticipation, sur base de l'analyse de grandes tendances d'évolution du secteur et des suggestions émises par le Centre de compétence Forem Tourisme.

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

1. Périmètre du métier
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 MÉTIER DE L'ANIMATEUR NUMÉRIQUE DE TERRITOIRE (EN TOURISME)

## État des lieux

Aujourd'hui, les experts s'accordent pour dire que huit personnes sur dix sont connectées et consultent le web pour préparer leur séjour touristique<sup>7</sup>. Pour les utilisateurs, les services proposés par les offices ou maisons du tourisme wallons paraissent quelque peu désuets. Ces derniers doivent donc se réinventer dans un contexte numérique où leur mission traditionnelle d'information est de plus en plus assurée en ligne par des services tiers privés (Booking, Trip Advisor...). La distribution de cartes touristiques et de répertoires d'activités ou de services ne suffit plus, il est par conséquent primordial que ces structures d'accueil touristique proposent rapidement de nouveaux services pour se rendre à nouveau utiles sur leur territoire.

Du point de vue des prestataires de services, les actions menées par les offices et maisons du tourisme apparaissent également comme inappropriées. Dans ce contexte où une offre de logement qui n'est pas présente en ligne à huit chances sur dix de ne pas se vendre, les offices et maisons du tourisme se doivent également de prendre en charge un nouveau rôle, celui d'accompagner les entreprises touristiques dans la révolution numérique.

D'une manière très générale ce sont ces deux grandes missions qui sont confiées à l'ANT :

- Permettre aux offices et maisons du tourisme de développer une offre numérique professionnelle sur leur territoire, afin de répondre au besoin d'interactivité des utilisateurs auxquels un simple site web ne peut plus répondre,
- Accompagner dans le monde du numérique les prestataires et les acteurs du secteur pour accroître leurs performances, gagner en visibilité sur Internet et augmenter le chiffre d'affaire<sup>8</sup>.

Dans ce contexte, le métier d'animateur numérique de territoire dans le secteur du tourisme apparaît comme un métier d'avenir en raison de la nouveauté de la fonction au sein de structures qui se repositionnent complètement sur le marché pour faire face aux nouveaux besoins des utilisateurs, qu'ils soient consommateurs ou professionnels du secteur.

Comme déjà mentionné en amont, c'est ce constat qui a été fait en 2015 par le cabinet du ministre wallon du tourisme René Collin qui, par arrêtés ministériels, octroie aux différentes provinces wallonnes un budget supplémentaire pour l'engagement d'un animateur numérique chargé de promouvoir le développement touristique numérique à l'échelle d'une province et d'organiser l'accompagnement des opérateurs touristiques sur le plan numérique.

La convention de collaboration réglant les modalités d'application de l'arrêté ministériel visant la mise à disposition d'un animateur numérique signée avec le commissariat général au tourisme précise un nombre de six missions spécifiques :

- Promouvoir le développement touristique d'un territoire à l'aide du numérique.
- Animer et accompagner les opérateurs touristiques en vue du développement de l'économie touristique.
- Concevoir et assurer le développement technique des services ou projets numériques.
- Mettre en œuvre une veille du numérique et de l'e-réputation.
- Coordonner la gestion et la mutualisation de l'information touristique entre les opérateurs touristiques sur le territoire à l'échelle d'une Province, notamment dans le cadre des bases de données PIVOT et Hades.
- Participer à des collaborations transfrontalières.

## Définition des activités clefs du métier

Dans le cadre des ateliers prospectifs que nous avons menés avec le groupe d'experts, nous avons, dans un premier temps, retravaillé les bases d'un référentiel

<sup>7</sup> <http://www.rochefortterre-tourisme.bzh/site-pro/category/le-tourisme/les-infos-du-numerique/>, page consultée en octobre 2016.

<sup>8</sup> <http://www.rochefortterre-tourisme.bzh/sitepro/bienvenue/>, page consultée en octobre 2016.

métier en prenant comme point de départ les missions décrites dans l'arrêté ministériel d'une part et celles reprises par nos voisins français (qui ont lancé le travail sur un référentiel de formation pour l'ANT en 2010 en Aquitaine) sur le portail de l'Animateur Numérique de Territoire<sup>9</sup>.

Le choix de ces deux sources comme base de travail s'est effectué compte tenu du fait que le métier d'animateur numérique de territoire n'est repris ni dans le Référentiel Emploi-Métiers (REM) du Forem, ni dans le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois utilisé par le Pôle Emploi dans sa version 3 (ROMES V3), ni dans le référentiel « Compétent » du Conseil économique et social de Flandre.

Sur base des deux sources citées ci-dessus, un ensemble de cinq activités a été proposé aux experts lors du premier atelier :

- Promouvoir le développement touristique d'un territoire à l'aide du numérique.

- Assurer le développement du numérique sur le territoire.
- Sensibiliser et former les prestataires touristiques.
- Connaître et utiliser de manière technique les outils d'animation numérique.
- Gérer l'articulation institutionnelle.

Lors du premier atelier<sup>10</sup>, chacune de ces activités a fait l'objet de discussions et d'échanges avec les experts pour aboutir in fine à un consensus autour de huit grandes activités clefs qui font le cœur du métier de l'animateur numérique de territoire en tourisme :

- Etablir un diagnostic, un état des lieux (tant au point de vue des infrastructures, des offres, du besoin en compétences que du point de vue des outils).
- Assurer des démarches de veille (des outils, des usages technologiques, des modes de consommation et de l'e-réputation) et assurer la diffusion des résultats.

- Animer et stimuler des réseaux professionnels par les moyens adéquats (sensibilisation, ateliers de formation).
- Stimuler et accompagner les entreprises touristiques dans leurs projets de développement e-touristique.
- Contribuer à la conception et au développement de contenus pour Internet et les réseaux sociaux et en assurer la promotion.
- Coordonner un projet de A à Z et en gérer le plan d'action – AMO (assistance à la maîtrise d'ouvrage).
- Organiser et coordonner la gestion de l'information touristique mutualisée entre les différents opérateurs touristiques et en assurer la validité, la fiabilité, la pertinence.
- Proposer des indicateurs de reporting permanents.

<sup>9</sup> <http://www.animateurnumeriquedeterritoire.com/les-metiers-et-missions-dans-letourisme.html>, page consultée en octobre 2016.

<sup>10</sup> Le premier atelier A2P - ANT s'est tenu le 29 août 2016 à Marche-en-Famenne.

## 2. LE RECENSEMENT DES FACTEURS DE CHANGEMENT LES PLUS IMPORTANTS

L'anticipation des facteurs de changement, c'est-à-dire la détermination des facteurs clés de l'évolution du métier de l'animateur numérique de territoire en tourisme s'effectue, selon la méthodologie *Abilitic2Perform*, en deux étapes : d'une part, le recensement des facteurs de changement et, d'autre part, la limitation aux facteurs de changement les plus importants. Les facteurs d'évolution considérés correspondant soit à des variables qui ont et auront encore de l'influence sur le métier demain, soit à des variables qui n'ont pas d'effet en 2016 mais qui en auront dans un futur de 3 à 5 ans. 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 (2019-2021), les facteurs qui détermineront/influenceront le métier de l'animateur numérique de territoire dans le secteur du tourisme en Wallonie ?*

Après un temps de réflexion individuelle, chaque expert a présenté les facteurs qu'il propose à l'ensemble du groupe. S'en est suivi un moment de discussion lors duquel les experts ont été amenés à débattre, à réagir, à commenter et à reformuler chacun des facteurs d'évolution. Au total, les experts ont ainsi recensé 39 facteurs de changement qui relevaient de différentes dimensions : politique, économique, socioculturelle, technologique et légale.

La seconde étape, c'est-à-dire l'identification des facteurs de changement les plus importants, s'est faite sur la base d'un vote pour lequel chaque expert disposait d'une bourse de 20 points à répartir sur les facteurs de changement (avec un maximum de cinq points par facteur) qui selon eux affecteraient le plus l'évolution des métiers de l'animateur numérique 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 d'experts ayant voté pour le facteur).
2. L'importance relative (la moyenne des notes attribuées).
3. L'étendue (la différence entre note maximale et note minimale).

Le vote d'importance a ainsi permis de désigner vingt facteurs comme les plus importants pour l'évolution du métier d'animateur numérique de territoire (en tourisme). Ces vingt facteurs sont repris dans le tableau ci-contre.

<b>A1</b>	Uberisation - économie participative – crowdsourcing.
<b>A2</b>	Ultra personnalisation de l'offre.
<b>A3</b>	Redéfinition des rôles et missions des Offices du Tourisme (OT).
<b>A4</b>	Implémentations initiales des outils dans les devices (smartphone, tablette...).
<b>A5</b>	Concept de smart city (territoire intelligent).
<b>A6</b>	Développement du transmédia et de la réalité virtuelle et de la réalité augmentée.
<b>A7</b>	Marketing expérientiel.
<b>A8</b>	Transfert du texte vers la communication visuelle.
<b>A9</b>	Intégration de l'internet de séjour.
<b>A10</b>	Apparition de nouveaux réseaux sociaux.
<b>A11</b>	Recrutement de profils adaptés. Changement de la politique RH (professionnalisation des acteurs touristiques).
<b>A12</b>	Montée en puissance de la capacité d'analyse du big data.
<b>A13</b>	Avis des internautes/mobinautes
<b>A14</b>	Positionnement des acteurs institutionnels en tant qu'intermédiaires de confiance dans l'économie de partage/ collaborative.
<b>A15</b>	Professionnalisation de la gestion relation client (GRC).
<b>A16</b>	Equipements des infrastructures touristiques (en termes d'offres digitales).
<b>A17</b>	Rapidité de l'évolution numérique.
<b>A18</b>	Capacité des opérateurs de formation à répondre aux nouveaux besoins en compétences.
<b>A19</b>	Réglementation de l'économie de partage.
<b>A20</b>	Réseaux touristiques (au niveau de l'offre).

**Tableau 1** : les vingt facteurs de changement les plus importants.

### 3. LA SÉLECTION DES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS

Sur base de la sélection des 20 facteurs les plus importants aux yeux des experts, le groupe a été amené à se prononcer sur l'influence que ces 20 facteurs de changement exercent les uns sur les autres. Pour ce faire, une matrice a été envoyée, entre les ateliers 1 et 2. Et les experts ont été invités à la compléter à distance 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).

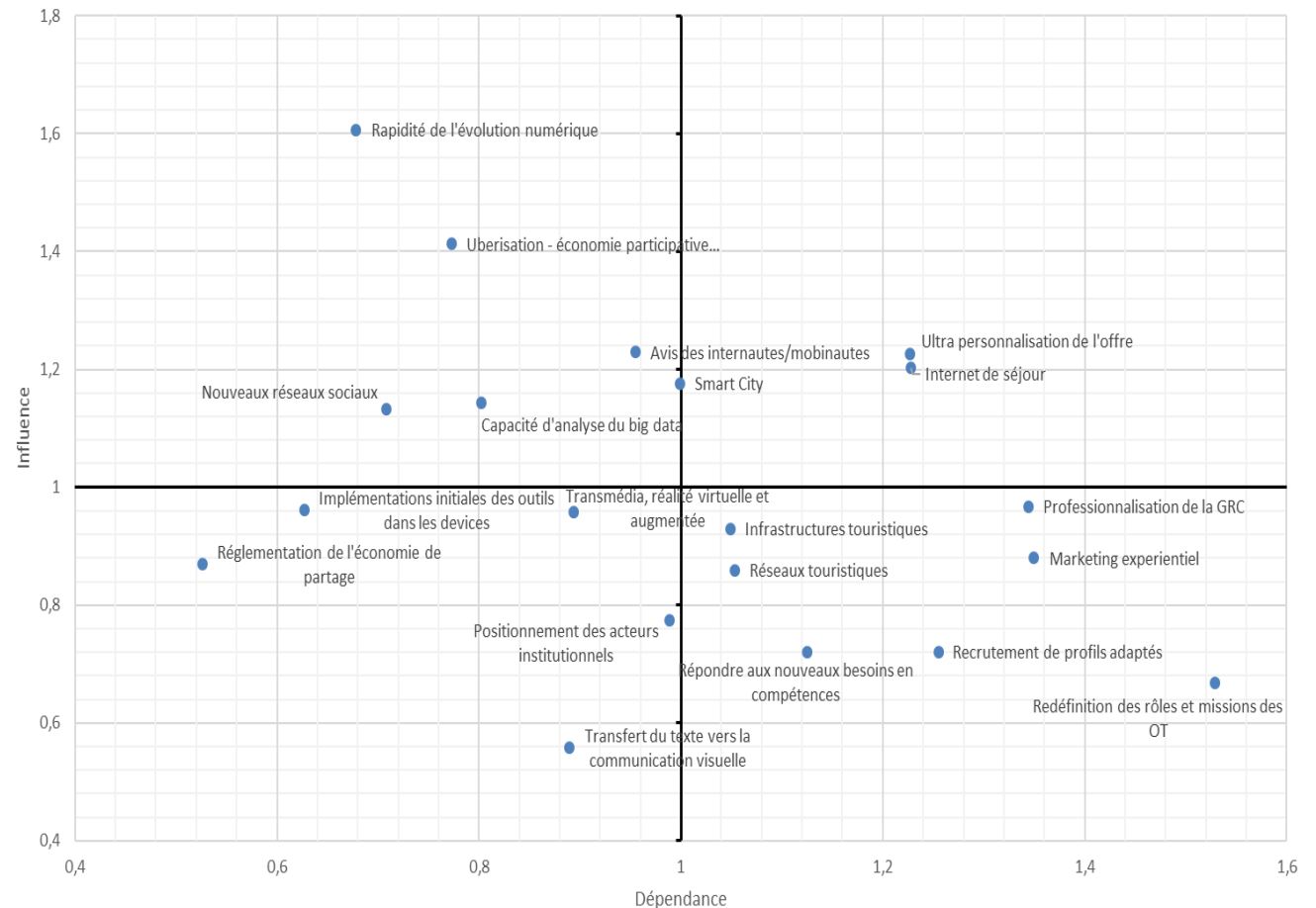
L'analyse de la compilation des différentes matrices a permis d'attribuer à chaque facteur deux cotes :

- La dépendance relative, obtenue en pondérant la part de dépendance d'un facteur sur l'ensemble de la dépendance du système par la part de dépendance du facteur par rapport à sa propre influence.
- L'influence relative, obtenue en pondérant la part d'influence d'un facteur sur l'ensemble de l'influence du système par la part d'influence du facteur par rapport à sa propre dépendance.

La compilation des matrices des experts est visualisée dans le graphique ci-contre qui représente les positions d'influence / dépendance relatives des vingt facteurs.

La sélection des dix facteurs à conserver pour la suite des travaux a été réalisée dans un premier temps sur la base des 3 critères suivants (voir graphique 1) :

1. Les facteurs simultanément très influents sur les autres et peu dépendants des autres (cadrant supérieur gauche).



**Graphique 1 : compilation des matrices des votes d'influence des experts.**

2. Les facteurs les moins dépendants et à influence moyenne (cadrant inférieur gauche, au-dessus de la diagonale).
3. Les facteurs les plus influents et à dépendance moyenne (cadrant supérieur droit, au-dessus de la diagonale).

L'analyse du résultat brut du vote d'influence a permis dans un premier temps de dégager 9 facteurs clefs d'évolution (les 9 premiers facteurs repris dans le tableau 2 ci-contre).

Lors du deuxième atelier<sup>11</sup> les experts ont été amenés à débattre sur trois facteurs tangents et potentiellement intéressants à prendre en considération : (A2) Ultra personnalisation de l'offre, (A9) Intégration de

l'internet de séjour et (A14) Positionnement des acteurs institutionnels en tant qu'intermédiaires de confiance dans l'économie de partage/ collaborative. De ces trois facteurs il a été demandé de n'en conserver qu'un afin de dresser la liste des dix facteurs de changement clefs. C'est le facteur (A2) **Ultra personnalisation de l'offre** qui a été retenu par le groupe.

Ci-contre, le tableau 2 fait état de la liste des dix facteurs de changements clefs sur lesquels ont été basées les étapes suivantes de l'analyse du métier d'animateur numérique de territoire dans le secteur du tourisme.

<b>F1</b>	Uberisation - économie participative – crowdsourcing.
<b>F2</b>	Rapidité de l'évolution numérique.
<b>F3</b>	Apparition de nouveaux réseaux sociaux.
<b>F4</b>	Montée en puissance de la capacité d'analyse du big data.
<b>F5</b>	Avis des internautes/mobinautes.
<b>F6</b>	Réglementation de l'économie de partage.
<b>F7</b>	Implémentations initiales des outils dans les devices (smartphone, tablette...).
<b>F8</b>	Développement du transmédia, de la réalité virtuelle et de la réalité augmentée.
<b>F9</b>	Concept de smart city (territoire intelligent).
<b>F10</b>	Ultra personnalisation de l'offre.

*Tableau 2 : les dix facteurs dominants (les plus influents).*

## 4. LES HYPOTHÈSES D'ÉVOLUTION DES FACTEURS CLEFS DE CHANGEMENT : ÉVOLUTIONS PROBABLES ET SOUHAITABLES

Une fois ces dix facteurs déterminés, il s'agissait d'envisager leur évolution possible. Pour ce faire, il a été demandé aux experts, lors de l'atelier 2, de décrire de manière individuelle et pour chaque facteur de changement, les situations actuelles et futures (dans un horizon de trois à cinq ans). Les productions des experts sur les situations actuelles et futures ont alors été regroupées par facteurs.

Dans un deuxième temps, un facteur a été attribué par expert. Chacun d'eux a été invité à rédiger, toujours de manière individuelle et sur base de la production du groupe, une synthèse des situations actuelles et futures ainsi que des scénarios d'évolutions envisageables.

Ces scénarios d'évolutions potentiels devaient décrire trois types d'évolutions potentielles : une situation basse ou pessimiste (diminution), une médiane (stagnation) et une haute ou optimiste (augmentation, diffusion, appropriation).

<sup>11</sup> Le deuxième atelier A2P – ANT s'est tenu le 08 septembre 2016 à Marche-en-Famenne.

Enfin, avant de clôturer le second atelier, chacun des scénarios a été débattu en groupe pour valider un scénario collectif. L'équipe d'animation s'est alors chargée en intersession de synthétiser ce travail de réflexion pour chacun des dix facteurs. Ces hypothèses

## 5. LE PROFIL D'ÉVOLUTION

Le tableau des pages suivantes a servi d'input à l'atelier 3<sup>12</sup>, dont le premier objectif était, pour chaque facteur, de retenir l'hypothèse à considérer pour la suite du travail : l'hypothèse la plus probable a été confrontée à l'hypothèse la plus souhaitable. Lorsque l'hypothèse la plus probable était différente de l'hypothèse la plus souhaitable, un arbitrage était réalisé entre les deux. Si le groupe d'experts estimait qu'il était possible de mettre en œuvre des actions permettant d'atteindre l'hypothèse la plus souhaitable, c'est celle-ci

ont ensuite été soumises au vote des experts qui étaient invités à exprimer, d'une part, une estimation du caractère probable de l'hypothèse, d'autre part, une appréciation de son caractère souhaitable. Pour voter, les experts étaient invités à indiquer pour

qui était retenue. Dans le cas inverse, on retenait l'hypothèse la plus probable. L'ensemble des hypothèses d'évolution retenues constitue le scénario d'évolution, appelé aussi le profil d'évolution.

### Note de lecture du tableau 3

Les hypothèses d'évolution ayant été identifiées comme *les plus probables sont sur fond bleu et en italique*.

chaque scénario une cote allant de 0 à 4 (1 signifiant que le scénario est très peu probable/souhaitable ; 4 que le scénario est très probable/souhaitable).

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

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

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

---

<sup>12</sup> Le troisième atelier A2P – ANT s'est tenu le 23 septembre 2016 à Marche-en-Famenne.

Facteurs de changement	A	B	C
F1. Uberisation - économie participative - crowdsourcing	En 2019-2021, l'Uberisation va se développer uniquement en C2C (customer to customer). L'offre restera instable et débridée.	<b><i>En 2019-2021, l'Uberisation va se généraliser dans toutes les zones et dans toutes les tranches d'âges. On assistera à une stabilisation de l'offre via des plateformes.</i></b>	En 2019-2021, l'Uberisation va se retrouver aux mains de multinationales qui seront propriétaires des plateformes gestionnaires. Ces sociétés développeront une offre complémentaire aux offres traditionnelles.
F2. Rapidité de l'évolution numérique	<b><i>En 2019-2021, l'évolution numérique va s'accélérer et la Wallonie arrivera à suivre en travaillant sur sa capacité d'appropriation technologique et son adaptabilité.</i></b>	<b><i>En 2019-2021, l'évolution numérique va s'accélérer. La Wallonie devra faire des efforts considérables pour s'adapter et pallier à ses faiblesses.</i></b>	En 2019-2021, l'évolution numérique va s'accélérer tellement fortement que la Wallonie ne suivra pas et devra sous-traiter ces questions pour faire face au changement.
F3. Apparition de nouveaux réseaux sociaux	En 2019-2021, les réseaux sociaux généralistes persistent. Les réseaux sociaux sous-sectoriels ont de la peine à s'imposer.	<b><i>En 2019-2021, la majorité des réseaux sociaux seront englobés par les « gros leaders ». Les rares petits réseaux sociaux qui demeureront seront très spécialisés.</i></b>	En 2019-2021, les gros réseaux sociaux leaders vont englober la majorité des autres réseaux sociaux et vont évoluer vers des métas applications.
F4. Montée en puissance de la capacité d'analyse du big data	En 2019-2021, le potentiel du big data est reconnu mais son usage est sous-exploité et seulement accessible aux grosses entreprises.	<b><i>En 2019-2021, il y a aura une extension de son usage qui créera de plus en plus un fossé entre les sociétés qui exploitent les données et celles qui ne le font pas.</i></b>	En 2019-2021, l'usage du big data se fera de manière optimale car on verra une professionnalisation de son usage.
F5. Avis des internautes/mobinautes	En 2019-2021, les avis des internautes/mobinautes n'auront que peu d'impact sur l'offre de services. Les avis manqueront de crédibilité.	<b><i>En 2019-2021, les avis des internautes/mobinautes vont augmenter en nombre. Les avis vont s'étendre à d'autres thématiques, les internautes/mobinautes seront plus expérimentés et les avis plus crédibles.</i></b>	En 2019-2021, les avis des internautes/mobinautes vont augmenter en nombre et vont devenir des labels de qualité. Ces avis vont devenir la norme comme facteur de décision dans le choix et les achats de produits/services en ligne.

**Bleu italique : plus probable** – **Orange souligné : plus souhaitable** – **Vert italique et souligné : probable et souhaitable** – **Gras : hypothèse d'évolution retenue**

Facteurs de changement	A	B	C
F6. Réglementation de l'économie de partage	En 2019-2021, on constate une absence quasi-totale de régulation de l'économie de partage. Les états et les politiques se désintéressent du phénomène ce qui engendre une situation de tension entre différents acteurs.	<i>En 2019-2021, on constate que les politiques s'intéressent au phénomène d'économie partagée. Des cellules d'experts chargés de réfléchir à de nouvelles législations se mettent en place et des cadres légaux (régionaux, fédéraux, européens) apparaissent.</i>	<b><u>En 2019-2021, l'économie de partage s'organise autour d'un cadre juridique adapté. Les différentes offres se sont autorégulées et différentes initiatives coexistent.</u></b>
F7. Implémentations initiales des outils dans les devices (smart-phone, tablette...)	A l'horizon 2021, on constate un statu quo dans l'implémentation initiale des outils et des applications dans les devices. Les applications les plus utiles qui servent au plus grand nombre restent les seules qui sont préalablement installées.	A l'horizon 2021, on voit une disparition progressive des applications locales (micro ap') au profit d'applications plus homogénéisées (type ap' d'Uberisation) préalablement installées.	<b><u>En 2019-2021, on constate une hyper personnalisation dans l'offre des applications installées de base dans les différents devices. Des packs spécifiques par profils de mobinautes et par usages sont proposés à l'achat du nouveau matériel.</u></b>
F8. Développement du transmédia, de la réalité virtuelle et de la réalité augmentée	En 2019-2021, les technologies du transmédia et des réalités virtuelles et augmentées sont encore rares. Ces dernières sont encore très coûteuses et mal maîtrisées ce qui limite leurs utilisations à un nombre très restreint de professionnels hyperspécialisés.	<b><i>En 2019-2021, on constate que progressivement les technologies du transmédia et des réalités virtuelles et augmentées sont mieux maîtrisées. Petit à petit elles deviennent plus abordables en coût et en accessibilité. Le grand public commence donc à se familiariser à leurs différentes utilisations.</i></b>	<u>En 2019-2021, les technologies du transmédia et des réalités virtuelles et augmentées vont se développer de manière exponentielle dans tous les secteurs y compris celui du tourisme. Il est dès lors possible de proposer des contenus variés et adaptables au monde des voyageurs.</u>
F9. Concept de smart city (territoire intelligent)	En 2019-2021, le concept de Smart City est encore très utopique et peu développé. Il reste un concept très théorique duquel les politiques ne s'emparent pas.	<b><i>En 2019-2021, certaines grandes villes intègrent le concept de Smart City. Elles sont dès lors hyper connectées et permettent aux usagers de vivre l'expérience de l'hyper connectivité. Le reste du territoire demeure cependant à la traîne et n'appréhende pas du tout le concept de zones connectées.</i></b>	<u>En 2019-2021, le concept de Smart City est intégré par l'ensemble de la population. Le citoyen est connecté en permanence via son smart phone et les différents devices. L'ensemble du territoire y adhère et le citoyen a en permanence accès à l'intégralité de l'information.</u>

Bleu italique : plus probable – Orange souligné : plus souhaitable – Vert italique et souligné : probable et souhaitable – Gras : hypothèse d'évolution retenue



Facteurs de changement	A	B	C
F10. Ultra personnalisation de l'offre	En 2019-2021, l'ultra personnalisation de l'offre n'a pas réellement évolué. Elle reste donc anecdotique sur l'influence de la consommation touristique.	En 2019-2021, l'ultra personnalisation de l'offre induit une adaptation de ce qui est proposé aux consommateurs. Cependant, malgré de nouvelles propositions on ne constate pas de réel changement dans les habitudes des consommateurs.	<b><u>En 2019-2021, les technologies permettent de proposer des produits hyper personnalisés aux consommateurs. Ces derniers s'orientent exclusivement vers des offres personnalisées.</u></b>

*Bleu italique : plus probable* – *Orange souligné : plus souhaitable* – *Vert italique et souligné : probable et souhaitable* – **Gras : hypothèse d'évolution retenue**

**Tableau 3 : hypothèses d'évolution et scénario d'évolution.**

Les dix hypothèses d'évolution retenues constituent le profil d'évolution à l'horizon 2019-2021. Sur la base de ce profil, les experts ont été invités à proposer 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, lors de l'atelier 3 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 chacune des hypothèses choisies.

Plan d'actions par rapport au profil d'évolution		
Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution retenues	Actions
F1. Uberisation - économie participative - crowdsourcing	<u>Probable et souhaitable</u> En 2019-2021, l'Uberisation va se généraliser dans toutes les zones et dans toutes les tranches d'âges. On assistera à une stabilisation de l'offre via des plateformes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Créer des partenariats avec les grands acteurs pour éviter de multiplier les petites actions qui ont peu de chance d'être pérennes.</li> <li>▪ Collaborer avec des opérateurs leaders.</li> <li>▪ Sensibiliser les acteurs de terrain à l'importance de ces collaborations.</li> </ul>
F2. Rapidité de l'évolution numérique	<u>Probable</u> En 2019-2021, l'évolution numérique va s'accélérer. La Wallonie devra faire des efforts considérables pour s'adapter et pallier à ses faiblesses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profiter de la mise en place du « Plan du numérique » par le Conseil du Numérique.</li> <li>▪ Equiper les infrastructures en matière d'outils numériques.</li> <li>▪ Sensibiliser les professionnels du secteur à l'importance de ces outils.</li> </ul>
F3. Apparition de nouveaux réseaux sociaux	<u>Probable et souhaitable</u> En 2020-2022, la majorité des réseaux sociaux seront englobés par les « gros leaders ». Les rares petits réseaux sociaux qui demeureront seront très spécialisés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Former les acteurs touristiques à une utilisation correcte des différents réseaux sociaux.</li> <li>▪ Sans cesse adapter la communication au réseau social utilisé (remettre en question les contenus).</li> <li>▪ Diffuser la bonne information, au bon moment et au bon endroit.</li> <li>▪ Assurer une présence constante des acteurs touristiques sur les réseaux sociaux.</li> <li>▪ Veiller l'évolution des réseaux existants et l'arrivée de nouveaux.</li> </ul>
F4. Montée en puissance de la capacité d'analyse du big data	<u>Probable</u> En 2019-2021, il y a aura une extension de son usage qui créera de plus en plus un fossé entre les sociétés qui exploitent les données et celles qui ne le font pas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Créer de nouveaux métiers spécifiques au secteur du traitement des données de masse pour des analyses approfondies.</li> <li>▪ Développer des formations courtes qui permettent l'analyse de certaines données par les professionnels du secteur touristique.</li> </ul>
F5. Avis des internautes/mobinautes	<u>Probable et souhaitable</u> En 2019-2021, les avis des internautes/mobinautes vont augmenter. Les avis vont s'étendre à d'autres thématiques, les internautes/mobinautes seront plus expérimentés et plus crédibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer des moyens/des outils de modération des commentaires pour éviter les dérives.</li> </ul>
F6. Règlementation de l'économie de partage	<u>Souhaitable</u> En 2019-2021, l'économie de partage s'organise autour d'un cadre juridique adapté. Les différentes offres se sont autorégulées et différentes initiatives coexistent.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer un cadre juridique sur base d'une volonté politique forte de régler l'économie de partage.</li> </ul>

Plan d'actions par rapport au profil d'évolution		
Facteurs de changement	Hypothèses d'évolution retenues	Actions
F7. Implémentations initiales des outils dans les devices (smartphone, tablette...)	<u>Probable et souhaitable</u> En 2019-2021, on constate une hyper personnalisation dans l'offre des applications installées de base dans les différents devices. Des packs spécifiques par profils de mobinautes et par usages sont proposés à l'achat du nouveau matériel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adapter les devices pour pouvoir proposer des produits ciblés pour les différents clients.</li> <li>▪ Développer des offres spécifiques pour les différents types de clients.</li> <li>▪ Communiquer sur ces différentes applications.</li> </ul>
F8. Développement du transmédia, de la réalité virtuelle et de la réalité augmentée	<u>Probable</u> En 2019-2021, on constate que progressivement les technologies du transmédia et des réalités virtuelle et augmentée sont mieux maîtrisées. Petit à petit elles deviennent plus abordables en coût et en accessibilité. Le grand public commence donc à se familiariser à leurs différentes utilisations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer des modules de formation spécifiques à ces différentes technologies (transmédia, réalité virtuelle, réalité augmentée).</li> <li>▪ Créer des contenus pour ces différents outils.</li> </ul>
F9. Concept de smart city (territoire intelligent)	<u>Probable</u> En 2019-2021, certaines grandes villes intègrent le concept de Smart City. Elles sont dès lors hyper connectées et permettent aux usagers de vivre l'expérience de l'hyper connectivité. Le reste du territoire demeure cependant à la traîne et n'appréhende pas du tout le concept de zones connectées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développer des plans d'actions pour le développement de villes connectées.</li> <li>▪ Investir dans les équipements.</li> <li>▪ Baisser les coûts de l'internet mobile.</li> <li>▪ Former le personnel à l'utilisations des nouveaux outils digitaux.</li> <li>▪ Former le personnel à la communication via de nouveaux canaux.</li> <li>▪ Engager du personnel spécifique pour répondre aux exigences des villes connectées.</li> <li>▪ Sensibiliser les acteurs locaux à la digitalisation et les accompagner dans leurs démarches.</li> </ul>
F10. Ultra personnalisation de l'offre	<u>Probable</u> En 2019-2021, les technologies permettent de proposer des produits hyper personnalisés aux consommateurs. Ces derniers s'orientent exclusivement vers des offres personnalisées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'assurer d'avoir une bonne connaissance de la demande des consommateurs via l'analyse des données clients.</li> <li>▪ Sensibiliser les opérateurs touristiques à l'importance de la personnalisation de leurs produits.</li> <li>▪ Former les professionnels du secteur pour leur permettre de développer des offres personnalisées.</li> </ul>

**Tableau 4 : plan d'actions par rapport au profil d'évolution.**

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

Les deux dernières étapes du travail ont porté sur l'impact des évolutions anticipées sur les activités du métier d'animateur numérique de territoire en tourisme et sur les besoins en compétences pour son exercice.

A ce stade de la démarche, les experts ont été amenés à confronter le profil d'évolution de l'ANT au référentiel d'activités tel qu'il a été précisé lors du premier atelier. C'est à distance entre l'atelier 3 et 4<sup>13</sup> qui leur a été demandé de se prononcer sur les activités qui seront les plus cruciales pour la maîtrise de chacune des hypothèses d'évolution retenues à l'horizon 2019 - 2021.

La question qui leur a été posée est la suivante : « A l'horizon 2019 - 2021, les hypothèses du profil d'évolution vont affecter le métier de l'ANT. Le profil d'évolution est composé de 10 hypothèses. Dans le contexte de chacune de ces hypothèses, quelle importance revêtira chacune des activités ci-après ? » (Echelle d'intensité : 0 = importance nulle, 1 = importance très faible, 2 = importance faible, 3 = importance forte, 4 = importance très forte).

Cet exercice a alors permis de déterminer dans quelle mesure chacune des activités clés sera influencée si les scénarios se réalisent d'ici à 2021. Le tableau 6 présenté à la page suivante offre une vue synthétique de l'impact des facteurs sur les tâches.

Dans ce tableau, on peut rapidement remarquer que trois activités de l'ANT seraient fortement influencées par les scénarios dont on peut envisager une réalisation d'ici 2021. Il s'agit des activités :

- Assurer des démarches de veille (tant des outils, des usages technologiques, des modes de consommation que de l'e-réputation) et assurer la diffusion des résultats.
- Stimuler et accompagner les entreprises touristiques dans leurs projets de développement e-touristique.
- Animer et stimuler des réseaux professionnels par les moyens adéquats (sensibilisation, ateliers de formation...).

### Recensement des compétences de l'ANT

Lors du quatrième atelier, et pour clôturer l'analyse prospective du métier d'animateur numérique de territoire, le groupe d'experts a été sollicité pour identifier les (nouvelles) compétences que l'ANT devrait maîtriser pour mener à bien ses tâches d'ici 2021.

L'objectif de cette étape n'est pas de mettre au point un nouveau référentiel, mais d'apporter de l'information, la plus exhaustive possible, et cependant structurée par un vote et l'avis des experts.

Dans un premier temps, le groupe a été invité à proposer des compétences / aptitudes / attitudes dont l'animateur numérique de territoire de demain devrait disposer. Pour alimenter les réflexions, le groupe s'est appuyé sur le chemin d'évolution (soit les dix hypothèses) construit durant les trois premiers ateliers ainsi que sur les activités de base de l'ANT tels qu'elles avaient été définies lors de l'atelier 1. Les experts ont d'abord listé les compétences par écrit avant de les mettre en commun. Ce travail de mise en commun a permis de faire émerger une liste de 56 compétences relatives au métier de l'ANT. L'inventaire a porté sur les ressources à mobiliser aussi bien en termes de savoirs (théoriques, procéduraux...) existants, que sur d'aptitudes ou savoirs-être de la personne, qui lui permettent d'agir avec compétences. C'est la raison pour laquelle, la grille figurant dans le tableau 7 ci-après et qui reprend l'ensemble des compétences énoncées par les experts, présente des niveaux de granularité très différents d'une compétence à l'autre.

À la lecture, certaines compétences peuvent sembler très génériques alors que celles qui relèvent des « soft skills », par exemple, sont plus spécifiques. Pour éclaircir ce travail sur les compétences, la dernière étape des ateliers prospectifs relatifs à l'ANT a donc porté d'une part sur la catégorisation de cette grille de compétences et d'autre part sur une reformulation et un approfondissement des compétences clés qui vont être impactées par les facteurs d'évolution.

<sup>13</sup> Le quatrième atelier A2P – ANT s'est tenu le 05 octobre 2016 à Marche-en-Famenne.

Dans le cadre de cette analyse, les compétences sont envisagées comme un « savoir agir »<sup>14</sup> dans une situation de travail particulière, en mobilisant un ensemble de ressources (de types savoir, savoir-faire, savoir-être) en vue d'atteindre un résultat. Le travail demandé aux experts est de s'exprimer sur les ressources à mobiliser dans un contexte déterminé (défini par les activités) et en vue d'atteindre un objectif spécifique (défini par les tâches). Les compétences sont envisagées comme un processus, un cheminement. Afin de développer des compétences dans un contexte de formation, les apprenants peuvent être amenés à résoudre des problèmes dans des situations qui s'apparentent à des situations professionnelles en mobilisant un ensemble de ressources (internes et externes) en vue d'atteindre un objectif spécifique (déterminé par l'équipe pédagogique).

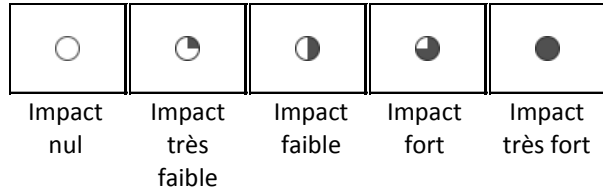
Après les ateliers et le recensement des compétences auprès des experts, nous poursuivons l'analyse en catégorisant les ressources que le travailleur devra mobiliser afin d'être compétent dans une perspective de 3 à 5 ans. La typologie est présentée dans le tableau 5.

Abréviations	Explications
<b>S géné.</b>	Savoirs généraux (concepts, savoirs disciplinaires...) Pour comprendre un phénomène, une situation, un problème. Exemple : les normes ISO 9000.
<b>S envi.</b>	Savoirs spécifiques à l'environnement professionnel (connaissances sur le contexte de travail) Pour agir sur mesure. Exemples : culture organisationnelle, codes sociaux.
<b>S procé.</b>	Savoirs procéduraux (procédures, méthodes, modes opératoires) Pour savoir comment faire. Exemple : la procédure de mise à jour des stocks.
<b>SF opé.</b>	Savoirs-faire opérationnels (démarches, instruments) Pour savoir opérer. Exemple : conduire un entretien professionnel.
<b>SF expé.</b>	Savoirs-faire expérientiels (issus de l'expérience et de l'action) Pour savoir y faire, agir efficacement en situation. Exemple : une façon de faire tacite acquise avec l'expérience.
<b>SF rela.</b>	Savoirs-faire relationnels Pour coopérer efficacement avec autrui. Exemples : capacités d'écoute, de négociation, de travail en réseau.
<b>SF cogni.</b>	Savoirs-faire cognitifs (opérations intellectuelles) Pour créer de nouvelles informations. Exemples : analyser, prendre une décision, induire.
<b>SE quali.</b>	Savoirs-être – qualités (caractéristiques de la personnalité) Exemples : être curieux, être rigoureux.
<b>SE émo.</b>	Savoirs-être émotionnels (guident les intuitions) Pour ressentir une relation, une situation. Exemples : interagir avec diplomatie.

*Tableau 5 : typologie des ressources à mobiliser.*

<sup>14</sup> Inspiré de Guy Lebortef (2011), *Ingénierie et évaluation des compétences*, Eyrolles, Paris.

**LEGENDE**



Sens de l'impact : les hypothèses d'évolution sur les tâches.

	Etablir un diagnostic, un état des lieux (tant au point de vue des infrastructures, des offres et des compétences que des outils).	Assurer des démarches de veille (tant des outils, des usages technologiques, des modes de consommation et de l'e-réputation) et assurer la diffusion des résultats	Animer et stimuler des réseaux professionnels par les moyens adéquats (sensibilisation, ateliers de formation)	Stimuler et accompagner les entreprises touristiques dans leurs projets de développement e-touristique	Contribuer à la conception et au développement de contenus pour internet et les réseaux sociaux et en assurer la promotion	AMO (assistance à la maîtrise d'ouvrage) d'un projet de A à Z	Organiser et coordonner la gestion de l'information touristique mutualisée entre les différents opérateurs touristiques et en assurer la validité, la fiabilité, la pertinence	Proposer des indicateurs de reporting permanents
	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact	Impact
En 2019-2021, l'Ubérisation va se généraliser dans toutes les zones et dans toutes les tranches d'âges. On assistera à une stabilisation de l'offre via des plateformes.	●	●	●	●	●	●	●	○
En 2019-2021, l'évolution numérique va s'accélérer. La Wallonie devra faire des efforts considérables pour s'adapter et pallier à ses faiblesses.	●	●	●	●	●	●	●	●
En 2019-2021, la majorité des réseaux sociaux (RS) seront englobés par les « gros RS ». Les rares petits RS qui demeureront seront très spécialisés.	○	●	●	●	●	○	●	○
En 2019-2021, il y a aura une extension de l'usage du big data qui créera de plus en plus un fossé entre les sociétés qui exploitent les données et celles qui ne le font pas.	●	●	●	●	●	●	●	●
En 2019-2021, les avis des internautes/mobinautes vont augmenter en nombre. Les avis vont s'étendre à d'autres thématiques, les internautes/mobinautes seront plus expérimentés et plus crédibles.	●	●	●	●	●	○	●	●
En 2019-2021, l'économie de partage s'organise autour d'un cadre juridique adapté. Les différentes offres se sont autorégulées et différentes initiatives coexistent.	○	●	●	●	○	●	○	○
En 2019-2021, on constate une hyper personnalisation dans l'offre des applications installées de base dans les différents devices. Des packs spécifiques par profils de mobinautes et par usages sont proposés à l'achat du nouveau matériel.	○	●	●	●	●	●	●	○
En 2019-2021, on constate que progressivement les technologies du transmédia et des réalités virtuelle et augmentée sont mieux maîtrisées. Petit à petit elles deviennent plus abordables en coût et en accessibilité. Le grand public commence donc à se familiariser à leurs différentes utilisations.	○	●	●	●	●	●	○	○
En 2019-2021, certaines grandes villes intègrent le concept de Smart City. Elles sont dès lors hyper connectées et permettent aux usagers de vivre l'expérience de l'hyper connectivité. Le reste du territoire reste cependant à la traîne et n'appréhende pas du tout le concept de zones connectées.	●	●	●	●	●	●	●	○
En 2019-2021, les technologies permettent de proposer des produits hyper personnalisés aux consommateurs. Ces derniers s'orientent exclusivement vers des offres personnalisées.	●	●	●	●	●	●	●	●

Tableau 6 : les impacts du scénario d'évolution sur les tâches.

Activités		Ressources à mobiliser		Types
1	Etablir un diagnostic, un état des lieux (tant au point de vue des infrastructures, des offres et des compétences que des outils).	1	Réaliser un état des lieux (infrastructures, besoins en compétences...).	SF opé.
		2	Connaître et utiliser à bon escient les différents outils de diagnostic (de veille).	S procé.
		3	Utiliser les fonctionnalités courantes de la suite office.	SF opé.
		4	Connaître le territoire et l'organisation institutionnelle du tourisme.	S envi.
2	Assurer des démarches de veille (tant des outils, des usages technologiques, des modes de consommation que de l'e-réputation) et assurer la diffusion des résultats.	5	Analyser et connaître des réseaux professionnels.	S envi. / SF expé.
		6	Hiérarchiser les informations.	SF cogni.
		7	Connaître et utiliser les outils de veille.	S envi. / SF expé.
		8	Utiliser les ressources des nouvelles technologies.	SF opé.
		9	Identifier les plateformes pertinentes en termes d'e-réputation.	SF cogni.
		10	Diffuser une information (récoltée de la veille) via les canaux et outils ad hoc.	SF cogni.
		11	Exploiter les réseaux de diffusion (assurer la diffusion des résultats de la veille).	SF cogni.
3	Animer et stimuler des réseaux professionnels par les moyens adéquats (sensibilisation, ateliers de formation).	12	Animer un groupe d'opérateurs.	SF rela.
		13	Connaître et utiliser les techniques de communication et d'animation.	S procé. /SF rela.
		14	Utiliser un CRM (notions techniques).	SF opé. / SF cogni.
		15	Animer un atelier.	SF rela.
		16	Identifier les personnes ressources pour constituer son réseau.	SF cogni.
		17	Communiquer (par écrit et oralement).	SF opé.
		18	Animer une séquence pédagogique.	SF opé.
		19	Gérer un groupe.	SF rela.
4	Stimuler et accompagner les entreprises touristiques dans leurs projets de développement e-touristique.	20	Rédiger un cahier des charges.	SF opé.
		21	Analyser les besoins fonctionnels et techniques.	SF cogni.
		22	Analyser les offres de services.	SF cogni.
		23	Connaître les différents outils utiles en matière de e-tourisme/m-tourisme.	S géné. / S. procé.
		24	Connaître les notions en matière d'entrepreneuriat et de gestion.	S géné.
		25	Coacher (avec tact et diplomatie) un opérateur touristique.	SF opé. / SE émo.
		26	Motiver une équipe.	SE quali. / SE émo.
		27	Analyser la demande d'une entreprise touristique.	SF cogni.

Activités		Ressources à mobiliser		Types
5	Contribuer à la conception et au développement de contenus pour Internet et les réseaux sociaux et en assurer la promotion.	28	Connaitre et utiliser les réseaux sociaux.	S géné. / SF opé.
		29	Participer à la stratégie d'e-communication.	SF expé.
		30	Budgétiser une action commerciale on line.	SF opé.
		31	Publier sur une plateforme Web.	Sf opé.
		32	Contribuer à la définition de la stratégie éditoriale de la structure.	SF opé.
		33	Etre créatif dans le développement de contenus.	SE quali
		34	Contribuer à créer une identité on line (branding).	SF opé. / SF expé.
		35	Connaître et utiliser les techniques marketing et de communication digitale.	S géné. / SF opé.
		36	Respecter la syntaxe et la sémantique (française).	S géné.
		37	Adapter sa communication à des publics variés.	SE émo.
6	AMO (assistance à la maîtrise d'ouvrage) d'un projet de A à Z.	38	Connaitre et pratiquer les techniques de réunions (participatives).	S procé. / SF rela.
		39	Utiliser les outils de gestion de projets.	SF opé.
		40	Gérer les étapes d'un projet (planifier, exécuter, évaluer, corriger les actions).	S géné. / SF cogni.
		41	Analyser un problème et le décomposer.	SF cogni.
		42	Synthétiser et rédiger des synthèses.	SF cogni.
7	Organiser et coordonner la gestion de l'information touristique mutualisée entre les différents opérateurs touristiques et en assurer la validité, la fiabilité, la pertinence.	43	Être force de propositions (argumentations).	SF rela. / SF émo.
		44	Connaitre et utiliser les outils de centralisation de l'offre touristique (Bases de données - BDD).	S envi. / SF procé.
		45	Disposer de notions en conception de produits touristiques.	S envi.
		46	Comprendre/utiliser un outil de référencement (BDD) : savoir comment l'information est référencée et respecter le référencement.	S envi. / Sf opé.
		47	Gérer les plateformes de collaboration à distance.	SF opé. / SF expé.
		48	Valider l'information.	SF opé.
8	Proposer des indicateurs de reporting permanents.	49	Connaître les offres et produits touristiques existants.	S envi.
		50	Prévoir les indicateurs ex-ante et ex-post.	SF opé.
		51	Connaître les différents Key Performance Indicators (KPI) spécifiques à l'industrie touristique.	S envi.
		52	Savoir analyser, synthétiser et communiquer.	SF opé. / SE quali.
Aptitudes transversales.		53	Connaître les différents types d'indicateurs (évaluation/reporting).	S géné.
		54	Collecter des informations sources par rapport à l'objectif.	SF opé.
		55	Être capable de s'auto-former.	SF expé.
		56	Avoir le sens de l'initiative, de l'organisation et du travail en équipe et en réseaux (être à l'écoute, proactif, autonome).	SE quali. / SE émo.

**Tableau 7 : grille complète des compétences à développer dans une perspective de 3 à 5 ans.**



La vue complète du tableau présentant la grille de compétences permet d'appréhender d'une manière générale les multiples facettes du nouveau métier qu'est celui d'animateur numérique de territoire dans le secteur touristique. Le caractère éclectique de ces compétences donne à voir la polyvalence qu'il sera nécessaire d'acquérir dans l'exercice de la fonction d'ANT.

## Compétences clefs de l'animateur numérique de territoire en tourisme à l'horizon 2021

Lorsque l'on repart du tableau 5 qui présente le résultat des votes sur les activités clefs du métier au regard des hypothèses d'évolution, on constate que ce sont les compétences liées aux techniques de veille, à l'accompagnement des professionnels et à l'animation des réseaux qui semblent être les compétences qui seront les plus impactées dans un avenir de trois à cinq ans.

C'est ce constat que vient renforcer la dernière étape des ateliers prospectifs. A l'issue du quatrième atelier,

les experts ont été amenés à nuancer l'importance des compétences en distribuant une bourse de 28 points (nombre de compétences divisé par 2) parmi les compétences listées, chacune pouvant recevoir une note de zéro à trois points. Ce vote a permis de dégager quinze compétences considérées comme les plus impactées par les facteurs d'évolution et présentées dans le tableau 8 ci-contre.

Une fois ces quinze compétences identifiées, à l'issue de l'atelier 4, les experts ont été invités à s'exprimer, par mail, de manière plus détaillée sur la nature de ces compétences. Pour ce faire trois questions leur ont été posées :

- Comment ces aptitudes/compétences vont-elles évoluer à l'horizon 2021 ?
- Pourquoi ces aptitudes/compétences vont-elles évoluer à l'horizon 2021 ?
- Quels sont les éléments qui permettront de prévoir leur évolution ?

Cet exercice permet donc de proposer, pour clôturer ce rapport, des compléments d'informations sur les quatorze compétences clefs les plus impactées par les facteurs d'évolution pour le métier d'animateur numérique de territoire (tableau 9 ci-après).

1	Connaître les différents outils utiles en matière de E-tourisme/M-tourisme.
2	Comprendre/utiliser un outil de référencement (BDD) : savoir comment l'information est référencée.
3	Utiliser un CRM (notions techniques).
4	Avoir le sens de l'initiative, de l'organisation et du travail en équipe et en réseaux (être à l'écoute, proactif, autonome).
5	Identifier les plateformes pertinentes en termes d'e-réputation.
6	Connaître et appliquer les techniques marketing et de communication digitale.
7	Publier sur une plateforme Web (technique).
8	Utiliser les ressources des nouvelles technologies.
9	Analyser et connaître des réseaux professionnels.
10	Etre capable d'analyser la demande d'une entreprise touristique.
11	Adapter sa communication à des publics variés.
12	Connaître les offres et produits touristiques existants.
13	Connaître et utiliser à bon escient les différents outils de diagnostic (de veille).
14	Etre capable de s'auto-former.

**Tableau 8 : compétences clés les plus impactées par les facteurs d'évolution.**

Aptitudes / compétences		Comment ces aptitudes/compétences vont-elles évoluer à l'horizon 2021 ?	Pourquoi ces aptitudes/compétences vont-elles évoluer à l'horizon 2021 ?	Quels sont les éléments qui permettent de prévoir l'évolution de ces aptitudes/compétences ?
1	Connaître les différents outils utiles en matière de e-tourisme/m-tourisme	Les outils en matière de e-tourisme et de m-tourisme ne vont cesser d'augmenter. Il s'agira à l'avenir de les connaître mais surtout de les utiliser et de mettre en pratique leur différentes fonctionnalités. Pour ce faire, il conviendra de rester connecté et d'envisager la formation continue pour maintenir ces aptitudes à jour.	Le développement du secteur touristique passera inévitablement par le web. L'importance prépondérante de l'e-tourisme et de l'e-commerce en général impose une maîtrise des outils adéquats.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les démarches de veille des outils (nombre et contenu).</li> <li>▪ La sensibilisation du personnel à l'autoformation.</li> <li>▪ L'observation des évolutions sociétales.</li> </ul>
2	Comprendre/utiliser un outil de référencement (BDD) : savoir comment l'information est référencée.	La masse d'informations ne va cesser de croître à l'avenir, il importera donc de savoir où chercher pour disposer de la bonne information. Une maîtrise des algorithmes de recherche et de référencement sera donc nécessaire.	Les algorithmes de recherche que ce soit les moteurs de recherche ou les réseaux sociaux ne cessent d'évoluer, il y aura de plus en plus de données disponibles et d'outils pour les analyser.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se tenir informés de l'évolution des algorithmes tels que ceux de Google ou de Facebook.</li> <li>▪ Comprendre les outils de référencement via des indicateurs (SEO / SEA / Indexation...).</li> <li>▪ Créer de nouvelles BDD.</li> </ul>
3	Utiliser un CRM (notions techniques)	Actuellement l'utilisation des CRM n'est pas généralisée. Il conviendrait donc de commencer par une mise en place plus systématique de ceux-ci. Une fois cette étape accomplie il importe de disposer des données mais surtout de savoir les utiliser.	Pour proposer au touriste un voyage qui lui correspond (personnalisation du produit) il faut connaître ses habitudes de consommation. Ce type d'informations peuvent être extraites du traitement des données.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiller le taux de pénétration des smartphones et tablettes et leurs différentes applications sur le marché.</li> <li>▪ Etre attentif à l'évolution actuelle, observable, de la gestion de la relation client.</li> </ul>

Aptitudes / compétences		Comment ces aptitudes/compétences vont-elles évoluer à l'horizon 2021 ?	Pourquoi ces aptitudes/compétences vont-elles évoluer à l'horizon 2021 ?	Quels sont les éléments qui permettent de prévoir l'évolution de ces aptitudes/compétences ?
4	Avoir le sens de l'initiative, de l'organisation et du travail en équipe et en réseaux (être à l'écoute, proactif, autonome).	A l'horizon 2021, l'ANT va se trouver au centre du réseau qu'il devra fédérer et au cœur duquel il devra créer une dynamique commune.	Le système va devenir de plus en plus partagé, l'échange d'informations entre professionnels va devenir la norme pour réaliser des économies d'échelles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Repenser la structure de l'organisation.</li> <li>▪ Développer une culture du travail collaboratif.</li> <li>▪ Suivre des projets transfrontaliers, le développement des smartcities et des modes touristiques transversaux.</li> </ul>
5	Identifier les plateformes pertinentes en termes d'e-réputation	La réputation des établissements et sites touristiques passait avant par des classifications officielles. L'e-réputation passe par d'autres canaux (exemples : TripAdvisor, forum, blogs...). Il importera de connaître les plateformes d'avis pour mieux les maîtriser.	Il sera d'une grande importance d'être vigilant à l'e-réputation car les clients consulteront de plus en plus les sites d'avis et l'e-réputation supplantera les classifications officielles et les labels. L'e-réputation deviendra essentielle pour être visible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiller pour se tenir informé des tendances, des marchés...</li> <li>▪ Veiller à l'augmentation des consultations des sites d'avis par les touristes.</li> <li>▪ Hiérarchiser une information qui a tendance à s'amasser.</li> </ul>
6	Connaître et appliquer les techniques marketing et de communication digitale.	L'image et les vidéos vont devenir essentiels pour véhiculer de l'information. La notion de « reporter de territoire » donnera naissance à des profils capables de gérer le graphisme, la photo et la vidéo. De plus, le numérique ne va cesser de s'étendre, il sera donc important de connaître les différentes techniques de marketing liées au digital.	Dans un monde où la sphère du digital va prendre de plus en plus de place il sera important de connaître les nouveaux outils numériques (réalité augmentée, streetview...) pour faire connaître au public son site, son territoire, sa marque et fidéliser les internautes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiller pour se tenir informés des tendances du marché.</li> <li>▪ Profiter des analyses des organismes de statistiques.</li> <li>▪ Analyser les tendances.</li> <li>▪ Analyser les données des CRM.</li> </ul>
7	Publier sur une plateforme Web (technique)	Dans la révolution numérique que vit le secteur touristique wallon, les plateformes web vont devenir incontournables. L'ANT devra donc maîtriser l'utilisation de CMS tel que Joomla, Drupal, WordPress...	Le web est le canal privilégié du public pour accéder aux informations. Le secteur touristique devra donc nécessairement s'adapter aux modes de communication digitaux.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser la fréquentation des plateformes.</li> <li>▪ Observer la qualité des plateformes web.</li> </ul>

Aptitudes / compétences		Comment ces aptitudes/compétences vont-elles évoluer à l'horizon 2021 ?	Pourquoi ces aptitudes/compétences vont-elles évoluer à l'horizon 2021 ?	Quels sont les éléments qui permettent de prévoir l'évolution de ces aptitudes/compétences ?
8	Utiliser les ressources des nouvelles technologies	L'arrivée des nouvelles technologies vont permettre de faire vivre de nouvelles expériences aux touristes. Il s'agira d'atouts dans tout type de communication.	Les nouvelles technologies ne vont cesser d'augmenter. Elles seront présentes partout (ICS, apps, OIT...). Au pourra remarquer une amélioration des performances et une diminution des coûts.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiller l'utilisation des nouvelles technologies par les internautes, mobinautes.</li> <li>▪ Veiller les innovations.</li> </ul>
9	Analyser et connaître des réseaux professionnels	Dans le secteur du tourisme l'organisation des réseaux professionnelles et des structures va se développer. Il conviendra donc de mieux les maîtriser pour une meilleure efficacité dans la gestion des projets.	L'évolution des réseaux professionnels nécessitera de connaître les bonnes personnes, les bonnes entreprises afin de pouvoir s'adapter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travailler sur le réseau (micro et macro-réseaux entre professionnels d'un même domaine ou sous-domaine).</li> </ul>
10	Etre capable d'analyser la demande d'une entreprise touristique	Les demandes des entreprises touristiques vont à l'avenir devenir de plus en plus précises en fonction de leurs projets. L'ANT devra donc trouver des solutions et proposer des nouveautés pour coller au plus près de leurs besoins et de leurs attentes.	La demande touristique se personnalise. Les entreprises devront s'y adapter. Pour ce faire, ils vont développer de nouveaux mécanismes, de nouveaux projets et services qu'il s'agira de valoriser.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivre l'évolution de la demande touristique car c'est en fonction de cette dernière que les entreprises touristiques devront adapter leur offre.</li> </ul>
11	Adapter sa communication à des publics variés	L'hyperpersonnalisation des produits et la multiplication des canaux de communication sont deux aspects qui ne vont cesser de se développer. L'ANT devra donc faire preuve de flexibilité dans sa manière de communiquer tant sur le fond que sur la forme.	Le public va se complexifier. Pour répondre au mieux à ses attentes et lui offrir une expérience optimale il sera nécessaire d'adapter la communication (tant en face-à-face que via l'utilisation des moyens technologiques).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiller les publics (besoins, envies, analyses comportementales, approche marketing culturel).</li> <li>▪ Analyser la satisfaction des clients.</li> </ul>

Aptitudes / compétences		Comment ces aptitudes/compétences vont-elles évoluer à l'horizon 2021 ?	Pourquoi ces aptitudes/compétences vont-elles évoluer à l'horizon 2021 ?	Quels sont les éléments qui permettent de <b>prévoir l'évolution</b> de ces aptitudes/compétences ?
12	Connaître les offres et produits touristiques existants	Cette compétence doit déjà être pleinement maîtrisée c'est un prérequis essentiel au métier qui le restera à l'avenir.	A l'avenir, cette compétence va rester essentielle. Une bonne connaissance des produits permettra de répondre au mieux à ce que recherche le client et de jouer sur la concurrence.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veiller l'offre touristique (aller à la rencontre des prestataires et savoir ce qu'ils proposent).</li> <li>▪ Se tenir au courant des nouveautés (benchmarking, e-marketing...).</li> </ul>
13	Connaître et utiliser à bon escient les différents outils de diagnostic (de veille).	Les outils de diagnostic vont se développer et se multiplier, leur performance va s'améliorer et donnera accès à une information de plus en plus ciblée. L'ANT devra donc disposer d'une connaissance accrue de tous les réseaux de veille et devra être vigilant à leur pertinence.	Une bonne maîtrise d'outils de veille toujours plus performants permettra de développer une meilleure connaissance du numérique et de l'environnement concurrentiel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaître tous les systèmes de veille (anciens et nouveaux).</li> <li>▪ Être attentif à l'analyse du big data.</li> </ul>
14	Être capable de s'auto former	L'auto formation se retrouve à tous les niveaux de la fonction d'ANT. La rapidité de l'évolution du numérique qui ne va cesser de s'accroître à l'avenir nécessitera une autoformation constante.	Le monde du numérique évolue tellement vite que la capacité à se former seul et tout le temps devient un critère de poids pour rester en phase avec la réalité technologique et éviter la fracture numérique. Se former sera également nécessaire pour pouvoir répondre aux demandes diverses et variées des prestataires de services.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser les processus d'autoformation pour juger de leur efficacité.</li> <li>▪ Répertorier les possibilités croissantes d'autoformation sur Internet.</li> </ul>

**Tableau 9 : complément d'informations sur les 14 compétences clefs du métier d'ANT et leur évolution à l'horizon 2021.**



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

**Michel ANDRIEN**, Directeur du Centre de compétence Forem Tourisme (Forem)

**Litsa BAIWIR**, Responsable de ligne de produits tourisme/HORECA (Forem)

**Jean-Marc BOCCACCI**, Maître-assistant en communication (Haute école Charlemagne-Liège)

**Daniel DANLOY**, Directeur des produits touristiques (CGT – Commissariat général au tourisme)

**Denis GENEVOIS**, Formateur référent e-tourisme (Centre de compétence Forem Tourisme, Forem)

**Vanessa GRANDGAGNAGE**, Coordinatrice de la direction de la stratégie touristique (CGT – Commissariat général au tourisme)

**Kevin HAZARD**, Coordinateur média et communication (Fédération touristique du Luxembourg belge)

**Sébastien LECERF**, Directeur (Fédération du tourisme du Brabant Wallon)

**Pierre LELONG**, Manager pôle ressources et diffusion (TechnofuturTIC)

**Jean-François MARCHAL**, Analyste, responsable de veille du secteur du Tourisme (Forem)

**Geoffrey MELLIN**, Chargé de développement touristique (Les plus beaux village de Wallonie)

**Stéphanie NOLLET**, Animatrice numérique de territoire (Fédération du tourisme de la Province de Liège)

## ENCADREMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHE ET RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

Le Forem, service de veille, analyse et prospective du marché de l'emploi :

**Jean-Claude CHALON**, Direction

**Ida DEKEYSER**, Animation

**Lydwine KURAS**, Coordination du projet

**Aurélie LELUPE**, Back office

**Nathalie VANDER STUCKEN**, Back office et rédaction

## EDITEUR RESPONSABLE

**Marie-Kristine VANBOCKESTAL**, Administratrice générale, Le Forem

