



PLAN
MARSHALL
4.0



MÉTIERS D'AVENIR

Responsable marketing digital

Décembre 2016

Le Forem

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

RESPONSABLE MARKETING DIGITAL, UN MÉTIER D'AVENIR ?

Anticiper les évolutions, l'émergence de métiers ou la transformation de métiers actuels constitue un axe majeur de la mission de veille et de prospective du 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 analyse 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 Technofutur TIC de Gosselies, porte sur le métier de responsable marketing digital (RMD).

Aujourd'hui, le marketing s'appuie de plus en plus sur des informations provenant d'outils technologiques. Le développement du commerce en ligne a un effet de désintermédiation certain sur les activités des services¹. Si l'on ajoute à cela la place de plus en plus importante de l'informatique et des technologies dans les entreprises, on perçoit mieux l'obligation pour les responsables de se former, mais aussi de s'entourer de collaborateurs exerçant de nouveaux métiers².

Même si elles restent liées aux technologies, ces nouvelles fonctions ne sont pas forcément techniques et nécessitent des niveaux de savoirs et de savoir-faire très pointus. Les profils des candidats recherchés dans les métiers du marketing digital sont donc majoritairement de type Bac +2, +3 et plus.

¹ *Effet de la transition numérique sur le secteur des TIC en termes d'activités, métiers et compétences*. Publication du service Veille Analyse et Prospective du Forem – juin 2016

² Denis Montillet, *Les nouveaux métiers du numérique*, consulté le 10/10/2016
<http://www.dell.com/learn/fr/fr/frbsdt1/campaigns/re-veuit-windows-server-nouveaux-metiers-numerique>

TABLE DES MATIERES

RESPONSABLE MARKETING DIGITAL, UN MÉTIER D'AVENIR ?	2
Partie 1 - Synthèse des résultats	4
Note préliminaire	4
Quelles sont les grandes tendances qui détermineront le plus le métier de responsable marketing digital dans les prochaines années ?	4
Des actions pour soutenir les évolutions attendues et/ou nécessaires ?	6
Impacts des évolutions : quels besoins en compétences ?	8
Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas	10
1. Le périmètre du métier de responsable marketing digital	11
État des lieux	11
Définition des activités clés du métier	11
2. Le recensement des facteurs de changement les plus importants	13
3. La sélection des facteurs les plus influents	14
4. Les hypothèses d'évolution des facteurs clés de changement : évolutions probables et souhaitables	17
5. Le profil d'évolution	17
6. Les impacts sur les activités et les besoins en compétences	26
Compétences clés du responsable marketing digital à l'horizon 2019 - 2021	30

Le référentiel des métiers du marketing digital de l'Apec³ distingue trois profils professionnels au sein de la filière du marketing digital : le premier relève du marketing de la donnée, de la stratégie et de l'innovation. Il nécessite des compétences en ingénierie de gestion. Le deuxième s'intéresse davantage au produit (marketing du produit, de la marque, du prix). Pour ce profil, les entreprises recherchent des professionnels de type « chef de produit » ou « responsable » de marque. Enfin, le troisième s'attache au marketing opérationnel et requiert des connaissances et des compétences relatives aux techniques de marketing, aux médias sociaux, à l'analyse des données, au management et à la stratégie de l'entreprise. L'analyse prospective de ce présent rapport est dédiée à ce dernier profil.

A la croisée du marketing et de l'analyse des données numériques, le responsable marketing digital traduit la stratégie de l'entreprise en technologie marketing afin de réaliser les objectifs attendus et assure le lien devenu incontournable entre marketing et informatique. Cette fonction interroge plus largement sur le développement des compétences technologiques *ad hoc* chez des personnes chevronnées des départements marketing⁴.

Le responsable marketing digital est un métier qui apparaît à la cinquième position du classement des métiers amenés à perdurer, dans l'étude réalisée à l'initiative de l'IAB⁵ sur les métiers et les compétences de la transition numérique dans le secteur du marketing et de la communication⁶.

En Belgique, l'offre de formation existante pour former à la stratégie marketing générale est importante. On en retrouve à tous les niveaux : hautes écoles, universités, structures de formations alternées et qualifiantes, centres de compétence, etc. Cependant, tous les cursus n'intègrent pas la dimension digitale de la même manière. Aussi, la réflexion prospective menée avec le groupe d'experts a permis de définir la manière dont le marketing digital va évoluer et les compétences additionnelles que devront acquérir les responsables marketing digital de demain pour rester performants dans leur fonction et s'adapter aux mutations des secteurs d'activités.

³ Association pour l'emploi des cadres, *Les métiers du marketing digital*, consulté le 7/11/2016, <https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/me->

[dias_delia/documents_a_telecharger/referentiel_m-etiers/referentiel_des_m-etiers_du_marketing_digital/0a4a23dfd99c7faab767df56d1deb0ca.pdf](https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/me-dias_delia/documents_a_telecharger/referentiel_m-etiers/referentiel_des_m-etiers_du_marketing_digital/0a4a23dfd99c7faab767df56d1deb0ca.pdf)

⁴ *Effet de la transition numérique sur le secteur des TIC en termes d'activités, métiers et compétences, op. cit.*

⁵ Association belge de la publicité digitale et interactive

⁶ *Etude sur les métiers et les compétences de la transition numérique dans le secteur du marketing*. 28/09/2016 <http://www.acsel.asso.fr/wp-content/uploads/2015/02/METIERS-MARKCOM.pdf>

Partie 1 - Synthèse des résultats

Note préliminaire

Ces dernières années, le marketing a beaucoup évolué, l'intégration du digital, la médiatisation du big data, la montée en puissance de l'e-commerce, la nécessité de travailler sur les commerces connectés sont autant d'éléments qui ont modifié les relations que doivent entretenir les marketeurs avec les clients. Avec ces nouveaux paradigmes, l'expérience et la « relation client » se placent au centre de la réflexion marketing. Dans ce contexte, lors des premières discussions, les experts, réunis à l'occasion de cet atelier, ont jugé nécessaire d'aborder la différence de fonction entre la fonction de marketeur digital (*digital marketer*)⁷, qui intervient sur la stratégie commerciale d'une entreprise, et celui du conseiller digital qui intervient auprès des petits entrepreneurs pour les accompagner dans l'intégration du digital au sein de leur structure et leur permettre d'être présents dans la sphère digitale. Bien que ces deux fonctions soient aussi intéressantes l'une que l'autre à analyser, le choix s'est porté sur la fonction du marketeur digital qui recèle de nombreuses facettes, tantôt de l'ordre de la nature du métier, tantôt de celui de la situation socio-économique du territoire ou de la taille de l'entreprise dans laquelle il sera amené à exercer.

⁷ Dans la suite de ce travail, nous utiliserons indifféremment les appellations françaises (marketeur digital, responsable marketing digital) ou anglaises (digital marke-

Quelles sont les grandes tendances qui détermineront le plus le métier de responsable marketing digital dans les prochaines années ?

Dans le cadre de cette analyse, plusieurs éléments ont été retenus comme facteurs clés pour l'évolution du métier de « responsable marketing digital » dans les trois à cinq prochaines années. Ces derniers peuvent être structurés en deux catégories : les facteurs inhérents aux évolutions et mutations induites par l'arrivée massive du digital dans la sphère de l'entreprise et ceux dépendant directement des évolutions dans le secteur du marketing.

Dans la première catégorie, celle qui s'attache davantage aux avancées du digital, la **maturité numérique apparaît à deux reprises, dans le chef des clients d'une part et dans celui des entreprises d'autre part.**

Aujourd'hui, on constate que le client est de plus en plus connecté, bien qu'au sein de la population des disparités subsistent. La fracture numérique touche

ter, digital marketing manager), ces dernières étant aujourd'hui d'usage courant parmi les professionnels du secteur.

⁸ Gerard Valenduc : *La fracture numérique en Belgique – une analyse des données statistiques existantes* (étude

encore 20 % des personnes⁸ et ce pourcentage augmente dans les couches les plus âgées de la population.

La marge de progression des nouvelles technologies reste donc importante et le nombre de clients connectés va encore évoluer à la hausse dans les années à venir. En effet, la partie de la population déjà hyperconnectée subsistera tandis qu'une autre partie verra augmenter sa maturité numérique de manière plus lente. Le digital marketer devra donc s'adapter en permanence à la **maturité numérique des consommateurs** et adapter l'offre de services aux différents usages du digital et à leur évolution au sein de la population.

À la maturité des clients est également directement liée **l'évolution des modes de consommations des anciens supports médias**. Leurs usages sont en effet amenés à évoluer et varient déjà aujourd'hui fortement en fonction des générations d'utilisateurs (*digital natives*, générations « X » « Y » ou « Z » ...). Pour répondre à ces différents usages, les médias traditionnels continueront à cohabiter avec les supports numériques qui seront quant à eux omniprésents dans les business models. Les digital marketers de demain devront par conséquent être attentifs à la coexistence de ces différents supports (exemples : presse écrite et

réalisée par la fondation Travail-Université (FTU) – Octobre 2010. Consultée en ligne le 9/11/2016 http://www.ftu.be/documents/ep/2010_Etude_Fracture_numerique_en_Belgique.pdf

presse en ligne) et s'appuyer sur ces différents vecteurs pour donner de la valeur ajoutée à leurs produits et services.

Dans le chef des entreprises, des disparités similaires existent dans l'utilisation du digital. En Wallonie comme ailleurs, toutes les entreprises ne sont pas à l'aise avec les nouvelles technologies. Pourtant, de leur intégration dépendra très souvent la survie de l'organisation. Bien que certains soutiens publics existants permettent déjà **d'accélérer la maturité numérique des entreprises**, le responsable marketing digital sera aussi amené à augmenter cette maturité en tenant un rôle de conseiller qui informe, rassure et propose des solutions innovantes pour accroître le chiffre d'affaires.

Lorsque l'on tient compte des avancées à venir du digital et de la maturité numérique des clients, il apparaît très nettement que le digital marketer doit et devra être vigilant à **intégrer le « mobile » au centre de la stratégie marketing**. En effet, dans un avenir proche, le mobile⁹ (instant ou moment mobile) va changer les attentes de chacun en apportant de l'imédiateté dans les échanges et les transactions. Du côté des marketers, il conviendra donc de travailler davantage sur l'expérience utilisateur pour créer des relations directes avec le client et répondre à ses nouvelles attentes (faire correspondre l'offre à la demande en temps réel). Le RMD devra donc suivre ces

⁹ L'instant mobile ou mobile first est un mode de pensée qui consiste à réfléchir aux interfaces des mobiles en premier lors de la conception d'un site web. Le mobile first s'applique aussi aux techniques webmarketing traditionnelles qui commencent à prendre de l'importance sur mobile. Malgré un retour d'expérience encore faible, on

évolutions et faire évoluer ses pratiques professionnelles ainsi que celles de l'entreprise.

Cette évolution de l'instant mobile va de pair avec celle des **nouvelles interfaces utilisateurs** comme les objets connectés ou les réalités virtuelles et augmentées qui permettent de nouvelles « expériences utilisateurs ». L'apparition de ces nouveaux outils technologiques permet au responsable marketing digital d'améliorer encore l'offre et de créer des tendances en positionnant le « cross-cana »¹⁰ au centre des réflexions. Dans le futur, la performance de ces différentes interfaces ne va cesser d'augmenter, il s'agira donc d'adapter le comportement de l'entreprise au niveau de l'appropriation des consommateurs.

Indépendamment de l'utilisation des nouvelles technologies digitales, le fonctionnement du marketing va également subir certaines évolutions dans les modes d'actions. A ce titre, **l'exploitation systématique des données de masse (big data)** en est une non négligeable. A mesure que la collecte de données se développe dans les entreprises, le responsable marketing digital doit être à même de consulter, comprendre et exploiter de manière efficace ces informations à l'aide des outils analytiques adéquats.

Le cœur de la mutation des modes d'action du marketing est sans doute la possibilité **de personnaliser les produits et services via un suivi des consommateurs**.

note des mises en place de campagnes marketing et email marketing sur mobile. <http://www.smartseven.fr/definition-strategie-digitale-du-mobile-first-web-design/>

¹⁰ Le cross-canal permet d'imbriquer plusieurs canaux complémentaires pour créer une synergie entre les outils

En effet, le ciblage client permet au digital marketer de construire des actions marketing de qualité pour une meilleure approche du client qui reçoit alors un message plus informatif et moins intrusif. Pour parvenir à la personnalisation du message, le responsable marketing digital devra bien entendu se baser sur l'analyse des données des données extraites du big data.

Cette hyperpersonnalisation de l'offre ne peut s'opérer que grâce à l'analyse des données clients. L'accès à ces données pose donc des questions relatives au **cadre légal en matière de respect de la vie privée**. Par ailleurs, à ce jour, on constate encore une méfiance d'une partie de la population devant les nouvelles technologies. Le cadre légal et ces craintes concourent à une forte protection des données privées. Les professionnels du marketing espèrent que le nouveau cadre européen¹¹ qui se met en place aura pour effet de rassurer les utilisateurs. Dans ce contexte, le responsable marketing digital pourrait concevoir et proposer une publicité ciblée qui serait d'autant mieux acceptée par le consommateur qu'il y verrait une utilité.

utilisés et suivre le client quel que soit son parcours d'entrée, de le convertir en consommateur et de le fidéliser.

¹¹ Une nouvelle réglementation européenne est mise en place actuellement par la Commission de la protection de la vie privée dont l'application est prévue dans les différents pays de l'Union Européenne pour 2018.

En matière de cadre légal, un autre changement tiendra dans l'évolution **des lois qui régissent le commerce et le travail**. Aujourd'hui, en Belgique, les législations sont plus contraignantes que ne l'impose le cadre européen tant au niveau de la fiscalité des entreprises que des lois sur le travail. Cette situation induit des handicaps concurrentiels dans le secteur du commerce. Aussi, à l'avenir, une révision de ces différentes législations permettrait à la Wallonie et à la Belgique en général de mieux se positionner sur le marché de l'e-commerce.

L'évolution des commerces connectés et de l'e-commerce en Wallonie représente un facteur important de changement du paysage marketing de demain. En effet, aujourd'hui, l'existence d'un simple commerce physique ne suffit plus, il est indispensable d'être présent dans la sphère numérique. Pourtant, pour bien des entrepreneurs, les coûts inhérents au développement du digital restent un frein important. A l'avenir, une diminution de ces coûts et une simplification des outils de développement permettraient à un nombre plus important d'entreprises de monter dans le train du digital. **En matière d'e-commerce** cependant, il est probable que le retard qu'a pris la Belgique depuis plusieurs années face aux concurrents voisins, comme la France ou les Pays-Bas, ne se résorbe pas entièrement. Dans un avenir de trois à cinq ans, on imagine que les marges de progression des pratiques numériques des entreprises wallonnes se combleront progressivement sans pour autant rattraper le retard engendré ces dix dernières années.

Enfin, une autre modification du mode d'action dans le secteur du marketing est la **nécessité de développer de plus en plus l'agilité au sein des entreprises et de valoriser la créativité et l'innovation**. Pour ce faire les entreprises doivent travailler à la valorisation et au développement de compétences transversales de créativité et d'innovation. Il convient donc d'adapter les formations initiales et continues aux nouveaux métiers. Le responsable marketing digital devra quant à lui faire preuve de flexibilité au quotidien pour s'adapter aux réalités de terrain et aux évolutions constantes du digital. Il devra également évaluer sans cesse son travail, se remettre en question et se tenir à jour sur les pratiques et les outils du métier.

Des actions pour soutenir les évolutions attendues et/ou nécessaires ?

Les experts ont élaboré un plan d'actions composé d'actions de préparation au changement d'un futur probable, ou d'actions proactives à mener afin d'atteindre un futur souhaitable.

Pour améliorer la **maturité numérique des clients** dans un avenir de trois à cinq ans, les experts ont imaginé trois pistes d'actions possibles. La première porte sur **l'acquisition et la valorisation des compétences** via des pistes telles que l'amélioration des infrastructures informatiques dans les écoles, la mise en place de pédagogies adaptées aux perceptions et aux

usages numériques ou la valorisation des compétences numériques dans le cadre de démarches de *Lifelong Learning*¹². Pour ce faire, les experts ont pointé l'importance d'une co-construction de projets pédagogiques entre les régions et les communautés qui ont respectivement en charge la gestion des infrastructures et les programmes de formations. La deuxième piste nécessite **une action directe sur l'offre des télécoms** qui devrait enregistrer une amélioration passant par une diminution des tarifs des accès internet et la mise en place d'une meilleure couverture réseau. Enfin, la troisième piste porte sur des **actions à mener sur le grand public** comme des programmes d'alphabétisation ou de sensibilisation au numérique et la création d'un baromètre affiné des usages du public pour un meilleur pilotage des actions marketing.

Les actions qui permettraient de soutenir le **développement de l'instant mobile** passent elles aussi par une amélioration de **l'offre des télécoms** qui proposeraient des coûts réduits tout en développant les infrastructures (4G, 5G...). Elles passent également par des démarches de sensibilisation aux usages en matière d'instant mobile et aux changements que ce dernier va induire dans les modes de consommation des internautes.

Dans le cadre de **l'augmentation de la maturité des entreprises**, les propositions d'actions à développer sont de deux types : la **formation et la sensibilisation** d'une part et le **soutien aux entreprises** d'autre part.

¹² Plus d'informations sur le *Lifelong learning* sur le site : http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme_fr

En termes de formation et de sensibilisation, les pistes proposées tiennent à la fois des actions d'information des entreprises sur les possibilités du digital, de leur sensibilisation par le biais d'écosystèmes, de l'intégration systématique du numérique dans la culture de l'entreprise et du maintien et de l'augmentation de l'offre de formation en entreprise.

Les actions de soutien aux entreprises, quant à elles, peuvent passer par plusieurs canaux comme la création de pôles de créativité pour soutenir des projets innovants, l'accompagnement de petites entreprises et la création de "hubs"¹³ capables de faire le pont entre les centres de recherche, les entreprises et les universités. Les actions de soutien aux entreprises passeraient par le maintien des aides publiques (par exemple via *Digital Wallonia*), la diminution des charges salariales en particulier au niveau de la recherche et du développement, et la démocratisation des coûts des outils digitaux pour une meilleure accessibilité pour tous les types d'entreprises.

L'exploitation des « **data analytics** » sous-entend, à l'avenir, de **sensibiliser les entreprises** à l'intérêt de ces pratiques en maintenant, par exemple, des actions d'autodiagnostic telle que l'action « **commerces connectés** »¹⁴. En plus de la sensibilisation, une adaptation de **l'offre de formation** devra être opérée pour développer de manière accrue des compétences en *data analytics* et ce dans le but de créer de nouveaux profils de métiers. En matière d'infrastructures, la création de plateformes de données au niveau local

permettrait également de développer l'analyse et l'utilisation des données de masse au sein des entreprises wallonnes.

Pour **soutenir l'agilité, la créativité et l'innovation** au sein des entreprises wallonnes, les actions proposées passent tantôt par **l'intégration de ces notions à tous les niveaux de formation**, tantôt par le **soutien aux échanges et à la visibilité des démarches** telle que la création de Fablabs, de hubs, d'espaces collaboratifs, d'incubateurs ou de salons spécialisés. **L'aide à l'entreprenariat**, en particulier pour les étudiants entrepreneurs, a également été pointée comme une action qu'il serait probablement intéressant de mettre en place à l'avenir.

La **mise en place de commerces connectés et de l'e-commerce** en Wallonie nécessite la création de **nouveaux profils professionnels** qui devront être formés à ces pratiques. Parallèlement à cela on notera également le besoin de maintenir le **soutien des pouvoirs publics** et de **communiquer sur les success stories** pour faire naître de nouveaux projets. Enfin, pour accompagner la mise en place des commerces connectés et de l'e-commerce en Wallonie, des actions doivent être envisagées avec les centres urbains pour **préparer les équipements** à ce nouveau type de commerce. De manière plus générale et avec pour objectif de rassurer le consommateur, des réflexions devraient voir le jour pour **diminuer les frais relatifs aux paiements en ligne et augmenter la sécurité**.

Pour faire face à **l'évolution des modes de consommation des anciens supports médias**, différentes pistes d'actions ont été proposées par le groupe d'experts comme la mise en place de systèmes de **micro-paiements** pour acheter facilement des articles en ligne et ce dans le but de **consolider le modèle économique des journaux** et d'intégrer le numérique dans la presse écrite.

La **personnalisation du produit et le suivi du consommateur** apparaissent parmi les facteurs les plus importants de l'évolution des pratiques en matière de marketing. Cette personnalisation est en lien direct avec la bonne utilisation des données. Dans ce contexte, les formations aux outils de *data analytics* apparaissent donc également nécessaires. Les actions évoquées pour soutenir cette nouvelle relation client passent dans un premier temps par de **l'accompagnement des entreprises au changement de business model** et le soutien de projets de recherche sur les possibilités d'adapter les produits (produits intelligents, fabrication à la demande, diagnostic en temps réel, conception virtuelle...). La **diminution du coût des actions de ciblage** apparaît également comme une action rendant la personnalisation de produits accessible à un nombre plus important d'entreprises.

Pour **créer de nouvelles interfaces utilisateurs**, les experts ont proposé des **actions formatives** relatives à l'utilisation de ces nouvelles interfaces et des actions visant à **soutenir les entreprises** par la création de

¹³ Qui désigne une organisation mettant en œuvre un point de connexion central.

¹⁴ Plus d'informations sur le projet *commerce connecté* sont disponibles sur le site de Digital Wallonia : <https://www.digitalwallonia.be/commerceconnecte/>

pôles ou de hubs, vecteurs de recherche et de développement. Sur ce point, les experts ont cependant noté que la marge de manœuvre était relativement faible face aux GAFA¹⁵ qui dictent bien souvent les évolutions des interfaces.

Les actions pointées comme utiles pour soutenir **l'évolution de cadre législatif en matière d'organisation du commerce et du travail** concernent, d'une part, la diminution des taxes (TVA, accises, frais de logistique...) et, d'autre part, un **assouplissement de la législation sur le travail** pour rendre possible sans surcoût le travail de nuit et de week-end. Sans cette flexibilité du travail, l'e-commerce aura bien des difficultés à se développer en Belgique de manière concurrentielle.

Enfin, en ce qui concerne le **cadre sur le respect de la vie privée**, la principale action citée est la mise en place, le respect et le contrôle de la législation européenne sur la vie privée proposée par la Commission de la protection de la vie privée qui sera effective en 2018.

Impacts des évolutions : quels besoins en compétences ?

Au regard du contexte d'évolution du métier de responsable marketing digital, les experts ont pointé

douze compétences clés à mobiliser pour exercer efficacement le futur métier de RMD.

Comme mentionné dans l'état des lieux du métier qui suit, au vu du tissu économique des entreprises wallonnes, le métier de responsable marketing digital restera encore dans les cinq années à venir le résultat d'une hybridation entre les fonctions de responsable de la stratégie marketing et le digital marketer lui-même. C'est la raison pour laquelle il devra être capable, à l'avenir, de **mettre en œuvre les outils d'analyse SWOT**¹⁶ pour formuler des réflexions stratégiques pertinentes qui participeront au développement de la stratégie marketing générale de l'entreprise dans le cadre de son analyse fonctionnelle. Le RMD sera donc amené à collecter des informations internes (points forts, faiblesses, matières à sous-traiter...) et externes (analyse de la concurrence, des marchés...) à l'entreprise.

Dans un contexte où la maturité des entreprises doit encore être améliorée, **la capacité à faire adhérer la direction au projet dans une dynamique de management participatif** prend toute son importance. Le RMD doit donc développer cette capacité dans les tâches de coordination de projet pour fédérer l'entreprise autour des actions à mener. Il doit également être capable de **faire évoluer la maturité digitale de son entreprise** grâce à un large regard sur la sphère du digital et à une connaissance de la stratégie générale pour proposer des solutions digitales adaptées (mettre au point des techniques marketing).

Avec le développement de l'instant mobile et l'enjeu qu'il représente pour les entreprises, le digital marketer devra être en mesure, dans le cadre de la mise en œuvre opérationnelle du développement de produits numériques, de **concevoir une approche multicana pour enrichir l'expérience client**. Il devra donc être capable d'adapter la publicité aux différents supports afin que le client puisse découvrir le produit sous différents aspects en fonction de l'interface utilisée.

En tant que membre à part entière du développement de la stratégie générale de l'entreprise, le manager du marketing digital devra être en mesure de construire des cahiers des charges. Pour ce faire, il devra, entre autres, être capable **d'utiliser les méthodes qui permettent de définir le public cible pour déterminer une partie des actions stratégiques**. Il s'agit d'outils tels que ceux servant à la définition de *personas* (archétypes de groupes cibles de consommateurs).

Dans un milieu où les outils et les usages évoluent quasiment en temps réel, le marketer digital doit **assurer une veille constante : commerciale, technologique, juridique, environnementale, concurrentielle...** Ce travail de veille va s'accroître dans la mesure où les évolutions s'accroissent (démultiplication des interfaces, augmentation de la maturité des clients et des entreprises...). Pour le mener à bien le RMD devra donc être capable de **concevoir un plan de veille solide en identifiant les sources pertinentes pour opérer une veille stratégique efficace**.

¹⁵ Les GAFA désignent : Google, Apple, Facebook, Amazon.

¹⁶ Une méthode d'analyse qui distingue « Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats » - « Forces, faiblesses, opportunités et menaces ».

Dans ce même contexte, il doit être capable **d'utiliser les techniques marketing liées aux technologies qui impliquent le temps réel** (le *reactiv marketing*), en ce sens, il doit pouvoir mener une analyse approfondie des réseaux sociaux, des techniques de buzz afin de promouvoir une marque, augmenter la fidélisation des clients et diminuer la sursollicitation publicitaire afin d'offrir un service de meilleure qualité tant pour l'entreprise que pour le consommateur.

La montée en puissance de l'analyse des données et ses évolutions imposent au manager du marketing digital d'être en **mesure d'utiliser les données issues des outils d'analyse pour faire une évaluation permanente des actions menées par l'entreprise**. Il doit maîtriser les différents outils de *data analytics* pour pouvoir les utiliser à bon escient et dans un même temps **être en mesure de regrouper et réconcilier des données venant de différentes sources afin d'assurer la partie décisionnelle de la fonction**. Il doit également être à même de comprendre et utiliser les modèles et les outils d'automatisation apportés par les logiciels et algorithmes des plateformes de *marketing programmation*.

En raison de l'évolution de la maturité des clients et de l'apparition de nouvelles interfaces, le responsable du marketing digital devra être **capable, pour développer la stratégie de son entreprise, d'en repenser les business models en fonction des évolutions des modes de consommation des clients**.

Dans ses fonctions, le manager de stratégie digitale sera amené à **mettre en œuvre les plans d'action** en assurant la transition entre le développement stratégique et la mise en œuvre opérationnelle.

Pour ce faire, il doit connaître les produits technologiques et **maîtriser les outils de référencement et de gestion de contenu tels que les SEO¹⁷ et autres CMS**.

¹⁷ Optimisation pour les moteurs de recherche - acronyme de Search Engine Optimization.

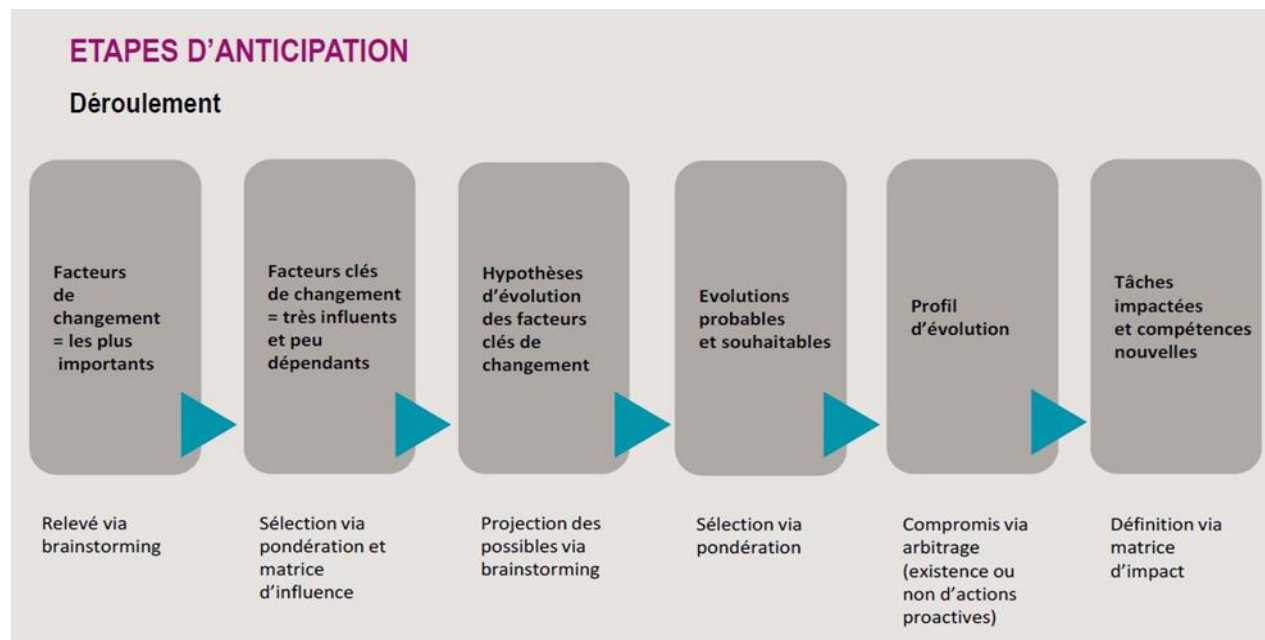
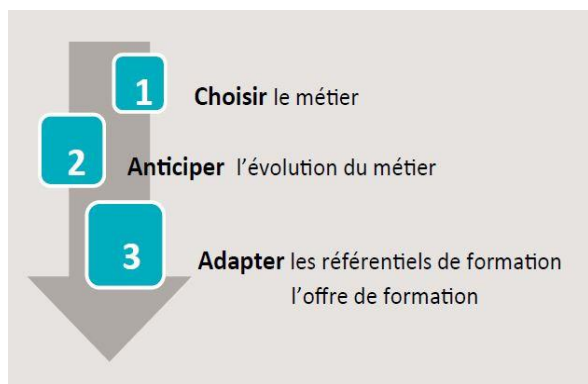
Partie 2 – La démarche et les résultats pas à pas

Cette partie du document décrit l'ensemble du processus suivi dans le cadre du déploiement de la méthode *Abilitic2Perform* appliqué au métier de responsable marketing digital.

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 coanime et 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 l'offre de prestations. Le présent rapport se focalise essentiellement sur la deuxième phase consacrée à l'anticipation.

Les quatre ateliers se sont déroulés du 15 septembre au 20 octobre 2016. Ils ont rassemblé une dizaine de personnes issues de différents milieux : entreprises, opérateurs de formations, académies, représentants du secteur et le Forem lui-même dans le cadre de sa collaboration avec des opérateurs de formation privés.

Le métier de responsable marketing digital 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 wallon.

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 RESPONSABLE MARKETING DIGITAL

État des lieux

Avec le développement massif des usages liés à Internet, ainsi que la généralisation des nouveaux outils numériques et des techniques de communication, est apparue progressivement une nouvelle forme de marketing : « le marketing digital »¹⁸. Ce marketing permet de promouvoir rapidement les produits et services sur le web et de placer le consommateur au cœur des stratégies de contact.

Le marketing digital désigne donc l'ensemble des techniques marketing qui utilisent les supports et canaux digitaux et le traitement et l'analyse des données. Il recouvre essentiellement les applications marketing liées à Internet, dont, de plus en plus, celles liées aux téléphones mobiles et tablettes, à la géolocalisation et autres applications. Le marketing digital va au-delà du e-marketing puisqu'il couvre l'ensemble des médias digitaux et les déclinaisons en multi-écrans, tout en cherchant à développer des relations plus directes et personnalisées avec les consommateurs.

Dans ce contexte, les compétences d'un responsable marketing digital deviennent indispensables que ce soit dans les grandes comme dans les petites structures. Les experts s'accordent pour affirmer qu'à l'avenir, le marketing digital va devenir la norme, jusqu'à perdre le vocable « digital » pour n'être plus considéré que comme du marketing standard. Aussi,

¹⁸ Association pour l'emploi des cadres (APEC), *Op. cit.*

les métiers liés à cette évolution du secteur apparaissent tout naturellement comme des métiers d'avenir.

Dans une perspective de 3 à 5 ans, il est raisonnable de penser qu'une demande accrue de main d'œuvre sera requise par les employeurs et que les besoins en compétences ne vont cesser d'augmenter. En Wallonie, vu la nature d'un tissu économique composé majoritairement de PME, TPE, start-up ou autres entreprises de taille réduite et vu le degré général de maturité numérique de ces entreprises, le métier demandera de disposer d'un profil hybride entre le responsable de la stratégie marketing et le « digital marketer » car peu d'entreprises pourront, à moyen terme, se permettre de disposer des deux profils.

Ce constat permet également d'affirmer que les fonctions du responsable marketing digital risquent fort de varier selon la taille de la structure dans laquelle il travaille. C'est la raison pour laquelle, dans le présent rapport, les experts ont choisi de considérer le métier dans un périmètre le plus large possible afin de travailler sur un profil métier adaptable aux différentes situations qui coexistent actuellement dans le paysage wallon.

¹⁹ L'Apec est l'Association française pour l'emploi des cadres. Il s'agit d'un observatoire du marché de l'emploi

Définition des activités clés du métier

Dans les ateliers prospectifs menés avec le groupe d'experts, nous avons, dans un premier temps, retravaillé les bases d'un référentiel métier en prenant comme point de départ les missions et activités clés décrites dans le rapport des métiers cadres que l'Apec¹⁹ a publié sur les métiers du marketing digital. Le choix de cette source comme base de travail s'est effectué compte tenu du fait que le métier de responsable marketing digital n'est repris en tant que tel 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 même dans le référentiel « Compétent » du Conseil économique et social de Flandre.

Définition du métier

De manière générale, le responsable marketing digital doit être à la pointe des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Il est tout autant **technicien web** que fin **stratège des opérations commerciales sur Internet**. En plus de ses compétences **informatiques**, il possède de solides connaissances en **marketing**. Il exerce également un travail permanent de **veille technologique et commerciale**. Le responsable marketing digital travaille en

des cadres, qui analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel de veille.

équipe et collabore avec les différents services d'une entreprise. Il prend en compte les stratégies marketing globales fixées par la direction. Il doit faire preuve de créativité pour la viabilité du site de l'entreprise²⁰. Le responsable marketing digital peut aussi apparaître dans les sociétés sous le vocable de : responsable du marketing produit web, on-line marketing manager, responsable du marketing digital ou responsable de l'innovation et de la stratégie web.

Les activités clés du métier

Sur base du référentiel de l'Apec, un ensemble de six grandes activités ont été proposées aux experts lors du premier atelier :

- Concevoir et mettre en œuvre la stratégie marketing.
- Suivre les opérations marketing et contrôler le déploiement de ces opérations.
- Concevoir le lancement de nouveaux services

- Mettre en place une veille stratégique.
- Encadrer les équipes stratégiques et de développement.
- Diriger les actions commerciales de manière polyvalente.

Celles-ci ont fait l'objet de discussions et d'échanges avec les experts pour aboutir *in fine* à un consensus autour de grandes activités clés au cœur du métier du responsable marketing digital :

- Participer au développement de la stratégie générale marketing et digitale (cahier des charges, analyses fonctionnelles, plans d'action, création ou adaptation des business modèles...).
- Procéder à la mise en œuvre opérationnelle du plan d'action.
- Développer des produits numériques en veillant à intégrer le multicanal.

- Assurer la gestion des projets (management de gestion).
- Opérer une veille stratégique (commerciale, technologique, juridique, environnementale, concurrentielle...) et analyser les résultats de la veille (en extraire les données pour définir de nouvelles stratégies).
- Comprendre et travailler avec les outils *analytics* (outils de mesure des audiences et des comportements en ligne).
- Analyser les performances.
- Opérer une sensibilisation des entreprises (pour augmenter leur maturité, en particulier auprès des PME/TPE).
- Promouvoir une approche client.
- Comprendre l'évolution du paysage médias (usage, consommation, audience...).

²⁰ <https://www.kelformation.com/fiches-metiers/responsable-e-marketing.php>

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 responsable marketing digital 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 correspondent soit à des variables qui ont et auront encore de l'influence sur le métier de demain, soit à des variables qui n'ont pas d'effet en 2016 mais qui en auront dans un futur de trois à cinq ans. Ces deux étapes ont été réalisées lors de l'atelier²¹.

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 responsable marketing digital en Wallonie ?*

Après un temps de réflexion individuelle, chaque expert a présenté ses facteurs 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 vingt points à répartir sur les facteurs de changement (avec un maximum de cinq points par facteur) qui selon eux affecteraient le plus l'évolution du métier de responsable marketing digital 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 de responsable marketing digital :

A1	Mise en place des commerces connectés Développement de l'e-commerce.
A2	Intelligence artificielle dans l'analyse des données.
A3	Développement du big data.
A4	Suivi des consommateurs, tous canaux confondus.
A5	Augmentation de la maturité numérique des clients, de plus en plus connectés.
A6	Connaissance des parcours utilisateurs, des expériences utilisateurs (UX).
A7	Apparition de nouveaux business models.
A8	Evolution législative. Protection des données personnelles.
A9	Attention portée à l'expérience utilisateur (UX design).
A10	Nouvelles interfaces utilisateurs.
A11	Augmentation de la maturité numérique des entreprises.
A12	Evolution des modes de consommation des anciens supports médias (TV...).
A13	Régulations européennes.
A14	Valorisation de la créativité, de l'innovation.
A15	Évolution des outils et des possibilités d'analyse du retour sur investissement.
A16	Développement du mobile, de l'"instant mobile".
A17	Uberisation, développement de l'économie "collaborative".
A18	Personnalisation des produits et des services.
A19	Obsolescence des outils, des produits, des usages.
A20	Accès à des formations de base axées sur le web (pour les TPE, les petits commerçants...).

Tableau 1 : Les facteurs de changement les plus importants.

²¹ Le premier atelier A2P – RMD s'est tenu le 15 septembre 2016 à Gosselies

3. LA SÉLECTION DES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS

Sur base de la sélection des vingt facteurs les plus importants aux yeux des experts, le groupe a été amené à se prononcer sur l'influence que ces facteurs de changement exercent les uns sur les autres. Pour ce faire, une matrice a été envoyée aux experts, entre les ateliers 1 et 2, les invitant à la compléter à distance en y notant l'influence des vingt facteurs en ligne sur les mêmes vingt facteurs en colonne (0 : aucune influence ; 1 : influence faible ; 2 : influence moyenne ; 3 : influence forte).

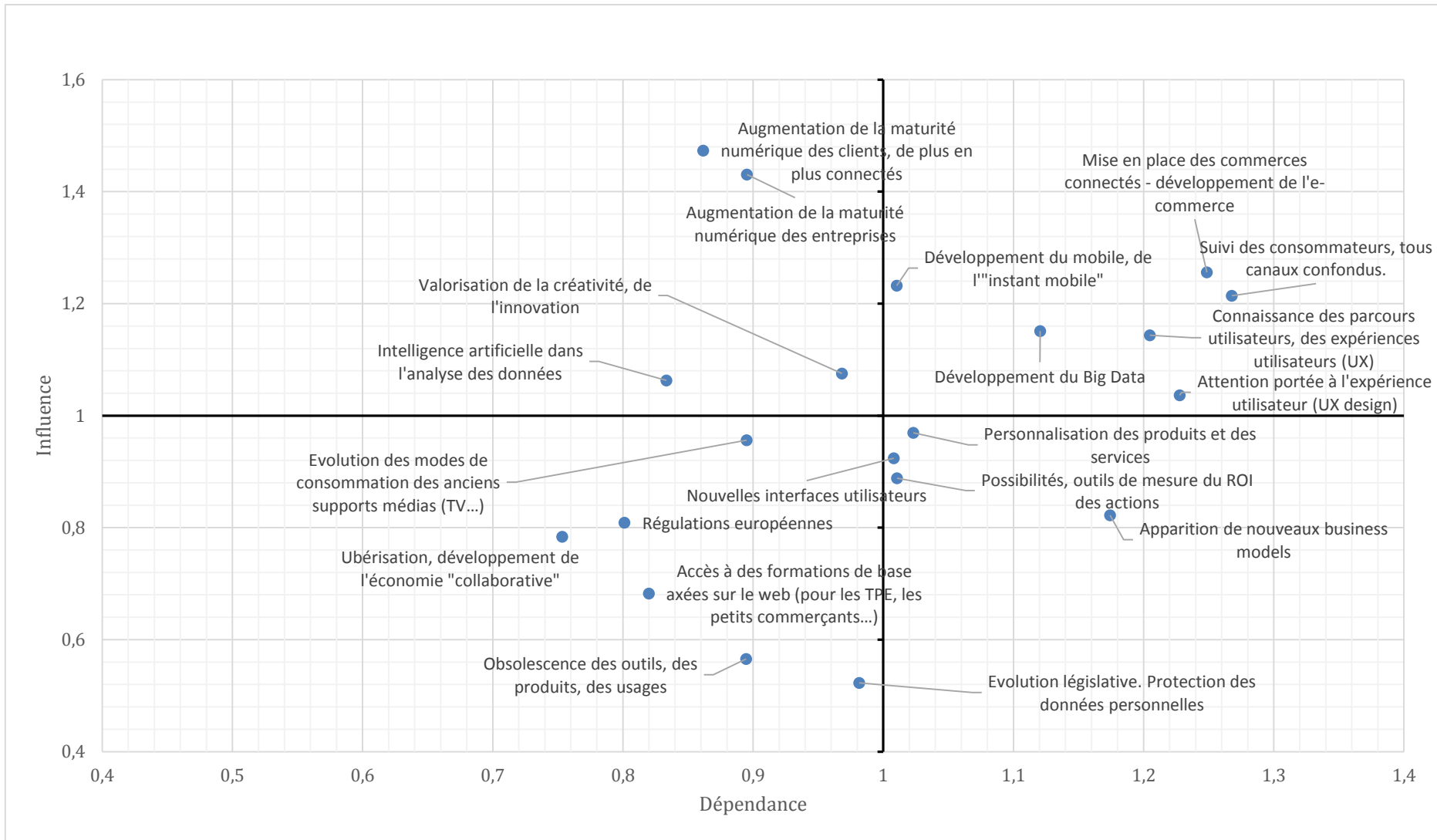
L'analyse de la compilation des différentes matrices a permis d'attribuer à chaque facteur une cote :

- de 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) ;
- d'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 1 ci-après 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 ci-après) :

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



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

L'analyse du résultat du vote d'influence a permis dans un premier temps de dégager sept facteurs clés d'évolution (les sept premiers facteurs repris dans le tableau ci-contre). Dans cette première liste, les facteurs A2 – **Intelligence artificielle** dans l'analyse des données et A3 – **Développement du Big Data** ont été regroupés en un seul facteur.

Lors du deuxième atelier²², les experts ont été amenés à débattre sur quatre facteurs tangents et potentiellement intéressants à prendre en considération : A10 – **Nouvelles interfaces utilisateurs (UX, OIT, RV RA)**, A15 – **Évolution des outils et des possibilités d'analyse du ROI**, A18 – **Personnalisation des produits et des services** et un regroupement entre les facteurs A4, 6 et 9 – **Suivi des consommateurs, tous canaux confondus, Connaissance des parcours et des expériences utilisateurs (UX design), Attention portée à l'expérience utilisateur (UX Design)**.

Deux facteurs exogènes qui avaient été pointés comme interpellants par l'équipe d'animation ont eux aussi été soumis à l'appréciation des experts. Il s'agissait des facteurs A13 et A8 résumés sous l'appellation : **évolutions législatives, protection des données personnelles et régulations européennes**.

Suite aux discussions, le groupe a choisi de considérer le suivi des consommateurs et la personnalisation des produits et services, les nouvelles interfaces utilisateurs (UX, IoT, RV, RA) et le cadre législatif comme des facteurs clés qui vont influencer le métier dans un avenir de trois à cinq ans. Notons cependant qu'au regard des différentes discussions et pour prendre en considération les avis de chacun, le facteur **cadre législatif** a été à l'issue de l'atelier 2 scindé en deux : **organisation du commerce et du travail** d'une part et **respect de la vie privée d'autre part**.

F1	Augmentation de la maturité numérique des clients, de plus en plus connectés	
F2	Augmentation de la maturité numérique des entreprises (ROI)	
F3	Exploitation des données (data analytics)	
F4	Exigence d'agilité – valorisation de la créativité, de l'innovation	
F5	Développement du mobile, de l'"instant mobile"	
F6	Mise en place des commerces connectés Développement de l'e-commerce	
F7	Evolution des modes de consommation des anciens supports médias (TV...)	
F8	Suivi consommateur et personnalisation des produits et services	
F9	Nouvelles interfaces utilisateurs (UX, OIT, RV, RA)	
F10	Cadre législatif	Organisation du commerce et du travail
		Respect de la vie privée

Tableau 2 : Les facteurs dominants (les plus influents).

²² Le deuxième atelier A2P – RMD s'est tenu le 29 septembre 2016

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

Une fois ces onze 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, deux ou trois facteurs ont été attribués aux experts qui ont, pour cette étape,

travaillé en binômes. Chacun d'eux a été invité à rédiger, sur base de la production de l'entièreté du groupe, une synthèse des situations actuelles et futures et des scénarios d'évolution envisageables. Ces scénarios d'évolution potentiels devaient décrire quatre types d'évolutions potentielles : une évolution pessimiste, une médiane, une optimiste et une très optimiste.

Enfin, avant de clôturer l'atelier 2, chacun des scénarios a été soumis au groupe pour en débattre et valider un scénario collectif. L'équipe d'animation s'est

alors chargée en intersession de synthétiser ce travail de réflexion pour chacun des onze facteurs.

Ces hypothèses ont ensuite été soumises au vote des experts qui étaient invités à exprimer, d'une part, une estimation du caractère probable de l'hypothèse, et d'autre part, une appréciation de son caractère souhaitable. Pour voter, les experts étaient invités à indiquer pour chaque scénario une cote allant de 1 à 4 (1 signifiant que le scénario est très peu probable/souhaitable ; 4 que le scénario est très probable/souhaitable).

5. LE PROFIL D'ÉVOLUTION

Le tableau des pages suivantes a servi d'input à l'atelier 3²³, 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. Les résultats des votes sur les scénarios probables et souhaitables, figurant dans le tableau ci-dessous, ont fait émerger huit scénarios à arbitrer. Lors-

que cette démarche a été proposée aux experts en début de l'atelier 3, ces derniers ont préféré travailler sur une reformulation des scénarios afin qu'ils soient plus en adéquation avec la réalité. Ci-après se trouvent donc dans cet ordre : le tableau reprenant l'ensemble des scénarios formulés par les experts lors de l'atelier 2 suivi d'une grille qui présente le travail de choix et de reformulation effectué par les experts en début d'atelier 3.

²³ Le troisième atelier A2P – RMD s'est tenu le 11 octobre à Gosselies

Facteurs de changement		A	B	C	D
1	Augmentation de la maturité des clients.	A l'horizon 2021, les infrastructures ne favorisent pas l'usage des nouveaux outils numériques. Une fracture numérique subsiste, elle concerne 15 à 20 % de la population.	A l'horizon 2021, la maturité numérique des clients n'est pas encore complète, on constate la formation de 2 groupes d'utilisateurs distincts : des experts et des utilisateurs de fonctionnalités basiques. Les usages commencent à évoluer dans le chef des utilisateurs experts.	<i>A l'horizon 2021, les infrastructures deviennent de haute qualité et la population est hyper connectée. Les différents services proposés (techno, UX...) favorisent un usage intensif qui se généralise. Une partie du public développe des exigences en matière de protection des données.</i>	A l'horizon 2021, la Wallonie est parmi les régions les plus développées en ce qui concerne la maturité des clients. Une seule et unique plateforme multiusage connecte les gens entre eux.
2	Augmentation de la maturité des entreprises.	A l'horizon 2021, on constate un manque de prise de conscience de la part des entreprises de l'importance de l'utilisation du digital et de l'analyse des données. Le retard des entreprises belges par rapport aux autres pays est toujours bien présent. Une disparition d'entreprises non adaptées est à craindre.	A l'horizon 2021, on constate une légère évolution positive dans la prise de conscience des entreprises de l'importance de l'utilisation du digital et de l'analyse des données. Cependant, le retard par rapport aux autres pays subsiste.	<i>A l'horizon 2021, le soutien des pouvoirs publics permet d'accélérer la maturité des entreprises. Des formations adaptées sont organisées, elles offrent aux entreprises la possibilité d'engager des profils compétents. Les outils de calcul des ROI se simplifient, ce qui permet de meilleures analyses des résultats.</i>	A l'horizon 2021, les outils permettant le calcul des ROI sont efficaces et répandus. On constate une forte augmentation des compétences des travailleurs et une forte intégration du numérique par les entreprises.
3	Exploitation des données (data analytics).	A l'horizon 2021, la plupart des PME n'ont pas acquis les ressources nécessaires et risquent de disparaître. Ce sont des multinationales qui s'imposent.	<i>A l'horizon 2021, quelques entreprises vont bien prendre en main ces outils, mais ce ne sera pas la majorité. On constate une grande hétérogénéité des entreprises.</i>	A l'horizon 2021, la gestion des données rentre dans les mœurs des entreprises avec des budgets et des ressources alloués.	A l'horizon 2021, l'exploitation des données se démocratise grâce à des facilités de stockage, des outils accessibles et des compétences en interne. Les entreprises wallonnes profitent de ces avantages concurrentiels. Des aides publiques soutiennent ces actions.
4	Exigence d'agilité - valorisation de la créativité, de l'innovation.	A l'horizon 2021, la tendance actuelle d'une faible valorisation de l'innovation perdure. On enregistre peu de success stories. La conscience d'un besoin de créativité se concrétise peu dans la pratique.	<i>A l'horizon 2021, la Wallonie rattrape le niveau moyen européen en la matière. Les premiers effets positifs se font ressentir, mais le phénomène est encore limité aux écosystèmes publics.</i>	A l'horizon 2021, adaptation de la formation initiale et continue aux nouveaux métiers : les compétences transversales de créativité et d'innovation sont largement valorisées et développées. On enregistre des success stories à taille européenne.	A l'horizon 2021, la Wallonie devient une référence dans la valorisation de l'innovation. Un écosystème d'entreprises dynamiques et variées s'y développe. Des liens forts entre centres d'innovation, entreprises et structures de formation soutiennent la dynamique.

Bleu italique : plus probable – *Orange souligné : plus souhaitable* – *Vert italique et souligné : probable et souhaitable*

Facteurs de changement		A	B	C	D
5	Développement du mobile, de l'"instant mobile".	En 2021, les utilisateurs perçoivent des dangers dans la complexité d'utilisation des mobiles. S'en suit une diminution de l'usage, de la demande et de l'offre.	A l'horizon 2021, on constate que le mobile fait déjà partie du quotidien d'un bon nombre de personnes, mais n'est pas généralisé. L'offre n'est pas toujours adaptée à la demande.	<i>A l'horizon 2021, les outils sont plus ergonomiques et soutiennent une augmentation de l'utilisation par les clients et de l'offre des entreprises.</i>	A l'horizon 2021, tout est mobile. Une seule plateforme interconnecte les utilisateurs.
6	Mise en place des commerces connectés - développement de l'E-commerce.	A l'horizon 2021, on observe un renforcement des inégalités entre les entreprises qui, pour beaucoup, ignorent certaines contraintes liées à l'e-commerce, entre autres au niveau des soucis de logistique et de connectivité.	A l'horizon 2021, on constate que peu d'initiatives professionnelles se développent. La crainte de se lancer subsiste dans le chef des entrepreneurs potentiels.	<i>A l'horizon 2021, on constate l'émergence de produits de niches, une simplification des outils de développement qui réduisent les coûts de production.</i>	A l'horizon 2021, on ne parle plus de commerce connecté ou d'e-commerce mais de commerce confondu. La notion de digital disparaît et tout apparaît sous le vocable commerce.
7	Évolution des modes de consommation des anciens supports médias.	A l'horizon 2021, on constate la disparition des évolutions numériques liées aux supports traditionnels (smart TV, podcast...).	A l'horizon 2021, on constate une lente progression dans l'adaptation des anciens supports médias. Cependant, il n'y pas de réelle prise de conscience de leur importance sur le plan marketing.	<i>A l'horizon 2021, on constate que les supports médias traditionnels sont conservés, mais avec une intégration du numérique.</i>	A l'horizon 2021, les anciens supports médias permettent de créer de la valeur ajoutée. On observe une intégration complète entre les supports traditionnels et les médias numériques.
8	Suivi des consommateurs et personnalisation des produits et services.	A l'horizon 2021, la personnalisation de l'offre n'est maîtrisée que par quelques grosses sociétés. Il y a un risque de "fausse personnalisation" : personnalisation de la communication sans personnalisation du produit ou du service.	A l'horizon 2021, un certain nombre d'entreprises se lancent dans la personnalisation avec des résultats plus ou moins positifs.	<i>A l'horizon 2021, un certain nombre d'entreprises prennent en main le ciblage et des actions de marketing de qualité. Le client apprécie ces messages plus informatifs et moins intrusifs.</i>	A l'horizon 2021, les entreprises maîtrisent bien la personnalisation de la communication sur tous les supports et la personnalisation des produits et des services par une meilleure exploitation des données clients et l'adaptation de leurs business models.

Bleu italique : plus probable – Orange souligné : plus souhaitable – Vert italique et souligné : probable et souhaitable

Facteurs de changement		A	B	C	D
9	Nouvelles interfaces utilisateurs.	A l'horizon 2021, les interfaces se sont multipliées, mais sont trop peu performantes. Il s'agit plutôt de gadgets, de démos, peu efficaces. On constate peu de connaissance et d'intérêt des entreprises.	A l'horizon 2021, les interfaces utilisateurs deviennent de plus en plus performantes, mais ne sont pas encore intégrées dans les business models des entreprises.	<i>A l'horizon 2021, les interfaces sont de plus en plus performantes et intégrées par les entreprises les plus avancées.</i>	<u>A l'horizon 2021, les nouvelles interfaces sont intégrées partout. Elles deviennent la norme, sont parfaitement maîtrisées par toutes les entreprises.</u>
10	Cadre législatif - organisation du commerce et du travail.	A l'horizon 2021, un cadre législatif européen existe mais le cadre belge reste plus contraignant (au niveau de la fiscalité, de la loi sur le travail, des moyens logistiques...), ce qui induit des handicaps concurrentiels, crée des risques de pertes d'emploi et de la destruction de valeurs.	<i>A l'horizon 2021, on constate un alignement du cadre législatif sur les bons élèves européens (ex : le roaming a effectivement disparu).</i>	<u>A l'horizon 2021, le cadre législatif est plus souple. On constate une généralisation des labels et des chartes (ex : Thuiswinkel). Une balance équilibrée entre protection des travailleurs et assouplissement des règles favorise le développement du marketing digital.</u>	A l'horizon 2021, on observe un alignement compétitif sur le Grand-Duché de Luxembourg, l'Irlande... Il y a une création de zone franche de l'e-commerce. Le cadre législatif est davantage permissif.
11	Cadre législatif - respect de la vie privée.	A l'horizon 2021, la publicité ciblée est de moins en moins autorisée. Un profil d'utilisateur émerge, celui qui refuse le marketing digital par crainte de voir des interfaces décider de ses besoins. Les marketeurs se voient contraints de respecter des réglementations strictes pour donner confiance aux utilisateurs.	<i>A l'horizon 2021, le cadre européen sur la protection des données a été traduit dans les législations nationales ce qui apporte plus de clarté et a pour effet de rassurer le consommateur. Les marketeurs ont soin de faire de la publicité de manière acceptable pour rassurer les utilisateurs.</i>	<u>A l'horizon 2021, on constate un allègement des contraintes législatives belges. Le cadre s'adapte aux évolutions des pratiques des consommateurs et des entreprises et devient plus réactif que proactif. La publicité ciblée est de plus en plus acceptée par l'utilisateur surtout s'il y voit une utilité pour lui.</u>	A l'horizon 2021, on constate une augmentation de la libéralisation dans la protection des données. Des vallées innovatrices où le "fostering e-commerce" est pratiqué se créent en Wallonie. Les entreprises y collaborent à des conditions favorables et prennent le temps de la réflexion pour développer le DM de demain. La publicité ciblée est accueillie favorablement par les utilisateurs et répond parfaitement à leurs besoins.

Bleu italique : plus probable – *Orange souligné : plus souhaitable* – *Vert italique et souligné : probable et souhaitable*

Tableau 3 : Les hypothèses d'évolution et le scénario d'évolution.

Facteurs de changement		Hypothèses d'évolution retenues – profil d'évolution à l'horizon 2021
1	Augmentation de la maturité des clients	Les infrastructures deviennent de haute qualité et la population est hyperconnectée. Les différents services proposés (techno, UX...) favorisent un usage intensif qui se généralise. Le public est rassuré par les pratiques du secteur.
2	Augmentation de la maturité des entreprises (ROI - return on investment)	Le soutien des pouvoirs publics permet d'accélérer la maturité des entreprises. Des formations adaptées sont organisées qui offrent aux entreprises la possibilité d'engager des profils compétents. Les outils de calcul des ROI se simplifient, ce qui permet de meilleures analyses des résultats.
3	Exploitation des données (data analytics)	On constate toujours une grande hétérogénéité des entreprises. La gestion des données rentre dans les mœurs des entreprises et quelques-unes d'entre elles vont bien prendre en main ces outils (grandes entreprises, mais aussi des start-up), avec des budgets et des ressources alloués, mais ce ne sera pas la majorité.
4	Exigence d'agilité - valorisation de la créativité, de l'innovation	La Wallonie rattrape le niveau moyen européen en la matière. Les premiers effets positifs se font ressentir, mais le phénomène est encore dépendant des écosystèmes publics. On constate un intérêt pour l'adaptation des formations initiales et continues aux nouveaux métiers : les compétences transversales de créativité et d'innovation sont valorisées et développées. On enregistre quelques success stories, associées à des secteurs dynamiques particuliers.
5	Développement du mobile, de l'"instant mobile"	Tous les usages (communication, transactions, information) évoluent très fort vers le mobile, influençant tant les usages des consommateurs que les pratiques des professionnels. Les outils sont plus ergonomiques et soutiennent une augmentation de l'utilisation par les clients ainsi qu'une augmentation de l'offre des entreprises.
6	Mise en place des commerces connectés - développement de l'E-commerce	On constate le développement d'initiatives professionnelles, l'émergence de produits de niches (marchés les plus porteurs pour la Wallonie) et une simplification des outils de développement qui réduisent les coûts de production. Cependant, les entreprises wallonnes conservent un retard dans le développement de l'e-commerce. En 2021 l'e-commerce sera toujours dans une phase de mise en place. Notons toutefois que les marges de progression des pratiques numériques des entreprises wallonnes se comblent progressivement.
7	Évolution des modes de consommation des anciens supports médias	On constate que les supports médias traditionnels sont conservés et pour certains, qu'ils permettent de créer de la valeur ajoutée, mais avec une évolution vers le numérique qui devient omniprésent dans les business models. De nouveaux modèles économiques porteurs auront émergé.
8	Suivi des consommateurs et personnalisation des produits et services	Un certain nombre d'entreprises prennent en main le ciblage et des actions de marketing de qualité. La plupart des clients apprécie ces messages plus informatifs et moins intrusifs.
9	Nouvelles interfaces utilisateurs	Les interfaces sont de plus en plus performantes et en évolution permanente. Les entreprises les plus avancées sont celles qui sont attentives et s'adaptent aux appropriations par les consommateurs.
10	Cadre législatif - organisation du commerce et du travail	Un cadre législatif européen existe, mais le cadre belge reste plus contraignant (au niveau de la fiscalité, de la loi sur le travail, des moyens logistiques...), ce qui induit des handicaps concurrentiels, crée des risques de pertes d'emploi et de la destruction de valeurs.
11	Cadre législatif - respect de la vie privée	Le cadre européen sur la protection des données a été traduit dans les législations nationales ce qui apporte plus de clarté et a pour effet de rassurer le consommateur. Les marketeurs ont soin de faire de la publicité de manière acceptable pour rassurer les utilisateurs. La publicité ciblée est de plus en plus acceptée par l'utilisateur surtout s'il y voit une utilité pour lui.

Tableau 4 : Le profil d'évolution par facteur de changement.

Les onze 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.

Facteur		Libellé hypothèse	Actions / recommandations
F1	Augmentation de la maturité des clients	A l'horizon 2021, les infrastructures deviennent de haute qualité et la population est hyperconnectée. Les différents services proposés (techno, UX...) favorisent un usage intensif qui se généralise. Le public est rassuré par les pratiques du secteur.	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les infrastructures informatiques dans les écoles et les autres infrastructures de formation. • Mettre en place des pédagogies adaptées qui font plus de place au numérique afin de développer davantage les perceptions sur les compétences ou les usages. • Développer des outils de positionnement, de reconnaissance et de valorisation des compétences numériques, également dans le cadre d'une reconnaissance des compétences tout au long de la vie. • Etablir un baromètre plus fin des usages numériques pour, par exemple, piloter des actions de communication ou de marketing. • Développer des programmes d'initiation du grand public pour sensibiliser le client au numérique et augmenter sa maturité. • Créer des moments de rencontre, d'échange et de coconstruction entre des compétences régionales (qui ont en charge la gestion des infrastructures) et communautaires (qui gèrent les programmes de formation). • Développer une meilleure couverture réseau en implémentant, par exemple, un réseau 5G partout pour faciliter l'accès à internet des mobinautes. • Diminuer les tarifs télécoms pour rendre l'accès au web davantage démocratique et permettre une meilleure pénétration d'internet.
F2	Augmentation de la maturité des entreprises (ROI – return on investment)	A l'horizon 2021, le soutien des pouvoirs publics permet d'accélérer la maturité des entreprises. Des formations adaptées sont organisées qui offrent aux entreprises la possibilité d'engager des profils compétents. Les outils de calcul des ROI se simplifient, ce qui permet de meilleures analyses des résultats.	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des pôles de créativité et d'innovation pour soutenir des projets innovants et favoriser les nouveaux modes collaboratifs. • Diminuer les charges (salariales) dans le domaine de la recherche et du développement pour encourager les initiatives en la matière. • Maintenir les initiatives de formations en entreprises. • Augmenter l'offre de formation au numérique pour les entreprises, en réduire les coûts afin de les rendre plus accessibles et cartographier l'offre pour la rendre plus visible. • Au sein des entreprises, sensibiliser les agents au digital. • Démocratiser les coûts des outils digitaux pour les rendre accessibles à un plus grand nombre d'entreprises.

Facteur	Libellé hypothèse	Actions / recommandations	
		<ul style="list-style-type: none"> • Travailler sur l'exemplarité : mettre en valeur des « success stories » et les utiliser comme modèles, comme « business cases » dans la création de nouvelles initiatives. • Proposer un accompagnement personnalisé des petites entreprises (via des projets de type RENTIC light, Prométhée 2...). • Intégrer systématiquement le numérique dans la culture de l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques et adapter l'organisation de la structure aux nouveaux outils. • Travailler la sensibilisation des entreprises par écosystèmes (exemple : salons, missions économiques...). • Créer des ponts entre les centres de recherche, les universités et les entreprises en travaillant sous forme de hubs. • Maintenir les aides publiques. 	
F3	Exploitation des données (data analytics)	A l'horizon 2021, on constate toujours une grande hétérogénéité des entreprises. La gestion des données rentre dans les mœurs des entreprises, et quelques-unes d'entre elles vont bien prendre en main ces outils (grandes entreprises, mais aussi des start-up) avec des budgets et des ressources alloués, mais ce ne sera pas la majorité.	<ul style="list-style-type: none"> • Développer les compétences en « data analytics » via des formations adaptées et créer de nouveaux profils formés à l'analyse des données. Pour ce faire, ces réflexions doivent être intégrées dans les formations initiales et continues. • Sensibiliser les entreprises et le public au sens large à l'intérêt de ces pratiques de « data analytics » en passant par exemple par des cas concrets. • Maintenir les actions de sensibilisation et d'autodiagnostic telle que l'action « Commerces connectés » mise en place par les communes avec le soutien de Digital Wallonia, Google et UCM, et dupliquer ces actions vers d'autres secteurs comme celui de l'agriculture. • Créer des infrastructures, plateformes de données au niveau local. • Prendre des mesures qui favorisent l'interopérabilité des données. • Favoriser une approche verticale des données en les différenciant par secteur d'activité.
F4	Exigence d'agilité - valorisation de la créativité, de l'innovation	A l'horizon 2021, la Wallonie rattrape le niveau moyen européen en la matière. Les premiers effets positifs se font ressentir, mais le phénomène est encore dépendant des écosystèmes publics. On constate un intérêt pour l'adaptation des formations initiales et continues aux nouveaux métiers : les compétences transversales de créativité et d'innovation sont valorisées et développées. On enregistre quelques success stories, associées à des secteurs dynamiques particuliers.	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer l'agilité et la créativité à tous les niveaux de la formation de l'école primaire à l'université • Créer des lieux d'échanges et de mise en relations des acteurs et de créativité (fablab, hub, hackathon...). • Créer des incubateurs spécialisés dans le secteur de l'e-commerce. • Développer les aides à l'autoentrepreneuriat, en particulier pour les étudiants entrepreneurs. • Favoriser la création de cercles vertueux comme l'initiative de « la rue du web » (espace collaboratif et de coconstruction) pour élargir les réflexions au-delà du numérique. • Amplifier les actions de visibilité du transmedia avec un accent mis sur la créativité et l'innovation (salons, TIC festival...).

Facteur		Libellé hypothèse	Actions / recommandations
F5	Développement du mobile, de l'"instant mobile"	A l'horizon 2021, tous les usages (communication, transactions, information) évoluent très fort vers le mobile, influençant tant les usages des consommateurs que les pratiques des professionnels. Les outils sont plus ergonomiques et soutiennent une augmentation de l'utilisation par les clients ainsi qu'une augmentation de l'offre des entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des infrastructures : 4G, 5G, fibre optique, espaces publics connectés au wifi... • Sensibiliser le public à l'amélioration des usages en matière d'instant mobile. • Réduire les coûts d'accès à l'internet mobile (réductions du prix des abonnements). • Sensibiliser les entreprises à l'évolution que représente l'instant mobile et aux investissements nécessaires pour l'intégrer.
F6	Mise en place des commerces connectés - développement de l'E-commerce	A l'horizon 2021, on constate le développement d'initiatives professionnelles, l'émergence de produits de niches (marchés les plus porteurs pour la Wallonie) et une simplification des outils de développement qui réduisent les coûts de production. Cependant, les entreprises wallonnes conservent un retard dans le développement de l'e-commerce. En 2021, l'e-commerce sera toujours dans une phase de mise en place. Notons toutefois que les marges de progression des pratiques numériques des entreprises wallonnes se combleront progressivement.	<ul style="list-style-type: none"> • Augmenter la sécurité en ligne et diminuer les frais relatifs au paiement en ligne. • Mettre en place des commerces connectés et le développement de l'e-commerce va nécessiter de nouveaux profils professionnels compétents. Il sera donc essentiel d'aménager des formations spécifiques aux réalités de l'e-commerce (connaissances juridiques, en logistique, en webmarketing, en sécurité...). • Communiquer sur les success stories pour faire naître de nouveaux projets. • Maintenir le soutien des pouvoirs publics. • Travailler avec des acteurs de proximité comme des services de gestion des centres-villes ou des promoteurs qui ont un rôle dans la préparation des équipements.
F7	Évolution des modes de consommation des anciens supports médias	A l'horizon 2021, on constate que les supports médias traditionnels sont conservés et pour certains, qu'ils permettent de créer de la valeur ajoutée, mais avec une évolution vers le numérique qui devient omniprésent dans les business models. De nouveaux modèles économiques porteurs auront émergé.	<ul style="list-style-type: none"> • Accepter et intégrer l'évolution vers de nouveaux business models insufflés par les GAFA (Google, Appel, Facebook, Amazon). • Mettre en place des systèmes de micropaiement. • Consolider le paysage des journaux afin de créer de la masse critique pour financer l'intégration du numérique et trouver des modèles rentables. • Promouvoir les liens synergiques entre médias traditionnels et des entreprises wallonnes (ex : projet de la RTBF).
F8	Suivi des consommateurs et personnalisation des produits et services	A l'horizon 2021, un certain nombre d'entreprises prennent en main le ciblage et des actions de marketing de qualité. La plupart des clients apprécient ces messages plus informatifs et moins intrusifs.	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les entreprises dans le changement de leurs business models. • Soutenir et accompagner les projets de recherche appliquée sur le suivi logistique, la conception virtuelle, les produits intelligents, l'intelligence artificielle, la fabrication à la demande, la traçabilité, le diagnostic en temps réel... • Assurer un suivi des évolutions législatives pour pouvoir capturer et analyser les actions des consommateurs. • Démocratisation des coûts des actions de ciblage.

Facteur		Libellé hypothèse	Actions / recommandations
			<ul style="list-style-type: none"> • Au sein des formations, systématiser les connaissances en data analytics afin que les entreprises puissent se doter de ce type de profils.
F9	Nouvelles interfaces utilisateurs	A l'horizon 2021, les interfaces sont de plus en plus performantes et en évolution permanente. Les entreprises les plus avancées sont celles qui sont attentives et s'adaptent aux appropriations par les consommateurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser le partage d'expériences entre les entreprises. • Soutenir les pôles ou hubs locaux qui sont des vecteurs de R&D. • Faire évoluer les formations initiales pour une meilleure connaissance et utilisation des nouvelles interfaces utilisateurs (ex : master en transmedia). • Former pour répondre aux besoins complémentaires en compétences par rapport aux adaptations rapides des outils (ex : réalité virtuelle / réalité augmentée). <p>NB : la marge de manœuvre est faible parce que les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) dictent les évolutions.</p>
F10	Cadre législatif - organisation du commerce et du travail	A l'horizon 2021, un cadre législatif européen existe, mais le cadre belge reste plus contraignant (au niveau de la fiscalité, de la loi sur le travail, des moyens logistiques...), ce qui induit des handicaps concurrentiels, crée des risques de pertes d'emploi et de la destruction de valeurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Faire du lobbying sur le contrôle des taux de TVA, des accises et des autres taxes. • Assouplir les conditions de travail (travail de nuit, travail le week-end, flexibilité du travail pour les intérimaires et les étudiants...) pour faciliter les activités d'e-commerce dans les magasins physiques même après les heures d'ouverture. • Former pour que les travailleurs aient une meilleure connaissance du cadre législatif (travail de vulgarisation des législations). • Diminuer les coûts liés à la logistique pour augmenter les possibilités de livraisons.
F11	Cadre législatif - respect de la vie privée	A l'horizon 2021, le cadre européen sur la protection des données a été traduit dans les législations nationales, ce qui apporte plus de clarté et a pour effet de rassurer le consommateur. Les marketeurs ont soin de faire de la publicité de manière acceptable pour rassurer les utilisateurs. La publicité ciblée est de plus en plus acceptée par l'utilisateur surtout s'il y voit une utilité pour lui.	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer des formations au nouveau cadre européen établi par la commission de la protection de la vie privée (CDPR). • Renforcer les actions des organismes de contrôle (CDPR) et prévoir des sanctions effectives en cas de non-respect des législations en matière de vie privée. • Travailler sur un alignement du cadre législatif belge sur ceux des pays voisins.

Tableau 5 : Le plan d'actions par rapport au profil d'évolution.

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

La dernière étape du travail réalisé avec les experts a porté sur l'identification des (nouvelles) compétences que le responsable marketing digital devrait maîtriser pour mener à bien ses tâches d'ici 2021. L'objectif de ce recensement de compétences n'est pas de mettre au point un nouveau référentiel, mais d'apporter de l'information, la plus exhaustive possible, et structurée par l'avis des experts qui se sont exprimés sous forme d'un vote d'importance.

Dans un premier temps, le groupe a donc été invité à proposer des ressources nécessaires à l'exercice du métier de responsable marketing digital de demain. Cet inventaire a porté aussi bien sur des savoirs (théoriques, procéduraux...) existants, que sur des aptitudes ou savoir-être de la personne, qui lui permettent d'agir avec compétence.

Pour alimenter les réflexions, le groupe s'est appuyé sur le chemin d'évolution (soit les onze hypothèses) construit durant les trois premiers ateliers ainsi que sur les activités de base du RMD telles qu'elles ont été proposées lors de l'atelier 1. Le résultat de ce travail qui s'est effectué lors de l'atelier 4²⁴ a permis de construire un tableau récapitulatif présentant les activités clés du métier déclinées en tâches pour chacune desquelles ont été exprimées des ressources (voir tableau 6 ci-après).

²⁴ Le quatrième atelier A2P – RMD s'est tenu le 20 octobre à Gosselies

Activités	Tâches	Ressources	
		<i>Être capable de ...</i>	
Participer au développement de la stratégie générale (marketing et digitale). <i>Concevoir la stratégie générale (qui englobe la stratégie commerciale, logistique, RH ...) et la stratégie digitale qui est transversale à tous ces aspects.</i>	<i>Construire le cahier des charges.</i>	1	Utiliser les méthodes qui permettent de définir le public cible (définition de personas...) pour déterminer une partie des actions stratégiques.
		2	Utiliser des méthodes pour opérer le benchmarking de l'entreprise.
		3	Faire une analyse du cadre légal et de ses contraintes.
		4	Concevoir un « business model ».
	<i>Opérer une analyse fonctionnelle.</i>	5	Mettre en œuvre les outils d'analyse SWOT : collecter des informations internes (analyse interne de l'entreprise - connaître les points forts - savoir ce qu'il faut sous-traiter) et externes (analyse de la concurrence, analyse des marchés) pour formuler une réflexion stratégique pertinente.
		6	Diagnostiquer une situation pour en tirer des conclusions et formuler des recommandations dans le cadre du développement d'une stratégie.
		7	Décrire son environnement pour contextualiser et adapter les actions.
		8	Faire une analyse tant horizontale que verticale de l'entreprise.
	<i>Construire et rédiger un plan d'action.</i>	9	Rédiger des dossiers qui précisent la stratégie de l'entreprise et qui soient lisibles par différents interlocuteurs (sphères dirigeantes, partenaires, équipes...) (communication écrite aisée).
		10	Définir des objectifs SMART au sein de la stratégie.
	<i>Faire évoluer les « business models ».</i>	11	Poser un regard critique sur son environnement et évaluer des données pour faire évoluer des modes de fonctionnement.
		12	Repenser les « business models » en fonction des évolutions des modes de consommation.
	<i>Etre capable de mettre au point les tactiques marketing.</i>	13	Analyser le repositionnement de l'entreprise pour déterminer les opportunités et les menaces.
		14	Faire évoluer la maturité digitale d'une entreprise grâce à un large regard sur la sphère du digital et à une connaissance de la stratégie pour proposer des solutions digitales.
		15	Opérationnaliser la stratégie commerciale, la décliner en actions/pratiques concrètes et suivre celles-ci.
		16	Assurer la coordination des tactiques définies dans la stratégie générale.
Procéder à la mise en œuvre opérationnelle du plan d'action.	<i>Mettre en œuvre le plan d'action en assurant la transition entre le développement stratégique et la mise en œuvre opérationnelle.</i>	17	Intégrer les interactions clients dans une dynamique de marketing participatif.
		18	Utiliser des notions d'ergonomie et de graphisme pour s'entretenir avec les équipes concernées.
		19	Gérer les situations de crise et avoir une attitude positive tout en gérant son stress.
		20	Anticiper les problèmes.
		21	Trouver des solutions créatives aux différents problèmes qui pourraient se poser.
		22	Connaître les produits technologiques et maîtriser les outils (CMS - gestion de contenu, SEO - référencement de site...).
		23	Superviser le travail des équipes, des sous-traitants...
		24	Assurer l'interopérabilité des actions en fonction du projet/produit.
		25	Superviser et contrôler les différentes phases de réalisation.

Activités	Tâches	Ressources	
		Être capable de ...	
Procéder à la mise en œuvre opérationnelle du plan d'action.	<i>Développer des produits numériques (particularité de l'approche multi canal).</i>	26	Faire une analyse fonctionnelle pour concevoir ou améliorer un produit.
		27	Utiliser les techniques marketing liées aux technologies qui impliquent le temps réel (reactive marketing) : analyse des réseaux sociaux et des techniques de buzz pour promouvoir une marque, augmenter le taux de fidélisation et diminuer la sursollicitation publicitaire.
		28	Posséder des notions de programmation (par exemple : savoir ce qu'est une balise title).
		29	Utiliser les outils marketing traditionnels pour construire l'approche client.
		30	Concevoir un produit (posséder les compétences techniques nécessaires à la conception de produit).
		31	Concevoir une approche multicanale pour augmenter l'expérience client.
		32	Fédérer les équipes autour d'une approche multicanale du produit numérique.
		33	Négocier avec différents interlocuteurs.
	<i>S'adapter en permanence aux réalités de terrain. Pratiquer l'agilité au quotidien.</i>	34	Posséder des connaissances de base en UX design pour assurer une expérience intégrée du client.
		35	Procéder à une évaluation continue grâce à des outils qui proposent des données quasiment en temps réel.
		36	Se remettre perpétuellement en question sur un plan décisionnel, au regard de l'analyse de résultats.
		37	Remettre en question les pratiques par rapport à leur constante évolution.
		38	Se tenir perpétuellement à jour sur les pratiques et les outils (remettre à jour l'information) pour capitaliser des connaissances qui permettront de prendre des décisions.
		Opérer une veille stratégique constante (commerciale, technologique, juridique, environnementale, concurrentielle) et en analyser les résultats.	<i>Assurer la veille.</i>
40	Concevoir un plan de veille, identifier les sources pertinentes pour opérer une veille efficace, une veille stratégique.		
41	Organiser une veille des usages (au niveau du digital) pour connaître les opportunités technologiques.		
42	Cartographier les outils de veille en déterminant les différents canaux de diffusion.		
43	Assurer le réseautage, le lobbying, pour accéder aux sources de veille informelles.		
44	Poser un regard critique sur les sources de veille.		
<i>Communiquer sur la veille.</i>	45		Utiliser des outils de gestion des connaissances centralisés pour partager la veille au sein de l'entreprise (plateforme Slack, Facebook at work, Knowledge Plaza...).
	46		Synthétiser et communiquer sur les résultats de la veille.
	47		Prendre des notes lors de rencontres informelles.
<i>Utiliser les résultats de la veille.</i>	48		Analyser les données pour les transformer en outils de prise de décision.
	49	Structurer, synthétiser l'information.	
Assurer la gestion des projets (management de gestion).	<i>Coordonner le projet.</i>	50	Planifier les tâches (maîtriser des outils de construction et de planification de projet tel que le diagramme de Gant ainsi que les outils d'analyse décisionnelle/gestion de la performance - BI business intelligence).
		51	Prévoir et gérer les ressources (financières, humaines, matérielles, temporelles).
		52	Gérer les incidents, les imprévus.

Activités	Tâches	Ressources	
		Être capable de ...	
Assurer la gestion des projets (management de gestion).	<i>Coordonner le projet.</i>	53	Construire un budget.
		54	Respecter les délais et les échéances.
		55	Connaître les différents outils de gestion de projet et de gestion de groupe pour adapter le choix de l'outil à la situation.
		56	Faire adhérer la direction au projet dans une dynamique de management participatif.
		57	Faire preuve d'aisance dans l'expression orale auprès de différents interlocuteurs (communication orale).
		58	Faire preuve de leadership.
	<i>Coordonner les équipes.</i>	59	Posséder des connaissances suffisantes des outils techniques pour être capable de construire un cahier des charges compréhensible par les développeurs (CRM, CSS, HTML, DNS, univers du big data, MySQL...).
		60	Gérer et fédérer les équipes, assurer le management des réunions, garantir une bonne dynamique de groupe.
		61	Connaître et utiliser les outils de présentation (power point, INDesign, Prezi...).
		62	Conseiller les équipes et les prestataires.
		63	Etre convainquant dans son argumentaire, faire preuve de pédagogie pour faire adopter les nouveautés au sein de la structure.
		64	Vulgariser des propos techniques en termes d'affaires.
Comprendre et travailler avec les outils analytics.	<i>Maîtrise des outils.</i>	65	Utiliser les résultats de la veille dans une démarche de sensibilisation des entreprises au digital.
		66	Utiliser des outils de gestion des KPI (indicateurs de performances) : outils d'extraction, outils de présentation.
		67	Utiliser les outils de visualisation des données.
	<i>Utiliser les outils pour l'évaluation et la prise de décisions.</i>	68	Comprendre les outils de marketing programmatique (paramétrage des outils par du codage).
		69	Poser un regard critique sur l'ensemble des outils analytics, connaître leur potentiel et leurs limites pour justifier des choix.
		70	Définir les bons indicateurs qui correspondent aux objectifs stratégiques.
		71	Adapter son analyse en fonction de son interlocuteur (aspects techniques, aspects marketing...).
		72	Diffuser de l'information auprès de différents destinataires.
		73	Prendre des décisions sur base d'une analyse des données.
		74	Utiliser les données issues des outils <i>analytics</i> pour faire une évaluation permanente.
		75	Regrouper et réconcilier les données venant de différentes sources (Google Analytics, son propre CRM...).
76	Interpréter les données et reconstruire des plans d'actions sur base de l'interprétation de celles-ci.		
77	Justifier certains chiffres par la veille.		

Tableau 6 : Les compétences à développer.

La vue complète du tableau ci-dessus permet d'appréhender d'une manière générale toute l'étendue du métier de responsable marketing digital. Le caractère éclectique des ressources indique la polyvalence nécessaire, en particulier tant que la fonction restera une hybridation entre le responsable de la stratégie marketing et le digital marketer.

Compétences clés du responsable marketing digital à l'horizon 2019 - 2021

Compte tenu du nombre important de compétences évoquées par les experts, ces derniers ont été sollicités pour opérer un vote afin de faire émerger de cette liste, les compétences clés considérées comme prioritaires pour l'évolution du métier dans un avenir de trois à cinq ans.

A l'issue du quatrième atelier, les experts ont donc été amenés à nuancer l'importance à venir des compétences en distribuant une bourse de 40 points parmi les compétences évoquées dans la liste, chacune pouvant recevoir une note de zéro à cinq points (cinq correspondant à une importance élevée selon eux). Ce vote a permis de dégager douze compétences considérées comme les plus importantes à l'avenir (qui seront les plus impactées par les facteurs d'évolution). Les experts invités dans le cadre de cette analyse estiment que les futurs RMD devront mobiliser principalement les 12 compétences citées ci-après (voir tableau 7), en plus des compétences déjà actuellement mobilisées, dans le cadre de leur métier afin d'être compétents.

	Ressources Être capable de...	Tâches	Activités
1.	Mettre en œuvre les outils d'analyse SWOT : collecter des informations internes (analyse interne de l'entreprise - connaître les points forts - savoir ce qu'il faut sous-traiter) et externes (analyse de la concurrence, analyse des marchés) pour formuler une réflexion stratégique pertinente.	Opérer une analyse fonctionnelle.	Participer au développement de la stratégie générale (marketing et digitale).
2.	Faire adhérer la direction au projet dans une dynamique de management participatif.	Coordonner le projet.	Assurer la gestion des projets (management de gestion).
3.	Concevoir une approche multicanale pour augmenter l'expérience client.	Développer des produits numériques (particularité de l'approche multi canal).	Procéder à la mise en œuvre opérationnelle du plan d'action.
4.	Utiliser les méthodes qui permettent de définir le public cible (définition de personas...) pour déterminer une partie des actions stratégiques.	Construire le cahier des charges.	Participer au développement de la stratégie générale (marketing et digitale).
5.	Concevoir un plan de veille, identifier les sources pertinentes pour opérer une veille efficace, une veille stratégique.	Assurer la veille.	Opérer une veille stratégique constante (commerciale, technologique, juridique, environnementale, concurrentielle) et en analyser les résultats.
6.	Utiliser les données issues des outils <i>analytics</i> pour faire une évaluation permanente.	Utiliser les outils pour l'évaluation et la prise de décisions.	Comprendre et travailler avec les outils analytics.
7.	Repenser les « business models » en fonction des évolutions des modes de consommation.	Faire évoluer les « business models ».	Participer au développement de la stratégie générale (marketing et digitale).
8.	Regrouper et réconcilier les données venant de différentes sources (Google Analytics, son propre CRM...).	Utiliser les outils pour l'évaluation et la prise de décisions.	Comprendre et travailler avec les outils analytics.
9.	Connaître les produits technologiques et maîtriser les outils (CMS - gestion de contenu, SEO - référencement de site...).	Mettre en œuvre le plan d'action en assurant la transition entre le développement stratégique et la mise en œuvre opérationnelle.	Procéder à la mise en œuvre opérationnelle du plan d'action.
10.	Comprendre les outils de marketing programmatique (paramétrage des outils par du codage).	Maîtrise des outils.	Comprendre et travailler avec les outils analytics.
11.	Faire évoluer la maturité digitale d'une entreprise grâce à un large regard sur la sphère du digital et à une connaissance de la stratégie pour proposer des solutions digitales.	Etre capable de mettre au point les tactiques marketing.	Participer au développement de la stratégie générale (marketing et digitale).
12.	Utiliser les techniques marketing liées aux technologies qui impliquent le temps réel (reactive marketing) : analyse des réseaux sociaux et des techniques de buzz pour promouvoir une marque, augmenter le taux de fidélisation et diminuer la sursollicitation publicitaire.	Développer des produits numériques (particularité de l'approche multi canal).	Procéder à la mise en œuvre opérationnelle du plan d'action.

Tableau 7 : Les compétences clés.

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

Anne-Laure BARTIER, Professeur de marketing (EPHEC)

Pascal BUTERA, Expert en e-business (Digital Wallonia)

Maryline DOHOGNE, Maître assistante (Haute école de la Province de Liège)

Michel D'URSO, Digital Manager (Expansion Partners)

Joël JACOB, Coordinateur – directeur de catégorie / infographie, (Haute école Albert Jacquard)

Anne-Cécile JEANDRAIN, Chef de département e-business (EPHEC)

Vincent LEDOYEN, Formateur chargé de projet (FOREM)

Pierre LELONG, Manager pôle ressources et diffusion (Technofutur TIC)

Jonathan MINGOÏA, Co-fondateur et Business activator (SoPRISM)

Dominique MORAUX, Consultante pour la redynamisation des quartiers commerçants via les solutions numériques (Indépendante)

Ingrid PONCIN, Titulaire de la chaire IPM – Digital Marketing (UCL)

Catherine STERPENICH, Professeur de marketing, management et communication (EPHEC)

Franck TIENNEBRUNNE, Conseiller en formation (Technofutur TIC)

Pieter VANBASTELAERE, Responsable e-commerce (COMEOS)

Michel VERSTREPEN, Responsable ligne de produits (Forem)

Christelle VINCHENT, Directrice CDC Management et commerce (Forem)

ENCADREMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHÉ ET RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

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

Jean-Claude CHALON, Direction

Lydwine KURAS, Coordination du projet

Nathalie VANDER STUCKEN, Animation et rédaction

Michel ORBAN, Back office

EDITEUR RESPONSABLE

Marie-Kristine VANBOCKESTAL, Administratrice générale, Le Forem

