Prospective research

Comment la région pourrait-elle soutenir l'emploi dans le secteur du tourisme dans le cadre de la numérisation en cours de l'industrie ?

innoviris.brussels

Messages clés

1 L'emploi dans le secteur du tourisme est affecté par la numérisation, articulée à des changements dans les compétences requises, une restructuration du travail et une réduction du ratio emploi/touriste.

2 L'automatisation devrait augmenter d'ici 2030 en raison des difficultés de recrutement, de la concurrence sur les prix et de la pression sur les marges.

3 Les effets de la numérisation se situant à plusieurs niveaux, l'adoption d'une approche systémique semble être la plus pertinente, tant pour la recherche que pour l'élaboration des politiques.

4 La principale recommandation au gouvernement de la RBC est de soutenir l'industrie du tourisme en adoptant et en mettant en œuvre une politique dans laquelle la numérisation est utilisée pour contribuer aux objectifs généraux de développement durable de la région, grâce à des outils stratégiques conçus à dessein et à une gestion améliorée du réseau des parties prenantes.

5 L'action doit tenir compte du fait que les modèles d'adoption des technologies varient en fonction du sous-secteur de l'industrie, de la taille de l'organisation et de la perception des technologies par leurs dirigeants.

Introduction

À l'instar d'autres destinations touristiques dans le monde, la RBC connaît une numérisation croissante. La numérisation prend diverses formes. De nouveaux services sont proposés aux clients (par exemple, des expériences immersives) et les tâches sont automatisées dans les organisations touristiques.

La numérisation a également introduit des changements considérables dans les chaînes de valeur du tourisme, ce qui affecte la performance des organisations touristiques (par exemple, le contrôle de la chaîne par les entreprises technologiques), introduit de nouveaux modèles commerciaux et modifie les comportements de consommation des touristes (par exemple, l'expansion des services C2C tels que Airbnb). Chacune de ces tendances a déjà une incidence sur l'emploi, et cette incidence devrait s'accentuer considérablement à l'avenir.

Le travail est affecté de différentes manières. De nouvelles compétences sont ou seront attendues des travailleurs. Les tâches professionnelles sont et seront réorganisées avec l'automatisation (par exemple, l'enregistrement mobile, les chatbots) et la recherche de gains de productivité. D'autres facteurs auront un impact sur le travail : les caractéristiques du développement touristique dans la zone de destination (par exemple, les taux de croissance, les types d'organisations et de services...), la délocalisation potentielle du travail et les changements dans les pratiques de contractualisation de la main-d'œuvre compte tenu de l'expansion des plateformes numériques de travail, etc.

L'objectif de Cap-SMART est d'informer les décideurs politiques sur les moyens de soutenir l'activité touristique en RBC en fournissant des données empiriques sur les perceptions des parties prenantes quant à la manière dont ces tendances devraient évoluer d'ici les années 2030.

Méthodes, approches et résultats/corps

Cap-SMART a mobilisé une approche qualitative, constructiviste et multi-disciplinaire articulant les champs de la psychologie du travail, de l'ergonomie et du tourisme. Les données ont été collectées à différents niveaux d'analyse, l'individu, l'organisation, la destination et le système touristique global, et pour trois sous-secteurs du tourisme, à savoir l'hôtellerie, les musées et attractions et les congrès. Le travail de recherche a été divisé en deux phases.

La phase 1 (oct. 2018-2020) s'est concentrée sur l'état actuel de la numérisation dans les organisations touristiques bruxelloises. La phase 2 (2020-2023) visait à obtenir un aperçu prospectif de la manière dont le système était susceptible d'évoluer et de ses implications pour la gestion des destinations. Les données ont été collectées à l'aide des méthodes suivantes :

1. Deux enquêtes auprès de responsables d'organisations touristiques, avant (n=48) et après la crise COVID (n=24) ;

2. Six séries d'entretiens semi-structurés avec un total de 144 acteurs du tourisme ;

3. Des observations de terrain auprès de travailleurs confrontés à des technologies nouvellement introduites ;

4. Une recherche documentaire sur l'influence des entreprises technologiques et sur les programmes de formation au tourisme ;

5. Deux ateliers de co-construction de connaissances basés sur des scénarios stratégiques prospectifs.

Nous pouvons souligner parmi les résultats clés de Cap-SMART les résultats suivants :

- Les modèles d'adoption des technologies varient en fonction du sous-secteur, de la taille de l'organisation, de la perception des technologies par les dirigeants et des marchés cibles. Le manque d'informations fiables sur les technologies a été souligné.

- L'automatisation est restée limitée en RBC, mais il est très probable qu'elle augmente en raison des difficultés de recrutement dans le secteur, un problème anticipé dans d'autres destinations européennes avant la pandémie de Covid-19 (NTG, 2019).

- Les participants s'attendent à ce que la numérisation ait un effet sur les besoins en compétences dans un avenir proche.

- Les participants considèrent la croissance comme une solution à la diminution du ratio emploi/tourisme.

Conclusions

Grâce à son approche systémique, Cap-SMART a permis d'acquérir des connaissances sur la manière dont la numérisation affecte le système des destinations touristiques du point de vue des différentes parties prenantes, à savoir les travailleurs, les gestionnaires, les prestataires de formation et les acteurs de la gestion des destinations.

Bien que ses résultats doivent être corroborés par d'autres recherches, le projet donne un aperçu de la manière dont le système touristique évolue en RBC et est susceptible d'évoluer d'ici les années 2030. Les acteurs du tourisme sont conscients des défis liés à la numérisation et expriment le besoin d'informations fiables sur les technologies émergentes et de mises à jour régulières sur les modèles d'adoption et les compétences qui seront nécessaires pour s'adapter.

Les praticiens ont également souligné que la numérisation ne devrait pas être l'objectif principal des stratégies de gestion des destinations, mais un moyen de parvenir à une fin. Cette fin reste cependant à définir. La croissance a été mentionnée tout comme la durabilité. Les contradictions entre les objectifs de durabilité et la numérisation ont été soulignées.

Recommandations politiques

Sur la base des principaux résultats de Cap-SMART, les recommandations politiques suivantes peuvent être formulées.

1. Adopter et mettre en œuvre, avec les acteurs du tourisme, une politique de numérisation impactante et durable.

Les participants à la recherche ont fait part de leurs préoccupations concernant les politiques actuelles qui tendent à promouvoir la numérisation comme une fin en soi. Les objectifs visés par les politiques de numérisation ne sont pas clairement déterminés. Pour adopter une approche durable, les politiques et les mesures de soutien doivent explicitement établir des liens entre les technologies numériques promues, les objectifs sociétaux de la RBC et les besoins des acteurs du tourisme. Cela fournirait des lignes directrices pour l'industrie du tourisme à plus long terme et guiderait les décisions des professionnels du tourisme en matière d'adoption de technologies.

La vision stratégique de la Région devrait être plus claire et approuvée par les principales parties prenantes. Visit.brussels et hospitality.brussels, en tant qu'acteurs publics du réseau de gestion des destinations, ont un rôle de premier plan à jouer pour rallier les principales parties prenantes à la définition et à la mise en œuvre de la vision (cf. recom. n°4). En l'absence d'un tel soutien, le risque pour la région en matière de numérisation est que les organisations touristiques suivent une logique essentiellement axée sur la performance économique et/ou fassent des investissements peu judicieux.

D'un point de vue durable, la vision stratégique devrait mettre le tourisme au service des défis sociétaux de la RBC, tels que ceux identifiés dans le plan stratégique du CIRB en 2019 : protection et amélioration de l'environnement biophysique et des paysages, augmentation des taux d'emploi ; lutte contre la polarisation spatiale... La vision doit ensuite être traduite en un plan stratégique qui fournit une feuille de route aux acteurs du tourisme. Il s'agit de fixer des objectifs évaluables, avec une trajectoire de développement et des objectifs pour chaque sous-secteur. Les sous-secteurs étant étroitement liés, il est également essentiel que le plan adopte une approche systémique et définisse des objectifs et des indicateurs transversaux.

2. Mettre en place une veille technologique et des outils stratégiques touristiques pour la destination RBC.

Les destinations touristiques sont confrontées à une concurrence féroce, qui s'est accrue avec la numérisation. La mise en place d'une veille technologique et d'un observatoire du tourisme sont des moyens d'aider à la prise de décision en matière de marketing et de gestion des organisations touristiques. Bien entendu, ces deux outils stratégiques doivent être considérés comme des moyens d'atteindre les objectifs stratégiques de la RBC en matière de tourisme (cf. recom. n°1). S'ils sont conçus de manière adéquate, ils peuvent également soutenir les PME et contribuer à lutter contre la fracture numérique entre les organisations. De nombreuses PME du secteur du tourisme

Recommandations politiques

rencontrent des difficultés pour accéder à des conseils fiables et adaptés. Pourtant, le soutien aux PME pourrait être considéré comme un moyen de faire face au risque lié à la numérisation d'une concentration accrue dans l'industrie. On peut supposer qu'une telle concentration conduira à moyen terme à une standardisation accrue des services touristiques en RBC et dans le monde.

Bien entendu, les outils stratégiques ont un coût, et il peut être conseillé d'inviter les acteurs du tourisme à réfléchir aux moyens de le financer. Certains partenariats avec d'autres destinations pourraient permettre de réduire les coûts.

La veille technologique doit conseiller les acteurs du tourisme, y compris les prestataires d'enseignement touristique, sur les technologies disponibles et émergentes sur le marché ainsi que sur les effets perturbateurs potentiels des nouveaux modèles d'entreprise. Plus important encore, la veille devrait fournir des informations impartiales et fiables, loin du discours déformé des fournisseurs de technologie et des lobbies.

Les rapports analytiques doivent aborder les questions suivantes : dans quelles technologies les organisations touristiques devraient-elles investir en priorité en fonction du sous-secteur et de la taille de l'organisation ? Quel rendement peut-on attendre de ces technologies ? Quels sont les éléments à prendre en compte lors d'un investissement ? À quoi faut-il s'attendre lors de l'installation d'une technologie et de son pilotage par le personnel ? Comment mesurer les risques de l'absence d'investissements ? En outre, la veille pourrait recueillir des données sur les besoins des organisations touristiques bruxelloises qui ne sont pas satisfaites à l'heure actuelle. Il pourrait s'agir d'un outil précieux pour les ingénieurs en technologie qui manquent souvent d'informations des organisations touristiques.

L'observatoire du tourisme devrait fournir des rapports analytiques concernant :

A. le développement du tourisme en RBC et ses impacts économiques, sociaux et environnementaux ;

B. les modèles de comportement de consommation des touristes et le parcours des clients ;

C. une adéquation produit-marché pour des segments de marché sélectionnés en fonction de leur intérêt pour la région, etc.

En outre, il est important que les questions stratégiques pour lesquelles un avis est nécessaire (cf. recom. n°1) guident les missions de l'observatoire. Alors que la RBC dispose déjà d'un observatoire du tourisme, les données et les rapports qu'il fournit restent limités en termes d'analyse stratégique, même s'il y a eu une certaine amélioration au cours des dernières années.

Recommandations politiques

3. Mettre en place un outil de suivi et d'orientation des transformations des emplois touristiques.

Les connaissances actuelles ne nous permettent pas d'anticiper la manière dont le travail sera réorganisé dans les organisations touristiques. Les responsables du tourisme n'ont pas d'avis tranché sur la question. La RBC a besoin de connaissances supplémentaires qui aident la Région et les acteurs de l'emploi - c'est-à-dire les prestataires de formation touristique, les agences pour l'emploi, les syndicats et les (futurs) travailleurs - à gérer la (les) transformation(s) potentielle(s) de la structure du travail dans les organisations touristiques. Pour ce faire, nous suggérons à la RBC de mettre en place un outil de suivi des transformations et, le cas échéant, de l'orienter.

Par exemple, une task force pourrait être chargée de collecter et d'analyser des données sur une base triennale. L'analyse devrait principalement fournir des indications sur :

A. les professions concernées par la restructuration des tâches dans les organisations ;

B. les effets de ces reconfigurations sur le bien-être des travailleurs (accidents du travail, absentéisme, rotation, etc.) ;

C. les compétences requises dans les professions nouvellement créées ou fortement transformées ;

D. le statut des travailleurs, les conditions de travail ;

E. les perspectives de carrière et la délocalisation potentielle des activités pour les profils les moins qualifiés ou les plus menacés.

4. Renforcer le réseau de gestion de la destination en renforçant sa coordination.

La numérisation soulève des questions quant à l'efficacité de la gestion d'une destination touristique. Les participants à la recherche ont souligné l'inefficacité de la coordination actuelle du réseau de gestion des destinations. La Région devrait travailler sur cette question particulière en soutenant les deux agences impliquées dans la gestion de la destination. Ces agences devraient unir leurs forces pour renforcer leur leadership au sein du réseau et leur coordination de celui-ci. Cela devrait permettre de mettre en lumière les besoins de coordination qui ne sont pas satisfaits à l'heure actuelle. En outre, la Région devrait organiser des ateliers au cours desquels les principaux acteurs du tourisme, y compris les prestataires de formation, seraient invités à déterminer qui fait partie du réseau de gestion de la destination, quel rôle joue chaque partenaire au sein du réseau, et les types de ressources ou d'actions qu'ils sont prêts à partager, etc. Les membres doivent également déterminer les objectifs collectifs et la structure du réseau qu'ils souhaitent développer. de recherche. L'existence de baromètres statistiques permettrait à la recherche qualitative d'aller encore plus loin dans ses analyses et le développement de solutions ad hoc.

Liste de publications

Cloquet, I. ; van de Leemput, C.; Hellemans, C.; Bauthier, I. ; Juziak, V. ; Flandrin, P.; Patris, O. & Toumia, R. (s.d.). *Anticipating how digitalisation will affect tourism employment in the Brussels-Capital Region*, Brussels Studies (submitted for review).

Flandrin, P., van de Leemput, C., & Hellemans, C. (2021). *Activité du manager de réception à l'épreuve de la digitalisation : cas d'un projet d'accueil en mobilité dans une chaîne hôtelière internationale*. Activités, 18(2).

Flandrin, P., Van Der Linden, J., Hellemans, C., & van de Leemput, C. (2021). *Smart technologies in hospitality: effects on activity, work design and employment. A case study about chatbot usage.* In Proceedings ACM: Vol. 7 (p. pp 1–11) New York NY United States: Association for Computing Machinery (ACM).

Flandrin, P., Wuidar, S., Hellemans, C., & van de Leemput, C. (2022). *Analyser l'activité à la réception pour réinterroger les choix d'organisation du travail et de conception d'un agent conversationnel. Le cas d'un hôtel indépendant « smart »*. Actes du 56ème Congrès de la SELF Vulnérabilités et risques émergents : penser et agir ensemble pour transformer durablement

Flandrin, P., Hellemans, C., van de Leemput, C., Juziak, V., Bauthier, I., & Cloquet, I. (2019). *Facteurs d'adoption des «technologies intelligentes» dans le secteur touristique en Région de Bruxelles-Capitale.* Colloque Epique 2019 L'ergonomie et les nouvelles technologies (pp. 408-412).

Patris, O. & Cloquet, I. (2023). *Teaching Digital Competencies in Tourism Education: The Perspective of Brussels Education Professionals.* In: Phillips, B. & Bauer, C. (eds). Digital Literacy in Tourism: Challenges, potentials and necessities of an industry in transition, Springer. (To be published)

Toumia, R. & Cloquet, I. (xxxx). *Digitalisation et gestion des destinations touristiques : confrontation entre théories et réalités de terrain* (submitted to Téoros – awaiting reviews)

Le projet et l'équipe de recherche

Cap-SMART est un projet multidisciplinaire qui a été mené à l'ULB, d'une part, par Catherine Hellemans, Cécile van de Leemput et Pierre Flandrin du Centre de recherche en psychologie du travail et de la consommation, et d'autre part, par Roxane Toumia et Olivier Patris sous la supervision d'Isabelle Cloquet du BCTS (études touristiques). Des contributions ont également été apportées par Nicolas Casula, Vincent Juziak, Isabelle Bauthier et Julien Menu.

Isabelle Cloquet
Université Libre de Bruxelles
Brussels Centre for Tourism Studies
isabelle.cloquet@ulb.be

Cécile Van de Leemput
Université Libre de Bruxelles
Centre de Recherche en psychologie du travail et de la consommation (PsyTC)
cecile.van.de.leemput@ulb.be

Clause de non-responsabilité

Cette recherche a été financée par Innoviris. Toutes les opinions, convictions et recommandations exprimées dans ce document appartiennent entièrement à l'auteur. Innoviris ne peut en être tenu responsable.

Prospective research

Grâce au programme Prospective Research, la Région de Bruxelles-Capitale souhaite financer des projets de recherche dans une double perspective : fournir une vision prospective régionale solide ; construire des solutions aux défis spécifiques auxquels elle sera confrontée dans les années à venir. Les solutions proposées par les projets financés doivent prendre en compte la complexité urbaine de Bruxelles ainsi que les objectifs de transition environnementale, sociale et économique de la Région. Le programme s'adresse aussi bien aux chercheurs en sciences humaines qu'aux chercheurs en sciences exactes ou appliquées.

WE FUND YOUR FUTURE

innoviris.brussels

www.innoviris.brussels
Chaussée de Charleroi 112
1060 Bruxelles