

ÉTUDE IA DANS LES ORGANISMES DE TOURISME

Rapport final



Sommaire

Introduction : une démarche méthodologique croisant observation, projection et action auprès d'une diversité d'acteurs institutionnels du secteur	p.4
Cadre notionnel : de la donnée aux algorithmes, la chaîne de valeur de l'IA	p.7
Introduction de l'enquête de terrain	p.11
1. Le tourisme institutionnel face à l'IA : réalités de terrain et premières appropriations	p.12
1.1. Une présence déjà concrète de l'IA, loin d'un déploiement homogène	p.12
1.2. L'IA comme outil d'assistance : accélérer, structurer, déclencher	p.13
1.3. Des usages ciblés, ancrés dans les tâches réelles des métiers	p.13
1.4. Une appropriation conditionnée par l'expertise et le contexte organisationnel	p.14
1.5. Une transformation progressive, encore largement assistive	p.14
1.6. Tableau synthétique des usages repérés	p.15
2. IA et travail : dépasser les récits technocentrés à partir du terrain du tourisme institutionnel	p.17
2.1. Des récits dominants puissants, mais peu opérants pour comprendre le travail réel	p.17
2.2. Une confusion structurante entre IA, automatisation et IA générative	p.18
2.3. L'IA comme révélateur, plus que comme moteur, des transformations du travail	p.18
2.4. Substitution des tâches, pas des métiers : une recomposition silencieuse du travail	p.19
2.5. Expertise humaine, responsabilité et jugement professionnel : un rôle renforcé, mais fragilisé	p.19
2.6. Les effets organisationnels : entre opportunité stratégique et risque d'appauvrissement du travail	p.20
3. Fiabilité, confiance et faux imaginaires : quand l'IA reconfigure la relation aux visiteurs	p.20
3.1. Des visiteurs déjà utilisateurs d'IA : un renversement du rapport à l'information	p.20
3.2. L'émergence de faux contenus et de faux imaginaires territoriaux	p.21
3.3. La revalorisation paradoxale des métiers de l'accueil comme "fact-checkers du réel"	p.21
3.4. Une tension accrue sur la confiance et la responsabilité institutionnelle	p.22
3.5. Vers une hybridation durable de la relation visiteurs	p.22
3.6. Un enjeu stratégique : préserver la singularité territoriale à l'ère des récits générés	p.22
4. Données, gouvernance et infrastructures invisibles : le véritable cœur de la transformation	p.23
4.1. « Le gros sujet, c'est la donnée » : un diagnostic largement partagé	p.23
4.2. La base de données touristique, un modèle mis sous tension	p.23

4.3. Un déséquilibre structurel entre producteurs et garants de la donnée	p.24
4.4. La fatigue de la saisie et le coût invisible de la non-interopérabilité	p.24
4.5. L'IA comme révélateur d'une dette organisationnelle et technique	p.25
4.6. Vers une gouvernance élargie de la donnée et des usages de l'IA	p.25
4.7. La donnée comme levier d'ingénierie territoriale et de pilotage stratégique	p.25
5. Métiers, compétences et identités professionnelles à l'épreuve de l'IA	p.26
5.1. Des transformations de tâches, pas de disparition des métiers	p.26
5.2. L'hybridation croissante des métiers, notamment dans les offices de tourisme	p.27
5.3. Le métier d'accueil : de la transmission d'information à la médiation et à la vérification	p.27
5.4. Des identités professionnelles mises sous tension	p.27
5.5. Des inégalités fortes de compétences et d'aisance numérique	p.28
5.6. Des besoins émergents en compétences data et techniques	p.28
5.7. La formation : une attente forte, mais encore mal structurée	p.29
5.8. Entre opportunité et risque : accompagner plutôt que subir	p.30
5.9. Tableau des impacts métiers	p.30
Études de cas : Analyse terrain & usages de l'IA	p.34
2. Imaginer les OGD du futur et le rôle de l'IA dans ces scénarios prospectifs	p.42
Scénario 1 : un écosystème souverain, vers un modèle data-driven des OGD, tiers de confiance de la donnée à l'ère touristique de l'IA	p.43
Scénario 2 : fragmentation numérique des territoires et crise du rôle des OGD	p.48
Scénario 3 : Souveraineté pragmatique et hybridations sous contraintes	p.53
3. Recommandation pour structurer l'avenir de la donnée et de l'IA dans le tourisme institutionnel	p.59
Guidelines terrain pour décider et encadrer l'IA dans un OGD	p.59
Conclusion	p.62

Introduction

Une démarche méthodologique croisant observation, projection et action auprès d'une diversité d'acteurs institutionnels du secteur

Cette étude a été initiée par **ADN Tourisme**, fédération nationale qui représente plus de 1 200 **organismes de gestion de la destination (OGD)** à travers la France, soit environ 12 700 professionnels du secteur. En tant qu'acteur de référence, ADN Tourisme accompagne ses membres dans l'anticipation des mutations affectant leurs métiers et leurs organisations. **La montée en puissance rapide de l'intelligence artificielle (IA)** dans les activités économiques et les services publics soulève des enjeux d'autant plus critiques pour les OGD, confrontés à la nécessité de transformer leurs pratiques, leurs compétences et leurs outils.

Face à ces enjeux, ADN Tourisme a engagé, avec l'AFDAS, une réflexion stratégique pour comprendre les **impacts concrets de l'IA sur les métiers du tourisme**, et notamment dans les missions de service public portées par les OGD. Ce travail s'inscrit dans le cadre du marché subséquent « 2024_11_LOT 1_MS_010 » du programme « Études et Prospectives Emploi Compétence ». Les objectifs de l'étude :

1. qualifier les usages actuels de l'IA dans les OGD,
2. comprendre ses effets réels ou anticipés sur les pratiques professionnelles,
3. projeter les scénarios d'intégration possibles,
4. proposer des recommandations concrètes en matière d'évolution des compétences et de structuration collective.

Pour répondre à ces objectifs, Matrice a proposé une méthodologie ancrée dans les besoins d'ADN Tourisme. Au cours des mois de **juillet et décembre 2025**, les travaux se sont structurés autour de **quatre phases complémentaires** :

1. **Phase I (juillet)** : Une étude de la littérature scientifique et de la littérature grise et des entretiens exploratoires afin de construire les repères nécessaires pour situer l'analyse de terrain, identifier des signaux faibles et tendances actuelles servant de base à la construction de scénarios prospectifs ainsi que de poser de premières hypothèses sur usages de l'IA dans le secteur
2. **Phase II (août à octobre)** : Une exploration des pratiques et des perceptions de terrain, reposant sur 22 entretiens qualitatifs approfondis menés avec des professionnels d'OGD. Cette phase a permis d'ancrer l'analyse dans la réalité terrain et opérationnelle et d'identifier les pratiques actuelles et usages de l'IA comme les leviers concrets d'appropriation ainsi que les points de blocage actuels.
3. **Phase III (novembre)** : Une modélisation prospective, reposant sur les données issues du terrain, et 3 ateliers spécifiques en design prospectif, et visant à dessiner les futurs possibles des OGD à l'horizon 2030 à travers trois scénarios contrastés, les dynamiques technologiques, territoriales et environnementales observées. Ces scénarios visent à

sensibiliser les acteurs aux bifurcations possibles et à stimuler les débats stratégiques en interne

4. **Phase IV (décembre) : Un cadre de recommandations**, appuyé sur les enseignements du terrain et les hypothèses de la phase prospective, destiné à guider l'action des décideurs et des têtes de réseau. Ces recommandations concernent à la fois les politiques RH, les stratégies de mutualisation et de gouvernance de la donnée, et les choix technologiques à privilégier dans une logique de souveraineté et de durabilité des usages.

Dans l'ensemble de cette étude, nous avons donc conduit des entretiens et ateliers auprès d'un panel diversifié d'acteurs du tourisme institutionnel, couvrant plusieurs échelons d'organismes de gestion de destination (OGD) :

- **offices de tourisme** (structures de destination, au plus près du terrain) ;
- **agences départementales / comités départementaux** (attractivité, observation, ingénierie, stratégie de contenus, accompagnement des filières) ;
- **acteur régional (type CRT / agence régionale)**.

Cette diversité de structures nous a permis de croiser des réalités organisationnelles contrastées (taille, moyens, missions, maturité numérique) et d'observer des fonctions métiers complémentaires : **direction et pilotage, accueil / relation visiteurs et réservations, communication et contenus web, marketing et promotion, observation / data et performance, ingénierie territoriale / accompagnement de projets**, ainsi que des profils plus transversaux d'expertise (ex. expert IA au sein d'un réseau).

L'échantillon donne ainsi à voir la chaîne de valeur touristique dans sa globalité, depuis les activités de front-office jusqu'aux fonctions stratégiques et data, au cœur des enjeux d'intégration de l'IA.

Tableau des entretiens et ateliers réalisés au sein des différentes structures et auprès de différents métiers

Structure	Type de structure	Entretiens et ateliers Métiers
Serre-Ponçon Tourisme	OT (Office de tourisme / Destination)	Accueil et réservations
		Chargée de communication Web
		Responsable média
		Directeur
Calvados Attractivité	ADT / Agence départementale d'attractivité (niveau départemental)	Responsable Marketing
		Directrice Adjointe & resp du pôle accompagnement
		Chargé d'observation
		Chargé de stratégie des contenus / de promotion
		Directeur

Lab Tourisme Réunion	CRT / Agence régionale : "Lab" innovation/numérique	Directrice
OT Beaune	OT (Office de tourisme)	Directeur
		Web Manager
		Conseillère séjour / animatrice agence
Charente-Tourisme	CDT / ADT (niveau départemental)	Directrice de la performance
		Directeur
		Responsable ingénierie territoriale
Grand-est	CRT / Agence régionale	Directeur pôle digital
		Directrice Marketing
Kaysersberg	OT (Office de tourisme / Destination)	Directeur
		Directrice adjointe
Consultant IDRezo	Prestataire / réseau d'expertise (hors OGD)	Expert IA dans le réseau

Avant d'entrer dans l'analyse détaillée des enseignements issus du terrain, et afin d'éviter toute confusion entre des notions souvent mobilisées de manière indifférenciée par les acteurs, il apparaît nécessaire de poser un cadre de lecture commun. Le terme d'« intelligence artificielle » recouvre en effet des réalités techniques, organisationnelles et opérationnelles très différentes, allant de la simple automatisation de tâches à des systèmes apprenants ou génératifs plus complexes. À partir des constats formulés lors des entretiens, nous proposons donc de revenir sur les déterminants clés de la chaîne de valeur de l'IA dans le secteur du tourisme : données, gouvernance, analyse, automatisation et modèles d'IA. Ce cadre notionnel vise à outiller la lecture du reste de l'étude, en clarifiant ce qui relève de choix technologiques, de niveaux de maturité organisationnelle, et de décisions stratégiques plus larges.

Ce cadre notionnel vise à outiller la lecture du reste de l'étude, en clarifiant ce qui relève de choix technologiques, de niveaux de maturité organisationnelle, et de décisions stratégiques plus larges.

Cadre notionnel : de la donnée aux algorithmes, la chaîne de valeur de l'IA

Avant de constater les usages et effets réels de l'IA, il faut réussir à décortiquer ce qui relève en réalité de la donnée, de l'automatisation, de l'IA spécialisée, et de l'IA générative. L'enquête de terrain a en effet démontré qu'il existe des confusions persistantes dans le secteur du tourisme.

« IA bon... En réalité c'est un sujet de transformation digitale plutôt que l'IA. On a une dette, la transformation digitale qui n'est pas terminée alors qu'on veut aller sur l'IA. C'est pas un problème d'IA mais le vrai sujet c'est la digitalisation. »

« On me demandait comment je vais gérer ma boîte mail, mais en fait c'est pas de l'IA, c'est de la robotisation de process. [...] Faut pas se focaliser sur l'IA mais sur l'ensemble des compétences de données, de programmation et d'IA qui pourraient nous aider à être plus performants. »

Bien que l'on parle d'IA comme une technologie unique, c'est bien un ensemble hétérogène de systèmes visant à imiter certaines fonctions cognitives humaines, de façon plus ou moins performante. L'IA actuelle se décline en cinq grandes fonctionnalités : reconnaissance et analyse de données, diagnostic/prédiction, recommandation, génération de contenu (IA générative), et exécution autonome d'actions.

Tableau : définitions des déterminants de la chaîne de valeur de l'IA

	Définition	Exemples
Données	Matière première de toute chaîne numérique (observation, pilotage, automatisation, IA). Elles sont collectées (humains, outils numériques, capteurs, partenaires), puis stockées, décrites, qualifiées et partagées avec des niveaux variables de fiabilité, fraîcheur, complétude et granularité . La collecte et l'usage sont strictement encadrés (RGPD, CNIL, droits d'auteur, droit des bases de données, contrats, licences).	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de visiteurs sur un site ou dans un office de tourisme • Avis clients (Google, TripAdvisor, Booking, etc.) • Photos ou publications géolocalisées sur les réseaux sociaux • Données issues de capteurs (comptage, météo, transport, fréquentation) • Résultats d'enquêtes de satisfaction ou de questionnaires visiteurs (réponses des participants) • Point d'Intérêt Touristique saisi dans un Système d'Information Touristique
Gouvernance & ingénierie des données	Ensemble des règles, rôles, cadres éthiques et dispositifs techniques qui organisent la production, la qualité, l'usage et la responsabilité des données touristiques : qui collecte, qui valide, qui corrige, qui publie, qui décide des usages (notamment	<ul style="list-style-type: none"> • Répartition des rôles entre SIT régional (administration) et offices producteurs (création / mise à jour des données) • Normalisation du sens et définition des champs (horaires, labels, accessibilité, typologies d'offres)

	IA), selon quels principes, et avec quels outils d'interopérabilité.	<ul style="list-style-type: none"> ● Référentiels communs et partagés sur les données (types d'offres, équipements, niveaux d'accessibilité, périmètres territoriaux) <ul style="list-style-type: none"> ● API entre SIT, sites web, applications et partenaires (interopérabilité) ● Charte éthique de la donnée et de l'IA touristique (usages autorisés, transparence, limites) ● Comitologie de gouvernance (comité data / IA, arbitrage des usages, priorisation des projets, gestion des risques)
Analyse de données	Ensemble de méthodes - statistiques, visualisation, segmentation, séries temporelles - pour comprendre, structurer, comparer et interpréter les données . L'objectif est d'éclairer une décision humaine (diagnostic, arbitrage, stratégie).	<ul style="list-style-type: none"> ● Courbes de fréquentation d'un site ou d'une destination sur l'année ● Cartes de chaleur des zones les plus visitées ● Tableau des origines géographiques des visiteurs ● Analyse des retombées économiques d'un événement local ● Analyse de la e-réputation d'une filière ou d'un territoire ● Etude du potentiel d'implantation d'un équipement sur le territoire ● Diagnostic marketing d'un prestataire
Algorithmes / Programmes	Suites d'instructions déterministes : elles transforment des données d'entrée en résultats selon des règles explicites. Elles permettent l'automatisation de tâches répétitives ou de calculs, mais sans apprentissage à partir de données.	<ul style="list-style-type: none"> ● Moteur de recherche interne d'un site qui classe les hébergements selon le prix ou la disponibilité ● Système de réservation automatique ou gestion de planning ● Calcul automatique du panier moyen ou du taux d'occupation
IA spécialisées	Modèles apprenants (ML) entraînés sur des données pour accomplir une tâche ciblée : prédire, classer, détecter, recommander, optimiser . La performance dépend fortement de la qualité des données, de la mise à jour, de la robustesse et de la gouvernance.	<ul style="list-style-type: none"> ● Prédire la fréquentation en fonction de la météo ou des vacances scolaires ● Recommander des activités ou hébergements selon un profil de visiteur ● Détection automatique d'avis frauduleux ● Reconnaissance d'images pour classer des photos de paysages ou de monuments ● Estimation dynamique des prix (yield management)
IA génératives	Modèles capables de produire du contenu (texte, image, audio, vidéo, code) à partir d'instructions (prompts) et/ou de données contextualisées. Utilisées en tourisme	<ul style="list-style-type: none"> ● Texte : génération automatique de fiches descriptives d'hébergements, de newsletters ou de posts pour les réseaux sociaux (ChatGPT, Mistral, Jasper)

	<p>pour produire, reformuler, traduire, synthétiser, converser. Deux points critiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • risque d'erreurs/hallucinations, • nécessité de données sources fiables (souvent via RAG) + validation humaine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Image : création d'affiches, de cartes ou de visuels promotionnels • Vidéo : synthèse de témoignages visiteurs, vidéos immersives de présentation de territoire • Outil conversationnel : chatbot capable de répondre en langage naturel sur une destination
--	---	---

Tableau : ce qui est forcément automatisé et ce qui peut l'être dans la chaîne de valeur de l'IA

	Ce qui est forcément automatisé	Ce qui peut être automatisé (selon maturité / outillage)
Données	Stockage/traitement informatique (dès qu'une donnée est enregistrée dans un système : base, CRM, SIT, analytics).	Collecte (scraping, formulaires, capteurs), qualité (détection doublons/anomalies), mise à jour (synchronisation), enrichissement (géocodage, tags), interopérabilité (API/ETL).
Gouvernance & ingénierie des données	Rien n'est intrinsèquement automatisé : c'est d'abord un cadre humain (rôles, décisions, règles).	Contrôles de conformité (RGPD, logs, gestion des droits), workflows de validation, monitoring qualité, catalogues de données (métadonnées).
Analyse de données	Rien n'est forcément automatisé : l'analyse peut être 100% manuelle (Excel, lecture, interprétation).	Calculs & dashboards, détection de tendances, alertes, résumés automatiques de rapports, analyse de verbatims (classification/sentiment) si on outille.
Algorithmes / Programmes	Forcément automatisé (sinon ce n'est pas un programme) : exécution automatique des règles et calculs.	Périmètre : on peut automatiser plus ou moins large, du calcul simple jusqu'à un workflow complet inter-outils).
IA spécialisées	Forcément automatisé dans le "cœur" (inférence/prédiction).	Le reste de la chaîne : collecte/qualité data, MLOps (monitoring), recalibrage, intégration aux outils métiers, niveau d'autonomie (reco vs décision).
IA génératives	Forcément automatisé dans la génération (produire une sortie est automatisé).	Niveau d'autonomie : du simple brouillon à la publication "quasi-automatique" (avec garde-fous), validation humaine, fact-checking, personnalisation (selon données), orchestration multi-agents .

Ces deux tableaux permettent de clarifier une confusion fréquemment observée sur le terrain entre données, automatisation, intelligence artificielle et IA générative. Ils montrent que l'IA ne constitue ni

un bloc homogène, ni une rupture isolée, mais **l'aboutissement d'une chaîne de valeur progressive**, structurée en plusieurs couches techniques, organisationnelles et humaines.

Le premier tableau met en évidence que **les données constituent la matière première incontournable** de toute chaîne numérique, bien au-delà de la seule IA. Leur valeur dépend moins de leur volume que de leur **qualité, de leur fraîcheur, de leur contextualisation et de leur gouvernance**. Sans un cadre clair de production, de validation, de responsabilité et d'éthique, les données restent difficilement exploitables, voire contre-productives. La gouvernance et l'ingénierie des données apparaissent ainsi comme une **condition structurante**, préalable à toute automatisation avancée ou usage de l'IA.

Le second tableau introduit une distinction essentielle entre ce qui est **nécessairement automatisé** et ce qui **peut l'être selon le niveau de maturité, d'outillage et de choix organisationnels**. Il montre que :

- l'automatisation est déjà omniprésente dès lors que les données sont stockées et traitées dans des systèmes numériques ;
- l'analyse de données peut rester pleinement humaine, même si elle peut être partiellement outillée ;
- les algorithmes, les IA spécialisées et les IA génératives reposent sur des cœurs de traitement nécessairement automatisés, mais dont **le degré d'autonomie, d'intégration et de délégation décisionnelle reste un choix stratégique**.

Ces tableaux permettent ainsi de comprendre que **l'IA n'est ni une solution miracle, ni un substitut direct aux métiers**, mais un ensemble de technologies qui amplifient des capacités existantes, à condition que les fondations (données, gouvernance, compétences) soient solides.

En d'autres termes, la chaîne de valeur de l'IA repose sur des **données d'origine**, souvent qualifiées de données d'apprentissage, qui servent à entraîner des modèles statistiques capables de produire des prédictions, des classifications, des recommandations ou des contenus à partir de nouvelles données similaires.

Pour le dire simplement : on montre à un système d'IA des exemples issus du réel, et à partir de ces exemples, il construit un raisonnement probabiliste qu'il appliquera à des situations nouvelles.

Analyse de l'enquête de terrain : l'IA Générative dans le tourisme institutionnel

Depuis plus de vingt ans, le secteur du tourisme institutionnel est engagé dans une transformation numérique continue : dématérialisation de l'information, montée en puissance des sites web et des plateformes, structuration progressive des Systèmes d'Information Touristique (SIT), automatisation partielle de certains processus de réservation, de promotion ou de pilotage. L'irruption récente de l'intelligence artificielle, et plus particulièrement de l'IA générative, ne constitue pas une rupture ex nihilo, mais elle agit comme un **accélérateur et un révélateur** de tensions déjà présentes au sein des organismes de gestion de destination (OGD). Elle reconfigure les modes de production de l'information touristique, interroge la place des acteurs institutionnels dans la chaîne de valeur numérique, et questionne en profondeur les métiers, les compétences et les responsabilités associées à la mission de service public touristique.

Contrairement à une approche strictement technologique, cette étude part d'un constat issu du terrain : l'IA ne se déploie pas de manière homogène ni linéaire dans les organisations. Elle s'insère dans des contextes marqués par de fortes contraintes budgétaires, des organisations du travail déjà sous tension, une grande diversité de profils professionnels et une responsabilité spécifique vis-à-vis de la fiabilité de l'information diffusée. Les acteurs rencontrés ne parlent pas de l'IA comme d'un futur abstrait, mais comme d'un ensemble d'outils déjà présents dans leurs pratiques quotidiennes, parfois de manière intensive, parfois de façon marginale, suscitant à la fois des attentes pragmatiques (gain de temps, aide à la rédaction, synthèse de données) et des inquiétudes structurantes (erreurs, standardisation, perte de sens, dépendance technologique).

L'un des enseignements majeurs du terrain est que, dans le tourisme institutionnel, la question centrale n'est pas tant celle de la performance algorithmique que celle de la **confiance**. Les OGD se vivent et sont perçus comme des tiers garants de la qualité, de la véracité et de la contextualisation de l'information territoriale. Or l'essor des contenus générés par l'IA brouille les repères entre information fiable, approximation et fiction plausible. Sur le terrain, les visiteurs arrivent désormais dans les offices de tourisme et sur les canaux institutionnels avec des contenus produits par des systèmes d'IA, sollicitant les équipes pour les vérifier, les corriger ou les contextualiser. Ce phénomène, largement documenté dans les entretiens, revalorise paradoxalement certaines compétences humaines (connaissance fine du terrain, médiation, capacité de vérification), tout en déplaçant la charge cognitive et la responsabilité professionnelle.

Dans ce contexte, l'IA agit moins comme une technologie isolée que comme un **analyseur organisationnel**. Elle met en lumière des fragilités structurelles : gouvernance de la donnée insuffisamment stabilisée, multiplicité des outils et des bases, frictions dans la production et la mise à jour de l'information, asymétries de compétences entre métiers, confusion persistante entre automatisation, analyse de données et intelligence artificielle. Elle pose également des choix stratégiques majeurs pour les acteurs institutionnels du tourisme : quelle place conserver face aux grandes plateformes numériques ? Comment préserver la singularité territoriale dans un environnement informationnel standardisé ? Comment intégrer l'IA sans affaiblir la mission de service public ni dégrader les conditions de travail ?

C'est à partir de ces questions que s'inscrit la présente étude. Fondée sur des entretiens menés auprès d'offices de tourisme, d'agences départementales et régionales, ainsi que sur un atelier collectif, elle vise à qualifier les usages actuels de l'IA dans les OGD, à analyser leurs effets réels ou anticipés sur les pratiques professionnelles, et à éclairer les trajectoires possibles d'intégration de ces technologies. L'approche retenue est volontairement sociologique et située : elle privilégie l'analyse du travail réel, des représentations et des arbitrages concrets, en s'appuyant largement sur les verbatims recueillis, afin de donner à voir ce que l'IA fait, et ne fait pas, aujourd'hui au travail dans le tourisme institutionnel.

1. Le tourisme institutionnel face à l'IA : réalités de terrain et premières appropriations

L'enquête de terrain met en évidence une situation contrastée : l'intelligence artificielle est déjà présente dans les organismes de gestion de destination, mais de manière **discontinue, pragmatique et largement expérimentale**. Contrairement à un discours parfois dominant sur une transformation radicale des métiers, les usages observés relèvent principalement d'une **intégration par touches**, centrée sur des tâches spécifiques, souvent périphériques au cœur relationnel des métiers, mais structurantes dans l'organisation quotidienne du travail.

1.1. Une présence déjà concrète de l'IA, loin d'un déploiement homogène

Dans plusieurs structures, l'IA générative est désormais intégrée aux routines professionnelles, en particulier dans les métiers du web, de la communication, du marketing et de l'ingénierie de projets. Certains acteurs décrivent une adoption très avancée, assumée et stabilisée :

« J'utilise ChatGPT à 100 %. »

« Quand je rédige des pages, je ne fais plus sans utiliser ChatGPT. »

Dans ces cas, l'IA est décrite comme un **assistant permanent**, un outil de soutien quotidien qui s'insère naturellement dans la chaîne de production :

« Je considère que c'est un assistant, une personne à qui je vais déléguer des tâches. »

« Moi, c'est mon adjoint en fait. »

À l'inverse, d'autres professionnels se situent clairement en dehors de ces usages, sans pour autant exprimer de rejet catégorique. Le **non-usage** est souvent justifié par l'**absence de bénéfice perçu**, par des **habitudes de travail bien ancrées** ou par un **rapport plus distant aux outils numériques** :

« En tant qu'utilisateur : j'en vois pas l'utilité, je suis à l'ancienne sur Google. »

« Ça dépend de la maîtrise derrière, moi je suis nul en informatique, il faut que ce soit simple. »

Ces écarts traduisent moins une opposition à l'IA qu'une **différenciation forte selon les profils métiers, les trajectoires professionnelles et les environnements de travail**. Ils soulignent que l'appropriation de l'IA ne peut être pensée indépendamment des conditions matérielles, organisationnelles et culturelles dans lesquelles elle s'inscrit.

1.2. L'IA comme outil d'assistance : accélérer, structurer, déclencher

Lorsqu'elle est utilisée, l'IA est majoritairement mobilisée comme un **outil d'assistance**, rarement comme un système autonome. Le bénéfice le plus fréquemment évoqué est le **gain de temps**, en particulier sur des tâches jugées chronophages ou à faible valeur ajoutée :

« C'est un gain de temps massif sur les tâches administratives. »
 « Réécrire des méta-descriptions, faire des synthèses de gros documents... »

Cependant, ce gain de temps est presque systématiquement nuancé. **L'IA n'est pas perçue comme un producteur de résultats finis, mais comme un générateur de premières versions :**

« Jamais un travail fini, c'est toujours une V1 qu'il faut que je retravaille. »
 « L'IA n'est qu'une base de texte. »

Pour plusieurs professionnels, l'intérêt principal réside moins dans la réduction du temps global que dans la **réduction de la charge mentale** et du blocage initial :

« Ça permet tout de suite de sortir de la page blanche. »
 « Je passe autant de temps qu'avant, mais au moins je démarre. »

L'IA joue alors un **rôle de déclencheur**, facilitant l'entrée dans l'action dans des contextes de forte contrainte temporelle ou de surcharge informationnelle :

« Ça m'a permis de dégrossir un travail avec une masse d'informations énorme, dans un temps limité. »

1.3. Des usages ciblés, ancrés dans les tâches réelles des métiers

Les usages identifiés recouvrent un spectre relativement cohérent, centré sur des fonctions déjà numérisées :

- **Création et transformation de contenus** : rédaction web, optimisation SEO, reformulation, traduction, adaptation de ton
 « Je choisis une requête SEO, je définis des mots-clés, j'explique ma requête, et je retravaille jusqu'à ce que je sois content. »
 « Ça m'est arrivé de faire refaire un mail avec un style plus courtois pour des prestataires. »
- **Synthèse et structuration de l'information** : analyse de documents volumineux, comptes rendus, aide à la prise de décision
 « La synthèse, c'est très très fort, même s'il peut halluciner. »
 « J'utilise l'IA à chaque étape du projet, comme un entonnoir. »
- **Recherche d'information** : appui aux moteurs classiques, avec une attention portée à la traçabilité des sources
 « Je vais plutôt sur Perplexity [pour la recherche d'informations], les sources sont plus visibles, il y a moins la boîte noire. »

Dans le champ de l'**accueil touristique**, les premiers assistants conversationnels territoriaux émergent, souvent connectés aux bases de données locales :

« Ils sont branchés sur nos bases, sur la météo, avec des questions types et une personnalité propre. »
 « Ils vont chercher une information plus vite que moi. »

Ces outils sont toutefois explicitement pensés comme des **filtres pour les demandes répétitives, et non comme des substituts à la relation humaine** :

« Je ne trouve pas valorisant de répéter toujours la même chose. Le chatbot filtre, mais derrière il y a toujours l'humain. »

1.4 Une appropriation conditionnée par l'expertise et le contexte organisationnel

Un point saillant de l'enquête est que l'efficacité perçue de l'IA est directement liée au **niveau d'expertise préalable** des utilisateurs. L'outil ne produit des résultats jugés pertinents que lorsqu'il est piloté par des professionnels capables de formuler des demandes précises, de contextualiser les réponses et d'en évaluer la qualité :

« Il faut être expert de son sujet pour ne pas sortir des âneries. »

À l'inverse, des **tests rapides, mal outillés ou mal compris**, conduisent fréquemment à des **jugements négatifs** et à un **abandon des usages** :

« Ils ont testé un prompt simple, la réponse était simple, ils se sont dit "c'est nul" et ils ont arrêté. »

L'**appropriation** apparaît ainsi comme un **processus**, et non comme un simple accès à un outil. Elle suppose du **temps, de la formation, des échanges entre pairs et un cadre collectif de référence**. En ce sens, l'IA agit comme un révélateur des écarts de compétences, mais aussi des fragilités organisationnelles existantes.

1.5. Une transformation progressive, encore largement assistive

À ce stade, l'enquête ne met pas en évidence de **substitution massive des métiers par l'IA**, ni même de signaux faibles à interpréter en ce sens. Les usages observés relèvent principalement d'une **logique encapacitante**¹, dans laquelle l'IA vient soutenir, accélérer ou outiller des activités humaines existantes. Cette intégration reste toutefois **fragile et réversible**, dépendante des choix organisationnels, des ressources disponibles et de la capacité des structures à se doter de cadres partagés. Comme le résume un acteur interrogé :

« Pour l'instant, c'est de l'expérimentation. Il faut pratiquer, mais rester vigilant. »

Ce constat ouvre directement sur les tensions plus profondes analysées dans les chapitres suivants : fiabilité de l'information, responsabilité professionnelle, gouvernance de la donnée et recomposition des identités de métier.

¹ Encapacitation : capacité à renforcer, augmenter, développer son pouvoir d'agir sur un système de contrainte.

1.6. Tableau synthétique des usages repérés

Le tableau ci-dessous présente les usages réellement observés au cours de l'enquête, organisés par grandes activités transverses. Il met en regard les usages, des exemples de métiers concernés et des verbatims illustratifs, afin de rendre visibles les pratiques actuelles et leurs effets concrets sur l'activité.

Activité	Usages	Exemples métiers
Création de contenu	Rédaction d'un article website	« Je vois comment on gère un projet numérique... j'utilise l'IA Midjourney et OpenAI, je crée des contenus que je reprends à la main, à cause des faux... SEO : je choisis une requête SEO, je vais définir des mots présents dans le contenu, je vais expliquer ma requête et jusqu'à tant que je suis content du contenu. » « On a fait un gros travail sur nos sites web : changement de sites, réécriture des contenus, optimisation des URL... On s'est réparti les contenus, on les a écrits nous-mêmes... On essaie de nourrir le site avec des contenus, des actus, des histoires. » (ici plutôt sans IA, mais très utile pour illustrer le métier "création de contenu éditorial")
	Aide à la conception de support d'atelier ou de réunion	« Les études que je mène vont être très longues... j'utilise [l'IA] à chaque étape du projet et au final il va m'aider à faire cet entonnoir. (...) Ce qui est bien fait, c'est la suggestion de techniques d'animation. »
	Génération d'image ou visuel	« La création de visuel... je travaille avec des partenaires, quand ils ont vu ce que j'étais capable de faire, des paysagistes se sont sentis fragilisés. (...) "Tes images sont trop réalistes." »
	Rédaction de mail	« L'outil m'a aidé pour faire des mails de démarchage, adapter le ton, pouvoir traiter les mails rapidement. »
Transformation de contenu	Améliorer le score SEO d'un article	« Je suis très SEO et j'utilise l'IA Midjourney et OpenAI... je crée des contenus que je reprends à la main. SEO : je choisis une requête SEO, (...) je me suis adapté à l'IA pour créer des contenus. »
	Modification du style d'un texte	« Ça m'est arrivé de faire refaire [un mail] à l'IA avec un style courtois avec les prestataires. »
	Traduction de texte	« La traduction évidemment. » (dans la liste d'usages quotidiens)
Vérification et correction	Vérification d'une information	« Nos visiteurs arrivent avec des recherches faites sur l'IA et ils nous demandent de vérifier les informations. (...) C'est la première fois que cette année, depuis cet été, on voit des programmes écrits (...) et des articles réalisés sur la destination par des journalistes IA. Les photos nous sont montrées pour retrouver ce site, et la photo ne correspond pas au territoire. » « J'utilise [l'IA] comme un modèle de langue... sur des jeux de données, je peux m'en servir sur des trucs à la con, à la main ça prendrait trop de temps de corriger. »

		« ChatGPT pour de la rédaction... ça m'aide sur un rôle de relecture. »
Analyse des données	Synthèse de documents / mails etc.	« La synthèse : très très fort, même s'il peut halluciner. J'utilise l'intégration de données que je produis et je demande de travailler sur ces documents. (...) Les études que je mène vont être très longues, vont prendre des mois voire une année et j'utilise [l'IA] à chaque étape du projet. »
	Reporting / mise en forme analyse de données	« Maintenant, les personnes qui bossent aux bases de données travaillent avec les chargées d'observation, ça s'automatise petit à petit. (...) Formation récente de data analyst / data scientist avec un projet de création de Data Lake pour intégrer toutes les sources de données et faire des requêtes spécifiques au lieu de tout faire à la main. » « On est sur une migration de jeux de données et on veut mettre [ça] dans un data lake et brancher différentes choses. (...) Analyse de jeux de données non structurées avec des problématiques de clustering (...) pour aller sur des persona. »
Recherche d'information	Information : moteur de recherche	« Outil : je vais aller sur Perplexity sur de la recherche d'informations, les sources sont meilleures, il y a moins la boîte noire. » « Si l'idée est moteur de recherche, ça fait 20 ans que ça existe. »
Accueil touristique	Fournir de l'information au clients	« On a développé deux chatbots supplémentaires avec la société Genial : Clia pour la Vallée de Kaysersberg, et Albin pour le Lac Blanc. Eux, ils sont branchés sur nos bases de données et sur la météo, avec des questions types et une personnalité propre. (...) Ils sont hyper pointus, connectés à toutes les bases de données, et vont chercher une information plus vite que moi. » « Genial travel (...) pour créer un chatbot qui s'appelle Clia, primé. Associé à la base de données, qualification base de données. (...) Je ne trouve pas valorisant de refaire la même tâche, de répéter la même chose – donc chatbot > base de données. » « En lancement pour les marchés de Noël, on a signé avec LIMOVA, assistant téléphonique – on teste un assistant téléphonique... » « Je commence à y réfléchir, je le vois comme un outil pas pour les gens qui vont venir nous rendre visite, mais pour les saisonniers qui vont pouvoir le solliciter. (...) Créer un mini GPT, branché sur nos bases à nous, ça pourrait aider à trouver des informations fiables sur des dates d'ouverture, des prestataires, des commerçants. »
Observation / ingénierie territoriale	observation touristique / data	« Chargée d'observation : chargée d'études, marché, clientèle, fréquentations. (...) Les personnes qui bossent aux bases de données travaillent avec les chargées d'observation, ça s'automatise petit à petit. (...) Formation récente de data analyst / data scientist avec un projet de

	<p><i>création de Data Lake pour intégrer toutes les sources de données et analyse à partir du data Lake. »</i></p> <p><i>« On est sur une migration de jeux de données et on veut mettre [ça] dans un data lake... de l'analyse de jeux de données non structurées avec des problématiques de clustering (...) pour aller sur des persona. (...) Dans nos métiers, tout ce qui est lié à l'analyse d'avis de clients... on va le faire avec de l'IA générative. »</i></p> <p><i>« On fait de l'accompagnement sur de l'ingénierie de projet sur un équipement (camping, bâtiment patrimonial, base de loisirs)... On aide les élus à formaliser les idées en projets, dans l'air du temps, réalisables. »</i></p>
--	--

2. IA et travail : dépasser les récits technocentrés à partir du terrain du tourisme institutionnel

L'analyse des usages de l'intelligence artificielle dans le tourisme institutionnel montre rapidement les limites des discours généraux sur les effets de l'IA sur le travail. Les oppositions binaires, substitution contre augmentation, disparition des métiers contre gain de productivité, peinent à rendre compte de ce qui se joue réellement dans les organisations observées. Le terrain révèle au contraire une dynamique plus fine, marquée par des ajustements progressifs, des tensions organisationnelles préexistantes et une forte dépendance aux choix de gouvernance.

2.1. Des récits dominants puissants, mais peu opérants pour comprendre le travail réel

Dans les discours publics comme dans certaines stratégies institutionnelles, l'IA est fréquemment associée à deux récits antagonistes. Le premier alimente la crainte d'une automatisation généralisée, de la disparition des métiers et d'une perte de sens du travail. Le second promet une libération des tâches répétitives, une montée en compétence généralisée et une amélioration des conditions de travail.

Ces récits ne sont pas nouveaux. Plusieurs professionnels du tourisme les relient explicitement aux vagues précédentes de transformation numérique :

« La transformation a déjà commencé avec internet. En 2008, on avait déjà peur de perdre nos métiers sur l'information... et au final, les conseillers sont toujours là. »

Ce rappel historique est central. Il invite à considérer l'IA non comme une rupture isolée, mais comme une **nouvelle étape d'un processus de digitalisation continue**, déjà à l'œuvre depuis plus de vingt ans dans le secteur touristique. Réservations en ligne, plateformes d'avis, moteurs de recherche, réseaux sociaux : chacune de ces transformations a été accompagnée de promesses et de craintes similaires.

Sur le terrain, ces récits globaux sont souvent jugés trop abstraits pour guider l'action :

« On parle beaucoup d'IA, mais concrètement, on fait quoi avec nos métiers, là, maintenant ? »

2.2. Une confusion structurante entre IA, automatisation et IA générative

L'un des enseignements transversaux des entretiens est la **confusion persistante entre différentes réalités technologiques**. Dans de nombreux discours, l'IA est mobilisée comme un terme générique, englobant à la fois des outils d'automatisation, des algorithmes d'analyse de données et des systèmes d'IA générative.

Cette confusion n'est pas anecdotique : elle structure les attentes, les peurs et les décisions organisationnelles. Plusieurs professionnels interrogés le reconnaissent explicitement :

« IA et IA générative, il y a une différence ? »

« L'IA, c'est forcément génératif, non ? »

Dans les faits, une grande partie des usages déjà installés dans le tourisme, recommandations, segmentation, scoring, automatisation de reporting, relèvent davantage de **l'automatisation avancée et de l'analyse algorithmique**, que d'une intelligence "autonome". L'IA générative, plus récente et plus visible médiatiquement, concentre pourtant l'essentiel de l'attention.

Cette focalisation contribue à un effet de **hype technologique**, souvent déconnecté des réalités du travail :

« On veut aller sur l'IA alors que la transformation digitale n'est même pas terminée. »

« Le vrai sujet, ce n'est pas l'IA, c'est la digitalisation. »

Sur le terrain, cette confusion se traduit par des attentes parfois irréalistes et des déceptions rapides, lorsque l'outil ne "fait pas tout seul" ce qui était implicitement attendu.

2.3. L'IA comme révélateur, plus que comme moteur, des transformations du travail

L'analyse des pratiques montre que l'IA n'est pas, à ce stade, le moteur principal des transformations du travail dans les OGD. Elle agit plutôt comme un **révélateur** de dynamiques déjà à l'œuvre : tensions budgétaires, sous-effectifs chroniques, empilement des missions, dépendance à des prestataires extérieurs, et dette organisationnelle liée aux systèmes d'information.

Plusieurs verbatims illustrent ce déplacement :

« La tendance n'est pas au recrutement, mais en tout cas à se doter d'expertise. Peut-être que l'IA va permettre de résoudre des problèmes qu'on n'arrivait pas à résoudre. »

« Je pense que je l'utiliserais moins si on était trois ou quatre... là, quand je ne peux pas solliciter mes collègues, j'utilise GPT. »

L'IA apparaît ici comme une **technologie palliative**, mobilisée pour compenser des manques structurels plutôt que pour transformer en profondeur l'organisation du travail. Ce point est crucial : dans un contexte budgétaire contraint, l'IA peut être perçue, voire instrumentalisée, comme une solution de substitution aux effectifs ou aux compétences manquantes.

2.4. Substitution des tâches, pas des métiers : une recomposition silencieuse du travail

Contrairement à certains discours alarmistes, les entretiens ne font pas apparaître de disparition massive des métiers. En revanche, ils mettent en lumière une **substitution progressive de certaines tâches**, en particulier celles liées à la production standardisée de contenus, à la traduction ou à la synthèse.

Cette recomposition est souvent décrite avec ambivalence :

« On avait un peu de budget pour déléguer cette mission... aujourd'hui, avec l'IA, j'aurais du mal à justifier de la déléguer. »

« On adore travailler avec des prestataires, mais quand on voit les résultats qu'on obtient avec l'IA... »

Dans les équipes marketing et communication, cette évolution se traduit par un déplacement du travail vers la **vérification, la correction et la contextualisation**. Les métiers ne disparaissent pas, mais changent de nature : moins de production "brute", plus de contrôle, d'arbitrage et de garantie de qualité.

Ce déplacement n'est pas neutre du point de vue des identités professionnelles. Certains y voient une montée en compétence, d'autres un risque de déqualification ou d'appauvrissement du travail :

« Le gros risque, c'est qu'on devienne fainéant. »

« On va préférer prendre des solutions pas abouties plutôt que de prendre le temps de réfléchir. »

2.5. Expertise humaine, responsabilité et jugement professionnel : un rôle renforcé mais fragilisé

Loin de rendre l'expertise obsolète, l'IA semble au contraire **renforcer la centralité du jugement professionnel**, en particulier dans un secteur où la fiabilité de l'information engage la responsabilité de l'organisation.

Les erreurs, hallucinations et approximations générées par les outils d'IA sont perçues comme un risque majeur :

« ChatGPT s'est foiré en long et large. »

« Sur une demande juridique, il invente des cours de cassation. »

Dans le tourisme institutionnel, cette question prend une dimension particulière. Les acteurs se définissent explicitement comme des **tiers de confiance** :

« On ne peut pas se permettre de présenter des erreurs. »

« C'est notre rôle d'être garant d'une certaine vérité de notre territoire. »

Cette responsabilité renforce le besoin d'expertise humaine, mais elle accroît aussi la charge cognitive et la pression sur les professionnels, sommés de vérifier, corriger et assumer des contenus produits partiellement par des systèmes qu'ils ne maîtrisent pas entièrement.

2.6. Les effets organisationnels : entre opportunité stratégique et risque d'appauvrissement du travail

L'enjeu central n'est donc pas technique, mais **organisationnel et politique**. Les effets de l'IA sur le travail dépendent étroitement des choix de déploiement, des cadres de gouvernance et des dispositifs d'accompagnement mis en place.

Sans cadre explicite, l'IA peut accentuer des logiques de rationalisation à court terme, justifier des réductions d'effectifs ou fragiliser les collectifs de travail. À l'inverse, intégrée dans une démarche réfléchie, elle peut devenir un levier d'amélioration des conditions de travail et de redéfinition choisie des métiers.

Comme le résume un dirigeant interrogé :

« Les dirigeants veulent de la rentabilité et voient l'IA comme une solution, mais il faut la data. Et la data, c'est de l'humain. »

Cette phrase condense un enseignement clé de l'enquête : **l'IA ne remplace pas le travail humain, elle en dépend**. Elle ne fait que déplacer les lieux de la valeur, de la responsabilité et du sens du travail.

3. Fiabilité, confiance et faux imaginaires : quand l'IA reconfigure la relation aux visiteurs

L'un des effets les plus saillants de l'introduction de l'IA dans le secteur touristique ne se situe pas à l'intérieur des organisations, mais **dans la relation entre les visiteurs et les acteurs institutionnels du tourisme**. Les entretiens font apparaître un déplacement profond : l'IA n'est plus seulement un outil utilisé par les professionnels, elle devient un **intermédiaire cognitif** mobilisé en amont par **les touristes eux-mêmes**. Cette évolution pourrait transformer le rôle des OGD, des offices de tourisme et, en particulier, des métiers de l'accueil.

3.1. Des visiteurs déjà utilisateurs d'IA : un renversement du rapport à l'information

Les professionnels rencontrés décrivent une situation désormais récurrente : **les visiteurs arrivent avec des contenus pré-construits par des outils d'IA générative**, itinéraires, programmes, recommandations, voire récits de destination, et sollicitent **les équipes non plus pour produire l'information, mais pour la valider**.

« Nos visiteurs arrivent avec des recherches faites sur l'IA et ils nous demandent de vérifier les informations. »

« Depuis cet été, on voit des programmes écrits "que faire en trois jours". »

Ce phénomène marque un renversement symbolique fort. Là où les offices de tourisme étaient historiquement des lieux de production et de diffusion de l'information, ils deviennent progressivement des **instances de vérification, de correction et de mise en contexte**. L'IA agit ici comme un filtre préalable, mais un filtre fragile, qui délègue au terrain la responsabilité finale de la véracité.

Ce déplacement est d'autant plus significatif qu'il concerne des publics variés, et pas uniquement les profils technophiles ou urbains. L'usage de l'IA générative dans la préparation de voyages semble se diffuser rapidement, parfois sans conscience claire de ses limites.

3.2. L'émergence de faux contenus et de faux imaginaires territoriaux

L'un des points d'alerte les plus fréquemment évoqués concerne la **production de contenus erronés ou trompeurs**, en particulier les images et les récits visuels. Plusieurs professionnels décrivent l'apparition de "faux imaginaires" du territoire, construits à partir d'images générées ou altérées par l'IA.

« Ça génère de faux imaginaires du territoire. »

« Les photos... elles ne correspondent pas au territoire. »

Les exemples donnés sont très concrets : paysages qui mélangent des éléments géographiques incohérents, architectures inspirées d'autres régions ou pays, atmosphères "carte postale" standardisées qui ne correspondent à aucune réalité locale. Ce phénomène est d'autant plus problématique qu'il touche des publics inégalement armés pour exercer un regard critique.

« Les personnes âgées nous montrent ces images et nous demandent "on veut voir la même chose". Elles ne voient pas que c'est faux. »

L'IA ne produit pas seulement de l'erreur factuelle ; elle fabrique des **représentations plausibles mais inexactes**, qui peuvent **générer des attentes irréalistes, des déceptions sur place, voire une remise en cause de la crédibilité des acteurs locaux**.

3.3. La revalorisation paradoxale des métiers de l'accueil comme "fact-checkers du réel"

Face à ces contenus produits en amont, les métiers de l'accueil voient leur rôle se transformer en profondeur. Loin de disparaître, ils se trouvent au contraire **revalorisés sur une fonction spécifique : celle de garant du réel**.

Les agents d'accueil deviennent ceux qui savent dire ce qui est vrai, ce qui est faux, ce qui est possible ou non, ce qui relève de la généralité ou de la connaissance fine du territoire.

« Il manque de précision dans le local [en parlant de ChatGPT]. »

« Les horaires d'ouverture, l'accessibilité des randonnées, l'exposition au soleil... ce sont des informations locales. »

Ces savoirs ne sont pas toujours formalisés dans des bases de données accessibles aux IA. Ils reposent sur l'expérience, la récurrence des situations, la pratique du territoire et les échanges avec les acteurs locaux. **L'IA met ainsi en lumière, par contraste, la valeur de cette connaissance située.**

Ce renforcement du rôle de vérification n'est toutefois pas sans coût. Il ajoute une charge cognitive supplémentaire aux équipes, qui doivent non seulement **produire ou transmettre de l'information**, mais aussi **déconstruire des contenus erronés**, expliquer leurs limites et parfois gérer la frustration des visiteurs.

3.4. Une tension accrue sur la confiance et la responsabilité institutionnelle

Dans le tourisme institutionnel, la question de la confiance est centrale. Les acteurs rencontrés insistent sur leur rôle de tiers neutre, non marchand, garant de la qualité de l'information.

« On est perçus comme fiables, semi-publics, sans enjeux commerciaux. »

« C'est notre rôle d'être garant d'une certaine vérité du territoire. »

L'IA vient fragiliser cet équilibre. D'un côté, elle s'appuie massivement sur les contenus produits par les OGD, qui restent parmi les sources les mieux référencées et perçues comme les plus fiables. De l'autre, elle redistribue les cartes de la visibilité : les visiteurs peuvent accéder à des synthèses sans jamais consulter directement les sites institutionnels.

« On peut préparer ses vacances avec ChatGPT sans aller sur un site de destination. »

Cette situation crée une tension stratégique majeure : **comment rester un tiers de confiance quand l'accès à l'information se fait via des intermédiaires sur lesquels les OGD n'ont pas la main ?** La crédibilité demeure, mais la relation directe s'affaiblit.

3.5. Vers une hybridation durable de la relation visiteurs

Les entretiens montrent que cette évolution ne se traduit pas par une disparition du lien humain, mais par une **hybridation croissante** des modalités de relation. Les demandes simples, répétitives ou standardisées tendent à être absorbées par des outils numériques ou conversationnels, tandis que les situations complexes, sensibles ou contextualisées continuent de nécessiter un échange humain.

« Il ne faut pas parler de baisse [des relations humaines], mais de report. »

« Il y a toujours la rencontre avec un être humain, mais autrement. »

Dans les périodes de moindre affluence, ce déplacement libère du temps pour des **activités de veille, de mise à jour de la donnée et de relation avec les partenaires locaux.** En haute saison, l'IA pourrait être envisagée comme une nouvelle source à destination des saisonniers, afin de sécuriser la qualité de l'information délivrée.

« On a des processus pour former les saisonniers, mais parfois le niveau d'expertise pourrait être meilleur. »

L'IA deviendrait alors un **outil d'appui**, non pour remplacer l'agent, mais pour renforcer la cohérence et la fiabilité des réponses.

3.6. Un enjeu stratégique : préserver la singularité territoriale à l'ère des récits générés

Au-delà de la question de la fiabilité, c'est celle de la **singularité des territoires** qui est posée. Plusieurs professionnels expriment la crainte d'un lissage des récits touristiques, alimenté par des outils produisant des contenus standardisés, riches en superlatifs mais pauvres en spécificités.

« Si tout le monde utilise les mêmes outils, tout va finir par se ressembler. »

« Le tourisme a besoin de spécifications. »

Cette inquiétude touche au cœur de la valeur ajoutée des OGD : la capacité à produire un récit incarné, contextualisé, ancré dans des pratiques locales et des histoires singulières. L'IA, utilisée sans cadre éditorial clair, risque de fragiliser cette dimension en favorisant des représentations génériques et interchangeables.

Ce chapitre met en évidence un déplacement majeur : l'IA ne transforme pas seulement les outils des professionnels, elle **reconfigure les attentes, les comportements et les représentations des visiteurs**. En retour, elle renforce certaines fonctions clés des OGD, fiabilité, médiation, expertise locale, tout en les plaçant sous tension.

4. Données, gouvernance et infrastructures invisibles : le véritable cœur de la transformation

À mesure que les entretiens progressent, un constat s'impose : **l'IA n'est pas le point de départ de la transformation, mais son révélateur**. Derrière les discours sur les chatbots, la génération de contenus ou la personnalisation des parcours, les acteurs du tourisme institutionnel ramènent systématiquement la discussion vers un socle plus fondamental : la donnée. **Qualité, structuration, circulation, responsabilité et gouvernance des données apparaissent comme les conditions sine qua non de toute intégration pertinente de l'IA.**

4.1. « Le gros sujet, c'est la donnée » : un diagnostic largement partagé

La formule revient dans de nombreux entretiens, parfois mot pour mot, parfois sous des formes équivalentes. Elle ne relève ni d'un slogan ni d'un effet de mode, mais d'une expérience concrète du travail.

« Le gros sujet, c'est la donnée. »

« Je pense sincèrement que le futur, c'est la data, pas l'IA. »

« Si on n'est pas capable de structurer la donnée dans nos structures, je ne vois pas d'issue sur ces sujets d'IA. »

"J'ai l'équivalent de deux ETP pour remplir la base données"

Pour les professionnels interrogés, l'IA apparaît comme une couche supplémentaire venant se greffer sur des systèmes déjà fragiles. **Bases hétérogènes, saisies multiples, référentiels incomplets, outils peu interopérables** : autant de failles structurelles qui limitent, voire invalident, les promesses d'automatisation et d'IA.

Cette lucidité tranche avec les discours techno-centrés souvent portés à l'extérieur du secteur. Ici, l'IA **n'est pas perçue comme une solution magique**, mais comme un **amplificateur** : elle amplifie ce qui fonctionne, mais rend aussi plus visibles les dysfonctionnements existants.

4.2. La base de données touristique, un modèle mis sous tension

La base de données touristique constitue historiquement le cœur du modèle informationnel des OGD. Elle alimente les sites, les brochures, les outils de promotion, les observatoires et, de plus en plus, les services numériques. Or, l'arrivée de l'IA générative vient profondément déstabiliser ce modèle.

« Cette base est utilisée pour alimenter des sites avec le programme de data tourisme. C'est un modèle de l'information touristique... l'IA vient complètement exploser ce modèle. »

L'explosion évoquée n'est pas technique, mais stratégique. Lorsque les visiteurs peuvent accéder à des synthèses globales via des assistants conversationnels, le rôle de la base de données comme point d'entrée unique est remis en question.

L'importance de la donnée ne disparaît pas, mais son **modèle de consommation et de valorisation** change.

« On peut préparer ses vacances avec ChatGPT sans aller sur un site d'une destination. »

Ce déplacement exprimé par un enquêté pose une question centrale : **à quoi sert la base de données, ou plus précisément ses médiums, s'ils ne sont plus directement consultés par l'utilisateur final ?** La réponse esquissée par les acteurs est claire : la base de données pourrait devenir une **infrastructure de confiance et de référence**, toujours plus destinée à nourrir des **systèmes tiers**, à condition d'en maîtriser les usages, comme la **gouvernance des données**.

4.3. Un déséquilibre structurel entre producteurs et garants de la donnée

Les entretiens mettent en lumière une tension organisationnelle forte entre ceux qui produisent la donnée, souvent les offices de tourisme, et ceux qui en assurent la gestion ou l'hébergement, fréquemment à l'échelle régionale ou départementale.

« Les OT sont ceux qui produisent la donnée, mais n'ont pas le pouvoir sur la base de données. »

« Il y a un vrai sujet de gouvernance... si le sujet n'est pas pris au sérieux, le truc va implorer. »

Ce déséquilibre alimente un **sentiment de dépossession chez les producteurs**, qui assument la charge de mise à jour, de vérification et de relation avec les acteurs locaux, sans toujours avoir la maîtrise des **règles d'usage, des priorités de diffusion ou des évolutions techniques**.

Dans un **contexte d'IA, cette fracture devient critique**. Les décisions sur l'ouverture des données, leur interopérabilité ou leur utilisation pour entraîner des modèles ont des implications **éthiques, économiques et politiques majeures**. Or, ces décisions ne sont pas toujours discutées collectivement.

4.4. La fatigue de la saisie et le coût invisible de la non-interopérabilité

Un autre enseignement fort concerne la **pénibilité liée à la multiplication des saisies**. Les professionnels décrivent des situations où les mêmes informations doivent être renseignées plusieurs fois dans des systèmes distincts, sans synchronisation automatique.

« Les mêmes informations qu'ils sont obligés de rentrer deux fois. »

« Je dois passer sur chacun des espaces... il y a un travail de suivi énorme. »

Cette redondance a des effets concrets : perte de temps, erreurs, découragement des prestataires, baisse de la qualité globale des données. Elle met également en évidence que de nombreuses

attentes exprimées vis-à-vis de l'IA relèvent en réalité de **besoins d'automatisation simple**, sans intelligence artificielle au sens strict.

« Beaucoup de situations montrent un intérêt fort pour l'automatisation de tâches, sans nécessité d'IA. »

La question des API, de l'interopérabilité et des flux automatisés apparaît ainsi comme un levier prioritaire, souvent **plus stratégique que l'adoption immédiate de solutions d'IA générative**.

4.5. L'IA comme révélateur d'une dette organisationnelle et technique

À travers les discours, l'IA agit comme un miroir grossissant des faiblesses accumulées au fil des années de transformation numérique inachevée.

« En réalité, ce n'est pas un sujet d'IA, c'est un sujet de transformation digitale qui n'est pas terminée. »
« On a une dette [technique] forte. »

Cette dette n'est pas uniquement technologique. Elle est aussi organisationnelle, culturelle et politique. Elle renvoie à des choix passés, ou à des non-choix, concernant les compétences internes, la dépendance vis-à-vis des prestataires et la place accordée à la donnée dans les stratégies territoriales.

Dans ce contexte, l'IA ne peut être pensée comme une surcouche isolée. **Elle oblige à reposer des questions de fond** : qui est responsable de quoi ? selon quels principes ? avec quels arbitrages entre efficacité, éthique, souveraineté et qualité de service ?

4.6. Vers une gouvernance élargie de la donnée et des usages de l'IA

Les acteurs les plus avancés évoquent la nécessité de formaliser des cadres de gouvernance explicites, intégrant non seulement les données, mais aussi leurs usages, notamment lorsqu'ils impliquent de l'IA.

« Il faut qu'on se mette d'accord sur les usages autorisés [en parlant d'IA]. »
« Comment on respecte une forme d'éthique en intégrant ces outils ? »

Cette gouvernance ne se limite pas à des aspects juridiques (RGPD, protection des données personnelles). **Elle inclut des dimensions éthiques, organisationnelles et stratégiques** : transparence des usages, traçabilité des décisions automatisées, validation humaine, responsabilité en cas d'erreur.

L'enjeu est d'autant plus important que les OGD sont perçus comme des acteurs de confiance. Toute perte de maîtrise sur la donnée ou sur les usages de l'IA pourrait fragiliser cette position.

4.7. La donnée comme levier d'ingénierie territoriale et de pilotage stratégique

Au-delà des risques, les entretiens montrent aussi un potentiel fort. Lorsque la donnée est structurée, partagée et analysée, elle devient un levier puissant d'ingénierie territoriale.

« La donnée prend de plus en plus de place dans mon métier [chargée de communication Web]. »

« On aide les élus à formaliser des projets réalisables, dans l'air du temps. »

Observatoires, analyses de fréquentation, études d'impact, accompagnement des porteurs de projets : autant de domaines où l'IA peut, à terme, renforcer des pratiques déjà existantes. Dans cette perspective, l'IA n'est pas une finalité, mais un **outil au service d'une stratégie data-centrée**, orientée vers la **compréhension fine des dynamiques territoriales, la durabilité et la qualité de l'expérience touristique**.

La question de l'IA ne peut être dissociée de celle de la donnée, de sa gouvernance et des infrastructures invisibles qui soutiennent le travail quotidien des OGD. Avant de projeter des scénarios d'avenir ou de formuler des recommandations, il est nécessaire de comprendre comment ces transformations affectent concrètement les **métiers, les compétences et les trajectoires professionnelles**.

5. Métiers, compétences et identités professionnelles à l'épreuve de l'IA

Les entretiens montrent clairement que l'IA ne transforme pas radicalement les métiers du tourisme institutionnel. Il ne s'agit ni d'une substitution massive, ni d'une simple continuité à l'identique. Les effets observés relèvent davantage d'un **déplacement progressif des tâches**, d'une **hybridation des rôles** et d'une **recomposition des identités professionnelles**, dans un contexte déjà marqué par de fortes contraintes budgétaires et organisationnelles.

5.1. Des transformations de tâches, pas de disparition des métiers

Un point de consensus fort émerge : les acteurs ne parlent presque jamais de disparition de métiers, mais de **transformation des activités**. Cette distinction est essentielle pour comprendre la réalité du terrain.

« Ce ne sont pas les métiers qui disparaissent, ce sont des tâches. »

« Pour l'instant, les transformations de l'IA sont faibles, mais beaucoup de métiers pourraient être très différents. »

L'IA est d'abord mobilisée sur des tâches considérées comme répétitives, chronophages ou considérées comme à faible valeur ajoutée : rédaction de premières versions de textes, reformulation, traduction, mise en forme, synthèse documentaire, réponses standardisées. **Ces usages ne suppriment pas le travail humain, mais déplacent l'effort vers d'autres dimensions : vérification, contextualisation, arbitrage, relation.**

« Je considère que c'est un assistant... je vais déléguer des tâches, mais derrière je reprends. »

« Jamais un travail fini, c'est toujours une V1 qu'il faut que je retravaille. »

Ce déplacement est parfois vécu comme un soulagement, parfois comme une perte de sens, selon la place que ces tâches occupent dans l'identité professionnelle des personnes concernées.

5.2. L'hybridation croissante des métiers, notamment dans les offices de tourisme

Les métiers du tourisme institutionnel étaient déjà marqués par une forte polyvalence. L'IA vient accentuer cette tendance, en particulier dans les offices de tourisme, où les frontières entre accueil, communication, web, donnée et relation partenaires deviennent de plus en plus poreuses.

« Avant, j'étais webdesigner et infographiste. Aujourd'hui je fais du community management, du web, de l'analyse de données, du référencement. »

« J'étais le couteau suisse du web, maintenant ça s'affine de plus en plus sur la donnée. »

Cette hybridation n'est pas nouvelle, mais elle s'intensifie. Les métiers d'accueil en offrent une illustration particulièrement nette. Loin de disparaître, ils se transforment vers des fonctions mêlant front-office et back-office, relation humaine et gestion de l'information.

« Avant [il y a 10 ans] on parlait de conseillers en séjour, maintenant on parle plus d'agents d'accueil, formés pour répondre à des besoins, avant c'était neutre »

« On a 5 conseillers qui ont un métier [d'accueil] mais ils touchent tous à la base de données, on est dans cette configuration dans l'équipe d'accueil. »

L'IA, dans ce contexte, est perçue comme un outil susceptible de sécuriser certaines réponses standardisées, tout en renforçant la valeur du conseil humain sur les situations complexes, sensibles ou très locales.

5.3 Le métier d'accueil : de la transmission d'information à la médiation et à la vérification

Les entretiens montrent une transformation continue du métier d'accueil, accélérée par l'arrivée de contenus générés par IA du côté des visiteurs. Les agents ne sont plus seulement des transmetteurs d'information, mais de plus en plus des médiateurs du réel et des vérificateurs de contenus.

« Nos visiteurs arrivent avec des recherches faites sur l'IA et ils nous demandent de vérifier. »

« Ils nous montrent des photos en disant "on veut voir ça", et ça ne correspond pas au territoire. »

Ce phénomène renforce paradoxalement la valeur du travail humain. La connaissance fine du territoire, l'expérience accumulée, la capacité à contextualiser deviennent des compétences centrales, impossibles à automatiser.

« Il y a des informations qui n'existent pas sur internet. »

« Quand il fait très chaud, on sait quelles randonnées sont à l'ombre, ça, l'IA ne l'a pas. »

Dans cette perspective, l'IA peut être vue comme un outil d'appoint, par exemple pour aider à accéder rapidement à des informations fiables, mais jamais comme un substitut à l'expertise de terrain.

5.4. Des identités professionnelles mises sous tension

Si l'IA n'entraîne pas de disparition immédiate des métiers, elle provoque néanmoins des tensions identitaires. Certains professionnels expriment une inquiétude face à la dévalorisation potentielle de leur travail, notamment lorsque l'usage de l'IA devient invisible ou suspecté.

« J'ai écrit une lettre [pour un pot de départ], je l'ai lue et on m'a reproché : "tu as écrit ça avec l'IA". »
 « Comme j'ai utilisé l'IA, on m'a dit que ce n'était plus vraiment mon travail, on a dévalorisé mon travail. »

Cette mise en doute touche particulièrement les activités intellectuelles, rédactionnelles ou analytiques, qui constituaient jusqu'ici un marqueur fort de l'identité professionnelle. L'IA brouille la frontière entre assistance et substitution symbolique, et pose la question de la reconnaissance du travail réel.

D'autres verbatims traduisent une crainte plus diffuse : celle d'un appauvrissement cognitif à long terme.

« Le gros risque, c'est que l'on devienne fainéant, ça sera plus simple d'aller utiliser de l'IA... »
 « On va préférer prendre des solutions pas abouties plutôt que de réfléchir. »

Ces propos ne relèvent pas d'un rejet de la technologie, mais d'une vigilance éthique et professionnelle sur le maintien des capacités de jugement, de réflexion et de création. D'autres pensent finalement que ces discours cachent une autre réalité :

« Tout dépend de la manière dont on amène le sujet. Beaucoup de discours autour de l'IA sont anxiogènes : "c'est une révolution, avec l'IA on ne réfléchira plus". Alors qu'en réalité, tu vas réfléchir encore plus, mais différemment. »

5.5. Des inégalités fortes de compétences et d'aisance numérique

Les transformations observées mettent en lumière des **écarts importants entre les profils**. Certains disposent d'une culture numérique et data relativement solide, acquise par formation initiale, autoformation ou trajectoires professionnelles hybrides. D'autres se sentent en difficulté :

« Ça dépend de la maîtrise derrière, moi je suis nul en informatique, faut que ce soit des approches plus simples, on ne peut pas tous faire de l'automatisation [confusion avec IA], moi c'est light. »

Ces écarts ne recoupent pas strictement les catégories hiérarchiques. Ils traversent les équipes, y compris au niveau des directions :

« Ok aller chercher de l'expertise, mais je me dis ou on va chercher sur un profil Data Scientist ou un pro de l'IA pour nous aider à automatiser ? C'est difficile et puis même si je rencontre ces profils, comment savoir si ça va m'aider ? On est un peu en difficulté sur ces sujets, pour prendre les bonnes décisions il faut comprendre un minimum »

L'IA agit ainsi comme un révélateur de fragilités plus anciennes : manque de culture data, dépendance aux prestataires et difficulté à évaluer la pertinence technique des solutions proposées.

5.6. Des besoins émergents en compétences data et techniques

Plusieurs structures évoquent des tentatives, encore rares mais significatives, d'intégration de profils orientés data ou développement.

« On développe l'observatoire, on réfléchit à avoir un data scientist, mais un data engineering, c'est peut-être tôt, il sera limité, mais ça peut être intéressant de voir comment s'améliorer. C'est des profils qui ont l'avenir.

»
« Aujourd'hui, un recrutement pertinent, c'est un data scientist, même junior. En Corse, ils ont embauché quelqu'un comme ça : en trois jours, elle a développé un outil interne incroyable. On lui demandait de référencer la signalisation touristique via Excel ; elle a créé un système d'information interne et a été repérée par Apidae. »

Ces expériences de recrutement sont souvent décrites comme très positives, mais aussi comme difficiles à généraliser, en raison des contraintes budgétaires, des grilles de rémunération et du manque de repères pour piloter ces profils.

« Où on va chercher sur un profil Data Scientist ou un pro de l'IA pour nous aider à automatiser ? »
« Même si je le trouve [en parlant d'un profil Data Scientist], comment savoir si ça va vraiment nous aider ? »

Dans de nombreux cas, la nécessaire montée en compétences se fait davantage par hybridation des compétences en interne : des profils web, communication, et même comme vu plus haut les conseillers évoluent progressivement vers des fonctions plus data-oriented, souvent par autoformation.

« Ça dépend des profils, plusieurs de mes collègues assistent à des formations, moi c'est de l'auto-formation. Je fais de la veille, je lis des articles, je dis souvent que mon meilleur formateur est Youtube et du coup je vais lire des articles et regarder des vidéos et j'expérimente. »
« Elle propose tout un programme de formation auquel on a accès au travers notre fédération, personnellement j'ai plutôt tendance à faire seul. C'est les fédérations régionales qui proposent des formations sur différents sujets à des organismes. »

5.7. La formation : une attente forte, mais encore mal structurée

La question de la formation traverse l'ensemble des entretiens. **Les acteurs expriment un besoin massif d'accompagnement, mais aussi une certaine désillusion face à l'offre existante.**

« On fait intervenir une personne dans un mois, qui vient former sur l'IA générative. Objectif : avoir une formation sur les cas d'usages, les biais, les risques, et l'après midi sur des ateliers sur l'écriture d'un bon prompt et des ateliers sur comment rédiger un CR ou synthèse »
« J'avais eu des notions en licence de Webdesign, l'analyse de données c'est pas nouveau, mais actuellement c'est compliqué y'a plein de tutoriels, la région donne des formations mais bon, les formations ne sont pas concluantes soient très basique ou pas du tout adaptée à notre secteur.»

Les formats jugés les plus pertinents sont ceux qui partent des situations de travail réelles, par métier, et non des outils eux-mêmes.

« Il faut partir des usages, pas des technologies. »
« Un atelier sur nos tâches concrètes, ça, ça marche. »

Plusieurs directions soulignent également la nécessité de construire un langage commun au sein des équipes.

« On veut que tout le monde parle le même langage. »

Cette acculturation collective apparaît comme une condition essentielle pour éviter des usages éclatés, non maîtrisés ou générateurs de risques.

5.8. Entre opportunité et risque : accompagner plutôt que subir

Enfin, les transformations des métiers sont indissociables du contexte économique. Les contraintes budgétaires pèsent lourdement sur les décisions organisationnelles, et l'IA peut être tentée comme une solution palliative.

« On est léger sur la partie RH, les besoins sont de plus en plus importants, l'idée c'est de renforcer l'équipe, peut être que ce sera avec l'IA. »

Ce glissement inquiète certains acteurs, qui y voient un risque de substitution déguisée ou de justification de réductions d'effectifs.

Pour autant, le discours dominant reste nuancé : l'IA n'est pas rejetée, mais elle doit être intégrée avec méthode, dialogue et anticipation.

« Le danger, ce n'est pas l'IA en soi, c'est la manière dont on l'intègre. »

L'IA semble avant tout agir comme un **accélérateur de transformations déjà à l'œuvre** dans les métiers du tourisme institutionnel : hybridation des rôles, montée en puissance de la donnée, tensions sur les compétences et les identités professionnelles. Ces mutations appellent désormais une réflexion collective sur les **usages concrets**, les **formes d'expérimentation** et les **choix stratégiques** opérés par les OGD.

5.9. Tableau des impacts métiers

Le tableau ci-dessous synthétise les déplacements observés dans l'enquête : l'IA Générative n'annule pas les métiers du tourisme institutionnel, mais **recompose les activités** en renforçant la supervision/validation, la maîtrise des données, la médiation et la responsabilité dans le processus de production.

Elle permet d'identifier, par familles de métiers, les **risques opérationnels** (qualité, réputation, droit, dépendance prestataires) mais aussi les **opportunités** (temps libéré, montée en qualité, conseil, intelligence territoriale), et sert de base à la priorisation des actions (référents, standards data, parcours de formation, outillage).

Familles de métiers	Impacts métiers (déplacements observés)	Risques liés à l'IA	Opportunités (si cadrage + données)
Prestations directes aux publics (B2C) Conseiller·e en séjour, Agent d'accueil / réservation	Déplacement vers demandes complexes : connaissance fine du territoire, arbitrages, gestion de situations sensibles ; montée du travail de vérification et médiation ; nécessité d'organiser la validation	Automatisation partielle + hybridation ; risque d'erreurs/hallucinations ; publication sans validation ; dégradation de l'expérience et de la confiance	Temps libéré sur FAQ/standard → renforcer l'accueil "haute valeur" ; meilleure personnalisation si données fiables ; amélioration de la base de connaissances territoriale ; montée en qualité des réponses (protocoles de contrôle)
Promotion par la prescription (B2B, influence/presse) Attaché·e de presse, Chargé·e RP/influence	Moins de production manuelle, plus de curation, relation, ciblage ; supervision des kits/monitoring générés ; besoin de relecture renforcée	Risque d'uniformisation du discours ; erreurs factuelles ; perte de crédibilité ; dépendance à des outils externes ; remplacement de prestataires au rabais	Production plus rapide de V1 (kits presse, angles, synthèses) ; capacité à mieux cibler et personnaliser ; renforcement du rôle "éditeur" et relationnel ; meilleure veille et réactivité en saison
Communication / promotion Chargé·e de communication	Passage de "faire" à orchestrer/valider ; hausse du contrôle qualité ; besoin de règles claires de publication et de sourcing	Automatisation partielle (multilingue, A/B test, veille) ; risques droits d'auteur / image ; ton "plateforme" ; erreurs territoriales	Accélérer déclinaisons (langues, formats) ; renforcer la singularité narrative via meilleures données/angles ; redéployer du temps vers stratégie éditoriale et animation de réseau local
Production (produits & offres)	Métiers plus analytiques et coopératifs ; montée en design d'expérience et en travail sur la donnée (parcours, saisonnalité, contraintes)	Mauvaise personnalisation si données pauvres ; standardisation des offres ; dépendance à des IA "génériques"	Prototyper plus vite des parcours ; mieux articuler contraintes (mobilités, saison, flux) ; renforcer la qualité des recommandations si "donnée IA-ready"

Commercialisation (place de marché, back-office) Admin ventes, gestion marketplace	Benchmark et traitement d'informations "chaudes" semi-automatisés ; plus de pilotage, moins d'exécution	Automatisation partielle (pricing, recommandation, SAV N1) ; risques de biais et d'arbitrages opaques ; dépendance à prestataires	Meilleure mise à jour de l'offre ; optimisation des contenus et de la visibilité ; reporting plus rapide ; concentration sur la stratégie de distribution plutôt que sur la saisie
Accompagnement & conseil / ingénierie territoriale / qualification de l'offre Ingénierie, animation/label	Hybridation + renforcement : diagnostics outillés, dossiers facilités, carto financements ; montée du conseil décisionnel fondé sur la donnée	Risque de "conseil automatique" dégradé ; sur-confiance dans des analyses non sourcées ; dépendance outils	Développer des services d'appui "data-driven" (prestataires/collectivités) ; industrialiser certaines analyses ; renforcer le rôle de tiers de confiance et d'animateur de filières
Observation / études / collecte & analyse Observatoire, chargé-e d'études	Glissement collecte → aide à la décision ; besoin compétences data ; automatisation de traitements + analystes	Risque de "boîte noire" et d'indicateurs fragiles ; confusion corrélation/causalité ; dépendance sources privées	Accélérer production de notes/conjoncture ; améliorer lecture des flux et saisonnalités ; renforcer la fonction d'intelligence territoriale (si gouvernance data solide)
Fonctions support (RH, finance, juridique, SI)	Temps libéré vers pilotage, conformité, contrôle interne ; besoin de cadres d'usage et de réversibilité	Automatisation partielle ; risques RGPD/IA Act, sécurité ; achats non maîtrisés	Structurer gouvernance (charte, procédures, achats) ; sécuriser l'organisation ; créer des réflexes communs (validation, données sensibles)
Management / direction / pilotage	Rôle accru dans la gouvernance data/IA ; arbitrages éthiques ; conduite du changement ; nécessité de se former "à décider"	Risque de fantasme productivité ; décisions sur outils sans cadre ; tensions identitaires / perte de sens	Clarifier priorités, mutualiser, éviter l'empilement ; organiser la redevabilité (qualité, coûts cachés) ; renforcer légitimité du réseau comme tiers de confiance

Au terme de l'enquête de terrain, une ligne de force s'impose : **l'IA Générative est déjà là, mais elle s'insère dans les OGD de manière pragmatique, inégale et encore largement expérimentale.** Les usages observés relèvent davantage d'une intégration par initiatives isolées des professionnels du secteur que de basculements organisationnels. Lorsque **l'IA est utilisée**, le travail semble se **déplacer de la conception brute vers des tâches de conception assistée, ou la production est initiée avec l'IA avant d'être retraitée, cadrée, vérifiée, affinée**, sans pour autant changer la nature de ce qui est produit ni même transformer les métiers. Les gains de temps et de confort sont principalement recherchés, bien que de nombreuses craintes relatives à la potentielle perte de posture critique et capacités cognitives soient relevées auprès de tous les métiers.

Dans le même temps, la **diffusion rapide des outils d'IA du côté des visiteurs, la fragilisation de la confiance informationnelle, ainsi que la centralité grandissante de la donnée et de sa gouvernance** font apparaître **un enjeu plus profond** : ce qui se joue n'est pas uniquement une question d'outillage, mais **une reconfiguration progressive de la place des OGD dans la chaîne de valeur touristique.** À ce stade, le terrain donne à voir des signaux cohérents, mais encore instables et réversibles, fortement dépendants des choix à venir : mutualisation des données, compétences à développer, modèles économiques à faire évoluer, cadres éthiques à structurer...

C'est précisément **pour éclairer ces bifurcations que la partie suivante propose un détour par la prospective** : non pour "prédire" l'avenir, mais pour rendre visibles des trajectoires plausibles et leurs implications concrètes sur les missions, les organisations, les métiers et la capacité collective du réseau à rester **tiers de confiance.**

Études de cas : Analyse terrain & usages de l'IA

1 Profil métier x IA → Étude de cas

Étude de cas N°1
Étude Tourisme & IA - ADN Tourisme (2026)



Agent d'Accueil
Sophia

- Vers un métier hybride Accueil/Tech
- Garante de l'Expérience Touristique
- Tiers de confiance : Vérification et personnalisation des informations

Fonction : Accueil et médiation des informations touristiques

Contexte Organisationnel : Office de Tourisme dans une région touristique très visitée. Transition numérique en cours. Des questions sur le rôle des offices de tourisme à accueillir physiquement les touristes.

Défis : Forte charge de travail sur les demandes répétitives, difficulté à maintenir des informations à jour et fiables.

Objectif : Optimiser l'accueil tout en maintenant la qualité humaine et l'authenticité des informations.

L'expérience de Sophie...

" Aujourd'hui, les visiteurs arrivent déjà avec des infos trouvées via l'IA. Le problème, c'est que beaucoup sont fausses ou approximatives. Des photos qui ne correspondent pas au territoire, des programmes irréalistes... Mon rôle, ce n'est juste de donner des horaires : c'est de vérifier, expliquer, rassurer. Le chatbot gère les questions simples, même le week-end. Moi, je m'occupe des cas complexes, de ce qui fait vraiment la différence. En fait, je suis devenue un tiers de confiance entre l'IA et la réalité du territoire... "

Usages de l'IA générative

Technologie utilisée	Objectifs de l'IA	Impact observé
Chatbots et outils automatisés	Répondre aux demandes simples et fréquentes des visiteurs 24/7	→ Disponibilité de réponse 24/24 → Libération du temps pour se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée (information chaude + expérience touristique)
Outils de génération de contenu	Automatiser la rédaction d'emails et de réponses types	→ Réduction du temps passé sur les tâches administratives, avec une gestion optimisée de l'information.

Analyse des transformations

AVANT l'IA	APRÈS l'IA
Interaction uniquement humaine.	Interaction hybride : IA pour le filtrage, humain pour la vérification et personnalisation.
Manque d'outils efficaces pour gérer l'information.	Dédie du temps à la gestion de la donnée

Transformations des tâches avec l'IA

Avant l'IA	Avec l'IA	Impact observé
Tâches répétitives manuelles (réponses par téléphone, interactions physiques)	L'IA répond aux questions fréquentes, et génère des premiers brouillons de réponses.	→ Gain de temps perçu, réduction de la charge mentale, plus de temps pour des tâches stratégiques.
Base de données en déficit sur l'information chaude	Sophie profite du temps gagné pour enrichir la base de données	→ Amélioration de l'efficacité du service, meilleure réactivité, et plus grande satisfaction des visiteurs.

Changements clés

- Transformation du rôle : de la gestion de tâches répétitives à une fonction de médiation et personnalisation.
- Sophie devient une médiatrice active entre les données générées par l'IA et les visiteurs.
- Hybridation du rôle d'accueil en intégrant des tâches pour alimenter la base de données

Conclusion

→ Transformation du métier d'agent d'accueil vers un rôle hybride, entre tiers de confiance, médiateur de l'expérience touristique et enrichissement de la base de données touristique de son organisation.

Cette "Étude de cas 1 : Agent d'accueil vers un métier hybride Accueil/Tech : garant de l'expérience touristique" a été élaborée dans le cadre du "Rapport ADN Tourisme - Étude IA Tourisme (2026)", par Matrice pour AFIDAS. L'étude complète explore l'impact de l'IA générative sur les métiers, les compétences, les organisations, et les modèles économiques du secteur du tourisme, spécifiquement des organismes de gestion de destination (OGD).

Leçons tirées

- L'IA complète le travail humain en automatisant les tâches répétitives, mais ne le remplace pas.
- La médiation humaine reste essentielle pour garantir l'exactitude des informations et maintenir la relation de confiance avec les visiteurs.
- Hybridation du métier en profitant de son expérience fine du territoire pour alimenter les bases de données

Recommandations stratégique

- Pour les OGD : Adopter une stratégie d'IA en complémentarité à l'humain.
- Pour les OGD : profiter de l'expérience fine du terrain, et une connaissance de l'information chaude pour alimenter les bases de données
- Pour Sophie : Suivre des formations continues sur l'utilisation des outils numériques tout en développant des compétences en médiation.





Contexte organisationnel

Verbatim relevé sur le terrain

"Depuis quelque temps, c'est vrai qu'on voit apparaître des photos fausses sur des articles qui semblent vrais. C'est nouveau. On voit des faux articles de blog, même les journalistes, parfois, on se dit que c'est un vrai article. Or, on voit que tout est faux, on voit que ce n'est pas une vraie personne qui rédige. Il n'y a personne derrière, et la création de contenu généré par IA... tout semble faux. (...) Je dirais que cela a vraiment commencé depuis cet été, on voit des programmes écrits sur "que faire en 3 jours" et des articles réalisés sur la destination par des journalistes IA. C'est de la génération de contenu par IA. Les photos nous sont montrées pour retrouver ce site, et on sait l'identifier : la photo ne correspond pas au territoire. Typiquement, ça va être un lac, avec des montagnes qui ressemblent à des chalets suisses, qui ne correspondent pas au territoire ; des formations rocheuses qui vont ressembler aux Dolomites... et c'est un mélange incohérent. Les personnes nous montrent et demandent : "on veut voir la même chose. Elles ne le voient pas, et nous, au premier regard, on voit bien que ce n'est pas notre territoire...".

Insights

- Une baisse des sollicitation en présentiel.
- Une activité de plus en plus remise en question sur sa nécessité par certains acteurs ("Automatisation de l'activité").
- Augmentation des faux contenus des touristes (Slop IA).

Usages de l'IA Générative

Verbatim relevé sur le terrain

1. "J'ai utilisé l'IA Générative pendant un an, je faisais une autre mission, je l'utilisais pour le traitement des mails".
2. "On teste d'abord les outils en dehors des horaires d'ouverture. On a un chatbot, on utilise plusieurs IA. Le premier n'est pas relié à notre base de données, il sert à filtrer les pré-demandes. On a, par exemple, une quinzaine d'appels par jour pour des questions sur le marché de Noël : "j'ai vu ça sur internet, je voulais vérifier". Pour l'instant, on a mis en place un chatbot qui répond plutôt bien. Une collègue, le matin, regarde les messages et rappelle les gens si nécessaire. On a encore un bug technique sur le transfert d'appel en direct, donc pour l'instant on reste sur cette organisation, mais l'idée est de l'activer aussi sur les heures d'ouverture".
3. "Les erreurs sont constatées. Après, il donne des informations très générales qui sont peut-être adaptées à la société, mais il manque de précision dans le local. Les questions qu'on aura sur les animations locales, les éléments sur l'accessibilité des randonnées sur le territoire, les horaires d'ouverture... c'est des informations locales. On peut trouver de l'information généraliste. Pour une partie, on peut trouver sur internet ; on a des outils en interne, ou on se partage de l'information ; n'a une rapidité de réponse grâce à notre cahier de liaison".

Insights

1. Rédaction de mail.
2. Complémentarité avec le Chatbot d'accueil actif en dehors des heures de travail.
3. Nécessité de vérifier les informations générées par l'IA grâce à de la donnée actuelle et certifiées.

Transformations des tâches avec l'IA

Verbatim relevé sur le terrain

1. "Nos visiteurs arrivent avec des recherches faites sur l'IA et ils nous demandent de vérifier les informations : que tout est réalisable. En utilisant un outil, ils ont des choses qui semblent réelles".
 2. "Ça libère du temps. Pendant des années, on avait déjà un chat sur nos sites web avec une personne en permanence connectée. On perdait souvent les gens : beaucoup de demandes arrivaient le soir, on rappelait le lendemain, et au final on ne gagnait pas grand-chose. Là, l'IA répond en temps réel, même le dimanche, c'est appréciable. Ça évite des rappels, ça réduit les interruptions permanentes. Et on dit à toute l'équipe : si vous cherchez une info, vous pouvez aussi utiliser le chatbot. Pour l'instant, ce n'est pas encore un réflexe, mais on y vient. Il fait très peu d'erreurs sur des choses sensibles comme les horaires d'ouverture".
 3. "Quand on a moins de fréquentation, j'ai des missions de veille auprès des partenaires sur les horaires d'ouverture".
- "Comme on passe moins de temps sur les réponses de base, on peut investir davantage de temps sur la qualité de la donnée : on fait des descriptions plus sympas, les photos à jour, informations de réseaux sociaux renseignées, etc. L'idée, c'est d'enrichir la donnée et de ne pas s'arrêter à des infos sèches. Nos bases remontent au niveau du département, et on voit clairement qu'il manque plein de choses dans les fiches".

Insights

1. Vérifier les informations des touristes (tiers de confiance).
2. Conseil aux touristes par mail ou téléphone sur les cas complexes non résolus par le chat bot. Cela permet de compenser les frustrations générées par le chatbot et l'hybridation maximise l'expérience client.
3. Compléter les bases de données.

Analyse des transformations

→ L'agent d'accueil devient un acteur central de l'expérience touristique

1. "Je fais de l'accueil au quotidien, je réponds au téléphone, je fais de la mise à jour d'information dans le bureau d'accueil, je fais des mails et je réponds aux demandes téléphoniques (...) Ça arrive que des personnes nous montrent une image et demande où aller voir l'image, et on doit expliquer que ce n'est pas dans cette région. "
2. "J'ai des missions sur la veille auprès des partenaires et je modifie par exemple les horaires d'ouverture qui changent. J'aide un peu sur la base de données ou directement auprès des prestataires pour qu'ils adoptent leur information chaude sur leur compte Google."
3. "On est là pour découvrir les attentes du visiteur et pour faire des suggestions. Notre rôle c'est de faire découvrir des nouvelles choses, alors que l'IA ce qu'elle propose c'est un peu générique. Dans un sens, nous on connaît quelques endroits peu connus. "
5. "Je dis souvent aux offices : si vous savez qu'un monument va fermer, mettez quelqu'un physiquement devant. Les gens qui demanderont à ChatGPT iront quand même sur place : c'est là que vous les récupérez. C'est l'espace d'utilité. L'avantage des offices, c'est leur présence sur le terrain. OpenAI n'aura jamais ça. Il ne faut pas attendre que les gens viennent dans vos locaux : allez dans les lieux où ils sont." (Expert IA du secteur du tourisme institutionnel)

Insights

1. Hybridation des compétences d'accueil vers du conseil et du tiers de confiance.
2. Des tâches de complétion de base de données.
3. Du conseil sur mesure aux touristes et aux prestataires pour proposer des expériences uniques.
4. L'humain pour répondre aux situations spécifiques et complexe qui génèrent de grande frustrations.

2 Profil métier x IA → Étude de cas

Étude de cas N°2

Étude Tourisme & IA - ADN Tourisme (2026)



Analyste Web & Data

Marc

- Vers un profil hybride **Analyste de données / Data Scientist**
- **Passage de la polyvalence à l'analyse avancée des données**
- **L'IA comme soutien dans l'automatisation de l'analyse des données et la création de rapports**

Fonction : Web Designer devenu Data Analyst, spécialisé dans l'analyse de données web et SEO

Contexte Organisationnel : Évolution d'un petit bureau de communication à une équipe de data analysts suite à une fusion. Marc travaille désormais avec des outils IA pour automatiser des analyses de données marketing et web.

Défis : Manque d'outils spécialisés, surcharge d'informations à traiter manuellement. Besoin de compétences en analyse de données complexes.

Objectif : Se spécialiser dans l'analyse de données à l'aide d'outils IA pour améliorer les processus de prise de décision.

L'expérience de Marc...

"Aujourd'hui, l'IA m'aide surtout à faire ce que je faisais déjà, mais plus vite. Les synthèses, les analyses, les reportings... ce qui me prenait une journée peut désormais me prendre quelques heures. Je ne lui délègue pas la réflexion, mais elle m'aide à structurer mes idées, à explorer mes données, à mieux expliquer mes résultats à ma direction. Je l'utiliserais peut-être moins si on était plus nombreux... Mais dans notre organisation, c'est un vrai soutien pour compenser les manques de temps et de ressources..."

Usages de l'IA générative

Technologie utilisée	Objectifs de l'IA	Impact observé
IA générative (rédaction)	Aider à rédiger des pages web, articles, descriptions	→ Sortir plus vite de la page blanche, structurer les textes, améliorer le style
IA pour SEO	Optimiser les contenus (mots-clés, angles, structure)	→ Meilleure performance SEO sans expertise rédactionnelle approfondie
IA comme assistant créatif	Proposer des idées, angles, formulations	→ Maintien de la créativité malgré la répétition des tâches

Analyse des transformations

AVANT l'IA	APRÈS l'IA
Production manuelle de contenus	Co-production humain-IA
Peu de confiance dans la qualité rédactionnelle	Contrôle renforcé du style et des sources
Externalisation possible à des prestataires	IA utilisée en interne

Transformations des tâches avec l'IA

Avant l'IA	Avec l'IA	Impact observé
Rédaction difficile, lente, peu structurée	Co-rédaction avec l'IA à partir de prompts	→ Gain en fluidité, rapidité, confort de travail
Forte dépendance à l'inspiration personnelle	IA propose des bases rédactionnelles	→ Réduction de la charge cognitive
Analyse des données peu automatisée	Analyses assistées par IA	→ Plus de d'analyse et meilleure transmission de l'information

Changements clés

- Le métier glisse vers un rôle d'analyse de données pour alimenter la stratégie
- L'expertise métier est centrale pour éviter les erreurs et donc se forment aux métiers de la datascience
- Autonomie sur des activités d'analyse de données et de reporting

Conclusion

→ L'IA automatise l'analyse des données, accélère la prise de décision et permet à ces profils de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, de transmission de l'information renforçant le rôle stratégique de l'analyste.

Cette 'Étude de cas 2 : Analyste Web & Data, vers un métier un profil hybride Analyste de données / Data Scientist, du passage de la polyvalence à l'analyse avancée des données' a été élaborée dans le cadre du 'Rapport ADN Tourisme - Étude IA Tourisme (2026)' par Maïtée pour AFDAE. L'étude complète explore l'impact de l'IA générative sur les métiers, les compétences, les organisations, et les modèles économiques du secteur du tourisme, spécifiquement des organismes de gestion de destination (OGD).

Leçons tirées

- L'IA ne remplace pas, elle optimise : L'IA permet d'automatiser les tâches répétitives, mais le travail de réflexion et d'analyse reste central.
- Amélioration de l'efficacité : L'utilisation de l'IA permet de gagner du temps et d'accroître la précision des analyses, mais nécessite toujours une validation humaine (donc compétences technique) pour les décisions stratégiques.

Recommandations stratégique

- Pour les organisations : Intégrer des outils d'IA pour automatiser l'analyse des données et libérer du temps pour des tâches plus stratégiques. Former les équipes à l'utilisation de ces outils pour qu'elles puissent les exploiter de manière optimale.
- Pour Marc : Continuer à développer ses compétences en Data Science et IA, tout en se concentrant sur l'analyse stratégique des données et la prise de décision basée sur les insights générés.

Envie d'en savoir plus sur le profil d'Agent d'accueil impacté par l'IA ?

Découvrez l'intégralité des verbatims terrains et insights, disponibles à la page suivante...



Contexte organisationnel

Verbatim relevé sur le terrain

"Avant de travailler en OT j'étais webdesigner et infographiste, et là je fais pas mal de métiers nouveaux. Community manager, web master, et responsable de web et la c'est de l'analyse de données web avec un volet référencement, suite à la fusion. Avant j'étais au comité de promotion et on a fusionné avec les bureaux d'accueil. Mes études de base licence en web design et je me suis spécialisé sur le web et là Web (...) "Ma fiche de poste a changé, et je commence à être plus sur la donnée, avant j'étais le couteau suisse web, et là ça s'affine sur la donnée, je me forme en tout cas pour."

"Y'a beaucoup de monde qui font de l'ingénierie et souvent par thématique comme la mobilité douce et nous on est plutôt généralistes on est capable d'avoir une prise de hauteur assez globale. On a été formé sur l'intelligence collective pour associer les citoyens pour co-construire les projets."

Insights

- **Augmentation des besoins de missions d'ingénierie et d'analyse des données.**
- **Les organisations n'ont pas toujours la capacité d'intégrer des profils spécialisés dans les équipes.**
- **Evolution de carrière dans un contexte de carrière longue + culture forte de formation.**

Usages de l'IA Générative

Verbatim relevé sur le terrain

1. *"Autre aspect, je suis web analyse, SEO et je suis aussi infographiste, on me demande de faire une affiche rapidos. Je demande une idée de création et je me sens sert pour une inspiration. Sur la 100ème affiches en quelques mois, j'ai plus vraiment d'idées". "Je le vois comme un assistant, j'ai ça comme idée, comment améliorer, et que ce soit plus pertinent".*

2. *"Les études que je mène vont être très longues, vont prendre des mois voire une année et j'utilise à chaque étape du projet et au final il va m'aider à faire cet entonnoir. Il va s'appuyer sur mes données". "Pour l'avoir testé, si je demande à ChatGPT de faire un état des lieux de l'offre touristique d'une offre précise".*

3. *"Il dit pas mal de bêtises, mais au lieu de lire une dizaine de pages il fait une synthèse et moi je vais dans le pratique".*

"Chat GPT Je l'utilise pour de la synthèse, c'est vrai que la première fois que j'ai utilisé ça m'a fiché une claque, et mon esprit de synthèse est bonne mais je peux pas rivaliser sur des quantités énormes de données. Quand je vais l'utiliser plus pour mon métier, des choses qui sortent sont pas datés, mais parfois des choses sortent qui confirment ce que j'aurais dit et parfois j'avais pas pensé, ça m'inspire et je mets toujours à ma sauce, ça ne remplace pas un travail de brainstorming mais sur des sujets".

4. *"Après je l'utilise pour mes reportings, quand j'ai mes analyses, mes tableaux, je demande d'améliorer pour être plus percutant et des propositions. Ma direction est pas à l'aise avec les analyses de données, donc il me permet de mieux retranscrire ces données avec un langage qu'ils comprennent".*

Insights

- 1. Générer des images et modifier des formats sans solliciter de profils spécifiques. Inspiration d'idées.**
- 2. Analyse des données.**
- 3. Synthèse de données.**
- 4. Présentation des résultats / reporting.**

Transformations des tâches avec l'IA

Verbatim relevé sur le terrain

"Ce qui me prenait une journée me prend 2 heures, sur les reporting j'ai gagné du temps. Ça peut être lourd parce que se tapait des tableaux Excel et d'autres fois c'est hyper cool. Soit ça dégage pour être plus performante".

Insights

- **Perception de gain de temps.**
- **Attention ne veut pas forcément dire que ce gain est réel, mais ressenti**

Analyse des transformations

➔ **IA pour compenser des organisations fragilisés sur des tâches nouvelles d'ingénierie**

1. *"C'est une phase d'expérimentation, c'est tout nouveau".*

2. *"Je pense que je l'utilisais moins si on était trois quatre, on regarderait ensemble mais la quand je peux pas solliciter mes collègues j'utilise GPT".*

Insights

- 1. Phase d'exploration des usages de l'IA Générative.**
- 2. IA pour gagner du temps sur des tâches d'analyses de données. IA pour tenter de compenser des moyens limités.**

3 Profil métier x IA → Étude de cas

Étude de cas N°3

Étude Tourisme & IA - ADN Tourisme (2026)



Chef de projet digital / Web manager

Julien

- Vers un rôle hybride Rédacteur SEO assisté par l'IA
- L'IA comme outil d'assistance à la rédaction web et à l'optimisation SEO
- Co-rédacteur avec l'IA pour améliorer la productivité sans sacrifier la qualité

Fonction : Gestion du site web, production de contenus, SEO

Contexte Organisationnel : Pôle digital composé de profils polyvalents, non spécialistes de la rédaction. Peu de ressources dédiées aux contenus éditoriaux.

Défis : Forte charge de production de contenus, difficulté face à la page blanche, exigences SEO élevées, manque de temps et de profils experts.

Objectif : Produire rapidement des contenus de qualité, adaptés au web, cohérents avec l'identité éditoriale du territoire.

L'expérience de Julien...

" Je n'écris plus jamais sans l'IA !

Pas parce qu'elle écrit mieux que moi, mais parce qu'elle m'aide à structurer mes idées. Elle me fait gagner du temps, mais surtout elle m'évite la page blanche.

Par contre, si je ne maîtrise pas mon sujet, elle peut dire n'importe quoi. Mon rôle, c'est de vérifier, d'ajuster et de garder le ton juste pour notre territoire..."

Usages de l'IA générative

Technologie utilisée	Objectifs de l'IA	Impact observé
IA générative (rédaction)	Aider à rédiger des pages web, articles, descriptions	→ Sortir plus vite de la page blanche, structurer les textes, améliorer le style
IA pour SEO	Optimiser les contenus (mots-clés, angles, structure)	→ Meilleure performance SEO sans expertise rédactionnelle approfondie
IA comme assistant créatif	Proposer des idées, angles, formulations	→ Maintien de la créativité malgré la répétition des tâches

Analyse des transformations

AVANT l'IA	APRÈS l'IA
Production manuelle de contenus	Co-production humain-IA
Peu de confiance dans la qualité rédactionnelle	Contrôle renforcé du style et des sources
Externalisation possible à des prestataires	Baisse des sollicitations de prestataires externes pour la rédaction

Transformations des tâches avec l'IA

Avant l'IA	Avec l'IA	Impact observé
Rédaction difficile, lente, peu structurée	Co-rédaction avec l'IA à partir de prompts	→ Gain en fluidité, rapidité, confort de travail
Forte dépendance à l'inspiration personnelle	IA propose des bases rédactionnelles	→ Réduction de la charge cognitive
SEO traité séparément	Intégré dès la génération	→ Meilleure cohérence éditoriale et marketing

Changements clés

- Le métier glisse vers un rôle de supervision éditoriale
- L'expertise métier devient centrale pour éviter les erreurs
- Réduction du recours aux prestataires

Conclusion

→ L'IA transforme la rédaction web en travail de supervision éditoriale.

Le profil devient moins producteur de texte et davantage garant de la qualité, du style et de la cohérence territoriale.

Cette "Étude de cas 3 : Chef de projet digital / Web manager, vers un rôle hybride Rédacteur SEO assisté par l'IA" a été élaborée dans le cadre du "Rapport ADN Tourisme - Étude IA Tourisme (2026)", par Mstrice pour AFDAS. L'étude complète explore l'impact de l'IA générative sur les métiers, les compétences, les organisations, et les modèles économiques du secteur du tourisme, spécifiquement ces organismes de gestion de destination (OGD).

Leçons tirées

- L'IA facilite la production, mais ne garantit pas la qualité.
- Le contrôle humain est indispensable pour éviter les erreurs factuelles.
- Le métier évolue vers un rôle de chef d'orchestre éditorial.

Recommandations stratégique

- Pour les OGD : Adopter une stratégie d'IA en soutien à l'humain, avec une gestion proactive des informations et une vérification humaine.
- Définir une charte éditoriale claire pour cadrer les usages.
- IA ne remplace pas l'Humain, sans maîtrise elle ne sert à rien

Envie d'en savoir plus sur le profil d'Agent d'accueil impacté par l'IA ?

Découvrez l'intégralité des verbatims terrains et insights, disponibles à la page suivante...





Contexte organisationnel

Verbatim relevé sur le terrain

"Moi la rédaction c'est pas quelque chose je suis mauvais, mais je suis pas super doué, et ça me demande d'énormes efforts".

"Actuellement depuis plusieurs mois, 90% c'est une assistance à la rédaction des pages de site web."

Insights

- Des profils très polyvalents et non spécialistes dans les pôles digitaux.
- Les organisations n'ont pas toujours la capacité d'intégrer des profils spécialisés dans les équipes.
- Des besoins conséquents pour gérer intégralement les sites internet et la stratégie de contenu.

Usages de l'IA Générative

Verbatim relevé sur le terrain

1. *"Mes collègues rédactrices co-construisent avec GPT, la ils vont commencer une discussion en parlant des montagnes et ils utilisent plus vraiment word et ça va amener un doc, parfois ils poussent des sources et en disant en te basant sur notre site".*

"Je l'utilise en assistance à la rédaction, j'utilise tous les jours, quand je rédige des pages je ne fais plus sans utiliser Chat GPT. Parce que dans la manière dont je l'utilise on est très satisfait des résultats. Je considère que ça me fait pas forcément gagner du temps, je passe autant de temps qu'avant. Mais l'avantage ça permet tout de suite de sortir de la page blanche, et avec des allers retours on affine, sur le style et si on est précis sur les prompts on obtient des résultats satisfaisant. J'ai fait des tests aux collègues pour devenir si c'est fait avec IA Chat GPT a tendance à avoir des styles lyriques avec beaucoup de superlatif et c'est pas naturel. Et quand on baigne c'est facile de voir, mais si on cadre et qu'on veut un style journalistique qui correspond à un magazine".

2. *"Impact rédaction sur le SEO? Ce que je sais c'est qu'en amont je donne une feuille de route pour le prompt je vais leur ressortir des mots clés des idées d'angle d'attaque et eux ils font leur travail de rédacteur en utilisant. "Dans mon métier c'est le SEO, je considère qu'il sera plus au fait des dernières évolutions, qu'il peut l'intégrer. Je suis sur le fond que sur la forme, l'IA va sur la forme. Ça m'aide je vais écrire un article, je vais le faire écrire par l'IA je vais voir son idéal, et je vais fondre pour pas trop perturber l'article mais ça apporte cette dimension machine. Ça marche pas mal mais ça dépend sur quel sujet. Y'a de l'édition, y'a de l'émotion qui est importante, je lui fais pas confiance. Ex: on a fait le site web, ma valeur ajoutée on a une page sur les mais quand faut mettre en un existant, c'est plus facile".*

Insights

1. Assistance à la rédaction d'articles et de pages internet.
2. Adaptation des contenus pour SEO par IA.

Analyse des transformations

→ IA pour compenser des organisations fragilisées sur la stratégie de contenu des sites

1. *"Par contre, on a l'a déjà dit à demi-mot, j'ai passé tellement de temps d'utiliser l'IA. Il faut être expert de son sujet pour sortir des aneries, elle est incapable de dire je sais pas, elle va forcément fournir un résultat et elle m'a sorti des aberrations, heureusement que je connaissais le sujet. Je connais mon territoire, je repense à une fois elle m'a sorti des âges de certains arbres et j'étais étonné, et j'ai demandé d'où tu sors ça? Elle m'a écrit "ah non c'est moi qui est fait des extrapolations, j'ai rien trouvé qui" si on a pas une maîtrise du sujet final, si on est pas capable de le faire soit même on peut se retrouver avec des "Clairement ça me permet d'augmenter mon niveau d'exigence donc je l'utilise sur des tâches à fortes valeur ajoutée, des tâches à faible valeur ajoutée, j'ai pas besoin de me connecter à une IA pour ça".*

2. *"Il est toujours là, j'ai un statut de cadre dans l'organisaït-on, je dois réaliser une mission, avec certaines deadlines j'ai été retrouvé à faire des pages chez moi à 3h du matin, ou le week end, et la l'AI il est là. Mon assistant m'aurait dit t'es gentil mais je rentre chez moi".*

3. *"A noter, ça a beaucoup aidé dans les premiers travaux, IA a aidé, on a quand même travaillé avec un rédactrice pro, et plutôt accès sur, une personne d'un certain âge, c'était une plume, pas une rédactrice web. On a confié un certain nombre de pages ou on avait des exigences précises, on a eu un travail plus humain, même si on a donné les mêmes directives qu'à un prompt. Elle a fourni un travail qu'on a adoré, qu'on a mis en ligne sans toucher. Elle a trouvé un style, le bon mot, des touches d'humour comme on peut le voir dans la presse. Donc on a mis ça en ligne, on a nourri l'IA de ces pages-là (...) "Après quand je vois les moyens que ce nous a coûté et les résultats qu'on obtient depuis des mois avec l'IA. Malgré le fait qu'on ait adoré travailler avec cette femme, on était super satisfait, mais j'aurais du mal à justifier de déléguer une mission comme celle ci maintenant".*

Insights

1. Transformation des métiers de rédaction vers des métiers de performance marketing digital. Transformation du métier de rédacteur qui travaille à partir d'une version générée par IA.
2. IAG pour compenser des moyens limités.
3. Baisse des sollicitations de prestataires extérieures + questions éthiques.



Chargé d'observation / Profil data hybride

Marthe

- Vers un métier hybride Data Scientist / Tech Opérationnel
- Automatisation de process tels que la collecte et de l'analyse des données pour un reporting plus efficace

Fonction : Observation touristique, automatisation, traitement de données

Contexte Organisationnel : Pôle observatoire composé de profils polyvalents, peu spécialisés techniquement

Défis : Volumétrie croissante des données, répétition des livrables, manque de ressources techniques

Objectif : Gagner en efficacité, automatiser les tâches, mieux exploiter les données

L'expérience de Marthe...

" J'ai automatisé une partie de nos rapports parce qu'on produisait toujours les mêmes livrables. L'IA m'aide surtout pour écrire du code plus vite et chercher des sources. Mais je vérifie toujours : elle peut se tromper. Ce que ça m'a vraiment apporté, c'est la capacité à manipuler plus finement la donnée... "

Usages de l'IA générative

Technologie utilisée	Objectifs de l'IA	Impact observé
IA pour la génération de code	Aider à écrire plus vite des scripts	→ Gain de temps par rapport aux forums et recherches manuelles
IA pour la recherche d'informations	Trouver des sources	→ Accélération de la veille (avec vérification humaine)
Outils d'automatisation (scripts, API)	Automatiser les rapports, visuels, traitements	→ Réduction des tâches répétitives

Analyse des transformations

AVANT l'IA	APRÈS l'IA
Observation descriptive	Observation outillée techniquement
Beaucoup de tâche manuelles	Automatisation des tâches répétitives
Peu d'automatisation	Process automatisés

Transformations des tâches avec l'IA

Avant l'IA	Avec l'IA	Impact observé
Rapports produits manuellement	Rapports automatisés via scripts	→ Gain d'efficacité
Traitement basique des données	Analyse avancée (Python, scraping, APIs)	→ Montée en compétences
Gestion manuelle des visuels	Automatisation des formats et qualités d'images	→ Meilleure cohérence des livrables

Changements clés

- Le métier devient plus technique
- Moins de tâches répétitives
- Hybridation forte du profil
- Les compétences techniques en datascience et développement de code informatique alimentent l'ensemble de l'organisation en résolvant diverses problématiques techniques

Conclusion

→ L'IA accompagne la transformation des métiers de l'observatoire vers des profils hybrides data-tech. Le cœur du métier reste l'analyse, mais les outils deviennent plus techniques et structurants.

Cette Étude de cas 4 : Chargé d'observation / Profil data hybride, vers un métier hybride Data Scientist / Tech Opérationnel a été élaborée dans le cadre du "Rapport ADN Tourisme - Étude IA Tourisme (2026)", par Matrice pour AFDAS. L'étude complète explore l'impact de l'IA générative sur les métiers, les compétences, les organisations, et les modèles économiques du secteur du tourisme, spécifiquement des organismes de gestion de destination (OGD)

Leçons tirées

- L'IA permet d'accélérer mais pas de supprimer le travail humain.
- Les compétences techniques deviennent centrales.
- Les compétences techniques (datascience et code informatique) sont des catalyseurs de performances pour les OGD

Recommandations stratégiques

- Soutenir la formation data des profils observatoire.
- Mutualiser les compétences techniques.
- Encadrer l'usage de l'IA (fiabilité des sources).
- Intégrer des compétences techniques dans les OGD





Profil métier x IA → Verbatims terrain & insights

Contexte organisationnel

Verbatim relevé sur le terrain

"Je suis intéressé par les nouvelles tech, j'étais autodidacte donc c'était logique cette évolution. Mon poste a évolué, je fais beaucoup d'automatisation et de programmation".

Insights

- Des profils très polyvalents et non spécialistes dans les pôles observatoire.
- L'organisation a financé une formation de data science à un profil qui avait des compétences d'analyse de donnée.

Utiliser les compétences techniques pour automatiser des tâches

Verbatim relevé sur le terrain

"J'ai pas mal travaillé sur l'automatisation de pas mal de rapports, on se rend compte qu'il y a les mêmes livrables et donc y'avait la possibilité d'automatiser. Ce n'est pas de l'IA pour le coup, c'est du script. Face à la constatation qu'on était face à des jeux de données les plus volumineux, en 2023 j'ai réalisé une formation d'un an en ligne avec datascientest, de datascientist. Une journée par semaine, je savais ce que j'allais voir dans la formation, j'avais pas conscience que ce serait autant tourné vers de l'IA et la programmation. Je savais qu'il fallait un truc pour manipuler la donnée. J'en suis ressorti avec plus de connaissances que ce que j'emploie aujourd'hui".

"Je fais plus que de l'observatoire des données, j'ai fait du python ça ouvre sur des requêtes d'analyse, du webscrapping. J'ai commencé à travailler sur la gestion des visuels, nos utilisateurs balancent n'importe quelle image et fallait une harmonisation des qualité d'image donc, j'ai mis en place des backtign et avec des API".

Insights

- Automatiser des process pour augmenter la performance sur des tâches répétitives.

Usages de l'IA : une grande phase d'exploration

Verbatim relevé sur le terrain

1. "On est dans une grande phase d'expérimentation, y'a plein de possibilité et on n'a pas le temps de réellement tout explorer avec les tâches du quotidien".
2. "Dans la conception de code, avoir Chat Gpt ça aide énormément, c'est un gain de temps, dans le passé je devais aller dans des forums c'était hyper long".
3. "Au quotidien c'est de l'IA Générative, de la recherche d'information, ça peut être utilisé pour chercher des sources, parce que la réponse peut être fausse. Dans mon métier, je dois donner les bonnes informations en stat donc je peux pas me permettre. Je perds moins de temps que sur Google qui est polluée à cause du SEO. Quand c'est global c'est bien, mais quand on veut une réponse précise, y'a une pollution. Quand on cherche sur des problèmes complexes face à de l'IA et parfois plus simplement pour retrouver un jeu de donnée au sein de l'INSEE et naviguer sur l'insee et la porte d'entrée et l'IA Perplexity arrive à trouver".
4. "Chat GPT pour de la rédaction, je l'utilise comme un modèle de langue : sur des jeux de données, je peux m'en servir sur des trucs à la con, à la main ça prendrait trop de temps de corriger et je peux balancer à corriger".

Insights

1. Contraintes opérationnelles freine l'exploration et l'adoption des nouvelles possibilités.
2. Conception de code informatique.
3. Recherche de sources + que recherche d'informations.
4. Rédaction de contenus ou correction de contenu.

Analyse des transformations

→ Des profils hybrides tech pour répondre aux nouveaux enjeux techniques du contexte IA

1. "Les collègues n'ont pas le réflexe de se dire qu'une tâche répétitive, il faille l'alléger, et qu'on doit tout optimiser. Est-ce qu'il faut d'ailleurs enlever toutes ces tâches pour les collègues ? J'en suis pas sûr. Aujourd'hui y'a pas de réflexion globale d'automatisation, aujourd'hui j'automatise ce que j'ai envie d'automatiser. Dès que je dois refaire quelque chose que j'ai déjà fait, rapidement quand j'ai vu que c'est récurrent je préfère perdre du temps pour les faire automatiser".

2. "Ça va au-delà de la donnée, c'est plus de la résolution de problèmes c'est des petits pain points qu'on vient résoudre au quotidien (...). "C'est des tâches que je fais qui ne sont pas faites, parfois y'a des demandes, mais souvent je me pointe et je tente d'optimiser. Aujourd'hui il n'y a pas le réflexe d'automatiser au sein des équipes. Dans la pratique c'est plutôt moi qui vais entendre un truc et qui vais dire qu'on peut l'automatiser".

Insights

1. Logique de résolution de problèmes par automatisation. Des connaissances techniques profitent à l'ensemble de l'organisation pour gagner en performance.
2. Automatiser des tâches qui n'ont pas le temps d'être réalisées.

2. Imaginer les OGD du futur et le rôle de l'IA dans ces scénarios prospectifs

La démarche prospective vise moins à anticiper précisément l'avenir qu'à ouvrir le champ des possibles et à éclairer les décisions présentes à partir d'hypothèses construites dans les phases précédentes. Dans un contexte marqué par l'incertitude technologique, les recompositions institutionnelles et les transformations des métiers, elle constitue un outil d'aide à la réflexion stratégique. En proposant des scénarios contrastés (et parfois extrêmes), elle permet d'explorer différentes trajectoires et de commencer à en mesurer les implications sociales, économiques et organisationnelles.

L'objectif n'est pas de fournir une vision prescriptive, mais d'alimenter la capacité d'anticipation et d'adaptation des organisations face aux mutations liées à l'intelligence artificielle.

La démarche prospective présentée ici repose sur une analyse morphologique, méthode classique de la prospective stratégique permettant d'explorer les combinaisons possibles d'évolutions d'un système complexe. Ces scénarios sont construits en croisant plusieurs variables clés : gouvernance, compétences, modèles économiques, positionnement territorial, usages de la donnée et de l'intelligence artificielle, etc.

Ces scénarios ont intégré des variables sociétales déterminantes (géopolitiques, politiques, environnementales, technologiques, etc.) mais se centrent volontairement sur les évolutions organisationnelles au sein des OGD afin d'émettre des recommandations opérationnelles sur l'intégration de l'Intelligence Artificielle en troisième partie de ce rapport. Le rapport d'ADN Tourisme "*4 scénarios pour l'avenir du tourisme : adaptation, résilience et innovation*"² aide à penser les mutations de la filière dans un contexte d'incertitude global: transformations du travail, révolution numérique et recompositions territoriales.

Nous projetons ces scénarios à horizon proche en début 2028, dans 2 ans. Nous avons en effet choisi d'ancrer ces visions prospectives proches d'une réalité qui impliquent des transformations rapides et des arbitrages décisionnels du réseau qui pourrait orienter rapidement l'évolution du tourisme institutionnel.

² <https://www.adn-tourisme.fr/prospective/>

Scénario 1 :

Un écosystème souverain³, vers un modèle *data-driven* des OGD, tiers de confiance de la donnée à l'ère touristique de l'IA



Après avoir définitivement terminé le passage vers la première révolution numérique, celle du web et des réseaux sociaux, les OGD ont pris un nouveau tournant : celui de la révolution de la donnée.

À partir de 2025, alors que l'intelligence artificielle générative (IAG) s'invite progressivement dans la chaîne de valeur touristique, une prise de conscience collective s'impose dans le secteur : **aucune IA ne produit de valeur durable sans données fiables, structurées et contextualisées.**

L'enjeu ne réside plus seulement dans la visibilité web ou la production de contenus, mais dans la capacité à **organiser, certifier et faire circuler une donnée territoriale de confiance**, mobilisable aussi bien par des humains que par des systèmes d'IA.

Les données mobilisées par les modèles d'IA ne proviennent pas uniquement des sites web des OGD. Elles s'inscrivent désormais dans une **combinaison de sources complémentaires** :

- le *web de sites*, toujours essentiel pour l'incarnation, le récit et l'éditorialisation des territoires ;
- le *web de données*, structuré autour de plateformes nationales et souveraines, offrant une information plus granulaire, interopérable et traçable ;
- des **standards communs "IA-friendly"** (ontologies nationales, référentiels partagés), permettant de certifier l'origine, la qualité et les conditions de réutilisation des données.

Les sites des OGD ne disparaissent pas : ils deviennent des **briques éditoriales et relationnelles essentielles**, complémentaires d'un socle de données mutualisé. Cette articulation entre web de sites et web de données constitue le cœur du projet stratégique porté par ADN Tourisme

³ Le terme de souveraineté peut porter à interprétation et débat. Nous définissons ici ce terme dans une vision "publique" où la donnée est vue comme un bien commun nécessitant un cadre de confiance, avec des règles claires de gouvernance, de qualité et de circulation. Une souveraineté collective fondée sur des principes d'interopérabilité, de transparence et de capitalisation de données locales dans une base nationale.

Dans ce nouveau cadre, les acteurs du tourisme institutionnel s'imposent progressivement comme **tiers de confiance de la donnée territoriale**. Leur rôle évolue : moins centré sur la seule collecte brute, qui tend à se rationaliser sans disparaître, et davantage orienté vers **l'enrichissement, la fiabilisation, la contextualisation et la certification** des informations locales. Les OGD deviennent ainsi les garants de la véracité et de la cohérence des données, au service des territoires, des visiteurs, des entreprises... et pour nourrir les IA qui les mobilisent.

Le secteur tire les leçons de la perte progressive d'une partie de la chaîne de valeur de l'hébergement dans les années 2020, avec la montée en puissance des OTA⁴. Cette expérience agit comme un révélateur stratégique : **l'ancrage territorial, la connaissance fine du réel et la capacité de médiation humaine** constituent des avantages compétitifs durables face aux grandes plateformes mondiales.

Cette expertise humaine, irremplaçable, est désormais soutenue par une **stratégie nationale coordonnée**, qui mobilise l'ensemble de l'écosystème : éditeurs de SIT, agences digitales, startups, acteurs de la recherche et de l'innovation. Cette dynamique collective stimule l'expérimentation et l'innovation autour de la collecte, du traitement et de l'usage des données liées aux activités et aux flux touristiques.

Les OGD collectent, valident, enrichissent et diffusent une **donnée de source publique certifiée**, qui alimente à la fois :

- des services numériques territoriaux,
- des micro-modèles d'IA spécialisés à l'échelle des destinations,
- des outils opérationnels mutualisés au sein du réseau.

Dans le même temps, l'IA générative reste coûteuse et peine encore à stabiliser son modèle économique. Cette incertitude crée une période de flottement technologique dont les OGD tirent parti : **le temps gagné est investi dans la structuration de la donnée**, à différentes échelles territoriales, afin de construire des services souverains, fiables et durables.

Cette montée en maturité s'accompagne de l'adoption d'une **charte éthique nationale de l'IA touristique institutionnelle**, partagée par une large majorité de structures. Elle encadre les pratiques de collecte, d'anonymisation et d'usage des données issues des visiteurs et des entreprises, impose une transparence sur les modèles d'IA mobilisés, et clarifie les responsabilités humaines dans les processus de recommandation et de médiation.

L'ensemble de la chaîne de valeur touristique, de la veille à l'ingénierie territoriale, de la production d'offres à la relation visiteurs, est en grande partie réorientée autour de trois piliers : **fiabilité, mutualisation et valorisation de la donnée**. Dans ce scénario, l'IA agit comme un **amplificateur de précision, de cohérence et de coordination**, jamais comme un substitut au travail humain. Derrière chaque service automatisé, subsiste un travail de terrain essentiel : observation, qualification, mise en récit et arbitrage.

⁴ OTA : Online Travel Agency - Sites en lignes offrant comme service aux utilisateurs finaux - futurs visiteurs - la possibilité de réserver son voyage de bout en bout (du transport à la réservation d'une chambre) avec un comparateur des meilleures offres.

Les OGD fonctionnent alors comme un **système en réseau**, structuré autour d'une chaîne de valeur partagée de la donnée territoriale. Chaque échelon, local, départemental, régional, assume une mission spécifique et complémentaire, appuyée sur des critères communs de qualité et de gouvernance de la donnée.

Les technologies d'IA générative sont intégrées progressivement, comme des outils de valorisation, d'analyse et de médiation. Le secteur s'oriente de plus en plus vers des **solutions françaises et européennes**, plus transparentes, qui rattrapent progressivement leurs retards technologiques. La centralisation et la certification des données produites par les acteurs institutionnels permettent alors d'envisager un partenariat stratégique avec l'écosystème national de l'IA, notamment l'entreprise **Mistral**, pour développer un "**Mindtrip français**"⁵ : un outil de planification de voyages performant, souverain et ancré dans la réalité fine des territoires, capable de proposer des expériences personnalisées sans renoncer à la véracité du réel.

Horizon 2028 : pistes d'évolutions des activités de la chaîne de valeur	
Étude, observatoire, veille et évaluation	<p>L'IA prédictive et les outils de data-visualisation en temps réel permettent d'anticiper les flux touristiques, les besoins saisonniers du territoire, en matière de ressources humaines, de services, d'équipements et de médiation, ainsi que les tensions environnementales. Les OGD deviennent producteurs d'indicateurs partagés (fréquentation, durabilité, attractivité) utiles pour l'aide à la décision publique et privée. Les observatoires départementaux et régionaux sont connectés à la plateforme nationale de données. Les salariés développent à cet endroit des compétences d'analyse, d'interprétation et de restitution de la donnée. Les IAG sont utilisées pour synthétiser automatiquement les rapports et analyses territoriales.</p> <p>La valeur se déplace de la collecte vers l'analyse stratégique ; les métiers d'observatoire deviennent des fonctions d'aide à la décision publique et privée. Les OGD deviennent des cellules d'intelligence territoriale.</p>
Recherche de financement et émergence de projets	<p>L'accès à des bases de données mutualisées (open data, programmes européens) permet d'identifier plus rapidement les financements adaptés. L'IA sert à cartographier les dispositifs de financements existants, générer des dossiers types ou modéliser l'impact d'un projet (scénarios d'investissement, bénéfices socio-économiques, empreinte carbone, etc), de croiser des données locales (flux touristiques, durabilité, retombées économiques). Des agents conversationnels spécialisés permettent de mettre en place une veille efficace. Les OGD se positionnent comme des "courtiers" en financement territorial, en appui aux acteurs publics et privés.</p>
Accompagnement des porteurs de projets (privés et publics)	<p>Les OGD utilisent des outils d'analyse IA pour évaluer la faisabilité et la cohérence territoriale des projets (flux, complémentarités des projets, etc). Ils fournissent des données certifiées pour les business plans ou études d'impact. L'accompagnement devient plus stratégique, orienté vers la durabilité et la cohérence des filières.</p>

⁵ <https://mindtrip.ai/home>

<p>Qualification de l'offre et développement de filières</p>	<p>L'IA permet la vérification automatique des fiches prestataires (cohérence, accessibilité, labels...). Les OGD deviennent garants de la qualité de l'offre locale, capables de certifier les prestataires selon des standards communs.</p> <p>Les CDT et CRT développent des tableaux de bord de filière pour suivre les indicateurs de performance et de durabilité.</p>
<p>Animation de réseaux de prestataires, saisonniers et bénévoles</p>	<p>Les OGD utilisent des plateformes collaboratives et des chatbots internes pour partager veille, ressources et bonnes pratiques.</p> <p>L'IA facilite la segmentation des publics et la personnalisation des communications.</p> <p>Les réseaux deviennent plus réactifs, plus horizontaux. Les IAG permettent de créer des newsletters et des comptes rendus automatiques adaptés aux segments (hébergeurs, saisonniers, bénévoles).</p> <p>L'IA permet à l'OGD de mieux structurer et animer des filières en facilitant la circulation d'informations ciblées : veille sur la fréquentation, anticipation des pics de visite, retours visiteurs synthétisés, bonnes pratiques partagées entre sites. Des outils conversationnels internes aident les gestionnaires de lieux à accéder rapidement à des ressources communes (réglementation, accessibilité, médiation, gestion des flux), tandis que des synthèses automatiques permettent à l'OGD de produire des notes collectives et des supports d'animation adaptés aux enjeux spécifiques de la filière (saisonnalité, patrimoine, publics scolaires, tourisme international).</p> <p>L'IA renforce ainsi le rôle de l'OGD comme animateur et coordinateur de filière, en outillant la coopération plutôt qu'en se substituant aux acteurs.</p>
<p>Collecte d'information, édition de contenus et gestion de la visibilité</p>	<p>Les contenus sont générés à partir de bases locales certifiées.</p> <p>L'IA générative crée des versions multilingues, visuelles ou éditoriales cohérentes avec l'identité territoriale. Les OGD assurent la gestion de la e-réputation publique, en vérifiant et corrigeant les données diffusées sur les plateformes.</p>
<p>Conception de produits touristiques</p>	<p>L'IA propose des combinaisons dynamiques d'activités selon les profils, saisons, contraintes de mobilité, etc. Les OGD peuvent co-concevoir avec les acteurs du territoire des expériences intelligentes qui répondent aux nouvelles exigences des utilisateurs : circuits bas carbone, thématiques responsables.</p>
<p>Promotion touristique nationale et internationale</p>	<p>L'IA identifie les audiences les plus réceptives, optimise les budgets et évalue en temps réel la performance des campagnes. Les CRT pilotent la stratégie de marque via des outils d'analyse d'image et de réputation en ligne. Les contenus générés (textes, vidéos, posts) sont issus de bases certifiées, évitant les erreurs et approximations.</p> <p>La donnée devient un moteur de compétitivité et de différenciation internationale.</p>
<p>Réservation et vente de produits</p>	<p>Les OGD se recentrent sur des niches (expériences locales, offres durables).</p> <p>L'IA agrège les disponibilités, suggère des itinéraires et facilite la conversion via des chatbots intégrés. La confiance dans la source publique renforce la crédibilité des acteurs institutionnels du tourisme.</p>
<p>Accueil, renseignements et conseil</p>	<p>Chatbots territoriaux et bornes connectées répondent aux questions simples, multilingues, 24/7. Les conseillers se concentrent sur les demandes complexes, les publics spécifiques, les situations sensibles, et deviennent les ambassadeurs et garants des expériences territoriales. Les conseillers renforcent leur position d'ambassadeurs du</p>

	territoire.
Animation et visites	Les outils d'IA sont utilisés pour adapter les parcours selon la météo, la fréquentation, les intérêts du visiteur. De nouvelles expériences immersives sont co-crées avec les acteurs locaux (RA, IAG multimédia). L'IA devient un outil d'enrichissement des récits, pas un substitut de la médiation humaine.
Satisfaction et fidélisation	Analyse automatisée des retours en ligne, détection des signaux faibles de satisfaction ou d'insatisfaction. L'IA est utilisée pour envoyer des messages de suivi personnalisés, des recommandations de nouvelles offres, ou des enquêtes intelligentes. Les données de satisfaction alimentent la boucle d'amélioration continue du réseau.

Dans ce scénario, l'IA n'est pas une fin en soi : elle agit comme une infrastructure de service au sein d'un écosystème de données publiques fiables et certifiées. L'IA Générative y joue un rôle d'assistant, de traducteur et d'accélérateur, mais toujours sous supervision humaine.

Identifier les points de vigilance

Transformation des métiers et accompagnement humain

- Les métiers s'hybrident entre technique, relationnel et stratégique : cette mutation peut générer une perte de repères professionnels et une crainte de déqualification.
- Les salariés doivent être accompagnés dans cette recomposition : préservation du sens du métier, formation continue, dialogue social sur l'usage de l'IA.
- Les petites structures, moins dotées en ressources humaines, risquent une acculturation partielle, creusant l'écart avec les structures pilotes.
- L'effort de montée en compétences doit être collectif et structuré : construction d'un référentiel commun de compétences IA & données à l'échelle nationale (ADN Tourisme, Régions, État).
- Les démarches de formation doivent articuler usages techniques, compréhension éthique et impacts sur les métiers, au-delà du seul apprentissage d'outils.

Dépendance technologique

- Les modèles économiques des IAG restent incertains (coûts d'usage, obsolescence rapide, dépendance aux API propriétaires).
- Les OGD doivent éviter de fonder leur stratégie sur des technologies non maîtrisées, en privilégiant les solutions souveraines, open source ou mutualisées.

Gouvernance éthique et cadre politique

- La charte éthique nationale de l'IA touristique devra être opérationnalisée : audits, référents IA, transparence sur les algorithmes utilisés.
- La coordination entre les niveaux institutionnels (État, Régions, CRT, ADN Tourisme) reste déterminante pour garantir la cohérence de la transformation.

Scénario 2 :

Fragmentation numérique des territoires et crise du rôle des OGD



À l'horizon 2028, la seconde transformation numérique du tourisme institutionnel, fondée sur la donnée et l'IA, s'est opérée sans pilotage collectif ni stratégie nationale structurante. L'absence de cadre partagé a conduit à une multiplication d'initiatives locales hétérogènes : chatbots territoriaux isolés, outils d'analyse prédictive développés en silo, solutions de génération de contenus non interopérables. Cette dynamique, largement opportuniste, accentue les écarts de maturité entre territoires et fragilise la cohérence d'ensemble du réseau touristique institutionnel.

Les coûts d'investissement liés aux solutions d'IA, combinés à la prolifération de Systèmes d'Information Touristique non mutualisés, ont principalement bénéficié aux prestataires technologiques privés. Chaque territoire négocie ses propres outils, ses propres contrats et ses propres standards, souvent dans une logique de court terme. Les directions d'OGD font évoluer leur positionnement stratégique de manière différenciée, parfois contradictoire : certains misent sur une automatisation accrue, d'autres sur une résistance prudente, sans vision partagée de long terme.

Dans ce contexte, une minorité d'OGD disposant déjà d'une forte ingénierie data et de compétences numériques avancées parvient à tirer parti de l'IA pour renforcer son efficacité et sa visibilité. À l'inverse, la majorité des structures se heurte à des contraintes budgétaires durables, à un vieillissement des effectifs et à une difficulté croissante à maintenir des compétences internes. La transformation numérique accroît ainsi la vulnérabilité organisationnelle de nombreux territoires, tout en renforçant une logique de "tourisme institutionnel à deux vitesses".

L'absence de mutualisation et de gouvernance partagée limite fortement la circulation des données entre échelons locaux, départementaux et régionaux. Les bases de données ne dialoguent pas entre elles, les référentiels divergent, et la qualité de l'information se dégrade. Cette fragmentation affaiblit la légitimité collective du réseau et empêche l'émergence d'une parole publique forte face aux grandes plateformes privées.

Sur le plan du travail, la rationalisation technologique s'opère sans accompagnement suffisant. L'automatisation de certaines tâches se substitue progressivement aux fonctions de médiation, de conseil et de création de valeur humaine. Le travail se parcellise, les marges d'autonomie se réduisent et les identités professionnelles sont mises sous tension. Une fracture numérique interne se creuse entre des profils très à l'aise avec les outils d'IA et une majorité de salariés relégués à des usages contraints ou prescrits, sans capacité réelle de pilotage. L'IA est alors vécue moins comme un levier d'émancipation que comme un instrument de contrôle et de standardisation.

Faute de régulation européenne effective et de politique publique d'accompagnement, les grandes plateformes privées⁶ s'imposent comme les intermédiaires dominants de la donnée touristique. Elles captent, agrègent et valorisent les données issues des territoires, souvent sans contrepartie claire pour les acteurs publics. Les OGD voient leur rôle se réduire à une fonction périphérique de fourniture de contenus, perdant progressivement leur statut de tiers de confiance de l'information territoriale.

Les grands acteurs du numérique, moteurs de recherche, plateformes d'avis, agences de voyages en ligne et nouveaux acteurs de l'IA générative, imposent leurs standards techniques, leurs formats de données et leurs logiques algorithmiques. La valeur produite par les territoires est captée en amont, tandis que les initiatives publiques peinent à suivre le rythme d'innovation et d'investissement. Cette situation fragilise fortement le rôle de prescripteur des OGD en matière d'hébergement, de restauration, d'activités et d'expériences touristiques, au profit de recommandations automatisées, opaques et souvent standardisées.

Pour les prestataires touristiques, cette évolution se traduit par une dépendance accrue aux plateformes internationales. Des solutions américaines, ayant levé plusieurs centaines de millions d'euros, nouent des partenariats directs avec les acteurs privés français. Si certains grands prestataires y trouvent un gain de visibilité, les plus petits subissent une forte asymétrie d'accès aux marchés internationaux. La concurrence s'intensifie, les règles de visibilité deviennent illisibles et la capacité des territoires à orienter leur développement touristique s'amenuise.

Du point de vue des visiteurs, l'explosion des contenus générés par IA et la multiplication de données peu fiables produisent des expériences de plus en plus standardisées. Les erreurs factuelles, les promesses non tenues et les imaginaires artificiels génèrent frustration et déception chez les touristes. La singularité des territoires s'efface au profit de récits génériques, affaiblissant l'authenticité de l'expérience touristique.

Ce scénario s'inscrit dans un environnement plus large marqué par une accélération technologique non pilotée et par des dynamiques économiques et sociales contradictoires, observables dans d'autres secteurs. La transformation numérique, portée par l'IA et l'IA générative, s'opère ici au détriment du sens stratégique, de la coopération interterritoriale et de la maîtrise publique des infrastructures numériques. Elle consacre un modèle fragmenté, dépendant et inégalitaire, dans lequel les OGD peinent à maintenir leur rôle structurant au sein de l'écosystème touristique.

⁶ Par exemple Booking, Airbnb etc.

	Horizon 2028 : pistes d'évolutions des activités de la chaîne de valeur
Étude, observatoire, veille et évaluation	Les analystes et chargés d'observatoire voient leur rôle se transformer : moins d'analyse humaine, plus de contrôle qualité et d'interprétation de données générées automatiquement. Les compétences en data visualisation et IA augmentent, mais au détriment du travail et de la veille de terrain. Les OGD les plus structurés consolident leur position d'expert territorial, tandis que les plus petits peinent à suivre. Une spécialisation des rôles apparaît.
Recherche de financement et émergence de projets	L'IA sert à automatiser la rédaction de dossiers ou à cartographier les appels à projets. Les OGD disposant de compétences data-financement accèdent plus facilement aux subventions européennes. Les salariés apprennent à mobiliser les IA de veille et de rédaction pour repérer les opportunités. Cette automatisation soulage les tâches répétitives mais introduit une dépendance aux outils externes.
Accompagnement des porteurs de projets (privés et publics)	L'usage d'outils d'analyse IA permet de proposer des diagnostics plus solides, mais plus standardisés. Les conseillers se repositionnent en médiateurs des données, traduisant les résultats en orientations concrètes pour les acteurs locaux.
Qualification de l'offre et développement de filières	L'organisation privilégie la conformité à des standards algorithmiques. Elle devient gestionnaire de données plutôt que développeuse de filières. La gouvernance se standardise, au détriment de la différenciation locale.
Animation de réseaux de prestataires, saisonniers et bénévoles	Les plateformes collaboratives assistées par IA facilitent le partage d'informations, mais peuvent réduire la convivialité et l'entraide spontanée. Les animateurs deviennent des "facilitateurs numériques", garants du lien dans un environnement dématérialisé. Les OGD cherchent à maintenir des espaces de coopération hybrides.
Collecte d'information, édition de contenus et gestion de la visibilité	L'IAG réduit la charge de production éditoriale. Les rédacteurs deviennent curateurs : ils sélectionnent, vérifient et harmonisent les contenus produits par les IA. Le travail gagne en efficacité, mais exige plus de discernement critique. La dépendance aux outils propriétaires pose des enjeux de souveraineté et d'identité.
Conception de produits touristiques	Les concepteurs utilisent les IA pour combiner des offres selon des profils et des saisons. Les métiers deviennent plus analytiques : croiser données de fréquentation, contraintes environnementales et attentes des publics.
Promotion touristique nationale et internationale	Les IA améliorent la segmentation des marchés et la mesure des performances. Les communicants gagnent en précision, mais perdent en créativité manuelle.
Réservation et vente de produits	L'IA prédictive oriente les visiteurs vers les plateformes privées (OTA, Booking AI). Les OGD perdent en partie la maîtrise de la distribution.
Accueil, renseignements et conseil	Les chatbots traitent les demandes simples, libérant du temps pour les situations complexes. Les conseillers renforcent leurs compétences relationnelles et leur rôle d'ambassadeurs du territoire.
Animation et visites	L'offre expérientielle se diversifie. La stratégie mise sur des formats hybrides : technologies immersives encadrées par une médiation humaine garante du sens.

Les segments les plus numérisés (contenus, observatoire, communication) gagnent en productivité apparente mais perdent en légitimité et en ancrage territorial. L'intelligence artificielle, faute de stratégie collective, devient un facteur d'asymétrie entre les territoires.

Les OGD sont marquées par une recomposition continue de leurs périmètres et de leurs modes de gouvernance. Entre métropolisation, regroupements intercommunaux et fusions départementales, le secteur connaît une intensification des mutualisations et une hybridation croissante des fonctions, tourisme, culture, mobilité, attractivité ou qualité de vie, dans un contexte de rationalisation et de pression budgétaire. Cette dynamique s'accompagne d'une confusion persistante des compétences entre les différents niveaux territoriaux, freinant parfois la lisibilité et l'agilité de l'action publique.

Identifier les points de vigilance

Fracture territoriale et déséquilibres de ressources

- Sans stratégie nationale, la transformation se fait "par opportunités" : certains territoires deviennent pionniers, d'autres décrochent.
- Les écarts se creusent sur 3 plans : **qualité de la donnée, capacité d'investissement, compétences internes** (turnover, vieillissement, manque de profils).
- Les territoires les moins dotés deviennent moins visibles dans les parcours de recherche et de recommandation (moteurs, assistants IA, plateformes).
- La fragmentation des SIT et des solutions non mutualisées renchérit tout : licences, intégrations, maintenance, sécurité.

Captation privée de la valeur et désintermédiation des acteurs publics

- Les plateformes privées imposent leurs **standards techniques** (formats, connecteurs, règles d'indexation) et captent la valeur de la donnée.
- Les OGD se retrouvent cantonnés à un rôle de **fournisseurs périphériques** (alimenter des tiers), avec moins de maîtrise sur l'usage et la traçabilité.
- Les prestataires (solutions IA, agences, éditeurs) gagnent du pouvoir d'arbitrage : dépendance contractuelle + verrouillage technologique.
- Les prestataires touristiques sont encouragés à se brancher "en direct" sur des solutions internationales : **inégalités de visibilité** et concurrence accrue entre acteurs locaux.

Gouvernance de la donnée fragilisée et perte de contrôle sur la qualité

- Absence de cadre commun : définition instable de "la bonne donnée", règles hétérogènes de mise à jour, de validation, de diffusion.
- Données non synchronisées / double saisie : fatigue, erreurs, découragement → baisse progressive de la qualité globale.
- Multiplication de contenus générés (textes/visuels) sans doctrine partagée : risque de dérives locales et d'atteintes à la crédibilité du réseau.
- La donnée devient un objet de concurrence entre échelons (local/départemental/régional) : moindre circulation, moindre mutualisation.

Automatisation du travail et perte de sens

- Automatisation menée "au fil de l'eau" : priorité au rendement (production de contenus, réponses standardisées) plutôt qu'à la qualité de service.
- Les métiers glissent vers la **vérification / conformité** et l'exécution d'outils, au détriment du terrain, du récit, de la médiation.
- Fracture interne : "techniciens de la donnée" vs métiers relationnels ; montée des tensions et baisse de coopération entre fonctions.
- Risque d'un management "par les outils" : pilotage par indicateurs sans débat collectif sur les finalités.

Dégradation de l'expérience touristique et érosion de la confiance

- Explosion des contenus générés peu fiables : erreurs, promesses irréalistes, standardisation → déceptions et frustration des visiteurs.
- Faux imaginaires visuels + recommandations génériques : perte de singularité des territoires, uniformisation des expériences.
- Les équipes d'accueil absorbent la charge : expliquer, corriger, gérer les frustrations → pression accrue en saison.
- Le rôle de tiers de confiance s'érode : moins de relation directe avec les visiteurs, plus d'intermédiation opaque.

Risques juridiques, réputationnels et éthiques (usage non encadré)

- Utilisation "non gouvernée" : droits d'auteur, droits à l'image, données personnelles, réutilisation de contenus partenaires.
- Absence de doctrine sur la transparence : qui a produit quoi, avec quelle source, quel niveau de validation ?
- Risque d'incidents publics (contenus faux, biais, erreurs sensibles) qui affectent durablement l'image d'un territoire et du réseau.

Coûts instables, obsolescence rapide et dépendance aux prestataires

- Coûts des solutions IA et des intégrations difficiles à prévoir : effet ciseaux avec les budgets contraints.
- Obsolescence rapide : outils "à la mode" remplacés, nécessitant reformation et reconfiguration continue.
- Dépendance aux API et aux roadmaps fournisseurs : faible réversibilité, risques de coupure, hausse soudaine des coûts.

Scénario 3 :

Souveraineté pragmatique et hybridations sous contraintes



À l'horizon 2028, le tourisme institutionnel n'a ni basculé vers un modèle pleinement unifié de gouvernance de la donnée, ni sombré dans une fragmentation totale. La transformation numérique fondée sur la donnée et l'intelligence artificielle s'est opérée de manière progressive, inégale et souvent sous contrainte, donnant lieu à un modèle hybride, marqué par des arbitrages permanents entre ambition stratégique, réalités budgétaires et capacités organisationnelles.

Les OGD ont globalement intégré un enseignement central : l'IA ne constitue pas une solution en soi, mais dépend étroitement de la qualité, de la structuration et de la circulation des données territoriales. Toutefois, faute de moyens suffisants et de pilotage national pleinement stabilisé, cette prise de conscience ne s'est pas traduite partout par une transformation homogène. La logique dominante est celle d'une **souveraineté pragmatique**, davantage fondée sur la préservation et la maîtrise des données locales que sur une centralisation complète.

Dans ce scénario, les OGD consolident progressivement leur rôle de **tiers de confiance de la donnée territoriale**, mais dans un périmètre souvent contraint. La collecte brute recule légèrement, au profit d'activités d'enrichissement, de fiabilisation, de contextualisation et de certification des données existantes. Les bases de données locales restent au cœur du modèle, articulées à des plateformes régionales et nationales encore en construction, sans que l'interopérabilité soit totalement aboutie. Les sites web institutionnels demeurent des points d'entrée essentiels, complétés par des logiques de "web de données" visant à rendre l'information réutilisable par des services tiers, humains ou algorithmiques.

L'IA générative est intégrée de façon sélective et encadrée. Elle est utilisée prioritairement pour valoriser les données existantes (synthèses, reformulations, traductions, aide à la médiation), mais rarement pour produire de l'information ex nihilo sans validation humaine. Les OGD privilégient des usages à faible risque réputationnel, conscients que leur crédibilité repose sur la fiabilité de

l'information délivrée. La promesse d'automatisation massive est tempérée par la réalité des coûts, de l'instabilité des modèles économiques de l'IAG et des exigences de contrôle.

Sur le plan organisationnel, ce scénario est traversé par de fortes tensions. Les contraintes budgétaires persistent, limitant les capacités de recrutement et d'investissement. Peu de structures peuvent se permettre d'intégrer des profils data spécialisés à temps plein. La montée en compétences s'opère donc principalement par **hybridation des métiers existants** : chargés de communication, webmasters, responsables marketing ou agents d'accueil développent progressivement des compétences en données, en analyse et en pilotage d'outils d'IA, souvent par autoformation ou formations ponctuelles.

Cette hybridation renforce la polyvalence des métiers, mais accroît aussi la charge cognitive et la pression sur les équipes. Le travail se déplace vers des fonctions de contrôle, d'arbitrage, de médiation et d'explication des productions algorithmiques. Les identités professionnelles sont redéfinies, parfois de manière inconfortable, entre expertise humaine revendiquée et dépendance croissante à des outils automatisés. L'IA n'efface pas le travail humain ; elle le rend plus invisible, plus réflexif, mais aussi plus exposé.

Les inégalités de maturité numérique persistent entre territoires, mais elles sont partiellement compensées par des logiques de coopération souples : mutualisation de certains outils, échanges de bonnes pratiques, appui des fédérations régionales et nationales. Cette coopération reste toutefois fragile, dépendante de quelques acteurs moteurs et de financements souvent incertains. La gouvernance nationale de la donnée touristique progresse, mais demeure incomplète, laissant subsister des zones de flou sur les usages autorisés, la responsabilité et la traçabilité des données dans les systèmes d'IA.

Dans ce contexte, les plateformes privées continuent de jouer un rôle structurant, sans pour autant capter l'ensemble de la valeur. Les OGD négocient des relations ambivalentes avec ces acteurs : partenaires techniques incontournables, mais aussi concurrents symboliques dans la médiation de l'information touristique. La souveraineté ne se traduit pas par une indépendance totale, mais par une capacité relative à poser des limites, à choisir les usages de l'IA et à préserver des espaces de maîtrise publique.

Du point de vue des visiteurs, la relation à l'information touristique devient hybride. Les outils d'IA sont largement utilisés en amont pour préparer les séjours, tandis que les OGD et les offices de tourisme se positionnent de plus en plus comme des instances de vérification, de contextualisation et de médiation du réel. La singularité territoriale est maintenue, mais sous tension face à des récits générés de plus en plus standardisés.

Ce scénario dessine ainsi un avenir ni pleinement maîtrisé, ni totalement subi. Il met en lumière une transformation faite de compromis, d'ajustements et de bricolages organisationnels. L'IA y apparaît moins comme une rupture que comme un **accélérateur de contradictions existantes** : entre innovation et service public, entre souveraineté et dépendance, entre montée en compétences et épuisement des équipes. La trajectoire du tourisme institutionnel dépend alors moins des performances technologiques que de la capacité collective à stabiliser des cadres de gouvernance, à reconnaître le travail humain invisible et à faire de la donnée un bien commun réellement partagé.

Horizon 2028 : pistes d'évolutions des activités de la chaîne de valeur	
Étude, observatoire, veille et évaluation	Les observatoires montent en puissance, mais de façon inégale selon les territoires : tableaux de bord plus fréquents, premiers usages de prédictif (flux, fréquentation, saisonnalité, signaux faibles), sans bascule généralisée vers le "temps réel". La donnée reste hétérogène (qualité, formats, interopérabilité), ce qui limite l'automatisation et impose un travail humain de fiabilisation. Les métiers d'études évoluent vers des fonctions d'analyse-action (expliquer, mettre en récit, aider à arbitrer), avec un appui ponctuel de l'IAG pour synthétiser et formaliser (notes, rapports, CR), sous contrôle.
Recherche de financement et émergence de projets	Les financements (nationaux, régionaux, européens) soutiennent davantage des projets numériques utiles (interopérabilité, accessibilité, sobriété, services visiteurs, outillage de filières), mais les équipes OGD manquent souvent de bande passante pour monter des dossiers complexes. L'IA sert surtout à accélérer le montage (structuration d'argumentaires, benchmark, pré-rédaction, consolidation), tandis que la décision reste politique et partenariale. Les OGD s'appuient plus souvent sur des logiques de mutualisation souples (fédérations, régions, groupements de commande) que sur une ingénierie centrale forte.
Accompagnement des porteurs de projets (privés et publics)	L'accompagnement se renforce sur la qualité des données et la visibilité numérique : aider un prestataire à mieux décrire son offre, à fiabiliser ses infos, à rendre ses contenus "réutilisables" (sites, plateformes, assistants). L'IA est mobilisée comme outil de cadrage (checklists, diagnostics, kits de mise en conformité éditoriale, modèles de fiches), mais ne remplace pas la médiation : les OGD gardent la main sur la contextualisation, les arbitrages et la cohérence territoriale. La compétence clé devient la capacité à traduire des enjeux techniques (données, IA, interop.) en actions concrètes pour des acteurs très hétérogènes.
Qualification de l'offre et développement de filières	La qualification bascule progressivement d'un travail surtout "éditorial" vers un travail d'éligibilité et de fiabilité : complétude des champs, cohérence, fraîcheur, doublons, conformité (labels, accessibilité, saisonnalité, conditions). Les outils d'IA et d'automatisation aident à pré-qualifier (détection d'anomalies, enrichissement, normalisation), mais la validation reste humaine, l'enjeu central demeure la crédibilité. Les filières (ex. châteaux, pleine nature, oenotourisme) sont animées autour de référentiels de données communs et de règles partagées : la valeur se déplace vers la capacité à tenir une promesse fiable plutôt qu'à "produire du contenu".
Animation de réseaux de prestataires, saisonniers et bénévoles	Les OGD s'équipent progressivement de plateformes collaboratives (espaces filières, extranets, bibliothèques partagées) et d'outils conversationnels internes pour fluidifier la circulation d'infos : procédures, kits, argumentaires, consignes saison, retours d'expérience. L'IA sert à segmenter finement les publics et à produire des communications ciblées (newsletters filières, briefs saisonniers, synthèses de réunions), mais l'enjeu principal devient l'animation incarnée : rythmer la communauté, arbitrer les priorités, organiser des boucles de feedback, faire converger des acteurs aux intérêts différents. Les animateurs de réseaux gagnent en efficacité sur l'outillage, mais restent sous tension (temps, coordination, maintien d'un "langage commun").
Collecte d'information,	La collecte brute recule légèrement au profit d'un effort de mise en qualité et d'interopérabilité : réduction des doubles saisies quand des API existent, harmonisation

édition de contenus et gestion de la visibilité	<p>progressive des référentiels, mais sans disparition des irritants. L'IA est utilisée pour produire des brouillons (descriptions, traductions, déclinaisons), avec un renforcement des fonctions de relecture, contrôle, correction et responsabilité. Les OGD développent des règles éditoriales pour éviter le "lissage" des récits et limiter les risques (hallucinations, faux visuels, promesses trompeuses), en privilégiant des contenus ancrés dans la connaissance locale et des sources maîtrisées.</p>
Conception de produits touristiques	<p>La conception s'oriente vers des produits plus modulaires et plus pilotables : itinéraires ajustables, recommandations contextualisées, scénarios "selon profil" (familles, seniors, accessibilité, météo, affluence). L'IA sert d'outil d'idéation et de prototypage (variantes, storytelling, tests de parcours), mais la valeur reste dans la capacité à garantir le réel (horaires, conditions, accessibilité, contraintes locales) et à maintenir une expérience singulière. Les OGD agissent davantage comme curateurs et garants de cohérence que comme simples producteurs de brochures.</p>
Promotion touristique nationale et internationale	<p>La promotion devient plus data-informed (segmentation, ciblage, adaptation multilingue), mais sous contraintes budgétaires : l'IA aide à décliner des campagnes et à accélérer la production, sans transformer radicalement les moyens. Les OGD restent dépendants des plateformes pour la visibilité, tout en cherchant à préserver une souveraineté pragmatique : mieux structurer leurs données, rendre leurs contenus réutilisables, et renforcer leur position de source fiable. La stratégie privilégie des actions plus "chirurgicales" et mieux mesurées, plutôt que des plans massifs.</p>
Réservation et vente de produits	<p>La réservation demeure un point de fragilité : peu d'OGD reprennent la main totalement face aux plateformes, mais certains développent des dispositifs ciblés (pass, billetterie locale, réservation d'activités, renvoi qualifié). L'IA est surtout utilisée pour orienter (qualification des demandes, aide au choix, réduction des sollicitations simples) et pour mieux anticiper les pics (dimensionnement, saisonniers), plus que pour piloter finement la régulation des flux. La valeur se déplace vers l'orchestration (qui renvoie vers quoi, avec quelles garanties, et avec quelle transparence).</p>
Accueil, renseignements et conseil	<p>Les assistants conversationnels territorialisés se développent, surtout pour absorber le répétitif (FAQ, "que faire", logistique, horaires), mais l'accueil humain se recentre sur la médiation et la vérification : corriger des contenus générés côté visiteurs, gérer les cas complexes, contextualiser finement. Les équipes utilisent l'IA comme support (base de connaissances interne, aide à la réponse), avec des garde-fous (sources, validation, ton). La montée en compétences est déterminante, notamment pour sécuriser les réponses et homogénéiser la qualité de service.</p>
Animation et visites	<p>Les usages "expérience" progressent à petits pas : audio-guides enrichis, médiations interactives, contenus augmentés à faible coût. L'IA sert à adapter le récit (langues, niveaux, publics) mais la ligne dominante reste la même : l'humain tient la relation, l'IA outille. Les OGD évitent les dispositifs lourds et énergivores ; ils privilégient des formats sobres, accessibles, et surtout fiables, pour ne pas amplifier la confusion (faux contenus, imaginaires standardisés) et préserver la singularité territoriale.</p>

Identifier les points de vigilance

Transformation des métiers et accompagnement humain

- Déplacement du travail vers le contrôle / correction / arbitrage (et pas seulement “gain de temps”) : risque d’augmentation de la charge mentale si non reconnu.
- Hybridation accélérée des rôles (donnée + relationnel + pilotage) : perte de repères, tensions identitaires, sentiment de déqualification.
- Risque d’une appropriation “par individus moteurs” (non pérenne) faute de temps, formation et organisation adaptés.
- Besoin d’intégrer explicitement dans l’organisation : temps de relecture, critères qualité, responsabilité de validation, circuits de décision.

Fracture interne de compétences et hétérogénéité managériale

- Écarts forts entre métiers (web/marketing/data vs accueil/ingénierie/direction) : fracture “ceux qui pilotent” vs “ceux qui subissent”.
- Absence de langage commun sur data/IA : incompréhensions, usages non harmonisés, résistances et auto-censure.
- Les directions manquent de repères pour arbitrer (coûts complets, risques, responsabilité, priorités data vs outils).
- Nécessité d’un socle commun : culture numérique + données + IA, et d’un outillage de décision pour les dirigeants.

Gouvernance de la donnée : souveraineté de principe vs capacité opérationnelle

- Sans règles partagées (qualité, rôles, traçabilité, droits d’usage), la “souveraineté” reste déclarative et fragile.
- Tension persistante producteurs/administrateurs (local vs régional/départemental) : sentiment de dépossession, faible circulation de la donnée.
- Non-interopérabilité + double saisie = fatigue, erreurs, découragement : frein structurel à toute IA “fiable”.
- Besoin d’un cadre opérationnel : responsabilités claires, standards communs, processus de contrôle qualité, gouvernance multi-échelles.

Dépendance technologique par empilement et coût caché

- Risque d’empilement d’outils (SIT, plugins, chatbots, génération, analytics) : complexité, maintenance, sécurité, dépendances.
- Coûts instables des solutions IAG (API, licences, mises à jour) : vulnérabilité accrue des petites structures.
- Faible réversibilité si contrats/clauses absents : portabilité des données, logs, auditabilité, continuité de service.
- Besoin de piloter le “coût complet” : outils + maintenance + compétences + temps de contrôle qualité.

IA utilisée comme palliatif RH sous tension budgétaire

- Glissement possible : utiliser l’IA pour “compenser” un manque d’effectifs (au lieu de recruter/structurer).

- Risque de parcellisation du travail (exécution/conformité) au détriment de la médiation, du terrain, de l'ingénierie territoriale.
- Effet boomerang : l'IA augmente les besoins de contrôle, de gouvernance data et de formation, donc nécessite du temps humain.
- Vigilance sur les arbitrages : ne pas dégrader la mission de service public par rationalisation court-termiste.

Standardisation des récits et érosion de la singularité territoriale

- Même avec des données locales, production "au même format" : lissage des contenus, baisse de différenciation.
- Risque sur l'image : contenus approximatifs, visuels génériques, ton uniforme → perte de crédibilité et de valeur perçue.
- Sans cadre éditorial, l'IA peut fragiliser le rôle de prescripteur et la reconnaissance des OGD comme tiers de confiance.
- Nécessité de règles : doctrine éditoriale, validation, traçabilité des sources, standards visuels, et lignes rouges d'usage.

Les scénarios prospectifs font apparaître une idée simple : les futurs des OGD ne se jouent pas seulement dans le choix d'un outil, **mais dans la manière dont le réseau organise, ou laisse se désorganiser, les conditions d'intégration de la donnée et de l'IA.**

Un même mouvement technologique peut ainsi produire des **effets très différents** : consolidation du rôle de tiers de confiance lorsqu'un socle commun de gouvernance, de mutualisation et de qualité de la donnée se stabilise ; fragmentation et désintermédiation lorsque les solutions se multiplient en silo, sous contrainte budgétaire, avec des standards hétérogènes et une dépendance croissante aux plateformes privées ; trajectoires hybrides, plus réalistes, lorsqu'une souveraineté "pragmatique" se construit par ajustements successifs, au prix de tensions organisationnelles et d'une charge de travail déplacée vers le management de la production et le contrôle.

Ces scénarios convergent sur deux points : l'enjeu déterminant n'est pas la pertinence des usages de l'IA, mais la capacité à **accompagner les transformations du travail qu'implique son intégration** d'une part, et d'autre part, de **structurer une gouvernance des données intégrant toutes les parties prenantes du tourisme institutionnel.**

La troisième partie du rapport vise à traduire ces enseignements en **recommandations opérationnelles** : un guide d'intégration conçu pour outiller les décideurs et les équipes, prioriser les leviers (RH/compétences, gouvernance et cadre d'usage, coordination/mutualisation), et éviter que l'IA ne devienne soit un palliatif fragile aux tensions de moyens et ressources, soit un facteur d'érosion de la confiance et de la singularité territoriale.

Guidelines terrain pour décider et encadrer l'IA dans un OGD

L'IA ne rend pas caducs les métiers : elle déplace le travail. Elle augmente surtout le **besoin de fiabilité, de médiation, et de responsabilité** sur ce qui est produit, dans un contexte de **budgets contraints**.

Enjeu N°1	Faciliter et manager les usages actuels
Constat terrain	Les besoins portent moins sur l'outil que sur la capacité à corriger, assumer et expliquer.
Guidelines	Adopter une charte d'usage (1 page) : "l'IA propose, l'humain arbitre".
	Autoriser d'abord les usages internes à faible risque : V1 de texte, synthèse, traduction, mise en forme.
	Interdire / encadrer strictement ce qui sort au public : réponses non sourcées, conseils sensibles, contenus d'"expérience" inventés.
	Choisir une solution de référence (sobriété) pour éviter l'éparpillement : un outil "socle" partagé + (option) un outil créatif pour les métiers concernés (com/marketing), avec règles de publication et de droits.

Enjeu N°2	Prioriser la fiabilité territoriale
Constat terrain	Les visiteurs arrivent avec des infos/visuels IA faux et demandent vérification ; la réputation se joue là.
Guidelines	Éviter de publier / partager (site, réseaux, réponses visiteurs) un contenu IA sans relecture humaine.
	Toujours exiger une source quand l'IA "affirme" (horaires, accès, tarifs, réglementation, itinéraires...).
	Consolider le rôle de tiers de confiance : le "vrai" avantage OGD, c'est l'ancrage dans le réel et l'expérience directe. Face aux slop tourisme, il est le garant de l'information et de la donnée.

Enjeu	La donnée comme prérequis
-------	---------------------------

N°3	
Constat terrain	Dynamique forte de recherche de repères sur la donnée ; hétérogénéité interne / métiers / données / OGD importante
Guidelines	L'IA amplifie la qualité ou le chaos, si la donnée est hétérogène, l'IA dégrade : structurer les données devient un enjeu critique.
	Ne pas transformer les métiers en "contrôleurs invisibles" : reconnaître le temps de validation, de contrôle et management de l'IA.

Enjeu N°4 Protéger l'identité professionnelle	
Constat terrain	Tension identitaire, crainte de dévalorisation, peur d'appauvrissement de la réflexion.
Guidelines	Rendre légitime le fait que " faire avec l'IA " reste du travail : il y a de la relecture, de l'analyse, du jugement, du contexte et des arbitrages. C'est un déplacement du travail cognitif.
	Ne pas transformer les métiers en "contrôleurs invisibles" : reconnaître le temps de validation, de contrôle et management de l'IA
	Positionner l'IA comme un outil d'encapacitation, pas de substitution : elle sert à dégager du temps sur des tâches répétitives <i>pour renforcer ce qui fait valeur</i> (terrain, médiation, animation de réseau, qualité de la donnée).

Enjeu N°5 Créer une culture IA commune	
Constat terrain	Le besoin de formation est massif, mais l'enjeu n'est pas de "faire des experts IA" : il s'agit d'installer vite une culture commune , des repères de décision et des réflexes de vérification , à partir du travail réel. Déployer un socle de formation en ligne, gratuit et rapide , partagé à tous les collaborateurs (et prioritaire pour le binôme "référent IA & données") :
Guidelines	RGPD / données (indispensable avant tout déploiement) : <i>Atelier RGPD</i> (CNIL) pour poser les réflexes sur données perso, sous-traitance, risques, responsabilités. Exemple : https://lms.fun-mooc.fr/courses/course-v1%Ainria%2B41021%2Bsession01/6bbd354627d2421f96a09c7a6e96b6eb/?utm_source=chatgpt.com
	Comprendre l'IA (pour décider, pas pour "jouer avec l'outil") . Exemple : Les principes de base de l'IA - Elements AI Exemple : Objectif IA : initiez-vous à l'intelligence artificielle - OpenClassrooms
	IA générative : usages + limites + Exemple : https://openclassrooms.com/en/courses/8531141-decouvre

	<p>impacts (pour éviter le “tout-magique”) : <i>Découvrez les enjeux de l’IA générative...</i> (OpenClassrooms) ou un MOOC FUN sur l’IA générative (CNAM). (terrain, médiation, animation de réseau, qualité de la donnée).</p>	<p>z-les-enjeux-de-lia-generative-pour-un-citoyen-europeen/8531148-tirez-un-maximum-de-ce-cours?utm_source=chatgpt.com</p>
	<p>Partager des articles, contenus, vidéos permettant de trouver des repères et se faire une opinion éclairée sur le sujet.</p>	<p>Exemple : vidéo expliquant ce qui se cache derrière le fonctionnement de ChatGPT</p> <p>Exemple : https://www.polytechnique-insights.com/tribunes/science/demystifier-lia-generative-le-vrai-le-faux-et-lincertain/</p>

Enjeu N°6	Nommer un point de contact interne
Constat terrain	Les dirigeants ont besoin de repères pour faire des choix éclairés.
Guidelines	<p>Nommer un point d’entrée (référent IA & données) : pas pour être expert, mais pour orienter, cadrer, éviter la dispersion.</p> <p>Prérequis : se forme via des formations en ligne sur l’IA, sacrifier un temps dédié sur le sujet.</p> <p>Rôle : orienter les usages, outiller (charte / règles), arbitrer les demandes (prioriser, dire non), capitaliser (remonter irritants, partager ce qui marche).</p>

Conclusion

Quel rôle et quel positionnement pour les OGD à l'ère de l'intelligence artificielle ?

L'enquête de terrain met en évidence une réalité simple : l'IA Générative ne "remplace" pas les métiers des OGD, elle **déplace** leur travail. Elle semble accélérer certaines tâches (rédaction, synthèse, traduction, mise en forme), mais augmente surtout les exigences de **fiabilité**, de **médiation** et de **responsabilité** sur ce qui est produit et diffusé. Les équipes se retrouvent déjà confrontées à des contenus "IA" approximatifs, voire faux, apportés par les visiteurs, et à une pression accrue sur la qualité de l'information territoriale. Dans le même temps, les contraintes budgétaires et RH renforcent un risque : celui de multiplier des initiatives isolées, des outils dispersés, et des usages inégaux selon les territoires.

C'est précisément dans ce contexte que la valeur spécifique des OGD se clarifie. Dans un environnement où l'information circule vite, parfois de manière erronée ou décontextualisée, leur force réside dans ce qu'aucune plateforme ne peut reproduire durablement : l'**ancrage territorial**, le **maillage fin du réseau**, et la **connaissance directe du terrain**. Les OGD disposent d'une vision précise et actualisée des lieux, des acteurs et des dynamiques touristiques. Cette singularité fonde un positionnement stratégique : renforcer leur rôle de **tiers de confiance de la donnée touristique**, garants de la véracité, de la cohérence et de la traçabilité des informations diffusées au public comme aux partenaires.

Dans ce contexte, les scénarios prospectifs permettent de dessiner une boussole pour orienter l'intégration de l'IA Générative dans le tourisme institutionnel à horizon 2028. Le scénario souhaitable (S1) dessine un tourisme institutionnel capable de transformer l'IA en levier de fiabilité et de service, appuyé sur une donnée structurée et des standards partagés (DATAtourisme, ontologie, routines de qualité), tout en renforçant les fonctions de conseil, d'ingénierie et de médiation. Le réalisme du scénario contraint (S3) rappelle toutefois que cette trajectoire ne pourra pas reposer sur une "course à l'outil" : elle exige un dispositif **sobre**, mutualisé, et compatible avec l'hétérogénéité des moyens. À l'inverse, le scénario d'inaction (S2) met en évidence un risque majeur : fragmentation des pratiques, dépendance accrue aux prestataires et plateformes, érosion progressive de la légitimité collective et perte de maîtrise sur la donnée.

La recommandation structurante qui en découle est donc moins technologique qu'organisationnelle : faire de l'IA un **point d'ancrage** pour consolider le futur du tourisme institutionnel. Concrètement, cela passe par la mise en place d'un **Hub national "IA & Données"** (logique ANT 2.0) : un réseau apprenant de référents, animé dans la durée, capable de capter les irritants du terrain, de prioriser des chantiers (données, usages, outils, formation), et de produire à un rythme régulier des "essentiels" actionnables : règles simples de validation, standards de données "IA-ready", aides à la décision pour les directions, retours d'expérience documentés, et outillage léger (trames, matrices, chartes). Cette organisation permet d'éviter deux écueils symétriques : l'empilement désordonné d'initiatives locales, et la production de recommandations hors-sol.

Enfin, l'IA ne doit pas être pensée comme un simple "outil de productivité", mais comme une couche de transformation qui révèle des enjeux plus profonds : pression sur les financements publics,

recomposition des flux sous l'effet du changement climatique, attentes accrues de personnalisation et de fiabilité, et besoin de repenser des modèles plus résilients. Si l'IA dégage du temps sur certaines tâches, l'enjeu devient alors stratégique : **où réinvestir ce temps** pour renforcer ce qui fait valeur (présence terrain, relation, ingénierie, qualité de la donnée), à condition de rendre ce temps visible, mesurable et reconnu dans l'organisation.

Dans cette perspective, les OGD ne sont pas condamnés à subir une transformation imposée par les plateformes : ils peuvent en devenir les **architectes**. La clé réside dans trois piliers : **gouvernance, mutualisation et montée en compétences**, non pour "faire des experts IA", mais pour installer des repères communs, des réflexes de vérification et une capacité collective à décider. Matrice peut accompagner cette trajectoire en accélérant la mise en place du Hub, la formalisation des feuilles de route, l'outillage pragmatique et la capitalisation des retours terrain, de manière progressive et compatible avec les contraintes opérationnelles du réseau.