

ÉTUDE IA DANS LES ORGANISMES DE TOURISME

Synthèse Décideurs

Sommaire

01.

Contexte de l'étude et méthodologie : une approche par l'expérience du terrain

02.

Les 5 enseignements clés de l'étude : l'IAG & le tourisme institutionnel

03.

Trois scénarios prospectifs : construction d'une boussole pour un avenir souhaitable

04.

Recommandations : pistes d'action directe pour les dirigeants

Cette étude vise à **observer et anticiper les effets de l'IA générative** sur les métiers, les compétences, les organisations et les modèles économiques des **acteurs du tourisme**, et plus précisément des **organismes de destination (OGD)**



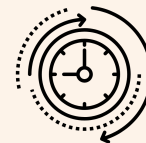
Comprendre les usages et représentations actuels

Identifier la place de l'IAG dans le secteur du tourisme institutionnel, leurs effets concrets et les logiques d'appropriation selon les profils des OGD



Observer et analyser les impacts des IAG

Sur les métiers, les compétences et les modèles économiques, en repérant les zones de tension et les opportunités de transformation



Construire des scénarios prospectifs

Partir des observations du réel pour anticiper des trajectoires d'évolution réalistes des OGD et du secteur du tourisme institutionnel à 3 ans : construire des repères pour l'avenir



Formuler des recommandations stratégiques

Outiller les acteurs pour accompagner les transitions via des dispositifs de formation, des outils RH et des leviers d'innovation : agir aujourd'hui et demain pour un futur positif

Cette étude vise à **observer et anticiper les effets de l'IA générative** sur les métiers, les compétences, les organisations et les modèles économiques des **acteurs du tourisme**, et plus précisément des **organismes de destination (OGD)**



PHASE I - JUILLET
Littérature scientifique
et "grise"
+ entretiens exploratoires

Construire le **cadre de lecture**, identifier **tendances et signaux faibles**, poser des **hypothèses d'usages** et de **risques**



PHASE II - AOÛT À OCTOBRE
22
entretiens
semi-directifs

Qualifier les **usages réels** et les **représentations** : perceptions, points de blocage, leviers d'appropriation, effets sur le travail



PHASE III - NOVEMBRE
Ateliers prospectifs
+ scénarios contrastés
à horizon 2028

Rendre **visible les futurs possibles** et **outiller les arbitrages** (et non "prédire") pour **construire un avenir souhaitable**



PHASE IV - DÉCEMBRE
Cadre d'action
pour décideurs et têtes
de réseau

Transformer les enseignements en **orientations concrètes** : RH/compétences, gouvernance de la donnée, usages IAG etc.

Le cœur de l'étude repose sur **22 entretiens qualitatifs approfondis** auprès de professionnels d'OGD, complétés par des **ateliers de design prospectif** (3 ateliers dédiés)

L'échantillon a volontairement été composé pour couvrir :

- **Plusieurs échelons d'OGD** : offices de tourisme (OT), agences/comités départementaux (CDT / ADT), acteurs régionaux (CRT / ART) sur 6 territoires
- **Une diversité de fonctions métiers** : directions, accueil et réservations, communication, web, marketing, ingénierie data, ingénierie territoriale / accompagnement de projets...

Cette méthodologie d'enquête permet un résultat important : **donner à voir la chaîne de valeur dans son ensemble.**

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 Directeur
Lab Tourisme La 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
ART Grand-est	CRT / Agence régionale	Directeur pôle digital Directrice Marketing
OT Kayserberg	OT (Office de tourisme / Destination)	Directeur



L'enquête menée auprès des OGD permet de **dégager un ensemble de constats robustes, convergents et largement partagés** par les acteurs rencontrés



Ces constats ne relèvent ni de signaux faibles isolés ni de perceptions individuelles, mais de **régularités observées dans des contextes organisationnels, territoriaux et métiers très différents.**

Sommaire

01.

Contexte de l'étude et méthodologie : une approche par l'expérience du terrain

02.

Les 5 enseignements clés de l'étude : l'IA Générative & le tourisme institutionnel

03.

Trois scénarios prospectifs : construction d'une boussole pour un avenir souhaitable

04.

Recommandations : pistes d'action directe pour les dirigeants

01. L'IG comme révélateur des tensions organisationnelles existantes

Les effets de l'IG sur le travail dans le tourisme institutionnel ne révèlent ni d'une rupture brutale ni de substitution massive. Ils **s'inscrivent dans la continuité numérique et tensions existantes**

02. Des usages déjà réels mais fragmentés

L'IG est déjà présente dans les OGD sous une forme hétérogène, pragmatique et expérimentale. Les usages observés relèvent principalement d'initiatives isolées, dans des contextes organisationnels pluriels et **sans déploiement national structuré**

03. Une reconfiguration de la relation aux visiteurs

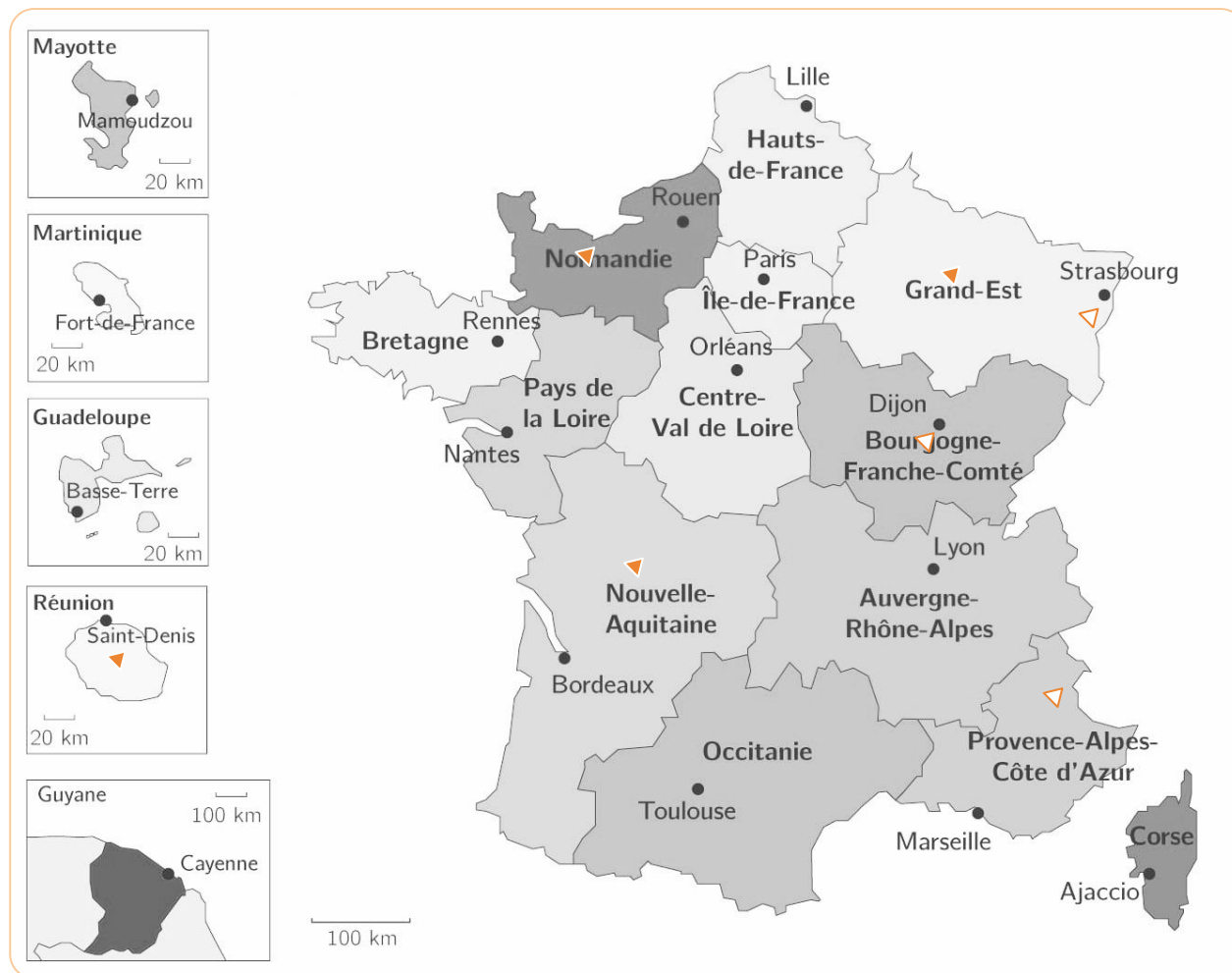
L'IG modifie la relation entre visiteurs et OGD : les touristes peuvent désormais arriver avec des contenus générés par IA, éloignés de la réalité du territoire, **renforçant le rôle de tiers de confiance des OGD**

04. Le véritable cœur de la transformation : la gestion des données

La capacité à intégrer l'IG dépend avant tout de la **qualité, de la gouvernance et de l'interopérabilité de données de différentes nature : offres, territoire, clients, prestataires etc.**

05. Les domaines de compétences à renforcer : territoire, données, relations

Le **triptyque des domaines de compétences à renforcer** : connaissances fines du territoire et de ses acteurs, analyse et contextualisation des données, compétences relationnelles + communication.



Les effets de l'IAI sur le travail dans le tourisme institutionnel ne relèvent ni d'une rupture brutale ni d'une substitution massive. Ils s'inscrivent dans une continuité de la transformation numérique, marquée par des ajustements progressifs et des tensions organisationnelles existantes.

Les grands récits sur l'IAI (remplacement vs augmentation) sont jugés peu opérants pour guider l'action

Les professionnels reconnaissent des peurs et des promesses déjà connues lors des vagues précédentes de digitalisation (internet, plateformes, avis en ligne)

Ces récits sont perçus comme trop abstraits pour répondre aux enjeux concrets des métiers

Une confusion structurante persiste entre IA, automatisation et IA générative

L'IA est souvent utilisée comme un terme générique : cette confusion alimente des attentes irréalistes, des craintes disproportionnées et des décisions parfois mal calibrées

Beaucoup d'attentes relèvent in fine de l'automatisation ou de l'analyse de données, non de l'IA ou l'IA générative

L'IAI agit d'abord comme un révélateur de fragilités organisationnelles existantes

Plutôt que de transformer le travail en profondeur, l'IAI peut être mobilisée pour compenser des manques : sous-effectifs, surcharge, dépendance aux prestataires, dette numérique...

Elle fonctionne souvent comme une solution palliative dans un contexte budgétaire contraint

La transformation porte sur des tâches périphériques isolées et pas sur l'ensemble du processus de production

Les usages observés montrent une substitution partielle de certaines tâches périphériques : recherche d'informations, synthèse, traduction..

Un déplacement relatif du travail vers plus de vérification, d'arbitrage, de pensée critique, de responsabilité... ce qui déplace les gestes professionnels sans supprimer les fonctions

Verbatims illustratifs



« La transformation a déjà commencé avec internet... et au final, les conseillers sont toujours là. »

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

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

« Je pense que je l'utiliserais moins si on était plus nombreux. »

Messages clés

L'IAI n'explique pas à elle seule les transformations du travail : elle révèle et amplifie des dynamiques déjà à l'œuvre

Sans clarification des notions, des usages et des objectifs, elle alimente confusion et déceptions.

Les effets sur le travail dépendent avant tout de choix organisationnels et politiques, non des outils eux-mêmes.

L'IG est déjà présente dans les OGD **sous une forme hétérogène, pragmatique et largement expérimentale**. Les usages observés relèvent d'une intégration par initiatives isolées, sans déploiement structuré ni vision organisationnelle

L'IG est déjà utilisée dans certaines fonctions clés, mais pas de manière homogène

Les **usages sont concentrés** dans les **métiers déjà fortement numérisés** : communication, web, marketing, ingénierie de projets

Les **métiers plus relationnels ou stratégiques** - conseiller en séjour, animation de réseaux, dirigeant OGD - **restent plus à distance**, sans rejet explicite mais sans bénéfice perçu

L'IG est majoritairement mobilisée comme un outil d'assistance

Cet outil intervient au **début d'un processus de production**, sur **des tâches périphériques ou transverses**

Souvent utilisée pour **produire des premières versions, structurer une réflexion ou accélérer des tâches chronophages**

Les principaux bénéfices perçus résident dans le gain de temps et le déclenchement de l'action

L'IG permet de **sortir de la page blanche, de réduire la charge mentale et de démarrer plus vite** dans des contextes de surcharge ou de délais contraints

L'IG permet de **gagner à la fois du temps mais aussi du confort** dans la réalisation du processus de production

Les usages sont ciblés et directement ancrés dans les tâches réelles

Rédaction et transformation de contenus : SEO, reformulation, traduction...

Synthèse et structuration de l'information

Recherche d'informations avec vigilance sur les sources

Assistants conversationnels territoriaux pour filtrer les demandes répétitives

Verbatims illustratifs

« J'utilise ChatGPT à 100 %. »

« Moi, c'est mon adjoint. »

« Jamais un travail fini, c'est toujours une V1. »

« Ça permet de sortir de la page blanche. »



Messages clés

L'IG **n'est ni absente ni massivement déployée** : elle s'installe par usages opportunistes liés à initiatives isolées et sur des outils propriétaires (GPT, Midjourney...)

Elle est utilisée comme **un outil qui renforce la capacité d'agir et de produire**, sans rupture avec le travail réel et les processus de production

Sans cadre collectif, formation et vision partagée, ces usages restent **fragiles, inégaux et réversibles**

L'IAG modifie la relation entre visiteurs et OGD en amont du séjour : les touristes arrivent désormais avec des contenus générés par IA qui peuvent être décontextualisés et éloignés de la réalité du territoire, renforçant le rôle de tiers de confiance des OGD.

Les visiteurs utilisent déjà massivement l'IAG comme outil de préparation de séjour

Itinéraires, programmes, recommandations ou récits de destination sont produits avant l'arrivée sur le territoire, bien que des données soient issues des sites des OGD.

Les OGD semblent désormais plus visibles en bout de chaîne qu'en début de chaîne, comme instance de validation, de vérification et de contextualisation

L'IAG génère des contenus plausibles mais parfois inexacts, produisant des "faux imaginaires"

Images, récits et descriptions produisant un mélange d'éléments géographiques, paysagers ou culturels incohérents

Ces représentations fabriquent des attentes irréalistes et exposent les équipes à des situations de déception ou d'incompréhension

Les métiers de l'accueil sont reconfigurés en "fact-checkers du réel"

La valeur ajoutée humaine se recentre vers la connaissance située : expériences du territoire, conditions réelles, contraintes, éléments non formalisés dans les bases de données

Ce rôle de tiers de confiance et de garant de l'information se renforce dans la relation aux visiteurs

La confiance institutionnelle est fragilisée par la perte de maîtrise des canaux d'accès à l'information

Les OGD sont considérée comme des sources fiables, alors même qu'ils sont de moins en moins les points d'entrée

L'accès à l'information via des intermédiaires IAG crée une tension stratégique entre crédibilité renforcée et relation directe affaiblie

Verbatims illustratifs



« Nos visiteurs arrivent avec des recherches faites sur l'IA et ils nous demandent de vérifier. [...] Les photos... elles ne correspondent pas au territoire. »

« Les personnes âgées nous montrent ces images et nous demandent "on veut voir la même chose". »

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

Messages clés

L'IAG ne supprime pas la relation humaine, voire même la renforce en la déplaçant vers la vérification, la médiation et la confiance

Les métiers d'accueil et d'information deviennent stratégiques comme garants du réel face à des contenus générés qui manquent encore de fiabilité

Sans stratégie explicite sur la fiabilité et la médiation de l'information, l'IA peut affaiblir la crédibilité territoriale au lieu de la renforcer

Dans les **OGD**, l'**IAG** n'est pas le point de départ de la transformation, mais un **révélateur des fragilités existantes** en matière de **gestion des données**. La capacité à intégrer l'IAG dépend avant tout de la **qualité, de la gouvernance et de l'interopérabilité des données socio-territoriales**.

La donnée est identifiée comme le sujet critique, bien avant l'IAG

Les acteurs des OGD convergent fortement : sans données fiables, structurées et à jour, les usages d'IAG sont soit décevants, soit risqués

L'arrivée de l'IAG renforce le besoin déjà existant de sourcing, structuration et renforcement de la **qualité des données du territoire**

Le modèle historique de la base de données touristique est mis sous tension

L'accès direct des visiteurs à des assistants IAG interroge la stratégie sur le rôle des **sites comme points d'entrée central**

La valeur se déplace : de la consultation directe et ciblée vers **une logique d'infrastructure de référence, alimentant des systèmes tiers**

Un déséquilibre structurel fragilise la gouvernance de la donnée

Les **OGD** sont les **tiers de confiance de la donnée** : ils la produisent et la qualifient, mais n'en maîtrisent pas toujours les règles d'usage ou d'évolution technique

Il existe aussi une **posture de défiance sur le partage et la centralisation de la donnée à l'échelle nationale**, dans l'idée de protéger leur valeur ajoutée

Les irritants quotidiens relèvent plus de l'automatisation que de l'IA

Manque d'infrastructure technique et d'automatisation : double saisie, outils non synchronisés, absence d'API...

Beaucoup d'**attentes attribuées à l'IAG** correspondent en réalité à **une dette d'interopérabilité et de gouvernance**, non résolue depuis des années

Verbatims illustratifs

« Le gros sujet, c'est la donnée. »

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

« L'IA vient complètement exploser ce modèle de l'information touristique. »

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



Messages clés

Sans gouvernance claire de la donnée, l'IAG fragilise plus les problématiques existantes qu'elle ne les améliore.

L'enjeu prioritaire n'est pas d' "avoir de l'IA", mais de **reprendre la maîtrise des infrastructures invisibles** : données, rôles, interopérabilité et règles d'usage.

La gouvernance des données est un prérequis pour que **l'IAG puisse devenir un levier stratégique**, et non un facteur de dépendance ou de perte de contrôle.

L'IAG ne rend pas caduc les métiers du tourisme institutionnel, **mais renforce le déplacement du travail et la polyvalence des métiers existants. Renforcement des compétences sur la donnée, et plus de contrôle, de médiation et de responsabilité dans la production générée par IAG.** Ces déplacements mettent **sous tension les identités professionnelles.**

L'IAG révèle de forts écarts de compétences et un besoin massif de formation

Un besoin d'homogénéiser : une culture du numérique, de la donnée et de l'IAG hétérogène au sein des **OGD et entre les métiers**. Les besoins portent moins sur les outils que sur **la capacité à piloter, corriger, assumer et expliquer les productions de l'IAG**

Les formations jugées utiles partent des **situations de travail réelles**, par métier

Une dynamique de recherche de compétences et de repères sur le traitement des données

Les **dirigeants des OGD** ont besoin de **repères** pour **faire des choix éclairés** sur la gestions des **missions et compétences associés aux données et à l'IAG**

L'arrivée de l'IAG renforce la dynamique de **recherche de profil orientés sur des compétences de maîtrise des données** (data scientist etc.) et sur **l'hybridation des compétences** (polyvalence des métiers)

Les identités professionnelles sont mises sous tension

Le travail assisté par IAG peut être vécu **comme dévalorisé ou suspecté** de ne plus être "vraiment" du travail

Expression d'une **crainte d'appauvrissement des capacités de réflexion** à long terme. Crainte d'une utilisation **visant à pallier le manque de moyens humains et tensions budgétaires**

Le triptyque de domaine de compétences à renforcer et développer

Connaissances fines du territoire : être capable de partager l'expérience directe, vécue et contextualisée, être garant du réel. **Maîtrise des données** : être capable de récolter, structurer, analyser, visualiser et gouverner les données. **Compétences relationnelles** : développer et de renforcer la relations aux acteurs du territoires (visiteurs, socios-pros, réseaux...)

Verbatims illustratifs

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

« Le gros risque, c'est qu'on devienne fainéant, qu'on prenne des solutions sans réfléchir. »

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



Messages clés

Valoriser les compétences et les responsabilités associées aux **usages de l'IAG** pour rendre **légitime et visible ses impacts sur les métiers** des OGD **et mitiger les risques**

Le rôle de tiers de confiance implique de **renforcer 3 champs de compétences** : **connaissance territoriale, maîtrise des données et compétences relationnelles**

Les formations doivent **favoriser l'appropriation de repères communs** d'une part et d'autre part **cibler les spécificités métiers et situations de travail réelles**

<div> <div>ADN</div> <div>Tourisme</div> </div>	Synthèse des cas d’usage identifiés par activités / tâches	
Activité	Usages	Exemples métiers
Création de contenu	Rédaction d’un article website	<p>« 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. »</p> <p>« 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")</p>
	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	<p>« 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. »</p> <p>« 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. »</p> <p>« ChatGPT pour de la rédaction... ça m’aide sur un rôle de relecture. »</p>
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	<p>« 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. »</p> <p>« 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</p>

Synthèse des cas d'usage identifiés par activités / tâches

Activité	Usages	Exemples métiers
Recherche d'information	Information : moteur de recherche	<p>« Outil : je vais aller sur Perplexity sur de la recherche d'informations, les sources sont meilleures, il y a moins la boîte noire. »</p> <p>« Si l'idée est moteur de recherche, ça fait 20 ans que ça existe. »</p>
Accueil touristique	Fournir de l'information au clients	<p>« On a développé deux chatbots supplémentaires avec la société Genial : Clia pour la Vallée de Kayzersberg, 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. »</p> <p>« 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. »</p> <p>« En lancement pour les marchés de Noël, on a signé avec LIMOVA, assistant téléphonique – on teste un assistant téléphonique... »</p> <p>« 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. »</p>
Observation / ingénierie territoriale	observation touristique / accompagnement des porteurs de projet	<p>« 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 création de Data Lake pour intégrer toutes les sources de données et analyse à partir du data Lake. »</p> <p>« 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. »</p> <p>« 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. »</p>

Synthèse des impacts et déplacements métiers identifiés

Familles de métiers	Impacts métiers (déplacements observés)	Risques liés à l'IAG	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 ; 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 (traduction, 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

Synthèse des impacts et déplacements métiers identifiés

Familles de métiers	Impacts métiers (déplacements observés)	Risques liés à l'IAG	Opportunités (si cadrage + données)
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 l'IAG	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	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

Synthèse des impacts et déplacements métiers identifiés

Familles de métiers	Impacts métiers (déplacements observés)	Risques liés à l'IAG	Opportunités (si cadrage + données)
Observation / études / collecte & analyse > Observatoire, chargé-e d'études	Glissement de la collecte à l'aide à la décision ; besoin compétences data ; automatisation de traitements + analystes	Renforcement du risque de "boîte noire" et d'indicateurs fragiles ; confusion corrélation/causalité ; dépendance sources privées	Accélérer production de notes / rapport ; 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

Sommaire

01.

Contexte de l'étude et méthodologie : une approche par l'expérience du terrain

02.

Les 5 enseignements clés de l'étude : l'IA Générative & le tourisme institutionnel

03.

Trois scénarios prospectifs : construction d'une boussole pour un avenir souhaitable

04.

Recommandations : pistes d'action directe pour les dirigeants

Les axes de transformation

- **Socle “web de données”** : plateformes nationales & souveraines + DATAtourisme + ontologies/référentiels IA-friendly.
- **Web de sites maintenu** : les sites OGD ne disparaissent pas, briques éditoriales et relationnelles complémentaires du socle mutualisé.
- **Rôle des OGD** : moins “collecte brute” (rationalisée) ; plus **enrichissement, fiabilisation, contextualisation, certification**, garants de la **véracité** et de la **cohérence** (territoires / visiteurs / entreprises / IA).
- **IAG intégrées progressivement** : comme amplificateur, jamais substitut ; le “temps gagné” est réinvesti dans la **mise en qualité** des données et des standards.

Exemples d’évolution concrètes

- **Observatoires data-driven** : indicateurs partagés et génération en temps réel ; l’IAG aide à **analyser** et **synthétiser**, avec **validation humaine**.
- **Aide à la décision territoriale** : la valeur se déplace de la **collecte** vers l’**interprétation** et l’**arbitrage** ; mise en contexte de la donnée (récit de territoire, connaissance terrain ; croisement de nos données d’offre avec des données de mobilité et d’observation)
- **Qualité de l’offre** : contrôle assisté (complétude, incohérences, doublons, accessibilité, labels, saisonnalité) + **procédures de validation** ; meilleure fiabilité des fiches.
- **Animation de filières** : bibliothèques partagées + comptes rendus/synthèses automatiques ; messages ciblés par segment (hébergeurs, prestataires, saisonniers) pour mieux **outiller la coopération**.
- **Contenus & visibilité** : brouillons multilingues/visuels produits à partir de données locales certifiées ; renforcement de la **relecture** et de la **e-réputation** (corriger le faux, harmoniser le vrai).
- **Accueil & conseil** : assistants pour le répétitif (FAQ, horaires, “que faire”) ; conseillers concentrés sur **cas complexes**, publics spécifiques, situations sensibles et **médiation du réel**.



Horizon

À partir de 2026, le secteur acte qu’aucune IA ne produit de valeur durable sans données fiables, structurées et contextualisées : l’enjeu devient d’organiser, certifier et faire circuler une donnée territoriale de confiance (humains + IA).

Conséquence clé

Un écosystème **fiable, mutualisé et durable** : données publiques certifiées → services territoriaux, **outils mutualisés, micro-modèles IAG** à l’échelle des destinations (jusqu’à un “Mindtrip français” souverain, ancré dans le réel).

Vigilance

La fiabilité repose sur du **travail humain de terrain** (observation, qualification, arbitrage) : risque de charge “invisible” + besoin de **montée en compétences** (surtout pour les petites structures).

Signaux faibles

Adoption d’une **charte éthique nationale**.
Stabilisation de **critères communs** -> ontologies / référentiels données
Premiers services IAG **branchés sur données certifiées** (micro-modèles territoriaux, outils réseau)

Les axes de transformation

- **Déploiement en silo** : chatbots territoriaux isolés, outils d'analyse développés "à côté", solutions de génération de contenus non interopérables, une dynamique opportuniste et court-terme.
- **Tourisme institutionnel à deux vitesses** : une minorité d'OGD très dotés (ingénierie data/compétences) tire parti de l'IAG ; la majorité subit contraintes budgétaires, difficulté à maintenir des compétences internes, vulnérabilité organisationnelle.
- **Gouvernance data affaiblie** : absence de mutualisation, bases qui ne dialoguent pas, référentiels divergents, qualité qui se dégrade ; la parole publique peine à s'imposer face aux grandes plateformes.
- **Travail sous tension** : rationalisation sans accompagnement, parcellisation, réduction des marges d'autonomie, fracture interne (profils à l'aise vs salariés relégués), IAG vécue comme standardisation/contrôle plutôt que levier d'émancipation.

Exemples d'évolution concrètes

- **Observatoire** : moins de veille terrain, plus de contrôle/interprétation de données générées automatiquement
- **Financements** : IAG pour automatiser dossiers/veille ; avantage aux OGD disposant de compétences data-financement (accès facilité aux subventions).
- **Accompagnement projets** : diagnostics plus "solides" mais plus standardisés ; conseillers deviennent médiateurs/traducteurs de résultats IAG.
- **Qualification de l'offre** : priorité à la conformité aux standards algorithmiques ; l'OGD devient davantage gestionnaire de données que développeur de filières.
- **Animation de réseaux** : plateformes collaboratives assistées par IAG fluidifient l'info, mais risque de baisse du lien ; animateurs = "facilitateurs numériques".
- **Contenus & visibilité** : l'IAG réduit la production manuelle ; métiers = curation/vérification/harmonisation ; dépendance aux outils propriétaires + enjeux d'identité.
- **Distribution / réservation** : IAG prédictive oriente vers plateformes privées (OTA, assistants IA), perte de maîtrise de la distribution.
- **Expérience visiteurs** : explosion de contenus IAG peu fiables, erreurs factuelles, promesses non tenues, récits génériques ; frustration et déception, perte d'authenticité.



Horizon

À l'horizon 2028, la transformation "donnée + IA" s'opère **sans pilotage collectif** : la multiplication d'initiatives locales hétérogènes **fragilise la cohérence du réseau**, creuse les écarts entre territoires et renforce la dépendance aux prestataires et plateformes privées.

Conséquence clé

La valeur est **captée en amont** par des acteurs privés : les OGD se retrouvent progressivement cantonnés à une **fonction périphérique de fourniture de contenus**, tandis que la singularité territoriale s'efface au profit de logiques algorithmiques.

Vigilance

Faute de cadre commun, l'IA devient un **facteur d'asymétrie** (entre territoires et au sein des équipes) et un **accélérateur de dépendance** : coûts instables, obsolescence rapide, verrouillage contractuel, et charge humaine de correction qui explose.

Signaux faibles

Prolifération de solutions IA locales non interopérables + méthodes d'observation hétérogènes (SIT / formats / règles de mise à jour).
Incidents réputationnels liés à des contenus IA faux, sur-sollicitation des équipes d'accueil pour "réparer".
Partenariats directs plateformes/prestataires-acteurs privés du tourisme local + hausse des coûts (API/licences/maintenance), perte de réversibilité et de marge de manœuvre.

Les axes de transformation

- **Souveraineté pragmatique** : la maîtrise des données progresse, mais sans centralisation complète ; les bases locales restent le cœur, articulées à des plateformes régionales/nationales encore incomplètes.
- **IAG "sélective" et encadrée** : usages prioritairement à faible risque (synthèse, reformulation, traduction, aide à la médiation) ; peu d'info produite "ex nihilo" sans validation humaine.
- **Hybridation des métiers** : faute de moyens pour recruter des profils data à temps plein, montée en compétences par bricolage/autoformation ; polyvalence accrue mais charge cognitive plus forte.
- **Coopération souple** : échanges de bonnes pratiques, mutualisations ponctuelles, appui des fédérations ; dynamique réelle mais fragile (dépend de quelques moteurs et de financements incertains).

Exemples d'évolution concrètes

- **Observatoire** : montée en puissance "par endroits" (tableaux de bord plus fréquents, premiers usages prédictifs) ; IAG pour notes/rapports sous contrôle.
- **Financements** : l'IAG accélère le montage (argumentaires/benchmark/pré-rédaction) ; mutualisations souples plutôt qu'ingénierie centrale forte.
- **Accompagnement projets** : focus sur qualité data/visibilité ; IAG comme checklists/diagnostics/kits, l'humain garde contextualisation et arbitrage.
- **Qualification de l'offre** : bascule vers fiabilité/éligibilité (complétude, fraîcheur, doublons, conformité) ; pré-qualification automatisée, validation humaine.
- **Animation de réseaux** : extranets/bibliothèques/outils conversationnels internes ; IAG pour segmentation + synthèses, mais enjeu = animation incarnée (rythme, priorités, feedback).
- **Contenus & visibilité** : brouillons (descriptions, traductions, déclinaisons) + renforcement relecture/contrôle ; règles éditoriales anti-lissage et anti-hallucinations.
- **Distribution / réservation** : assistants territorialisés pour le répétitif ; accueil humain recentré sur vérification, médiation, situations sensibles ; IAG comme base de connaissances interne.
- **Expérience visiteurs** : parcours plus modulaires, IAG pour idéation/prototypage, mais valeur = garantir le réel (horaires, accessibilité, contraintes locales) et préserver la singularité.



Horizon	Conséquence clé	Vigilance	Signaux faibles
À l'horizon 2028, le tourisme institutionnel avance par ajustements : ni modèle unifié, ni fragmentation totale, une trajectoire hybride où l'IAG est adoptée de façon encadrée, sous contraintes budgétaires, avec une souveraineté "pragmatique" centrée sur la maîtrise des données locales.	Les OGD consolident partiellement leur rôle de tiers de confiance, mais la transformation reste inéga le : l'IA outille la fiabilité et la médiation, tout en rendant le travail humain plus invisible (contrôle, arbitrage, explication).	Le scénario tient par des compromis : si le temps de contrôle/validation n'est pas reconnu et organisé, l'hybridation peut mener à l' épuisement et à une appropriation fragile "par individus moteurs".	Généralisation de "micro-règles" d'usage (sources obligatoires, validation selon impact, lignes rouges sur contenus/visuels) et adoption progressive de routines de qualité data. Multiplication de mutualisations légères (outils partagés, bibliothèques, échanges de pratiques) sans standardisation complète : coopération utile mais dépendante de quelques acteurs. Hausse des irritants "coût complet" (API/licences + maintenance + temps de contrôle) qui oriente les choix vers des usages IAG sobres et défensifs plutôt qu'ambitieux.

Sommaire

01.

Contexte de l'étude et méthodologie : une approche par l'expérience du terrain

02.

Les 5 enseignements clés de l'étude : l'IA Générative & le tourisme institutionnel

03.

Trois scénarios prospectifs : construction d'une boussole pour un avenir souhaitable

04.

Recommandations : pistes d'action directe pour les dirigeants

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'IAG 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 (sobre) 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) des contenus IA sans relecture humaine.
	Toujours exiger une source dans l'usage de l'IAG (ex : 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, devenir le garant de l'information et de la donnée.

Enjeu N°3	La donnée comme prérequis
Constat terrain	Dynamique forte de recherche de repères sur la donnée ; hétérogénéité interne / métiers / données / OGD importante
Guidelines	L'IAG amplifie la qualité ou le chaos, si la donnée est hétérogène, l'IAG 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'IAG.

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 “réfèrent 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 + 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).	Exemple : https://openclassrooms.com/en/courses/8531141-decouvrez-les-enjeux-de-l-ia-generative-pour-un-citoyen-europeen/8531148-tirez-un-maximum-de-ce-cours?utm_source=chatgpt.com
	Partager des articles, contenus, vidéos permettant de trouver des repères et se faire une opinion éclairée sur le sujet.	Exemple : vidéo expliquant ce qui se cache derrière le fonctionnement de ChatGPT Exemple : https://www.polytechnique-insights.com/tribunes/science/demystifier-lia-generative-le-vrai-le-faux-et-lincertain/

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



MATRICE



Baptiste Avril

Directeur du pôle IA & SHS

bavril@matrice.io



Alan Cohen

Thèse Cifre Innovation & IA

acohen@matrice.io



Vincent Lassègue

Head of Design Global

vlassegue@matrice.io



Thomas Lalbat

Responsable Design Produit UX/UI

tlalbat@matrice.io



ADN
Tourisme

aFDas
DEMAIN SERA FORMATION

21/01/2026