

Transformation numérique des organisations touristiques en 2025
Série internationale d'enquêtes sur les DMOs (4 rapports)

Rapport 2
**Priorités stratégiques, projets de transformation digitale
et dynamiques d'innovation des DMOs**

Résultats d'une enquête en ligne réalisée entre janvier et mars 2026 en
Autriche, au Canada, en France et en Suisse.

Roland Schegg, Marc K. Peter et Michael Fux
Institut de Tourism (ITO)
HES-SO Valais-Wallis, Sierre, Suisse
Avril 2026



Table des matières

1. **Résumé managérial**
2. Contexte de l'étude
3. Méthode
4. Défis stratégiques/commerciaux à l'ère numérique
5. Projets actuels de transformation digitale
6. Futurs chantiers de la transformation
7. Discussion et conclusions
8. Contacts
9. Annexe: Questionnaire
10. Annexe: Profil de l'échantillon par pays
11. Annexe: Résultats détaillés par pays

Executive Summary (1) — Contexte

Cette étude repose sur une enquête internationale menée en 2025 auprès des organisations de gestion de destination (DMOs) dans quatre pays (Suisse, France, Autriche, Canada), en collaboration avec des partenaires académiques et acteurs touristiques dans chaque pays. Plus de 260 réponses complètes ont été collectées.

Ce rapport constitue le deuxième volet d'une série de quatre publications, chacune consacrée à un axe spécifique (réseaux sociaux et distribution, transformation digitale, data et intelligence artificielle).

Notre étude a été réalisée dans le cadre du projet Resilient Tourism. Le *Resilient Tourism* Flagship (www.resilienttourism.ch) soutenu par **Innosuisse** vise à favoriser la datafication (mise en données) du secteur du tourisme et des voyages en Suisse, afin de créer des services, des processus et des modèles commerciaux résilients soutenus par le numérique. Ce programme a été conçu par six instituts de recherche en partenariat avec plus de 30 acteurs suisses du secteur touristique.



Executive Summary (2) — Défis stratégiques et commerciaux à l'ère numérique

Les résultats montrent que les DMOs font face à une transformation rapide de leur environnement numérique. La **visibilité** en ligne reste le principal défi stratégique dans les quatre pays étudiés, mais cette visibilité ne dépend plus uniquement des moteurs de recherche et des réseaux sociaux. Les DMOs évoquent désormais de manière croissante les enjeux liés aux plateformes, aux LLMs, aux AI Overviews et au GEO (Generative Engine Optimization).

Les organisations touristiques doivent simultanément gérer :

- l'évolution rapide des usages numériques,
- la pression concurrentielle des grandes plateformes,
- la fragmentation des systèmes,
- les attentes croissantes des visiteurs,
- et la montée de l'intelligence artificielle.

Les résultats mettent également en évidence un décalage important entre la conscience des disruptions à venir et la capacité réelle des organisations à y répondre. Les défis liés aux données, aux compétences, à l'interopérabilité et aux ressources humaines restent centraux dans tous les pays.

Executive Summary (3) — Projets actuels et futurs chantiers de transformation digitale

Les **projets actuellement** menés par les DMOs se concentrent principalement sur quatre domaines : les données, les nouvelles technologies, l'intelligence artificielle et le marketing digital. Dans les quatre pays, les organisations investissent dans des CRM, des plateformes de données, l'automatisation marketing, les chatbots, les outils IA, et les contenus numériques.

Les différences nationales reflètent toutefois des niveaux de maturité et des structures institutionnelles distinctes. L'Autriche apparaît plus avancée dans l'intégration des systèmes et les infrastructures digitales. La Suisse reste fortement orientée vers le marketing et la visibilité. La France se distingue par une forte dynamique autour du GEO, de l'IA générative et de la commercialisation numérique, tandis que le Canada développe une approche plus stratégique autour de l'expérience client et de la valeur ajoutée des DMOs.

Les **futurs chantiers de transformation** concernent de plus en plus : la structuration et l'exploitation des données, l'intégration de l'IA dans les processus et la relation client, l'automatisation, la personnalisation, et la découvrabilité dans les environnements pilotés par l'IA.

L'étude montre cependant que la **majorité des DMOs restent encore dans une logique principalement opérationnelle et orientée outils**. Les approches véritablement intégrées — reliant données, automatisation, CRM, IA et stratégie organisationnelle — restent encore limitées.

Executive Summary (4) — Conclusion et implications

Les résultats suggèrent que les DMOs entrent dans une nouvelle phase de transformation digitale. Le numérique ne concerne plus uniquement la communication ou la présence en ligne, mais devient progressivement une **question d'infrastructure, de gouvernance, de données et d'intégration dans des écosystèmes numériques** dominés par les plateformes et l'intelligence artificielle.

Trois implications principales émergent de l'étude.

- Premièrement, la **qualité des données, l'interopérabilité et les infrastructures numériques** deviennent des actifs stratégiques essentiels pour la visibilité future des destinations dans les moteurs IA et les systèmes conversationnels.
- Deuxièmement, les **enjeux organisationnels — compétences, gouvernance, accompagnement des partenaires, conduite du changement** — apparaissent désormais comme des facteurs plus critiques que les technologies elles-mêmes.
- Troisièmement, les **écarts entre grandes et petites DMOs risquent de s'accroître**. Les grandes destinations disposent davantage des ressources nécessaires pour développer des plateformes intégrées, exploiter les données et intégrer l'IA, alors que les petites structures restent souvent concentrées sur des besoins opérationnels immédiats.

Au final, les DMOs les plus performantes demain seront probablement celles capables d'articuler de manière cohérente données, IA, automatisation, expérience client et coordination de leur écosystème territorial.

Table des matières

1. Résumé managérial
2. Contexte de l'étude
3. Méthode
4. Défis stratégiques/commerciaux à l'ère numérique
5. Projets actuels de transformation digitale
6. Futurs chantiers de la transformation
7. Discussion et conclusions
8. Contacts
9. Annexe: Questionnaire
10. Annexe: Profil de l'échantillon par pays
11. Annexe: Résultats détaillés par pays

Contexte international de l'étude

Depuis 2015, la HES-SO Valais-Wallis analyse la transformation numérique des organisations touristiques, en particulier des DMOs, en Suisse (réseaux sociaux, distribution en ligne, données, IA).

En 2026, l'étude est étendue à une dimension internationale afin de comparer les dynamiques de transformation entre plusieurs pays : Autriche, Canada, France et Suisse. Cette extension permet :

- une analyse comparative des pratiques digitales des DMOs
- l'identification de modèles et stratégies transférables
- une meilleure compréhension des écosystèmes nationaux

L'étude couvre un périmètre élargi de la transformation numérique et sera documentée dans 4 rapports distincts:

- I. Réseaux sociaux et distribution en ligne (rapport 1)
- II. Transformation digitale (**rapport 2**)
- III. Utilisation et gouvernance des données (rapport 3)
- IV. Adoption de l'intelligence artificielle (rapport 4)

Contexte international de l'étude

Cette étude a été menée par la HES-SO Valais-Wallis en Suisse en collaboration avec des partenaires académiques, acteurs touristiques et experts dans les différents pays. Vous trouverez les coordonnées de ces partenaires en fin de rapport.

Autriche

- Austria Tourism
- SmartVisions – Dr Roman Egger

Canada

- Groupe IA Tourisme - Pierre Bellerose

France

- ADN Tourisme - Christel Berlingué
- Distinctiv - Gregory Guzzo
- etourisme.info - Jean-Luc Boulin
- IA Tech Travel Café - Nicolas François
- Rencontres Nationales du e-tourisme - Ludovic Dublanchet

Suisse

- HES-SO Valais-Wallis, Institut de Tourisme – Dr Roland Schegg, Dr Michael Fux, Dr Marc K. Peter

Contexte

Cette étude a été réalisée dans le cadre du projet *Resilient Tourism*. Le **Resilient Tourism Flagship** (www.resilienttourism.ch) soutenu par **Innosuisse** vise à favoriser la datafication (mise en données) du secteur du tourisme et des voyages en Suisse, afin de créer des services, des processus et des modèles commerciaux résilients soutenus par le numérique. Ce programme a été conçu par six instituts de recherche en partenariat avec plus de 30 acteurs suisses du secteur touristique.



Flagship supported by



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Innosuisse – Swiss Innovation Agency

Table des matières

1. Résumé managérial
2. Contexte de l'étude
3. **Méthode**
4. Défis stratégiques/commerciaux à l'ère numérique
5. Projets actuels de transformation digitale
6. Futurs chantiers de la transformation
7. Discussion et conclusions
8. Contacts
9. Annexe: Questionnaire
10. Annexe: Profil de l'échantillon par pays
11. Annexe: Résultats détaillés par pays

Méthode - Questionnaire

Le questionnaire s'articule autour de quatre grands axes couvrant les principales dimensions de la transformation numérique des DMOs :

- I. Réseaux sociaux et distribution en ligne:** Analyse des plateformes utilisées (réseaux sociaux, avis, messageries), de leur rôle dans la visibilité et du lien avec le trafic web. La section explore également l'intégration des DMOs dans les processus de réservation (DMS, rôle d'intermédiaire ou de distributeur).
- II. Transformation digitale et projets stratégiques:** Identification des priorités stratégiques, des projets en cours (technologies, marketing digital, automatisation, nouveaux modèles) et des principaux défis organisationnels à l'ère numérique.
- III. Utilisation et gestion des données:** Évaluation de l'intégration des données dans les stratégies des DMOs : objectifs (marketing, personnalisation, prévisions), organisation interne (ressources, compétences) et obstacles (techniques, financiers, gouvernance).
- IV. Intelligence artificielle (IA):** Analyse du niveau d'adoption de l'IA, des cas d'usage (chatbots, génération de contenu, pricing, prévisions), des bénéfices perçus, ainsi que des défis liés à l'intégration (compétences, coûts, ROI, cadre réglementaire).

Méthode – Administration sondage

Cette étude repose sur un dispositif de collecte coordonné à l'échelle internationale. La HES-SO Valais-Wallis a conduit la collecte des données en Suisse, tandis que dans les autres pays (Autriche, France et Canada), celle-ci a été réalisée par des partenaires académiques et professionnels locaux.

En **Suisse**, la collecte des données a été réalisée via un mailing ciblé basé sur une base d'adresses existante, permettant de contacter directement les organisations touristiques.

En **France**, la diffusion s'est appuyée sur une approche multi-canal, combinant:

- des envois par e-mail via les partenaires du projet,
- des relais sur LinkedIn,
- des newsletters spécialisées (ADN Tourisme, etourisme.info)
- ainsi qu'un article dédié publié sur le blog etourisme.info

En **Autriche**, l'enquête a été diffusée via un mailing direct et des newsletters professionnelles, en collaboration avec Austria Tourism et ses réseaux.

Au **Canada**, la collecte s'est appuyée sur un mailing ciblé complété par des relais dans la presse touristique spécialisée, afin de maximiser la visibilité auprès des DMOs.

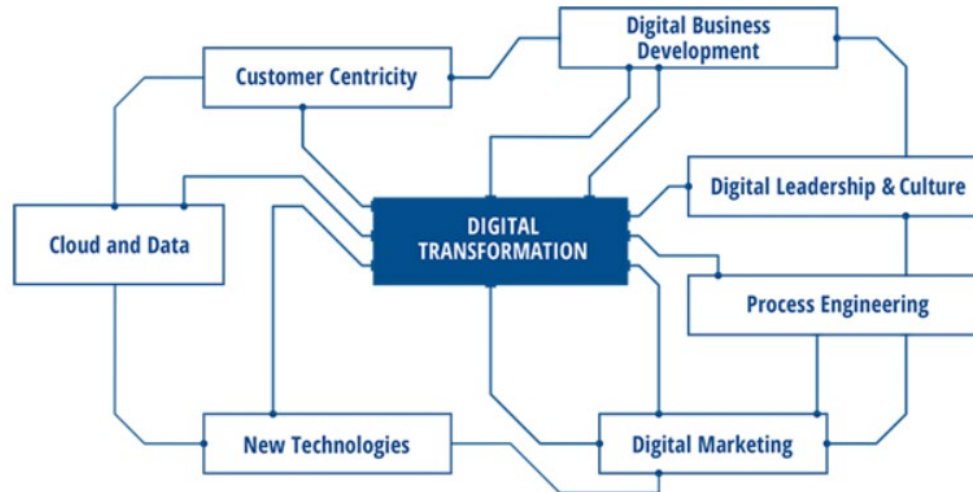
Cette stratégie de diffusion différenciée selon les pays reflète les spécificités des écosystèmes nationaux et vise à optimiser le taux de réponse. Elle implique également que la composition des échantillons peut varier selon les canaux mobilisés, notamment en termes de taille et de profil des organisations répondantes.

Méthode – Analyse (I)

- L'analyse repose principalement sur une approche descriptive, visant à identifier les tendances générales, les écarts entre pays et les différences selon les profils de DMOs.
- Les résultats sont présentés sous forme de statistiques descriptives (moyennes, médianes, distributions) et de comparaisons croisées (par pays, taille des destinations).
- Il convient toutefois de noter que l'ensemble des questions n'a pas été complété par tous les répondants, ce qui entraîne une variation du nombre d'observations selon les analyses (n). Les résultats doivent ainsi être interprétés en tenant compte de ces différences d'échantillon.
- Par ailleurs, certaines analyses comparatives sont influencées par la composition des échantillons nationaux, notamment en termes de taille et de type de DMOs.
- Dans ce contexte, les résultats doivent être compris comme des tendances indicatives plutôt que comme des mesures strictement représentatives de l'ensemble du secteur.

Méthode – Analyse (II)

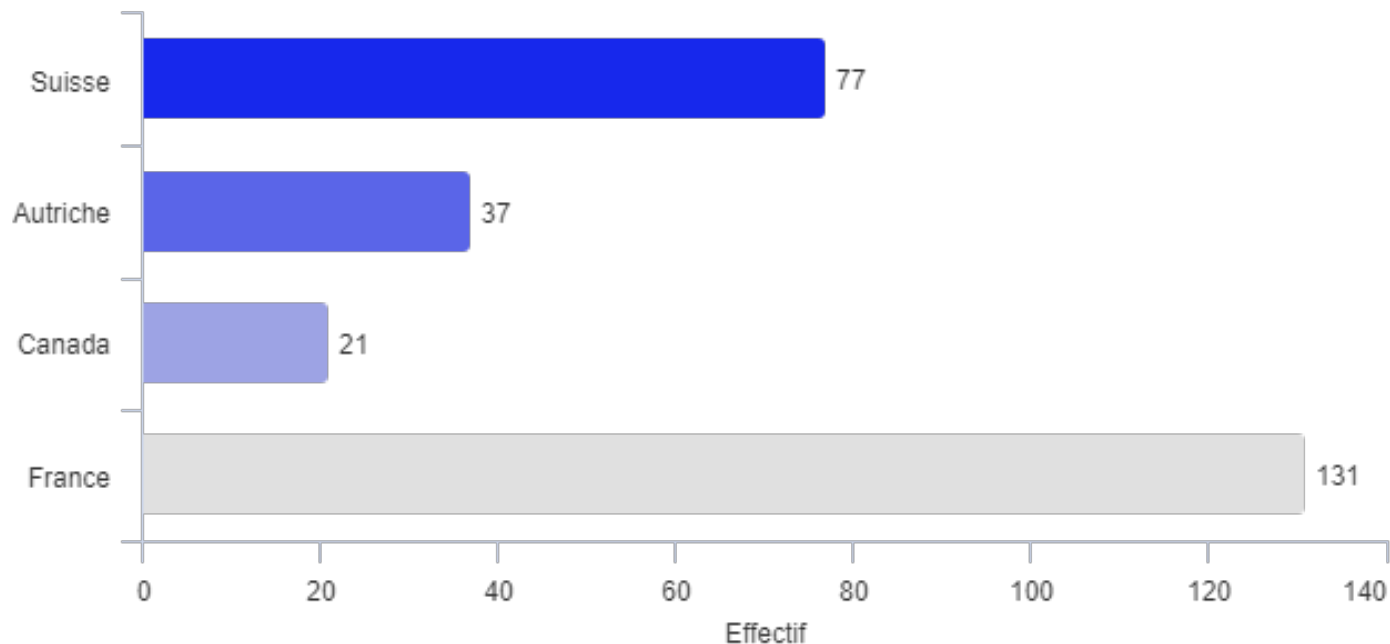
- Afin de structurer et d'interpréter les réponses ouvertes du sondage, l'analyse s'appuie sur le « **Digital Transformation Canvas** » (<https://the-digital-transformation-canvas.com/action-fields/>) qui conceptualise la transformation numérique comme un processus organisationnel multidimensionnel.
- L'utilisation de ce cadre permet d'aller au-delà des questions technologiques isolées et d'analyser la manière dont les DMOs perçoivent la transformation numérique sur les plans stratégique, opérationnel et organisationnel, au sein d'un écosystème touristique en rapide évolution, façonné par les plateformes, la datafication et l'intelligence artificielle.



Echantillon: Pays

Réponses effectives : 266

Taux de réponse : 100%

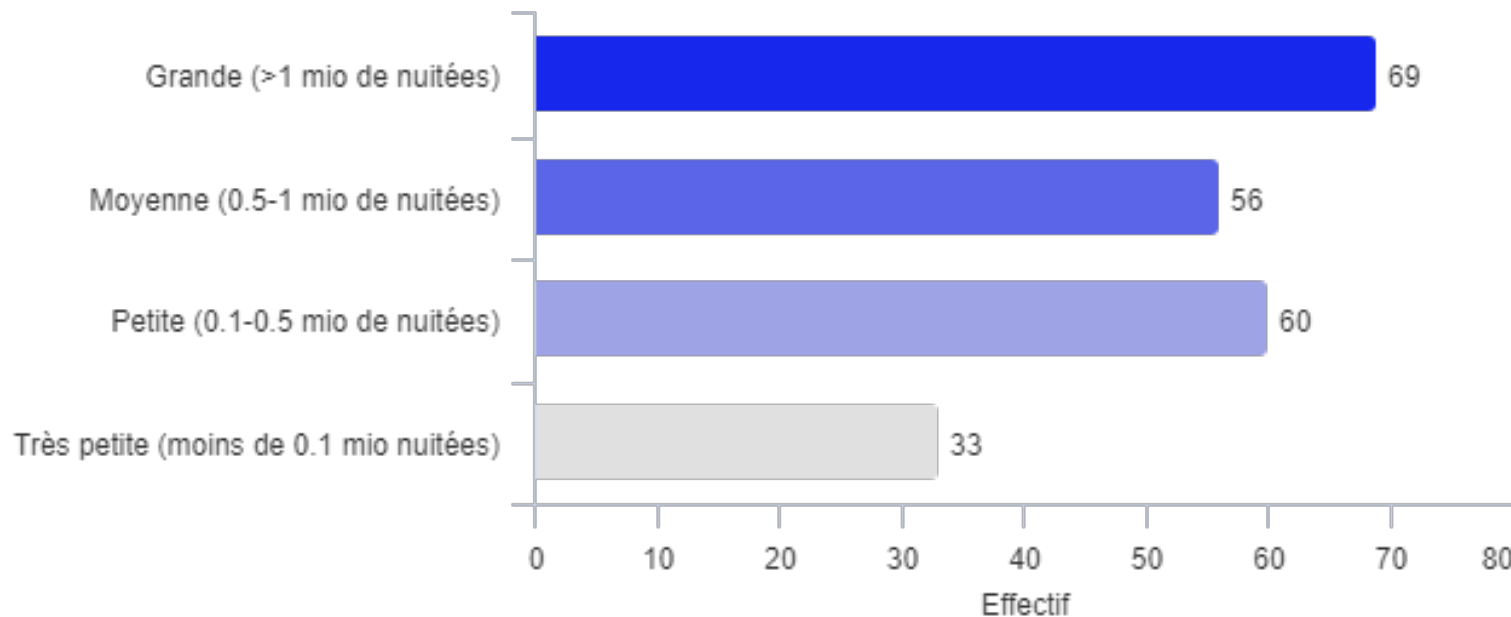


Echantillon: Taille DMO

Taille destination (nuitées hôtellerie & parahôtellerie)

Réponses effectives : 218

Taux de réponse : 82%



Echantillon: Situation DMO

Situation

Réponses effectives : 232

Taux de réponse : 87%

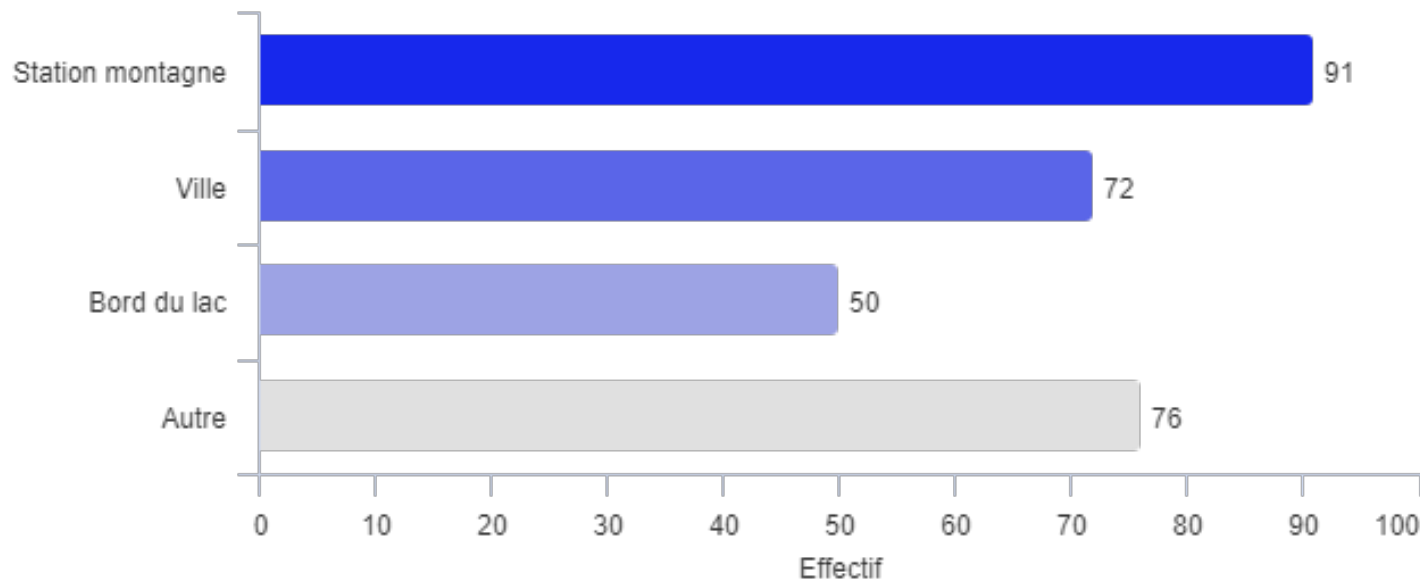


Table des matières

1. Résumé managérial
2. Contexte de l'étude
3. Méthode
4. Défis stratégiques/commerciaux à l'ère numérique
5. Projets actuels de transformation digitale
6. Futurs chantiers de la transformation
7. Discussion et conclusions
8. Contacts
9. Annexe: Questionnaire
10. Annexe: Profil de l'échantillon par pays
11. Annexe: Résultats détaillés par pays

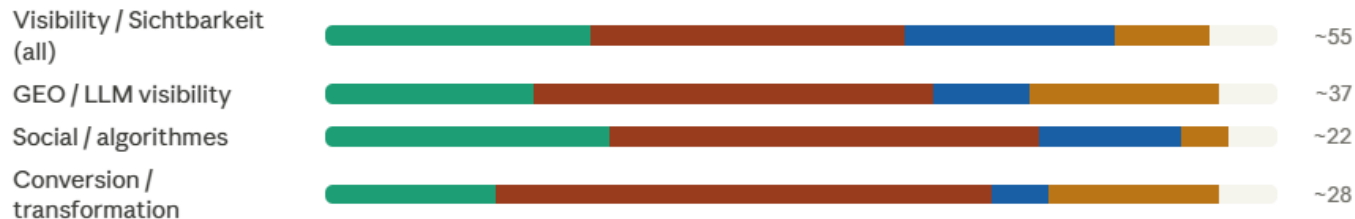
Quels sont vos principaux défis stratégiques/commerciaux à l'ère numérique ? Veuillez nous donner 2 ou 3 mots-clés.



La visibilité se fracture sur trois fronts simultanés : le référencement naturel (SEO), les réseaux sociaux et désormais la recherche par IA

La visibilité est la préoccupation la plus fréquemment citée dans les quatre pays — mais la nature du problème a évolué. Le référencement naturel classique (SEO) est désormais un minimum requis. Les algorithmes des réseaux sociaux constituent le deuxième front. Et un troisième front — apparaître correctement dans les réponses générées par les LLM (GEO, optimisation pour les moteurs génératifs) — a émergé comme sujet important.

■ CH ■ FR ■ AT ■ CA



CH

"Perte de trafic via l'IA – Visibilité des contenus"

FR

"Faire vivre le site quand il est crawlé par les IA qui phagocytent les visites"

AT

"Die richtige Antwort im LLM der potentiellen Gäste zu sein"

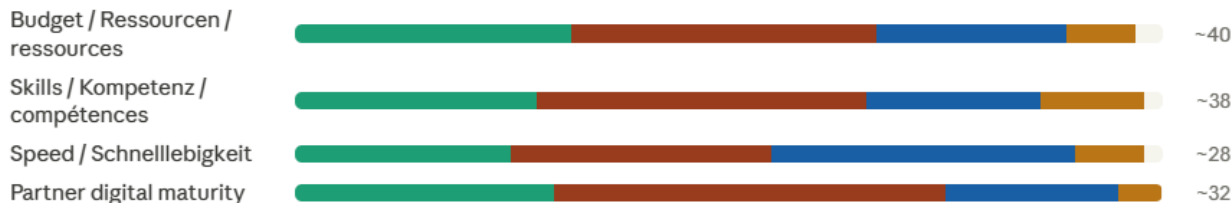
CA

"Découvrabilité et mesure de l'impact des LLM"

La pénurie de ressources : les compétences, le temps et l'argent font tous défaut

Les quatre pays citent les **contraintes en matière de ressources comme un défi majeur**, mais avec des priorités différentes. La Suisse le présente de la manière la plus explicite comme un problème de hiérarchisation stratégique : faire ce qu'il faut avec des moyens limités. L'Autriche met l'accent sur la recherche et la fidélisation de collaborateurs compétents dans le domaine du numérique. La France étend le problème à l'écosystème de ses partenaires : ce n'est pas seulement l'équipe de la DMO qui manque de compétences, ce sont aussi les hôtels, les restaurants et les prestataires d'activités qui ne parviennent pas à suivre. Le Canada est le plus précis sur la dimension de la gouvernance : comment faire les bons choix stratégiques face à des exigences contradictoires ? Le constat commun : il ne s'agit pas d'un déficit budgétaire temporaire, mais d'un **décalage structurel entre la complexité numérique exponentielle et une capacité organisationnelle stagnante**.

CH FR AT CA



CH

"Das richtige mit den beschränkten finanziellen und personellen Ressourcen machen"

AT

"passende Mitarbeiter:innen zu finden (!)"

FR

"personnel assez âgé réticent à apprivoiser de nouveaux outils"

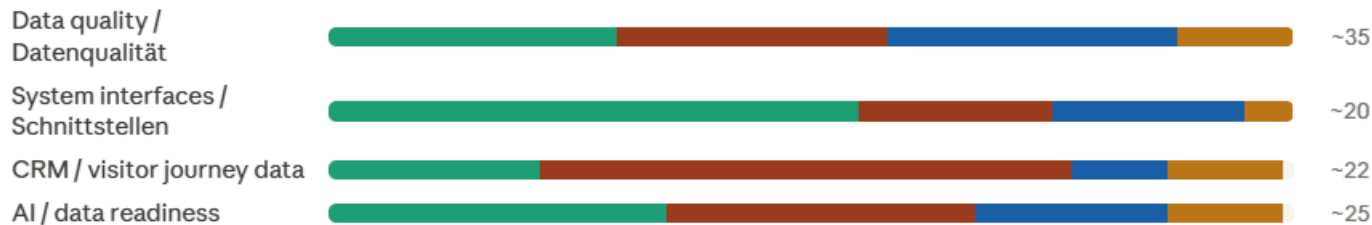
CA

"injonctions contradictoires" — contradictory demands

Données : collectées — mais statiques, cloisonnées et déconnectées des capacités d'IA

Le deuxième thème général concerne **les données, les systèmes et l'interopérabilité en tant qu'infrastructure stratégique**. De nombreux commentaires font référence à la qualité des données, aux données obsolètes ou statiques, au manque d'interfaces, à l'hétérogénéité des systèmes, aux problèmes liés aux systèmes de gestion documentaire (DMS), au CRM, au suivi du parcours client, aux data warehouses et au reporting. Cela est particulièrement visible en Suisse et en Autriche, où l'intégration des systèmes et la qualité des données apparaissent comme des goulots d'étranglement opérationnels, ainsi qu'au Canada et en France, où la facilité de recherche et la visibilité de l'IA sont liées à la structure des données et à la préparation des plateformes.

■ CH ■ FR ■ AT ■ CA



CH

"System-Schnittstellen, Lizenzgebühren, Kommissionen"

AT

"statische Daten / nicht aktuelle Daten / nicht verfügbare Daten"

FR

"suivi des interactions visiteurs avant/pendant/après séjour"

CA

"La SUR-données (et son exploitation)"

Défis stratégiques/commerciaux: Points de convergence entre les pays

Les quatre pays s'accordent largement à dire que la **visibilité numérique est devenue plus complexe**, plus concurrentielle et plus tributaire des algorithmes. Tous soulignent la nécessité de rester visibles, pertinents et faciles à trouver, même si le vocabulaire utilisé diffère. La Suisse et l'Autriche emploient souvent des termes tels que « visibilité », « concurrence entre plateformes », « interfaces système » et « recherche par IA ». Le Canada et la France mentionnent plus explicitement la « découvrabilité », le « GEO », les « LLM », les « aperçus par IA » et le fait d'être cités par les systèmes d'IA.

Il existe également un **large consensus sur le fait que l'IA n'est plus un sujet lointain**. Elle apparaît dans tous les pays à la fois comme une opportunité opérationnelle et une menace stratégique. La Suisse et l'Autriche abordent souvent l'IA sous l'angle de l'efficacité des processus, de l'automatisation, de la qualité des données et de la mise en œuvre opérationnelle. Le Canada et la France abordent plus souvent l'IA sous l'angle de la découvrabilité, de la visibilité, de l'adaptation du contenu, du GEO et de l'évolution du parcours client.

Défis stratégiques/commerciaux: Points de divergence entre les pays

La **différence la plus marquée concerne le rôle de la commercialisation**. L'Autriche et la Suisse formulent plusieurs commentaires sur la possibilité de réserver en ligne, les plateformes de réservation propres, les places de marché, les cartes d'hôte et le maintien du contrôle local sur la distribution. La France formule également de nombreux commentaires sur les ventes en ligne, la billetterie, les places de marché et la conversion, mais en mettant souvent davantage l'accent sur les activités de loisirs, le soutien aux partenaires et l'autonomie commerciale locale. Le Canada, en revanche, aborde moins la distribution via les systèmes de gestion de la destination (DMS) et davantage le positionnement stratégique, la visibilité, la valeur ajoutée, l'attribution et le rôle de l'organisme de gestion de la destination (DMO) dans un écosystème en mutation.

Une **deuxième différence concerne l'angle sous lequel l'IA est appréhendée**. Les commentaires canadiens sont particulièrement conceptuels et stratégiques, avec de fréquentes références à la valeur ajoutée, au contrôle narratif, à la visibilité des grands modèles de langage (LLM), à la part de voix, à l'attribution et aux attentes contradictoires. Les commentaires français sont très opérationnels et axés sur la mise en œuvre, mettant l'accent sur la conversion, le référencement naturel (SEO) et géographique (GEO), la numérisation des partenaires, la formation, les places de marché, les ventes en ligne et le trafic sur les sites web. Les commentaires suisses combinent des préoccupations opérationnelles avec des enjeux institutionnels et systémiques, notamment la qualité des données, les interfaces, la concurrence entre les plateformes et les ressources limitées. Les commentaires autrichiens sont fortement marqués par l'intégration des systèmes, les bases de données, l'IA opérationnelle, la possibilité de réserver en ligne et le défi consistant à intégrer les prestataires locaux dans les processus numériques.

Défis stratégiques/commerciaux: Principales questions soulevées par les DMOs (I)

1. Les commentaires soulèvent une première question centrale : **quel sera le rôle futur des DMO si la recherche, la recommandation et la réservation sont de plus en plus gérées par l'IA et les plateformes** ? Certaines DMO se considèrent comme des vendeurs ou des opérateurs de places de marché, tandis que d'autres définissent leur rôle comme celui de fournisseur de visibilité, de facilitateur ou de coordinateur d'écosystème. Cette tension est présente dans l'ensemble des données.
2. Une deuxième question majeure se pose : **les DMO peuvent-elles mettre en place l'infrastructure de données et de systèmes nécessaire à leur visibilité future** ? De nombreux commentaires soulignent la fragmentation des systèmes, la mauvaise qualité des données, l'absence d'interfaces, le manque d'API, le caractère statique des données et la faible interopérabilité. Si la découverte pilotée par l'IA dépend de données structurées, fiables et accessibles, alors l'infrastructure de données devient une condition de la visibilité sur le marché.
3. Une troisième question concerne **le risque d'inégalités en matière de capacités numériques**. Les petites DMO et les structures locales mentionnent souvent des contraintes de temps, de budget, de personnel et de savoir-faire. La rapidité de l'évolution de l'IA et des plateformes risque d'élargir le fossé entre les DMOs plus importantes et mieux dotées en ressources et les petites organisations qui peinent à suivre le rythme.

Défis stratégiques/commerciaux: Principales questions soulevées par les DMOs (II)

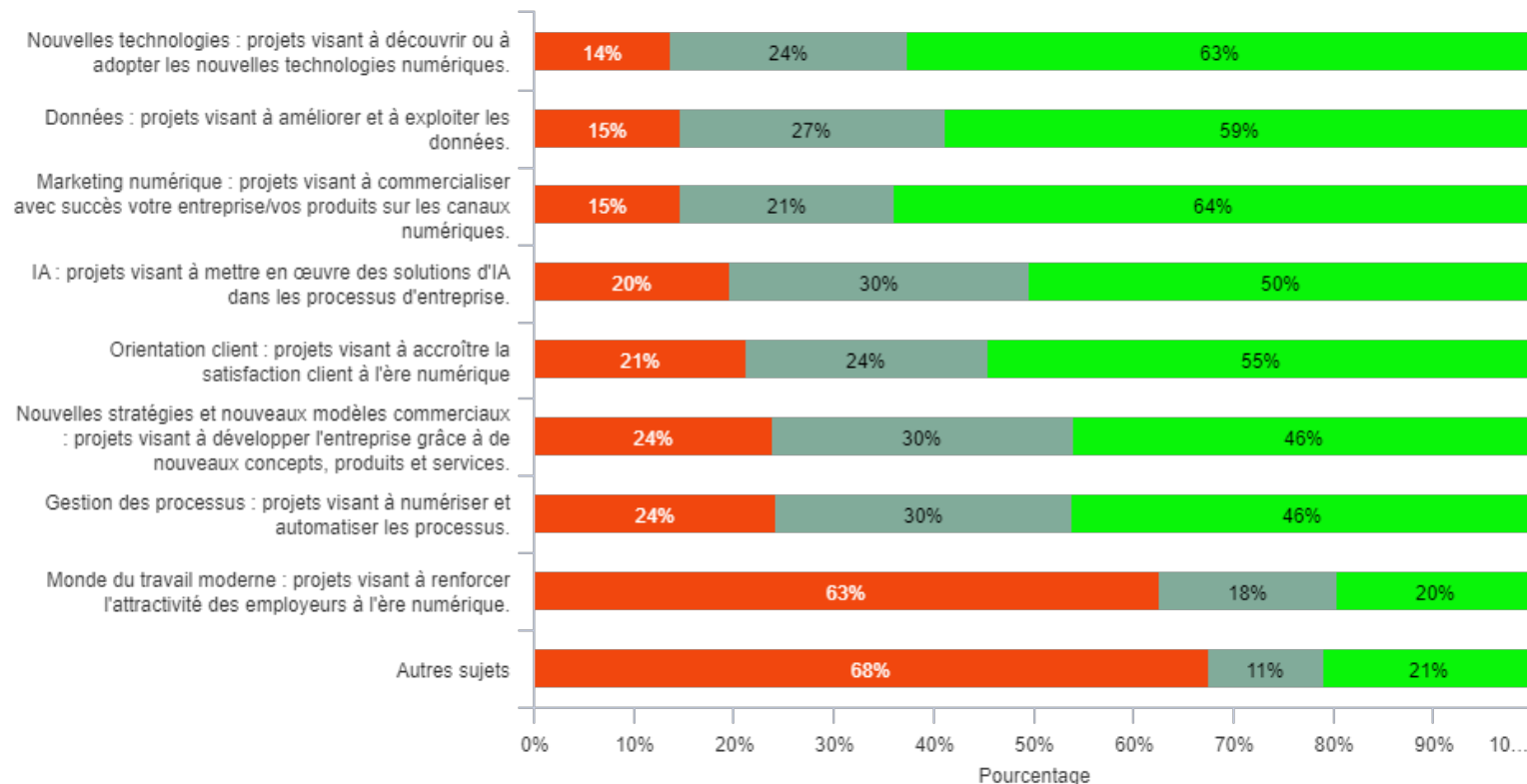
4. Une quatrième question porte sur la manière dont les DMOs peuvent **trouver un équilibre entre automatisatisation, authenticité et relations humaines**. De nombreux commentaires plaident en faveur de l'efficacité, de l'automatisation et de l'intégration de l'IA, tandis que d'autres mettent l'accent sur la crédibilité, l'authenticité, le contact humain, l'identité territoriale et la relation avec les visiteurs. Cette tension devrait prendre de l'importance à mesure que les outils d'IA s'intègrent dans les processus de communication et de prestation de services.
5. Enfin, les commentaires soulèvent une question de **gouvernance : qui devrait coordonner la transformation numérique au sein de l'écosystème de la destination** ? De nombreux défis ne concernent pas uniquement l'organisme de gestion touristique (DMO), mais aussi les partenaires, les prestataires d'hébergement, les municipalités, les fournisseurs informatiques, les systèmes de réservation et les accords de partage de données. Cela suggère que les DMO pourraient devoir agir de plus en plus comme des orchestrateurs de l'écosystème numérique plutôt que comme de simples organismes de marketing.

Table des matières

1. Résumé managérial
2. Contexte de l'étude
3. Méthode
4. Défis stratégiques/commerciaux à l'ère numérique
5. Projets actuels de transformation digitale
6. Futurs chantiers de la transformation
7. Discussion et conclusions
8. Contacts
9. Annexe: Questionnaire
10. Annexe: Profil de l'échantillon par pays
11. Annexe: Résultats détaillés par pays

Projets actuels de transformation digitale

Sur quels thèmes travaillez-vous actuellement dans le cadre de projets ?



● Non, nous ne travaillons pas sur ce sujet. ● Le travail sur ce thème est prévu. ● Oui, nous travaillons sur ce sujet.

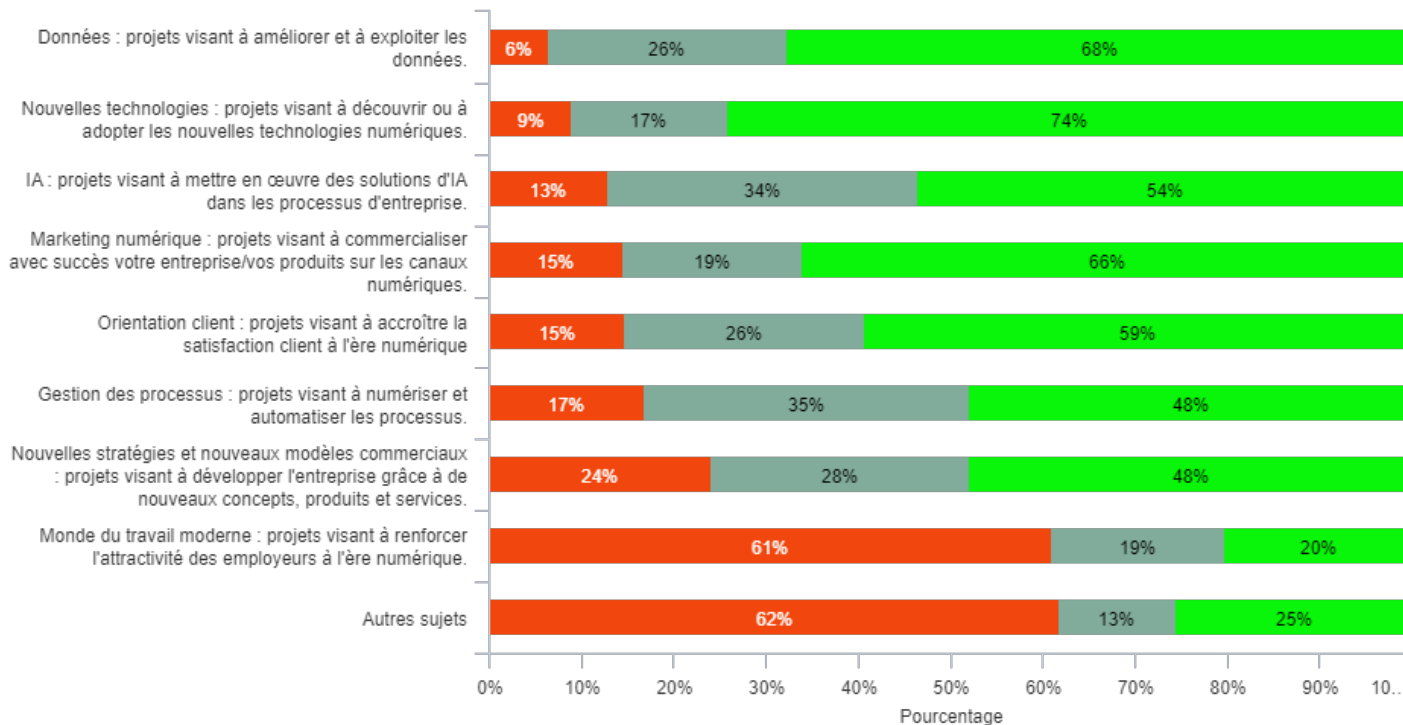
Les projets actuels de transformation digitale des DMOs

- Les résultats montrent que les DMOs concentrent aujourd'hui leurs efforts principalement sur les **nouvelles technologies, les données, le marketing digital et l'intelligence artificielle**. Plus de la moitié des organisations interrogées déclarent déjà travailler activement sur ces thématiques.
- La priorité accordée aux données et aux technologies numériques confirme que de nombreuses DMOs se trouvent encore dans une **phase de consolidation de leur infrastructure digitale** : amélioration de l'exploitation des données, automatisation des processus, outils CRM, IA ou marketing digital.
- À l'inverse, les **thématiques liées au monde du travail moderne (attractivité employeur, organisation interne, nouvelles formes de travail) restent nettement moins développées**. Cela suggère que la transformation digitale est encore principalement perçue sous un angle technologique et opérationnel plutôt qu'organisationnel ou culturel.
- Les résultats traduisent également une forte orientation vers des projets visant à améliorer la visibilité, la commercialisation et la relation client, dans un contexte marqué par l'évolution rapide des usages numériques et des plateformes basées sur l'IA.

Projets actuels de transformation digitale

(échantillon global, 4 pays, **DMO $\geq$ 500'000 nuitées**)

Sur quels thèmes travaillez-vous actuellement dans le cadre de projets ?

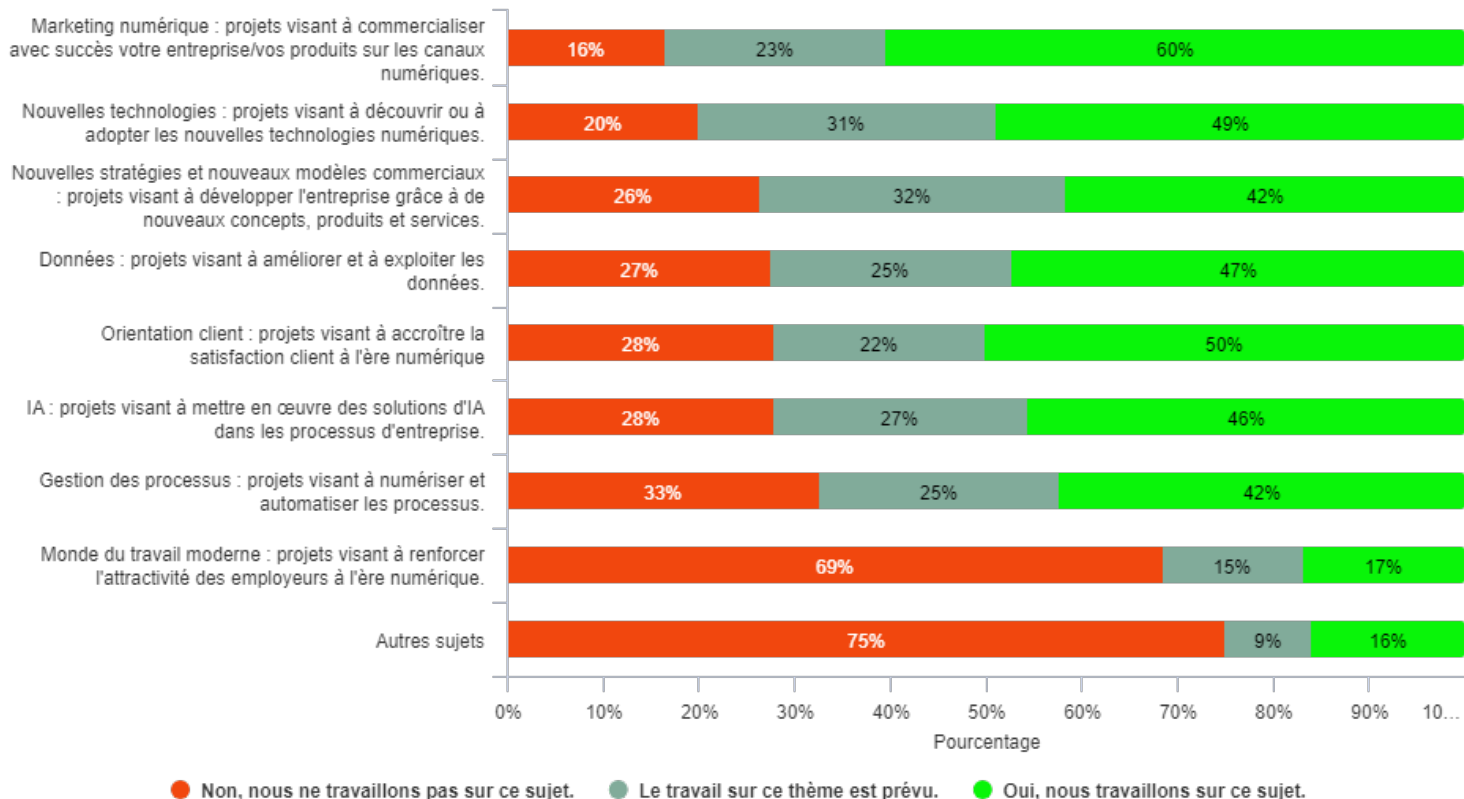


● Non, nous ne travaillons pas sur ce sujet. ● Le travail sur ce thème est prévu. ● Oui, nous travaillons sur ce sujet.

Projets actuels de transformation digitale

(échantillon global, 4 pays, **DMO** < 500'000 nuitées)

Sur quels thèmes travaillez-vous actuellement dans le cadre de projets ?



Les projets actuels de transformation digitale des DMOs: Différences entre grandes et petites DMOs

- Les **grandes DMOs (> 500'000 nuitées)** affichent un **niveau d'engagement plus élevé dans presque tous les domaines de transformation digitale**, en particulier pour les données, les nouvelles technologies et l'IA.
- Les écarts sont particulièrement marqués sur les projets liés aux données (68 % vs 47 %) et aux nouvelles technologies (74 % vs 49 %). Cela reflète probablement des différences importantes en matière de ressources financières, compétences internes et capacité d'investissement.
- Les **petites DMOs (< 500'000 nuitées)** restent **davantage focalisées sur des enjeux directement liés à la commercialisation, au marketing digital et à la visibilité en ligne**, avec des approches souvent plus pragmatiques et tactiques.
- Les grandes structures semblent progressivement évoluer vers des approches plus intégrées, combinant données, automatisation, personnalisation et IA, alors que les petites DMOs demeurent plus souvent dans une logique d'adoption ponctuelle d'outils numériques.
- Malgré ces différences, un constat est commun aux deux groupes : la transformation digitale des DMOs est aujourd'hui fortement influencée par la montée de l'IA, la gestion des données et la nécessité de rester visibles dans des environnements numériques de plus en plus dominés par les plateformes et les moteurs conversationnels.

Les projets actuels de transformation digitale des DMOs: Différences entre pays

- **Autriche** : pays le plus focalisé sur les projets liés aux nouvelles technologies, à l'IA, aux données et à l'automatisation. Les DMOs autrichiennes semblent adopter des approches plus intégrées et orientées efficacité opérationnelle. Cela s'explique aussi par une présence importante de grandes destinations dans l'échantillon.
- **Canada** : très forte priorité donnée au marketing digital, à la relation client et à l'expérience visiteur. Les réponses mettent fortement l'accent sur les CRM, la personnalisation et l'IA. Les résultats doivent toutefois être interprétés avec prudence en raison de la taille réduite de l'échantillon.
- **France** : transformation plus hétérogène, avec un fort intérêt pour le GEO/SEO, l'IA générative, les marketplaces et l'accompagnement des prestataires. Les projets restent souvent fragmentés et liés à la diversité des structures touristiques françaises.
- **Suisse** : forte focalisation sur le marketing digital, la visibilité et la commercialisation. Les DMOs suisses apparaissent plus prudentes et davantage centrées sur des usages opérationnels immédiats, avec une attention particulière portée aux contraintes de ressources et à la qualité des données.

Les projets actuels de transformation digitale des DMOs: Lecture transversale et interprétation

- Les différences observées entre les pays s'expliquent en grande partie par **la structure des échantillons** et le profil des DMOs interrogées. Les **destinations de grande taille, davantage représentées en Autriche et partiellement au Canada**, disposent généralement de plus de ressources humaines, financières et technologiques. Elles développent donc plus fréquemment des **approches intégrées** combinant plateformes de données, automatisation, CRM, intelligence artificielle et outils d'aide à la décision.
- À l'inverse, les **petites et moyennes DMOs**, plus nombreuses dans les **échantillons français et suisses**, restent davantage focalisées sur des **enjeux immédiats de visibilité, de marketing digital, de commercialisation** et d'optimisation des ressources limitées. Les projets y apparaissent souvent plus pragmatiques et orientés vers des outils spécifiques plutôt que vers des architectures numériques globales.
- Malgré ces différences nationales, une **tendance commune se dégage clairement dans les quatre pays : les DMOs entrent progressivement dans une nouvelle phase de transformation digitale marquée par la montée de l'intelligence artificielle**, l'importance croissante des données et la nécessité de rester visibles dans des environnements numériques dominés par les plateformes et les moteurs conversationnels. La transformation digitale ne se limite plus à la présence en ligne ou aux réseaux sociaux, mais concerne désormais la capacité des destinations à structurer leurs données, automatiser certains processus et s'adapter aux nouveaux modes de recherche et de réservation liés à l'IA.

Table des matières

1. Résumé managérial
2. Contexte de l'étude
3. Méthode
4. Défis stratégiques/commerciaux à l'ère numérique
5. Projets actuels de transformation digitale
6. **Futurs chantiers de la transformation**
7. Discussion et conclusions
8. Contacts
9. Annexe: Questionnaire
10. Annexe: Profil de l'échantillon par pays
11. Annexe: Résultats détaillés par pays

What other topics/projects in the field of digital transformation are you working on or would you like to work on? Please give us 2-3 keywords.



Sur quels autres thèmes/projets liés à la transformation numérique travaillez-vous ou souhaitez-vous travailler ? Veuillez nous donner 2 ou 3 mots-clés.

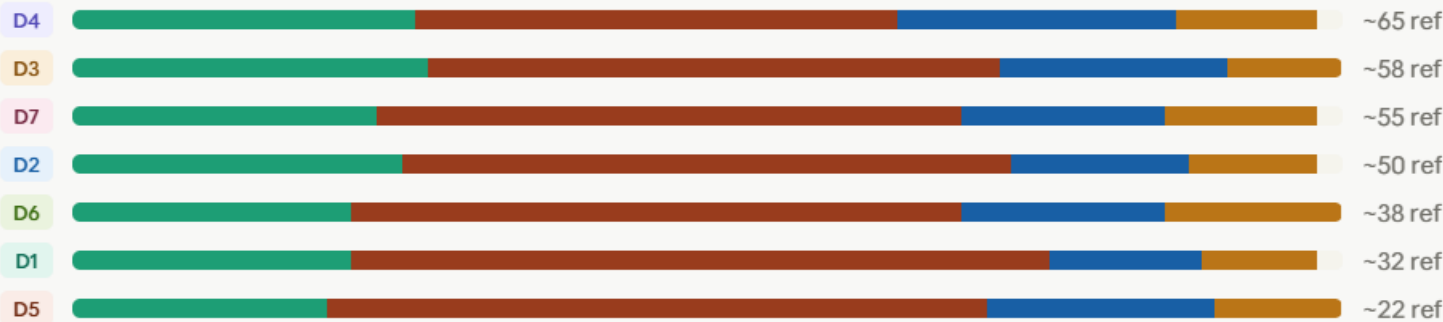


Futurs chantiers: Groupes thématiques dominants par dimension du « Digital Transformation Canvas » (I)

- D4 Data & IT Infrastructure
- D3 Process Engineering / Automation
- D7 Customer / Market & Technology (AI, platforms)
- D2 Digital Marketing (CRM, SEO, GEO, content)
- D6 Digital Skills & Organisation
- D1 Digital Business Development (platforms, e-commerce)
- D5 Digital Leadership & Culture

Bars show proportional contribution by country within each dimension.

CH FR AT CA



Les dimensions D4 (**Données et infrastructure informatique**) et D3 (**Ingénierie des processus**) sont les deux dimensions dominantes ; elles constituent ensemble le cœur opérationnel du programme de transformation. La dimension D7 (**IA et technologies de plateforme**) est celle qui est souvent mise en avant, notamment par les répondants français. La dimension D5 (**Leadership et culture**) est la moins citée, ce qui est significatif d'un point de vue analytique : la dimension la plus associée à la réussite durable de la transformation est celle que les DMO sont les moins susceptibles de citer comme projet ou ambition.

Futurs chantiers: Groupes thématiques dominants par dimension du « Digital Transformation Canvas » (II)

Données et infrastructure informatique (D4): Il s'agit de la dimension dominante dans les quatre pays et elle constitue l'un des signaux les plus évidents qui se dégagent de l'ensemble des données. Les DMOs font fréquemment référence aux systèmes CRM, aux données structurées, aux «data warehouses», aux plateformes régionales de données, à l'interopérabilité, aux tableaux de bord, aux API, à l'analyse de données, à la qualité des données et à la préparation à l'IA. Parmi les exemples typiques, on peut citer « regionaler Data Hub », « Data Warehouse & Gästedatenplattform », « Open data », « lac de données », « structuration des données » et « CRM / Data / IA ». La forte présence de D4 suggère que de nombreuses DMOs en sont encore à la phase fondamentale de la transformation numérique : la mise en place de l'infrastructure de données sous-jacente nécessaire à des capacités plus avancées telles que l'automatisation, la personnalisation, l'intégration de l'IA ou l'analyse prédictive. Dans de nombreux cas, les répondants se concentrent moins sur l'innovation stratégique que sur la résolution de problèmes liés à la fragmentation des systèmes, à la mauvaise qualité des données, à la faible interopérabilité ou à l'absence de gouvernance centralisée des données.

Processus numériques / Automatisation (D3): Le D3 constitue la deuxième dimension dominante et est étroitement lié à l'efficacité opérationnelle. De nombreuses DMOs mentionnent l'automatisation des flux de travail, la numérisation des processus internes, la communication automatisée, la billetterie, la facturation, la simplification des processus, les tâches routinières assistées par l'IA et les environnements de travail collaboratifs. L'Autriche est particulièrement active dans ce domaine, avec des références au travail sans papier, à l'intégration de la gestion de projet, à l'automatisation des processus de routine et aux services numériques destinés aux visiteurs. L'importance de la dimension D3 révèle que de nombreuses organisations touristiques sont encore en train de moderniser des structures opérationnelles qui, historiquement, n'étaient que partiellement numérisées. L'automatisation est souvent perçue moins comme une innovation radicale que comme une réponse pragmatique à des ressources limitées, à une complexité croissante et à des attentes de plus en plus élevées en matière de réactivité et d'efficacité.

Futurs chantiers: Groupes thématiques dominants par dimension du « Digital Transformation Canvas » (III)

Perspective client / marché et technologie (D7): La dimension D7 reflète l'intensification des préoccupations liées à l'IA. Elle englobe les assistants IA, les chatbots, la visibilité GEO/LLM, les agents conversationnels, le service client assisté par l'IA, les sites web dynamiques, la personnalisation, les services de mobilité, les applications RA/RV et les expériences numériques des visiteurs. La France occupe une place particulièrement importante dans cette dimension, tant en raison de la taille de l'échantillon que de la diversité des expérimentations liées à l'IA. De nombreuses DMOs françaises évoquent déjà le « GEO », la « visibilité compatible avec l'IA », les « aperçus IA », l'IA conversationnelle et les relations clients assistées par l'IA comme des priorités stratégiques. La Suisse et l'Autriche mentionnent également la visibilité de l'IA et l'intégration opérationnelle de l'IA, tandis que le Canada se concentre davantage sur les agents conversationnels et la qualité de service améliorée par l'IA. Il est important de noter que l'IA est rarement abordée comme une fascination technologique isolée. Elle est de plus en plus associée à la découvrabilité, à la qualité des données structurées, à l'automatisation et à l'interaction avec les clients, ce qui montre que les DMOs perçoivent déjà l'IA comme faisant partie d'une transformation plus large des plateformes et des écosystèmes.

Marketing numérique (D2): Le marketing numérique reste un axe majeur de la transformation, notamment en matière de référencement naturel (SEO), de production de contenu, d'automatisation du marketing, de visibilité sur les réseaux sociaux, de personnalisation et de ciblage d'audience. La France affiche une activité particulièrement intense dans les domaines de l'optimisation SEO/GEO, de l'adaptation de contenu et des stratégies de visibilité dans des environnements basés sur l'IA. La Suisse met également l'accent sur le référencement naturel (SEO), le référencement payant (SEA), les newsletters et les stratégies de contenu numérique. Cependant, les commentaires suggèrent que le marketing numérique s'éloigne progressivement de la communication classique sur les réseaux sociaux pour s'orienter vers la découvrabilité algorithmique et la personnalisation basée sur les données. La visibilité est de plus en plus perçue comme dépendant des plateformes, des systèmes d'IA et des moteurs de recommandation plutôt que des seuls sites web ou réseaux sociaux.

Futurs chantiers: Groupes thématiques dominants par dimension du « Digital Transformation Canvas » (IV)

Compétences numériques et organisation (D6): De nombreuses réponses soulignent la nécessité de la formation, du développement des compétences, de l'acculturation numérique, de l'intégration des nouveaux collaborateurs et de l'adaptation organisationnelle. Cette dimension est particulièrement visible en France, où de nombreuses DMOs évoquent explicitement les notions d'« accompagnement », de « formation », d'« acculturation » et l'intégration de l'IA dans les pratiques de travail quotidiennes. Les commentaires révèlent que la transformation numérique est perçue non seulement comme un enjeu technologique, mais aussi comme un défi en matière de capital humain. Plusieurs organisations soulignent les difficultés à maintenir l'expertise interne, à soutenir les prestataires touristiques ou à veiller à ce que les équipes puissent suivre le rythme des évolutions technologiques.

Développement commercial numérique (D1): Le volet D1 se manifeste à travers des références à la réservation en ligne, au commerce électronique, à la billetterie, aux places de marché, aux produits numériques, aux plateformes commerciales, aux ventes croisées et aux stratégies de monétisation. La France est assez active dans ce domaine, avec de nombreux commentaires portant sur la vente en ligne de produits de loisirs, les plateformes commerciales et la génération de revenus. La Suisse mentionne également les revenus des boutiques en ligne, les produits numériques et l'optimisation des réservations. Pourtant, par rapport aux dimensions D3 et D4, l'innovation en matière de modèle économique reste relativement secondaire. La plupart des commentaires se concentrent sur l'optimisation des activités existantes plutôt que sur la création de modèles de revenus numériques entièrement nouveaux.

Futurs chantiers: Groupes thématiques dominants par dimension du « Digital Transformation Canvas » (V)

Leadership et culture numériques (D5): La dimension D5 est la moins représentée dans les quatre pays, ce qui revêt une importance significative sur le plan analytique. Les références à la vision du leadership, à la gouvernance, à la culture de l'innovation, à la stratégie numérique, à la souveraineté ou à l'état d'esprit organisationnel restent relativement limitées par rapport aux préoccupations liées aux infrastructures et aux aspects opérationnels. Lorsqu'elle apparaît, cette dimension prend souvent la forme de réflexions sur la souveraineté numérique, la dépendance vis-à-vis des GAFAM, la sobriété numérique, la préservation de la dimension humaine ou l'équilibre entre innovation et authenticité. La France se distingue par des discussions autour des écosystèmes open source, de la « sobriété numérique » et de l'indépendance technologique.

L'absence relative de D5 suggère que de nombreuses DMO abordent encore la transformation numérique principalement sous l'angle des outils et des améliorations opérationnelles plutôt que par le biais d'une transformation stratégique intégrée. Le mode d'engagement dominant dans l'ensemble des données est donc la sélection d'outils plutôt que la construction d'une architecture. Environ 80 à 85 % des réponses substantielles font référence à des outils ou des capacités individuels (CRM, chatbot, GEO, SEO, automatisation, IA) sans expliquer comment ces éléments s'articulent au sein d'une stratégie de transformation cohérente. Seule une minorité de répondants décrit des architectures intégrées dans lesquelles l'infrastructure de données permet l'automatisation, qui à son tour soutient la personnalisation, l'intelligence client ou de nouveaux modèles économiques. Ces réponses représentent toutefois les voix les plus mûres sur le plan stratégique et les plus tournées vers l'avenir.

Futurs chantiers: Principales conclusions par pays (I)

Dans les quatre pays, les commentaires indiquent que les DMOs ne se concentrent plus uniquement sur les outils numériques, mais envisagent une transformation plus large de leur modèle organisationnel. Les thèmes les plus fréquemment abordés sont l'infrastructure des données, l'intégration de l'IA, la visibilité du marketing numérique, l'automatisation des processus et le renforcement des compétences.

La **Suisse** présente un profil équilibré, accordant une attention particulière aux données structurées, à la gestion de la relation client (CRM), à l'automatisation des processus, à la communication assistée par l'IA, aux plateformes de réservation et à l'orientation des visiteurs. Les commentaires suisses associent souvent la technologie à des problèmes pratiques de mise en œuvre : qualité des données, interfaces, intégration du CRM, flux de réservation et efficacité interne.

L'**Autriche** semble davantage axée sur les systèmes et les infrastructures. Les commentaires font fréquemment référence à la consolidation des sites web régionaux ou fédéraux, aux cartes d'hôte, aux solutions de mobilité, à l'automatisation des processus, aux plateformes de données, aux tableaux de bord, à la prévision, à la visualisation des données et à la qualité du système touristique. Cela reflète une approche relativement intégrée et opérationnelle de la transformation numérique.,

Les commentaires du **Canada** sont moins nombreux mais axés sur la stratégie. Ils mettent l'accent sur les agents conversationnels, le soutien à la maturité numérique, l'IA dans l'accueil des visiteurs, les lacs de données, l'intelligence client, l'accessibilité, la prévention de la fraude et le soutien organisationnel. Les réponses canadiennes inscrivent souvent la transformation numérique dans une perspective de création de valeur, de qualité de service et de soutien aux entreprises.

Futurs chantiers: Principales conclusions par pays (II)

La **France** présente l'ensemble de commentaires le plus vaste et le plus diversifié. Les thèmes dominants sont l'IA, le GEO, le CRM/GRC, le commerce électronique, les ventes en ligne, la refonte de sites web, l'exploitation des données, l'automatisation, l'accompagnement des partenaires, la souveraineté numérique, l'accessibilité et la formation. La France semble très active mais aussi fragmentée : de nombreux projets sont concrets et opérationnels, mais ils renvoient à un large éventail d'outils, de priorités et de besoins locaux.

Implications stratégiques (I)

Les résultats suggèrent que le prochain avantage concurrentiel des DMOs ne résidera pas simplement dans l'adoption d'un plus grand nombre d'outils numériques, mais dans leur **capacité à relier ces outils, les données, les personnes et les partenaires au sein d'écosystèmes numériques cohérents**. La qualité des données, l'information structurée, les systèmes CRM, l'interopérabilité et la gouvernance deviennent de plus en plus des capacités fondamentales. Sans elles, les projets liés à l'IA, à la personnalisation, à l'automatisation et à la visibilité GEO restent fragmentés et difficiles à déployer à grande échelle.

Trois conclusions méritent une attention particulière.

1. La première est ce que l'on pourrait qualifier de **fossé conceptuel en matière d'IA**. L'intelligence artificielle est mentionnée dans la majorité des réponses, mais la **conception dominante de l'IA reste largement opérationnelle**. La plupart des DMOs considèrent l'IA comme un outil permettant d'automatiser des tâches existantes, d'améliorer l'efficacité, de soutenir le service client ou de générer du contenu. Seule une minorité — notamment certains commentaires suisses sur l'« exploitation agentique » et plusieurs références françaises à la visibilité GEO et LLM — considère l'IA comme une force capable de remodeler les modèles économiques, la découvrabilité et les logiques de distribution. Comme l'adoption des technologies précède souvent l'intégration stratégique, l'implication est importante : de nombreuses DMOs risquent d'investir dans l'IA principalement comme un outil de productivité, alors que l'environnement concurrentiel lui-même est en pleine transformation sous l'effet de la recherche par IA, des interfaces conversationnelles et de la planification de voyages automatisée.

Implications stratégiques (II)

2. La deuxième conclusion majeure est **l'absence relative de la dimension «Leadership et culture numériques»** (D5) dans les réponses. Par rapport à des dimensions telles que « Données et infrastructure informatique » ou « Automatisation des processus », très peu de répondants mentionnent explicitement le développement du leadership, la refonte de la gouvernance ou la transformation organisationnelle. Les DMO décrivent majoritairement des outils et des projets opérationnels plutôt que des processus de transformation plus larges. Cet écart est significatif d'un point de vue analytique, car des recherches antérieures identifient le leadership et la culture organisationnelle comme étant parmi les dimensions les plus négligées — mais pourtant les plus critiques — de la transformation numérique. Les réponses suggèrent que de nombreuses **DMOs abordent encore la transformation principalement comme une modernisation technologique plutôt que comme un changement organisationnel**.
3. La troisième conclusion — et peut-être la plus originale — est l'émergence d'un **discours sur la souveraineté numérique**, principalement dans les réponses françaises. Un groupe restreint mais cohérent remet explicitement en question la dépendance vis-à-vis des plateformes GAFAM et mentionne des alternatives open source telles que Linux, Nextcloud, OpenStreetMap ou Mistral. Contrairement à la plupart des réponses axées sur l'aspect opérationnel, ces commentaires proposent une architecture technologique alternative et relient la transformation numérique à des enjeux géopolitiques et de gouvernance plus larges.

Dans l'ensemble, les réponses révèlent un secteur en transition : de plus en plus conscient de l'IA, de la datafication et de la dépendance vis-à-vis des plateformes, mais toujours largement axé sur la modernisation opérationnelle plutôt que sur une transformation numérique pleinement intégrée. Les réponses les plus matures sur le plan numérique ne sont pas nécessairement celles qui mentionnent le plus d'outils, mais celles qui établissent des liens cohérents entre l'infrastructure de données, l'automatisation, l'intelligence client et le positionnement stratégique au sein de l'écosystème touristique en pleine évolution.

Table des matières

1. Résumé managérial
2. Contexte de l'étude
3. Méthode
4. Défis stratégiques/commerciaux à l'ère numérique
5. Projets actuels de transformation digitale
6. Futurs chantiers de la transformation
7. **Discussion et conclusions**
8. Contacts
9. Annexe: Questionnaire
10. Annexe: Profil de l'échantillon par pays
11. Annexe: Résultats détaillés par pays

Une transformation digitale engagée, mais encore très hétérogène

- Les résultats montrent que les DMOs ont largement intégré le numérique dans leurs priorités stratégiques. Les projets se concentrent aujourd'hui principalement sur les données, l'intelligence artificielle, le marketing digital et l'automatisation des processus. Cependant, la **transformation reste souvent fragmentée et fortement dépendante des ressources disponibles**.
- L'étude met en évidence un décalage entre la conscience stratégique des disruptions à venir — notamment autour des LLMs, du GEO et de la découvrabilité par l'IA — et la maturité opérationnelle réelle des organisations. Beaucoup de DMOs évoquent encore des **difficultés fondamentales : qualité des données, interopérabilité des systèmes, manque de compétences, dépendance aux plateformes** et faibles ressources humaines.
- Les **différences observées entre pays reflètent aussi des logiques nationales et structurelles distinctes**. Les DMOs autrichiennes apparaissent plus avancées sur l'intégration des systèmes et les infrastructures digitales. Les DMOs françaises se distinguent par une forte dynamique opérationnelle autour du GEO, de l'IA et de la commercialisation numérique. Le Canada adopte une approche plus stratégique et conceptuelle autour de la valeur ajoutée des DMOs dans l'écosystème numérique. La Suisse combine préoccupations opérationnelles et enjeux institutionnels liés aux données, aux interfaces et à la coordination des acteurs.
- Enfin, les résultats montrent que la transformation digitale dépasse désormais largement la simple question des outils. Les **enjeux futurs concernent surtout la capacité des DMOs à devenir des orchestrateurs d'écosystèmes numériques capables de connecter données, partenaires, contenus, IA et expérience client**.

Vers une nouvelle génération de DMOs pilotées par la donnée et l'IA

Cette étude confirme que la transformation digitale est devenue un enjeu central pour la compétitivité et la pertinence future des DMOs. Les organisations touristiques évoluent progressivement d'un rôle centré sur la promotion vers des fonctions plus complexes de coordination, d'intégration des données, de commercialisation et de pilotage d'écosystèmes numériques.

Trois enseignements principaux émergent :

- 1) La visibilité numérique entre dans une nouvelle phase dominée par l'IA générative**, les LLMs et les moteurs conversationnels. Le référencement classique ne suffit plus ; la capacité à être détectable et recommandée par les systèmes d'IA devient stratégique.
- 2) Les infrastructures de données et l'interopérabilité deviennent des actifs critiques**. Les données structurées, les APIs, les CRM et les plateformes intégrées conditionnent désormais autant la visibilité que la capacité d'automatisation et de personnalisation.
- 3) Le principal défi n'est plus technologique, mais organisationnel**. Les compétences, la gouvernance, la priorisation stratégique et la capacité à accompagner les partenaires locaux apparaissent comme les véritables facteurs limitants de la transformation.

Au final, les résultats suggèrent que les DMOs entrent dans une phase de transformation plus systémique : les organisations capables d'aligner technologie, données, compétences et stratégie seront les mieux positionnées dans l'écosystème touristique de demain.

Table des matières

1. Résumé managérial
2. Contexte de l'étude
3. Méthode
4. Défis stratégiques/commerciaux à l'ère numérique
5. Projets actuels de transformation digitale
6. Futurs chantiers de la transformation
7. Discussion et conclusions
8. **Contacts**
9. Annexe: Questionnaire
10. Annexe: Profil de l'échantillon par pays
11. Annexe: Résultats détaillés par pays

Contacts en Suisse

Prof.
Michael Fux



University of Applied Sciences of Western Switzerland Valais
(HES-SO Valais-Wallis)

School of Management

Institute of Tourism (ITO)

TechnoPôle 3

CH-3960 Sierre/Siders, Switzerland

Tel: +41 (0)58 606 90 02

Mail: michael.fux@hevs.ch

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/michaelfux/>

Web: www.hevs.ch / www.tourobs.ch

Bachelor of Science HES-SO in Tourism (in German, French or English)

<https://www.hevs.ch/fr/hautes-ecoles/haute-ecole-de-gestion/tourisme/>

Contacts en Suisse

Prof.
Marc K. Peter



University of Applied Sciences of Western Switzerland Valais
(HES-SO Valais-Wallis)

School of Management

Institute of Tourism (ITO)

TechnoPôle 3

CH-3960 Sierre/Siders, Switzerland

Tel: +41 (0)58 606 94 89

Mail: marc.peter@hevs.ch

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/mkpeter/>

Web: www.hevs.ch / www.tourobs.ch

Bachelor of Science HES-SO in Tourism (in German, French or English)

<https://www.hevs.ch/fr/hautes-ecoles/haute-ecole-de-gestion/tourisme/>

Contacts en Suisse



Prof.
Roland
Schegg

University of Applied Sciences of Western Switzerland Valais
(HES-SO Valais-Wallis)

School of Management

Institute of Tourism (ITO)

TechnoPôle 3

CH-3960 Sierre/Siders, Switzerland

Tel: +41 (0)58 606 90 83

Mail: roland.schegg@hevs.ch

Twitter: @RolandSchegg

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/rolandschegg/>

Web: www.hevs.ch / www.tourobs.ch

Bachelor of Science HES-SO in Tourism (in German, French or English)

<https://www.hevs.ch/fr/hautes-ecoles/haute-ecole-de-gestion/tourisme/>

Contacts en Autriche

Prof. Roman EGGER



CEO SmartVisions

Prof. Modul University Vienna

Mail: roman.egger@smartvisions.at

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/prof-dr-dr-roman-egger-b645601/>

Web: www.smartvisions.at

SmartVisions
Prof. Dr. Dr. Roman Egger

Contacts en Autriche

Teresa KARAN



Österreich Werbung / Austrian National Tourist Office

Head of Digital, Innovation & AI

Mail: Teresa.Karan@austria.info

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/teresa-karan/>

Web: <https://www.austria.info/>

Contacts au Canada

Pierre BELLEROSE



Président du Groupe de travail IA et tourisme

Montreal, Quebec, Canada

Tel:

Mail: bellerosepierre@gmail.com

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/pierrebellerose/>

Web: <https://iatourisme.com/>

iatourisme

Contacts en France

**Christel
BERLINGUÉ**



Responsable de Projet Observation et Ingénierie

ADN Tourisme

Tel: +33 (0)6 65 40 76 00

Mail: christel.berlingue@adn-tourisme.fr

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/christel-berlingue%C3%A9-6407a37a/>

Web: www.adn-tourisme.fr



Contacts en France

Jean-Luc BOULIN



Conseil en Tourisme

Founder etourisme.info

Tel: +33 (0)6 86 18 90 30

Mail: jean-luc@boulain.fr

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/jlboulain/>

Web: www.etourisme.info



Contacts en France

Ludovic
DUBLANCHET



Organisateur des Rencontres Nationales du etourisme

Tel: +33 (0)6 89 44 55 14

Mail: ludovic@dublanquet.com

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/dublanquet/?locale=en>

Web: <https://www.rencontres-etourisme.fr/>

#ET

Contacts en France

Nicolas FRANÇOIS



Fondateur / Rédacteur

IA, Tech & Travel Café

Tel: +33 (0)6 95 57 88 99

Mail: nicolas@nfrancois.fr

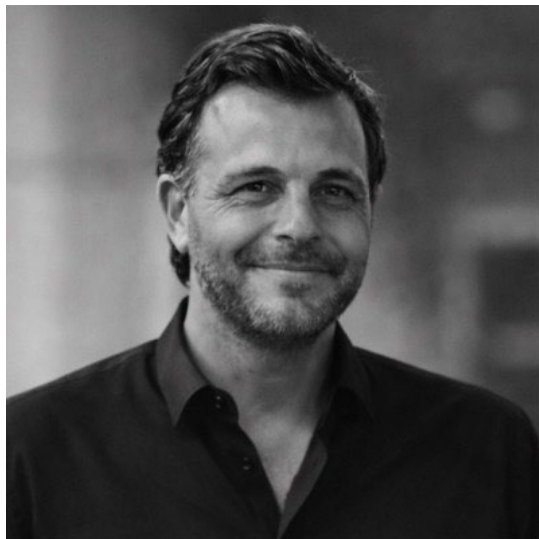
LinkedIn: www.linkedin.com/in/n-francois/

Web: <https://newsletter.iatechtravel.cafe/>



Contacts en France

Grégory GUZZO



Distinctiiv - Vision & Values

Founder

Tel: +33 (0)6 17 92 31 86

Mail: contact@distinctiiv.fr

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/guzzogregory/>

Web: <https://www.distinctiiv.fr/>



Resilient Tourism Flagship

Flagship supported by



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Innosuisse – Swiss Innovation Agency



This Resilient Tourism Flagship has been designed by six research institutions in partnership with more than 30 Swiss travel stakeholders.

HSLU Hochschule
Luzern

 University of St.Gallen

Hes·SO VALAIS
WALLIS


icare
RESEARCH


EHL

FH GR Fachhochschule Graubünden
University of Applied Sciences

Website: <https://www.resilienttourism.ch/fr>

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/swiss-travel-tourism-data-driven-transformation-flagship-resilient-tourism>

Table des matières

1. Résumé managérial
2. Contexte de l'étude
3. Méthode
4. Défis stratégiques/commerciaux à l'ère numérique
5. Projets actuels de transformation digitale
6. Futurs chantiers de la transformation
7. Discussion et conclusions
8. Contacts
9. Annexe: Questionnaire
10. Annexe: Profil de l'échantillon par pays
11. Annexe: Résultats détaillés par pays

Questionnaire (version suisse)



Transformation numérique des organisations touristiques suisses en 2025

Réseaux sociaux, distribution en ligne, données et intelligence artificielle



Suivant →

Questionnaire

La **transformation numérique** se poursuit dans le secteur touristique suisse, avec son lot de nouveaux défis et opportunités. Les **réseaux sociaux**, la **distribution en ligne**, la **prise de décision basée sur les données** et **l'utilisation de l'IA** sont désormais bien ancrés. Mais les évolutions actuelles soulèvent de nouvelles questions : comment les nouveaux outils, plateformes et stratégies modifient-ils le travail des organisations touristiques ? Quelles compétences et structures sont nécessaires pour façonner activement la transformation numérique ?

Depuis 2015, la HES-SO Valais-Wallis évalue chaque année le niveau de développement numérique du secteur touristique. S'appuyant sur la dernière enquête sur l'intelligence artificielle, le sondage de cette année élargit son champ d'action à de nouveaux thèmes stratégiques liés à la transformation numérique, allant du développement organisationnel à l'utilisation de technologies innovantes en passant par la gestion des données.

Votre évaluation est essentielle pour obtenir une image actuelle du secteur et créer des bases solides pour les futures stratégies de développement. Nous vous remercions par avance pour votre contribution précieuse à cette étude.

Dr Roland Schegg (roland.schegg@hevs.ch) & Dr. Michael Fux et Dr. Marc K. Peter, Institut de tourisme, HES-SO Valais-Wallis, Sierre

Questionnaire

Réseaux sociaux et distribution en ligne

Sur quels réseaux sociaux / plate-formes votre organisation est-elle présente d'une manière active?

- | | | |
|--|--------------------------------------|---|
| ☐ Facebook | ☐ Qzone | ☐ Twitter |
| ☐ Flickr | ☐ Renren | ☐ WeChat |
| ☐ Avis sur Google (p.ex. du Tourist Office) | ☐ Sina Weibo | ☐ Whatsapp for COMPANIES |
| ☐ Instagram | ☐ Snapchat | ☐ Yelp |
| ☐ Line | ☐ TikTok | ☐ Youtube |
| ☐ LinkedIn | ☐ TripAdvisor | ☐ Xing |
| ☐ Pinterest | ☐ Tumblr | ☒ Autres |

Si "Autres", lesquels

Nombre de visiteurs uniques sur le site web de votre organisation en 2025

En 2025, quel pourcentage de ces visiteurs du site web a été généré via les médias sociaux?

 %

← Précédent

Suivant →

Questionnaire

Comment les réservations d'hôtels et d'appartements de vacances sont-elles traitées par votre organisation touristique (DMO) ?

- | | |
|--|---|
| ☐ Pas de réservations directement via l'organisme touristique | ☐ Réservations hors ligne via l'organisme touristique (téléphone, guichet) |
| ☐ Lien vers des systèmes de réservation externes | ☐ La DMO agit en tant qu'intermédiaire |
| ☐ Réservations en ligne via notre propre système de réservation (DMS) | ☐ La DMO agit en tant que voyageur |

Quel est le pourcentage du nombre total de nuitées réservées par l'intermédiaire de l'organisation touristique (DMO) ?

 %

Quel système d'information et de réservation (DMS) votre organisation touristique (DMO) utilise-t-elle ?

- | | | |
|---|--|--|
| ☐ Pas de DMS | ☐ DS Destination Solution (wild-east, HRS) | ☐ Tiscover |
| ☐ Alturos / Peak Solution | ☐ IncomingSoft (intobis) | ☐ TOMAS |
| ☐ CapAgent (CapCorn) | ☐ Ingénierie | ☐ Visit Technology |
| ☐ Deskline Feratel | ☐ Open System Alliance Réseau | ☐ Autre système |

[< Précédent](#)
 [Suivant >](#)

Questionnaire

Transformation digitale

**Quels sont vos principaux défis stratégiques/commerciaux à l'ère numérique ?
Veuillez nous donner 2 ou 3 mots-clés.**

Tapez votre texte ici

← Précédent

Suivant →

Questionnaire

Sur quels thèmes travaillez-vous actuellement dans le cadre de projets ?

	Non, nous ne travaillons pas sur ce sujet.	Le travail sur ce thème est prévu.	Oui, nous travaillons sur ce sujet.
Orientation client : projets visant à accroître la satisfaction client à l'ère numérique	☐	☐	☐
Nouvelles technologies : projets visant à découvrir ou à adopter les nouvelles technologies numériques.	☐	☐	☐
Données : projets visant à améliorer et à exploiter les données.	☐	☐	☐
Nouvelles stratégies et nouveaux modèles commerciaux : projets visant à développer l'entreprise grâce à de nouveaux concepts, produits et services.	☐	☐	☐
Gestion des processus : projets visant à numériser et automatiser les processus.	☐	☐	☐
Monde du travail moderne : projets visant à renforcer l'attractivité des employeurs à l'ère numérique.	☐	☐	☐
Marketing numérique : projets visant à commercialiser avec succès votre entreprise/vos produits sur les canaux numériques.	☐	☐	☐
IA : projets visant à mettre en œuvre des solutions d'IA dans les processus d'entreprise.	☐	☐	☐
Autres sujets	☐	☐	☐

[< Précédent](#)

[Suivant >](#)

Questionnaire

Sur quels autres thèmes/projets liés à la transformation numérique travaillez-vous ou souhaitez-vous travailler ? Veuillez nous donner 2 ou 3 mots-clés.

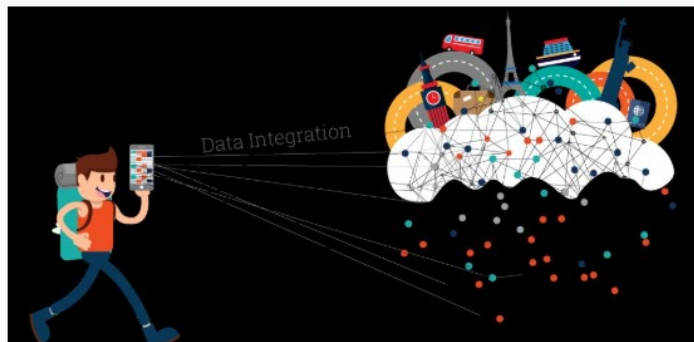
Tapez votre texte ici

← Précédent

Suivant →

Questionnaire

Utilisation des données

[< Précédent](#)[Suivant >](#)

Questionnaire

L'utilisation et l'analyse systématiques des données font-elles partie de votre stratégie?

- | | |
|-----------------------------------|--|
| ☐ Oui | ☐ Non, mais nous pensons que nous devrions aborder le sujet à l'avenir |
| ☐ C'est prévu | ☐ Non, ce n'est pas une priorité pour nous |

Votre organisation a-t-elle une personne ou une équipe qui s'occupe de l'analyse et de la stratégie des données ?

- | | |
|--|---|
| ☐ Oui | ☐ Nous avons un prestataire externe pour cela |
| ☐ C'est prévu | ☐ Non, ce n'est pas une priorité pour nous |
| ☐ Non, mais nous pensons que nous devrions aborder le sujet à l'avenir | |

[< Précédent](#)[Suivant >](#)

Questionnaire

Quels éléments vous incitent (ou poussent) à récolter les données ?

	Pas du tout important	Peu important	Important	Très important
Exigence légale	☐	☐	☐	☐
Pour du monitoring	☐	☐	☐	☐
Pour du marketing (adapter des actions)	☐	☐	☐	☐
Pour le développement d'offres personnalisées	☐	☐	☐	☐
Pour des études marketing	☐	☐	☐	☐
Valeur stratégique des données	☐	☐	☐	☐
Rapport d'activité des prestataires	☐	☐	☐	☐
Pour faire des prévisions	☐	☐	☐	☐
Pour l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA)	☐	☐	☐	☐

Avez-vous d'autres raisons de recueillir des données?

Tapez votre texte ici

Questionnaire

Quelles sont les obstacles liés à l'utilisation des données dans votre organisation?

	Pas important	Peu important	Important	Très important
Exigence légale (protection des données)	☐	☐	☐	☐
Manque de ressources humaines et financières	☐	☐	☐	☐
Manque de connaissances	☐	☐	☐	☐
Pas la priorité de l'organisation touristique	☐	☐	☐	☐
Les partenaires de l'organisation touristique ne veulent pas partager les données	☐	☐	☐	☐
Coûts de préparation des données	☐	☐	☐	☐
Coûts d'utilisation	☐	☐	☐	☐

Existe-t-il d'autres obstacles à l'utilisation des données?

Tapez votre texte ici

Questionnaire

Utilisation de l'intelligence artificielle (IA)

Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous l'impact de l'utilisation de l'IA pour les organisations touristiques ?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas d'impact du tout					Très grand impact				

Votre office de tourisme utilise-t-il l'intelligence artificielle ?

- ☒ Oui, depuis plus de 4 ans ☐ Oui, depuis 3 ans ☐ Oui, depuis 2 ans ☐ Oui, depuis 1 an ☐ Oui, depuis peu ☐ Non, mais c'est prévu ☐ Non

Si vous utilisez l'IA, sur une échelle de 1 à 10, comment jugez vous l'utilité de l'IA pour votre organisation

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pas du tout utile					Très utile				

[< Précédent](#)[Suivant >](#)

Questionnaire

Votre office de tourisme utilise-t-il des technologies intégrant ou basées sur l'intelligence artificielle (IA) ?

	Oui	C'est prévu	Non	Ne connais pas / Non applicable
ChatBot (applications de messagerie instantanée automatisée)	☐	☐	☐	☐
VoiceBot (p.ex. Siri d'Apple, Alexa d'Amazon)	☐	☐	☐	☐
Profilage client (création du profil client unifié)	☐	☐	☐	☐
Service personnalisé pour les clients (e-mailing personnalisées, recommandations)	☐	☐	☐	☐
Gestion des revenus en temps réel (tarification dynamique)	☐	☐	☐	☐
Prévisions de nuitées et d'autres indicateurs de demande	☐	☐	☐	☐
Planification du personnel	☐	☐	☐	☐
Analyse et feed-back sur les évaluations des clients en ligne	☐	☐	☐	☐
Applications VR et AR basées sur l'IA	☐	☐	☐	☐
Génération des images (p.ex. Midjourney, Nano Banana, Ideogram etc.)	☐	☐	☐	☐
Génération de vidéos	☐	☐	☐	☐
ChatGPT, Gemini ou autres services de génération de contenu de texte (email, site web, marketing)	☐	☐	☐	☐
Outils de traduction	☐	☐	☐	☐
Outils spécifiques pour marketing (p.ex. AI Enigma)	☐	☐	☐	☐

[< Précédent](#)
 [Suivant >](#)

Questionnaire

Votre office de tourisme utilise-t-il des technologies intégrant ou basées sur l'intelligence artificielle (IA) ?

	Oui	C'est prévu	Non	Ne connais pas / Non applicable
Synthèse vocale (par exemple : Elevenlabs)	☐	☐	☐	☐
Avatars IA (par exemple : Heygen, Synthesia, etc.)	☐	☐	☐	☐
Génération musicale (par exemple : Udio, Suno, etc.)	☐	☐	☐	☐
Outils d'automatisation avec IA (par exemple : Zapier, Make, n8n, etc.)	☐	☐	☐	☐

Si vous utilisez d'autres outils IA, précisez lesquels:

Tapez votre texte ici

Votre office de tourisme utilise-t-il des modèles IA payants ?

- ☐ Oui
- ☐ Non, mais c'est prévu
- ☐ Non

Votre organisation a-t-elle mis en place des actions pour améliorer sa découvrabilité dans les outils basés sur l'IA générative?

- ☐ Oui
- ☐ Non, mais c'est prévu
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

Questionnaire

Quels sont les avantages vécus ou perçus de l'adoption de ces technologies pour un office de tourisme ? (plusieurs choix possibles)

- | | |
|---|--|
| ☐ Amélioration de l'efficacité opérationnelle | ☐ Gestion et analyse des données améliorées |
| ☐ Amélioration de l'expérience de l'utilisateur | ☐ Réactivité améliorée face aux situations d'urgence |
| ☐ Optimisation de la conception d'expérience touristique | ☐ Développement durable (optimisation des ressources, etc.) |
| ☐ Augmentation du chiffre d'affaires | ☐ Amélioration de la communication et du marketing |
| ☐ Positionnement concurrentiel amélioré | ☐ Amélioration de la communication interculturelle (interne et externe) |
| ☐ Réduction des coûts | ☐ Moins d'erreurs |
| ☐ Gain de temps | ☐ Plus créatif |
| ☐ Amélioration de la prise de décision | ☒ Autres avantages |

Si "Autres avantages", lesquels?

← Précédent

Suivant →

Questionnaire

Quels sont les défis ou obstacles que vous avez rencontrés, ou que vous identifiez, lors de l'intégration de l'IA au sein d'un office de tourisme? (plusieurs choix possible)

- | | |
|---|---|
| ☐ Coût élevé de mise en place | ☐ Stratégie est axée sur une expérience client traditionnelle. |
| ☐ Manque de données de qualité | ☐ Mauvaise connaissance des solutions IA disponibles sur le marché |
| ☐ Incompatibilité des systèmes d'IA avec notre système d'information | ☐ Manque de compréhension globale de l'IA et de ses bénéfices concrets pour le secteur |
| ☐ Complexité technique élevée des systèmes d'IA | ☐ Préoccupations environnementales et durabilité (empreinte carbone, consommation énergétique de l'IA) |
| ☐ Difficulté à intégrer l'IA dans les processus existants | ☐ Retour sur investissement (ROI) incertain |
| ☐ Difficulté à trouver un prestataire de services fiable pour nous accompagner dans l'introduction de l'IA | ☐ Manque de produits "prêts à l'emploi" adaptés et abordables |
| ☐ Manque de compétences techniques internes pour utiliser l'IA | ☐ Nombreux produits d'IA inachevés ou défectueux |
| ☐ Résistance au changement de la part des employés | ☐ Réglementations strictes en matière de protection des données et de confidentialité |
| ☐ Pas d'implication de la direction | ☒ Autres défis |

Si "Autres défis", lesquels?

← Précédent

Suivant →

Questionnaire

Dans quels domaines pensez-vous que l'IA sera le plus utile pour les offices de tourisme? (plusieurs choix possible)

- | | |
|---|---|
| ☐ Finance / administration | ☐ Optimisation des processus opérationnels |
| ☐ Ressources Humaines | ☐ Gestion de la qualité |
| ☐ Réservations | ☐ Management stratégique |
| ☐ Gestion de la relation client (p. ex. profilage client, service personnalisé pour les clients) | ☐ Marketing (content generation for social networks, website etc.) |
| ☐ Personnalisation de l'expérience client | ☐ Prévisions |
| ☐ Gestion des flux des visiteurs | ☒ Autres domaines |
| ☐ Gestion/relation partenaires | |

Si "Autres domaines", lesquels?

Vos commentaires et observations sur l'utilisation de l'IA dans le tourisme:

Tapez votre texte ici

← Précédent

Suivant →

Questionnaire

Information générales

Taille destination (nuitées hôtellerie & parahôtellerie)

- ☐ Grande (>1 mio de nuitées) ☐ Moyenne (0.5-1 mio de nuitées) ☐ Petite (0.1-0.5 mio de nuitées) ☐ Très petite (moins de 0.1 mio nuitées)

Situation

- ☐ Station montagne ☐ Ville ☐ Bord du lac ☐ Autre

Canton

- | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ☐ AG | ☐ AI | ☐ AR | ☐ BE | ☐ BL | ☐ BS | ☐ FR |
| ☐ GE | ☐ GL | ☐ GR | ☐ JU | ☐ LU | ☐ NE | ☐ NW |
| ☐ OW | ☐ SG | ☐ SH | ☐ SO | ☐ SZ | ☐ TG | ☐ TI |
| ☐ UR | ☐ VD | ☐ VS | ☐ ZG | ☐ ZH | | |

[< Précédent](#)[Suivant >](#)

Questionnaire

Voulez-vous un résumé de l'étude? Si oui, veuillez nous donner votre adresse e-mail:

Tapez votre texte ici

Merci pour votre collaboration. Veuillez enregistrer vos réponses.

← Précédent

✓ Enregistrer

Table des matières

1. Résumé managérial
2. Contexte de l'étude
3. Méthode
4. Défis stratégiques/commerciaux à l'ère numérique
5. Projets actuels de transformation digitale
6. Futurs chantiers de la transformation
7. Discussion et conclusions
8. Contacts
9. Annexe: Questionnaire
10. Annexe: Profil de l'échantillon par pays
11. Annexe: Résultats détaillés par pays

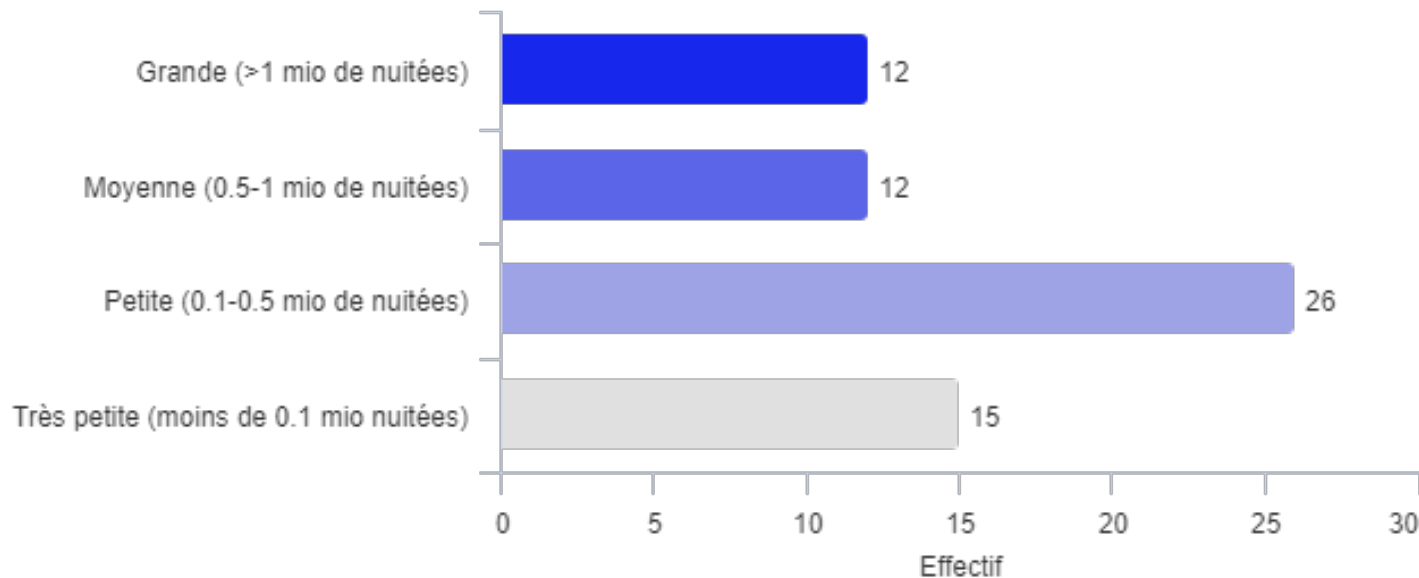


Echantillon Suisse: Taille DMO

Taille destination (nuitées hôtellerie & parahôtellerie)

Réponses effectives : 65

Taux de réponse : 84%

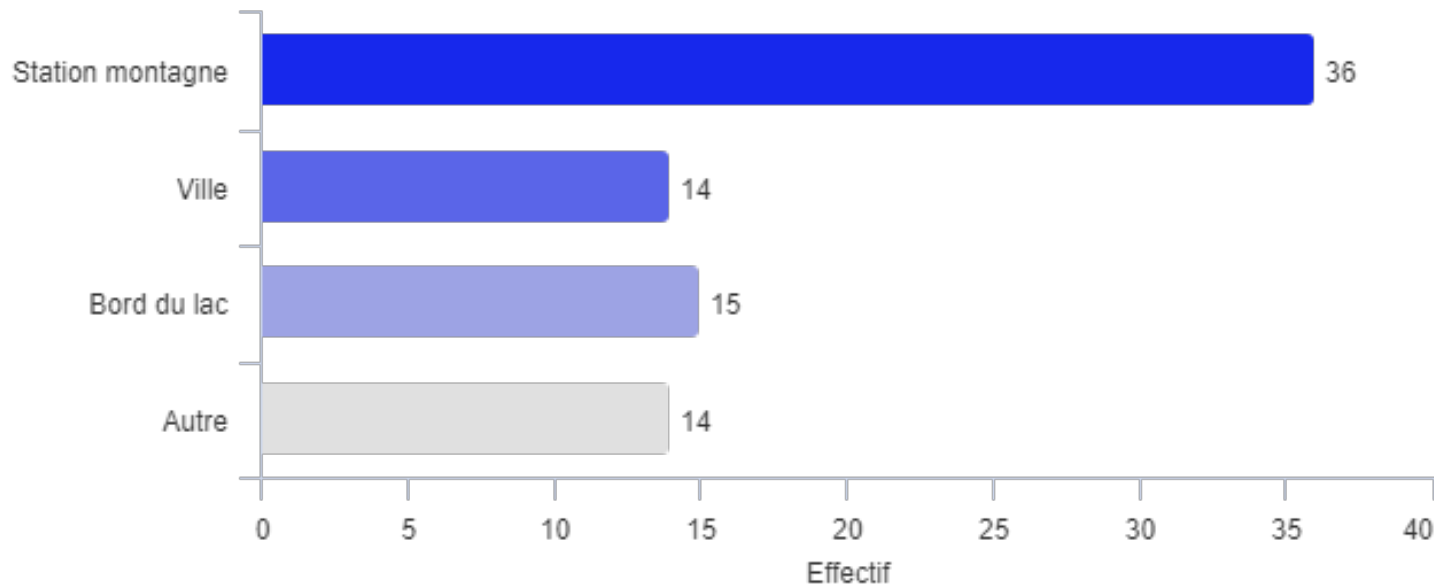


Echantillon Suisse: Situation DMO

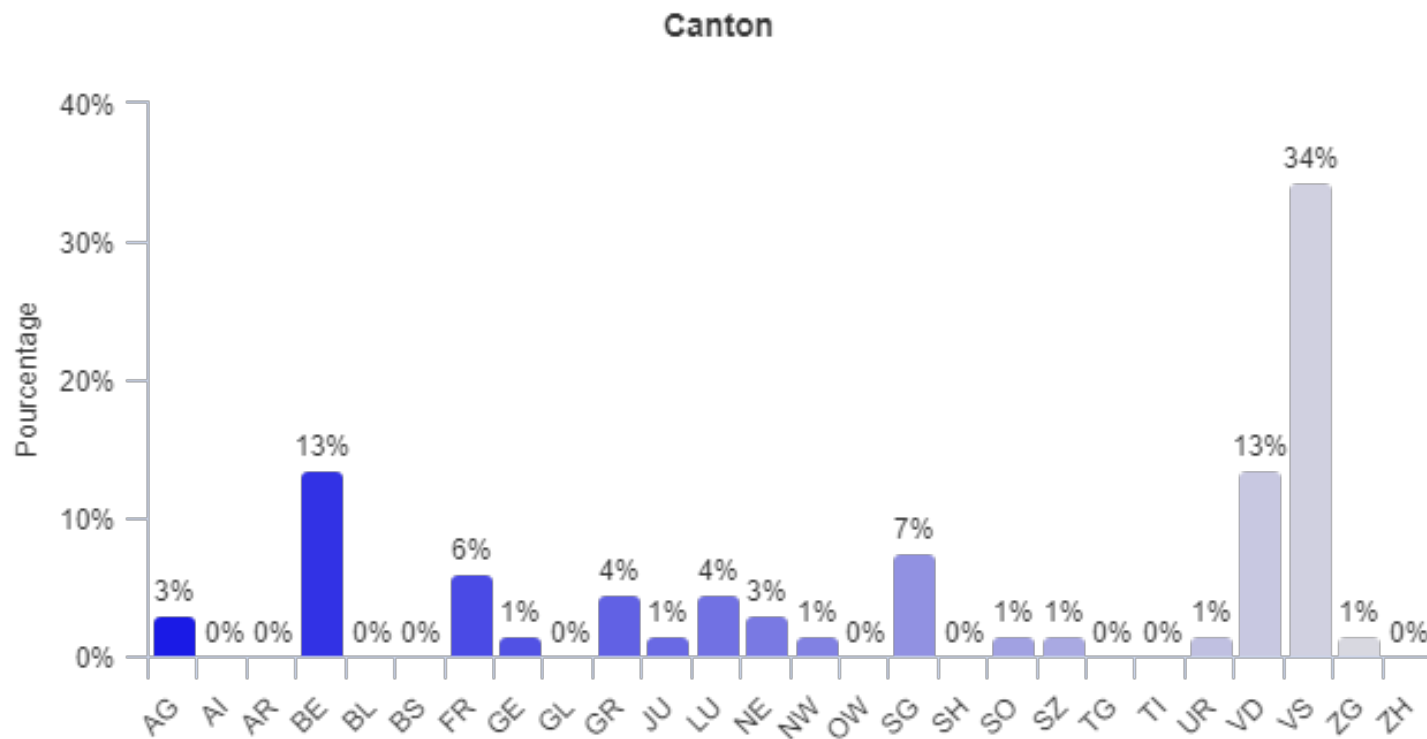
Situation

Réponses effectives : 68

Taux de réponse : 88%



Echantillon Suisse: Cantons



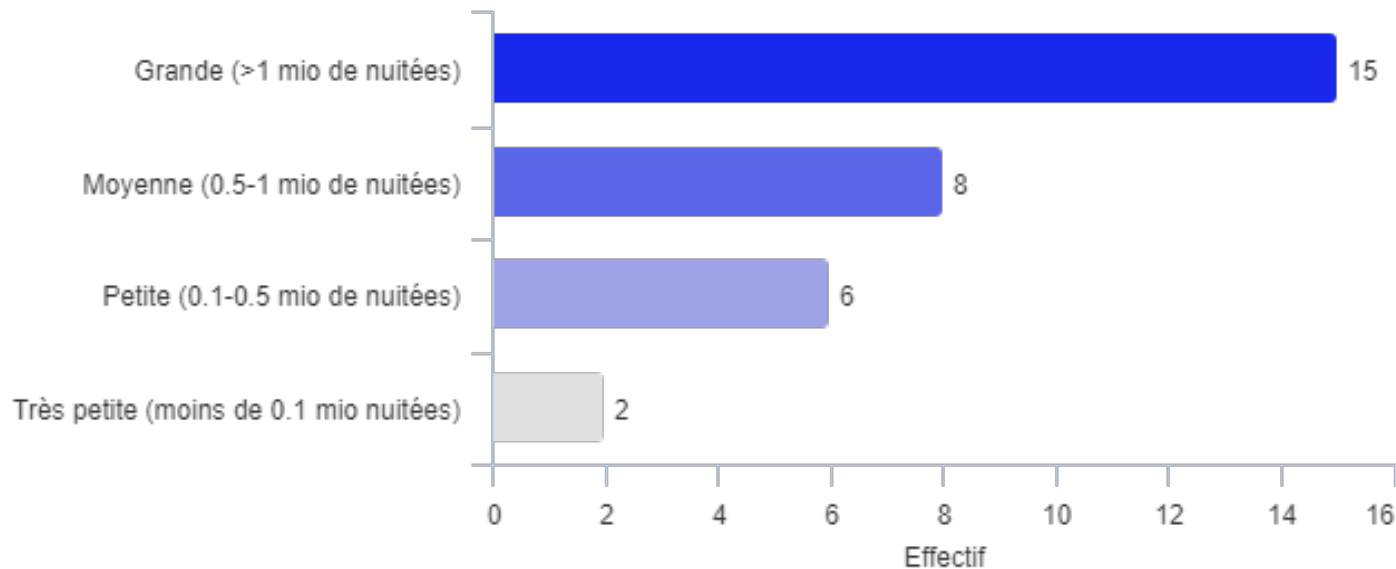


Echantillon Autriche: Taille DMO

Taille destination (nuitées hôtellerie & parahôtellerie)

Réponses effectives : 31

Taux de réponse : 84%

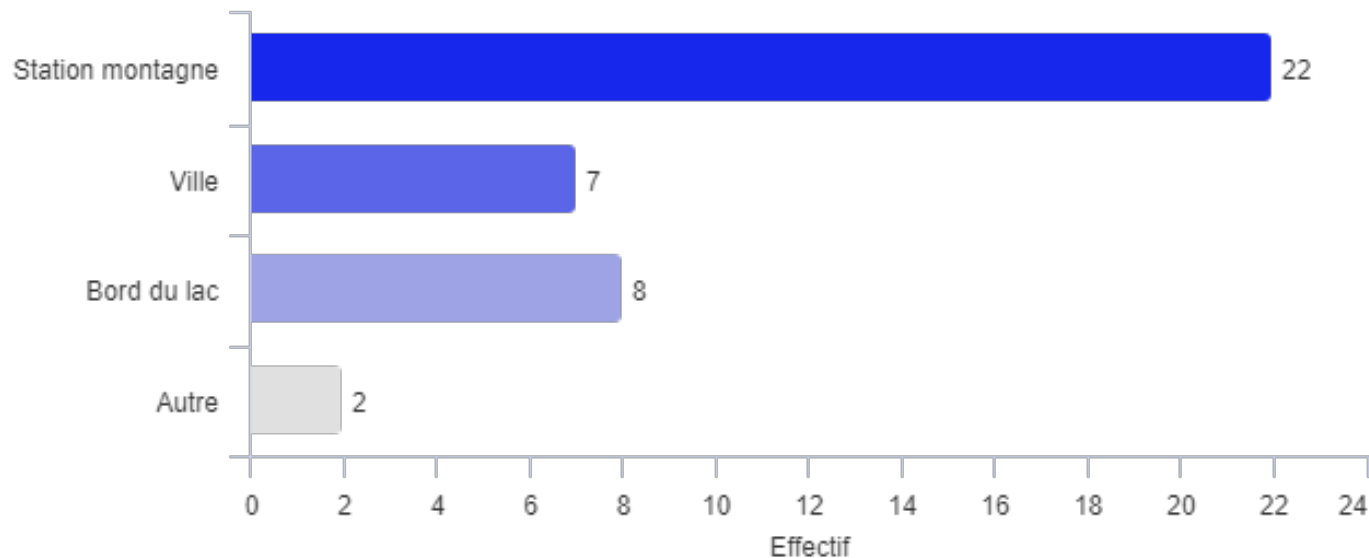


Echantillon Autriche: Situation DMO

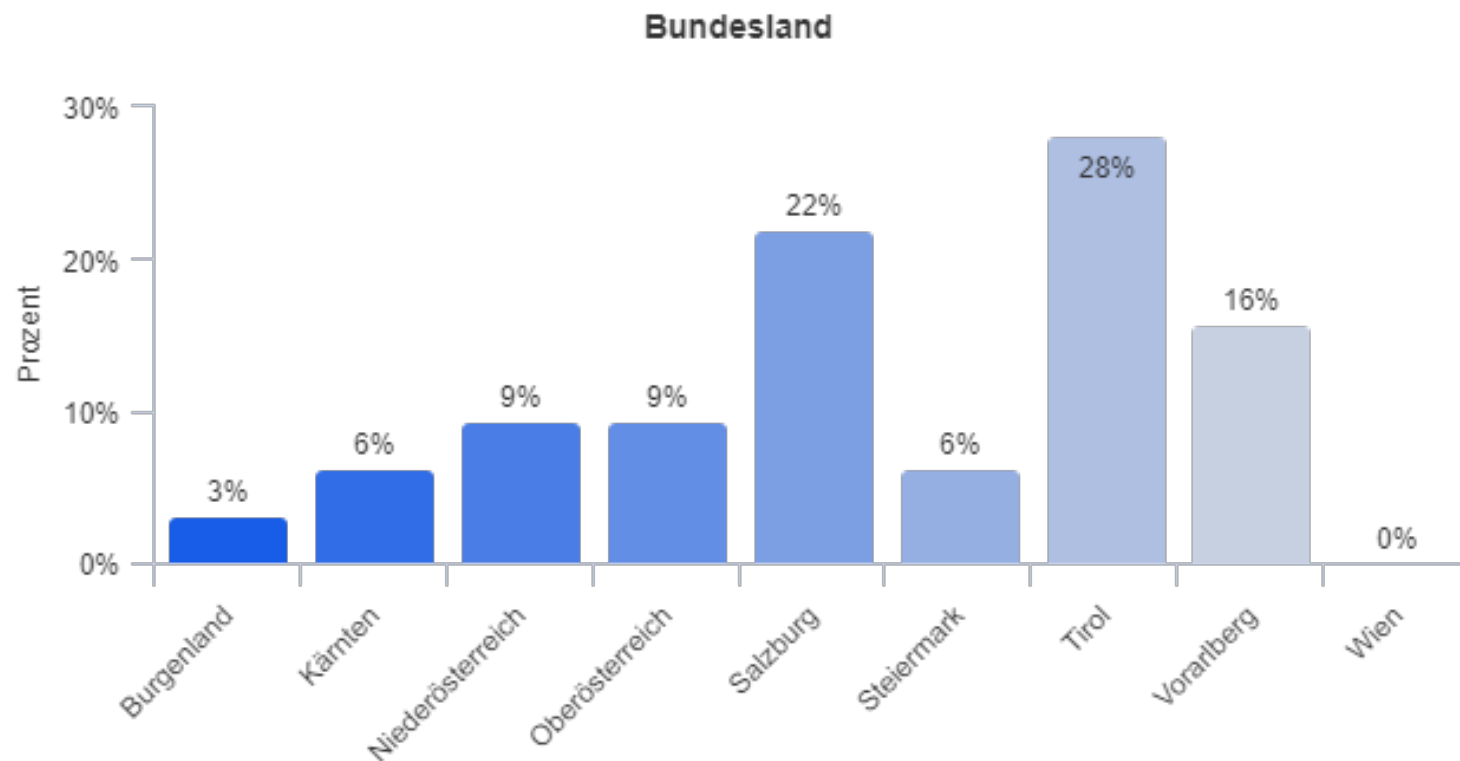
Situation

Réponses effectives : 31

Taux de réponse : 84%



Echantillon Autriche: Régions



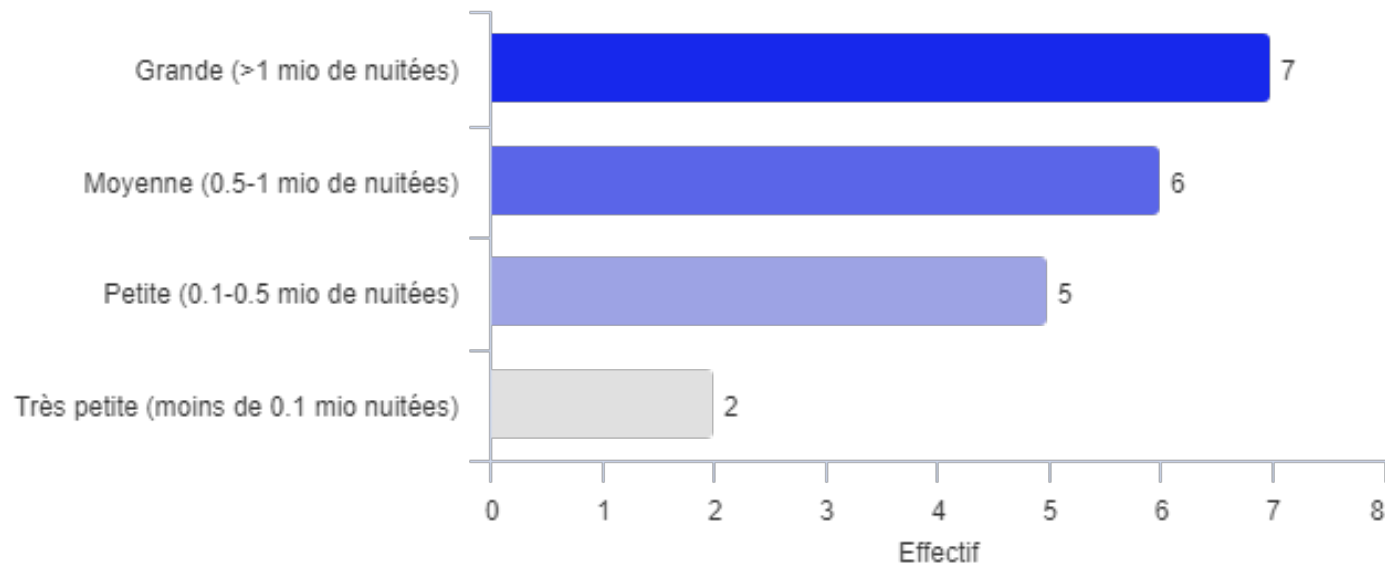


Echantillon Canada: Taille DMO

Taille destination (nuitées hôtellerie & parahôtellerie)

Réponses effectives : 20

Taux de réponse : 95%

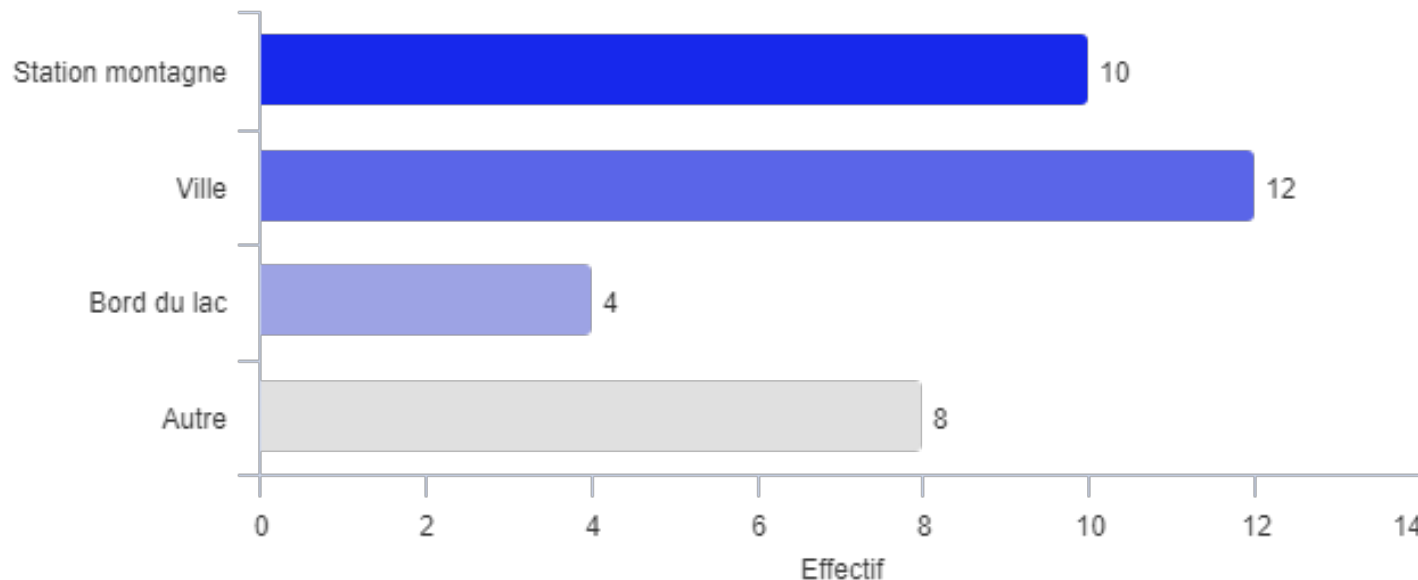


Echantillon Canada: Situation DMO

Situation

Réponses effectives : 21

Taux de réponse : 100%

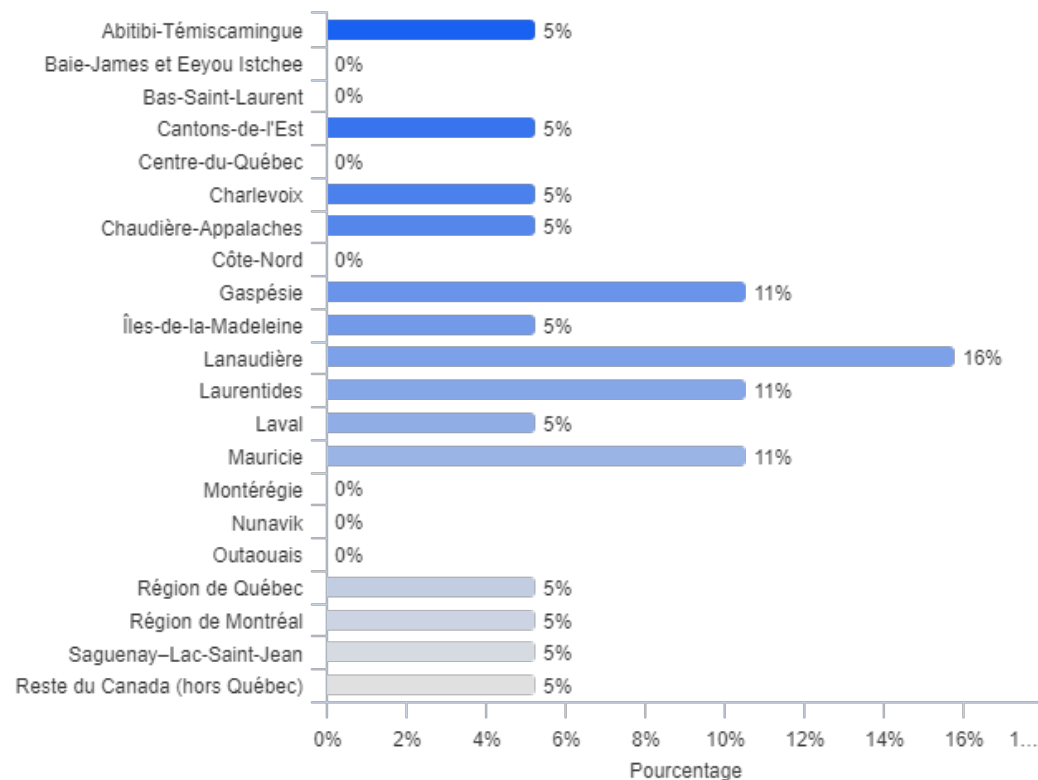


Echantillon Canada: Régions

Région

Réponses effectives : 19

Taux de réponse : 79%



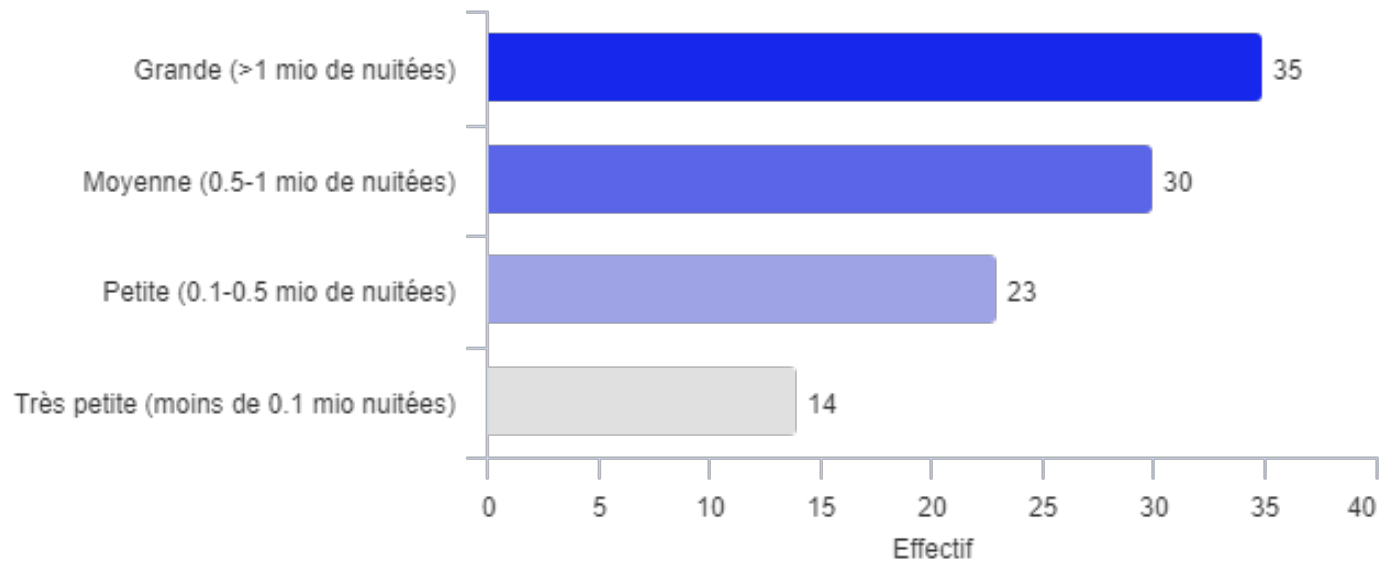


Echantillon France: Taille DMO

Taille destination (nuitées hôtellerie & parahôtellerie)

Réponses effectives : 102

Taux de réponse : 78%

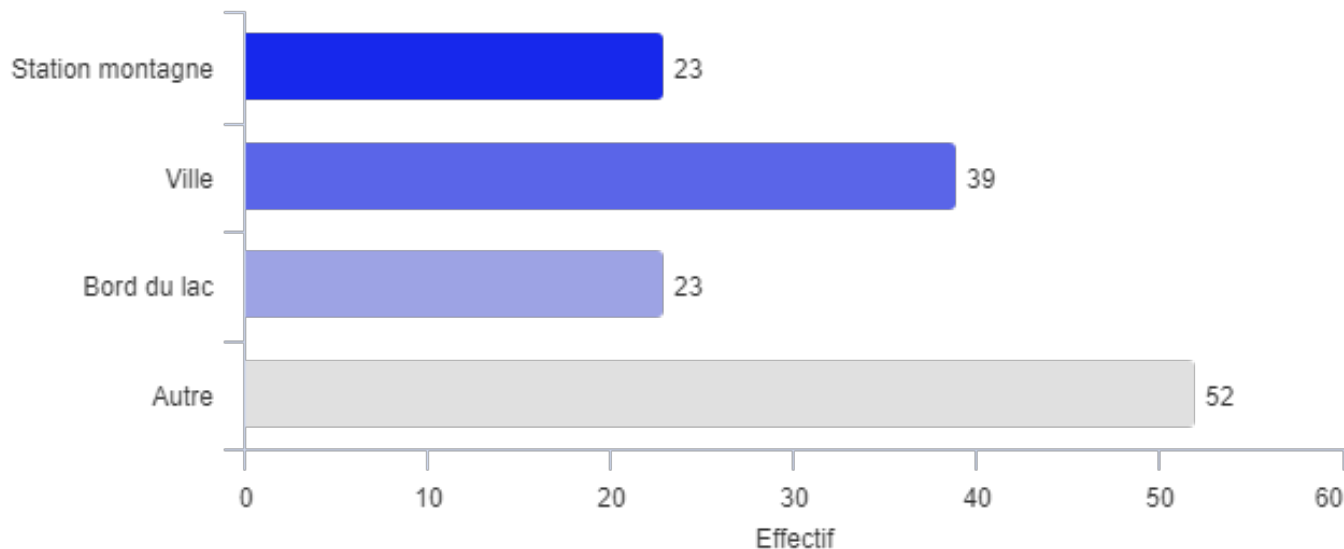


Echantillon France: Situation DMO

Situation

Réponses effectives : 112

Taux de réponse : 85%



Echantillon France: Régions

Région

Réponses effectives : 111

Taux de réponse : 72%

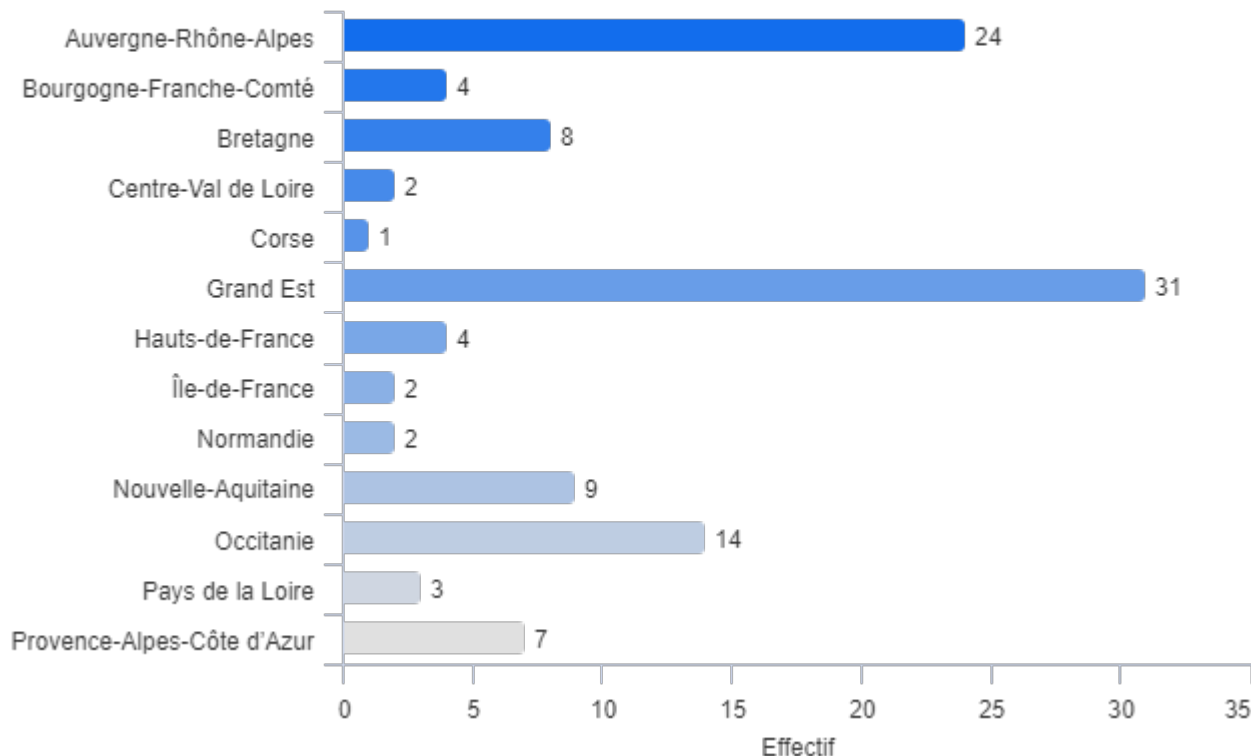


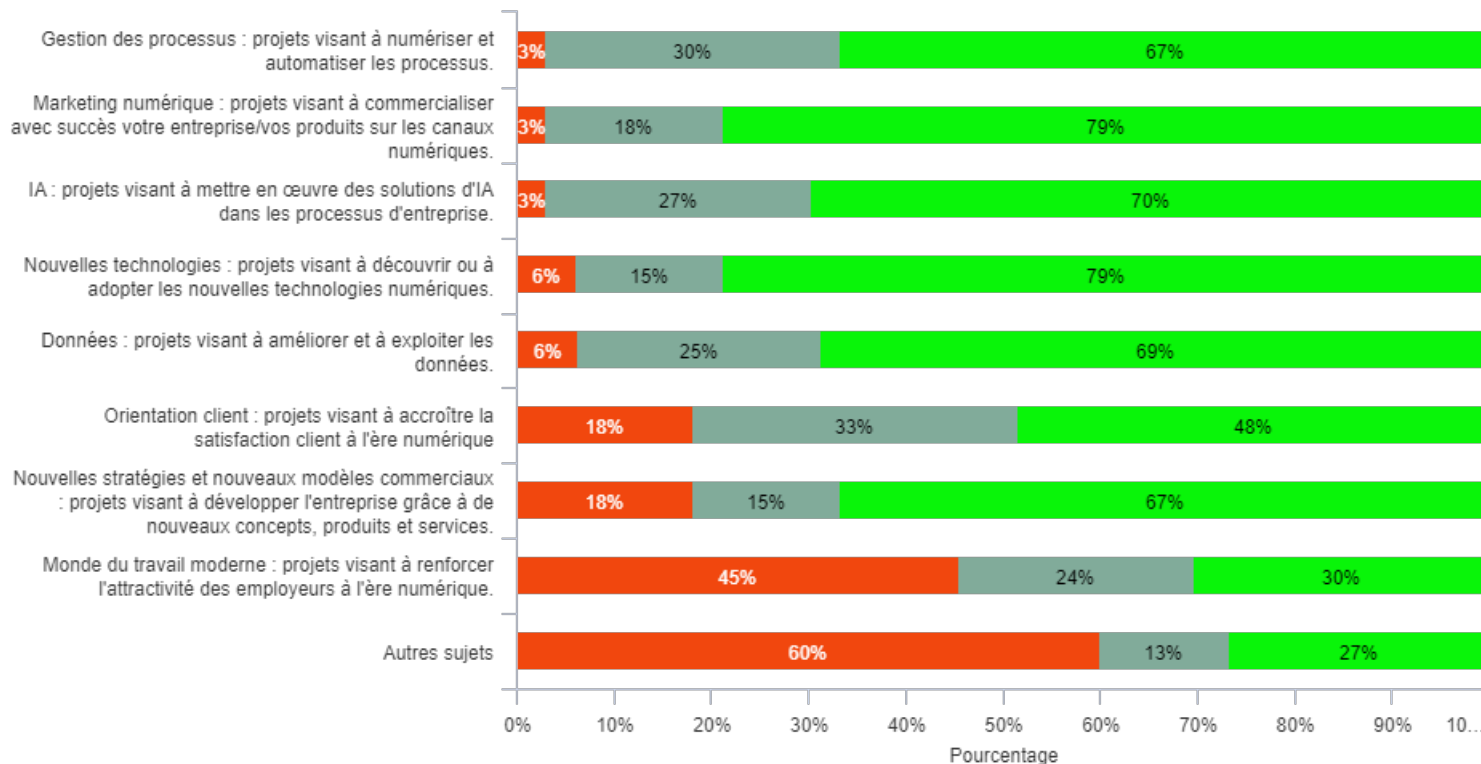
Table des matières

1. Résumé managérial
2. Contexte de l'étude
3. Méthode
4. Défis stratégiques/commerciaux à l'ère numérique
5. Projets actuels de transformation digitale
6. Futurs chantiers de la transformation
7. Discussion et conclusions
8. Contacts
9. Annexe: Questionnaire
10. Annexe: Profil de l'échantillon par pays
11. Annexe: Résultats détaillés par pays



Autriche: Projets actuels de transformation digitale

Sur quels thèmes travaillez-vous actuellement dans le cadre de projets ?



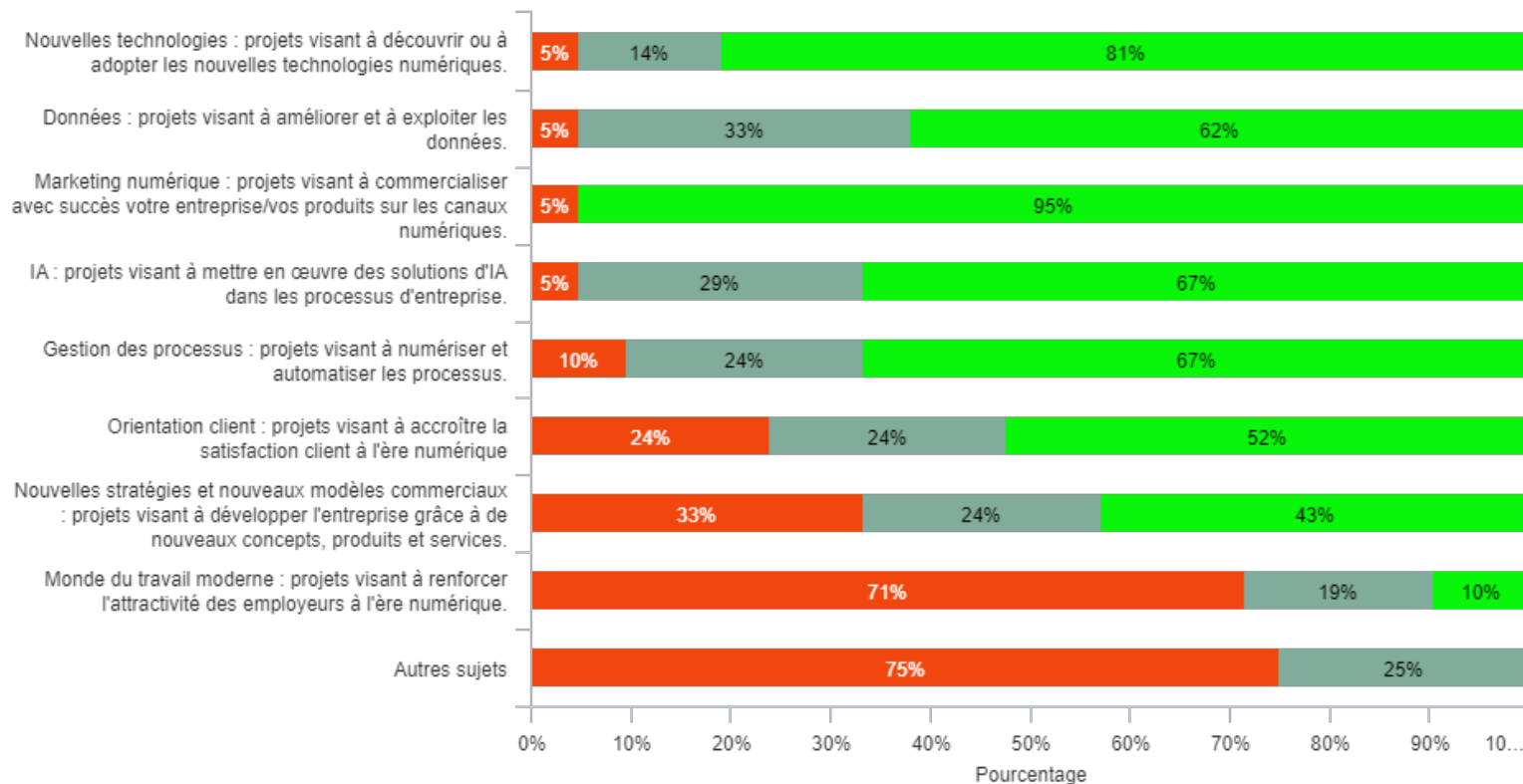
● Non, nous ne travaillons pas sur ce sujet. ● Le travail sur ce thème est prévu. ● Oui, nous travaillons sur ce sujet.





Canada: Projets actuels de transformation digitale

Sur quels thèmes travaillez-vous actuellement dans le cadre de projets ?



● Non, nous ne travaillons pas sur ce sujet. ● Le travail sur ce thème est prévu. ● Oui, nous travaillons sur ce sujet.

Canada: Futurs chantiers de la transformation digitale

Sur quels autres thèmes/projets liés à la transformation numérique travaillez-vous ou souhaitez-vous travailler ? Veuillez nous donner 2 ou 3 mots-clés.





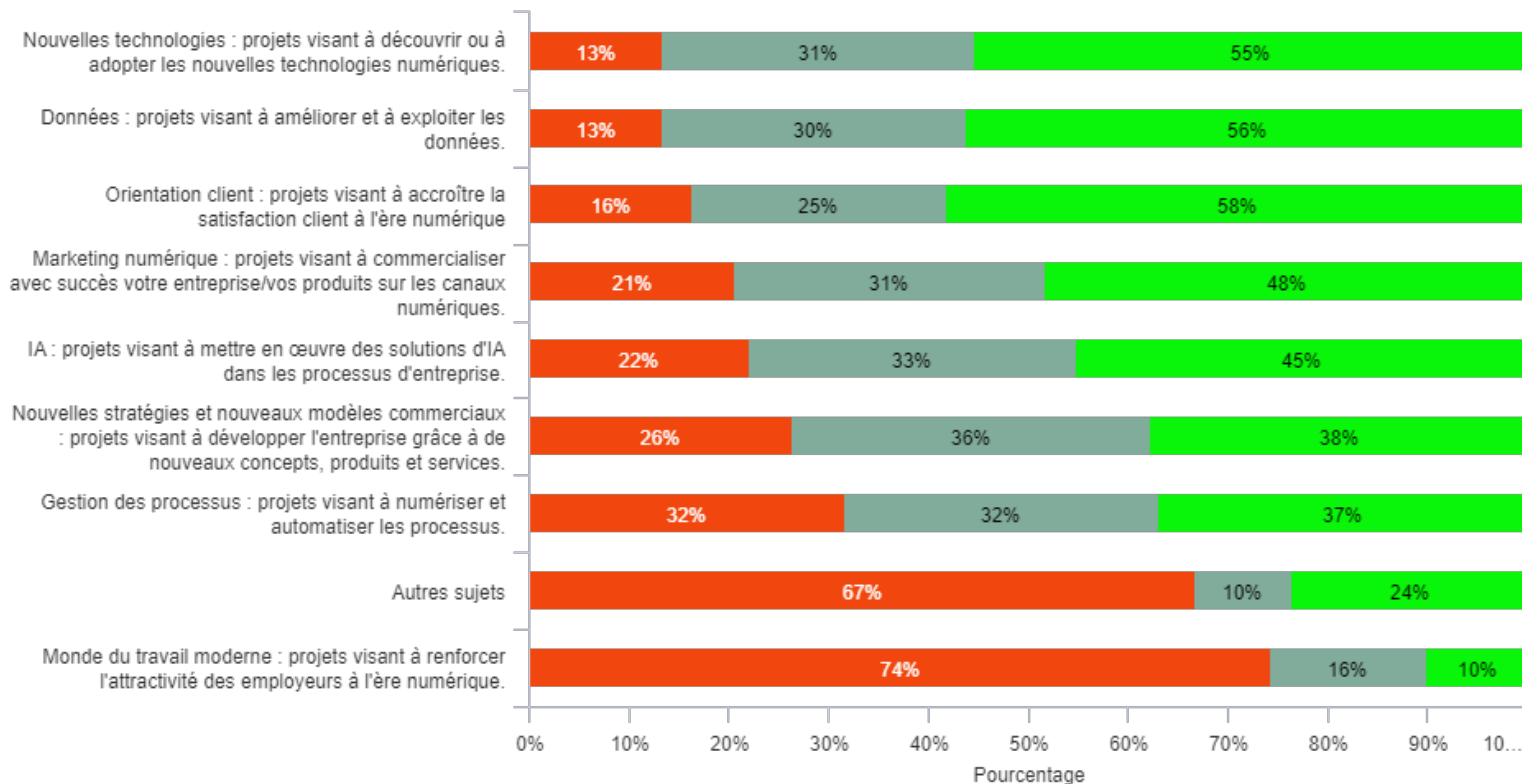
France: Défis stratégiques/commerciaux à l'ère numérique

Quels sont vos principaux défis stratégiques/commerciaux à l'ère numérique ? Veuillez nous donner 2 ou 3 mots-clés.



France: Projets actuels de transformation digitale

Sur quels thèmes travaillez-vous actuellement dans le cadre de projets ?



● Non, nous ne travaillons pas sur ce sujet. ● Le travail sur ce thème est prévu. ● Oui, nous travaillons sur ce sujet.





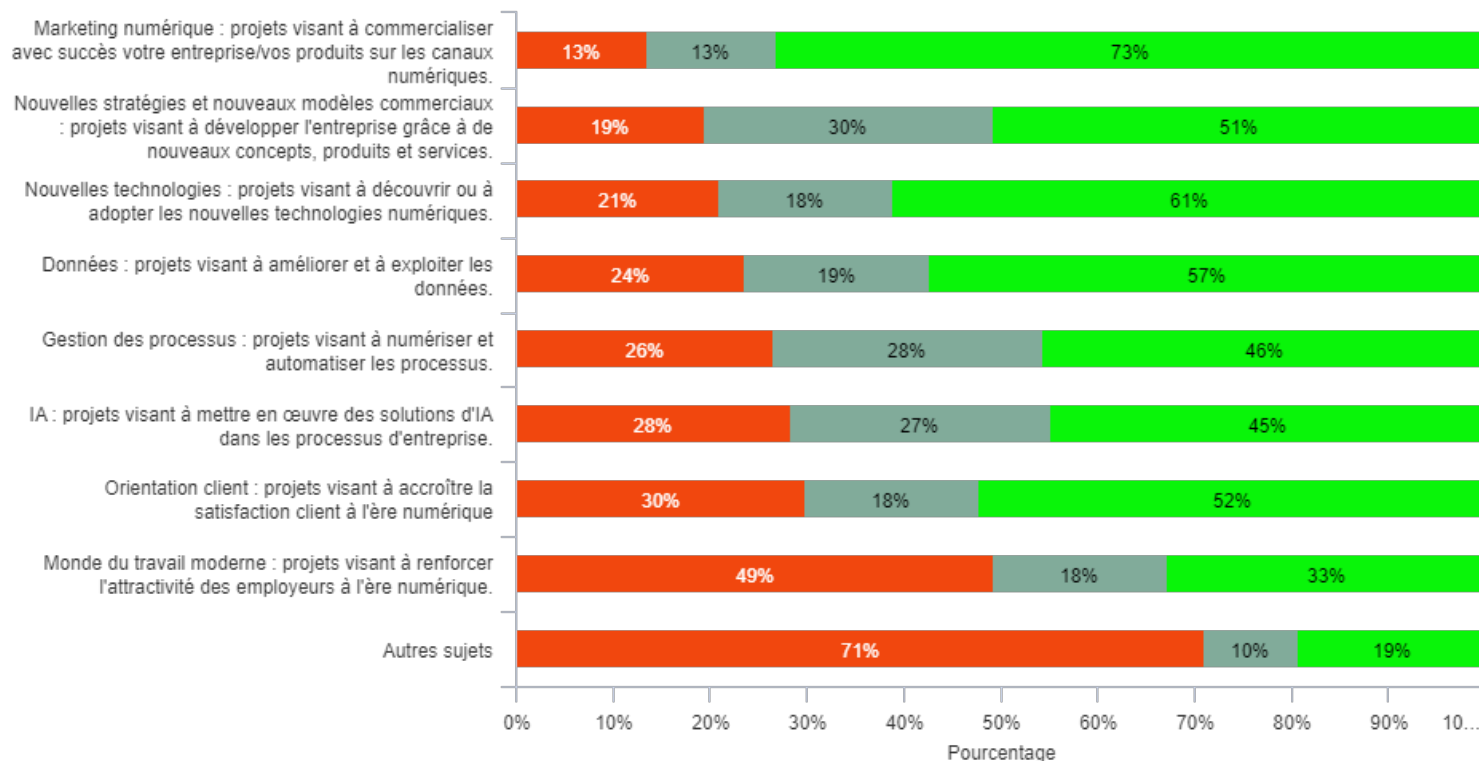
Suisse: Défis stratégiques/commerciaux à l'ère numérique

Quels sont vos principaux défis stratégiques/commerciaux à l'ère numérique ? Veuillez nous donner 2 ou 3 mots-clés.



Suisse: Projets actuels de transformation digitale

Sur quels thèmes travaillez-vous actuellement dans le cadre de projets ?



● Non, nous ne travaillons pas sur ce sujet. ● Le travail sur ce thème est prévu. ● Oui, nous travaillons sur ce sujet.

Suisse: Futurs chantiers de la transformation digitale

Sur quels autres thèmes/projets liés à la transformation numérique travaillez-vous ou souhaitez-vous travailler ? Veuillez nous donner 2 ou 3 mots-clés.

