



HAL
open science

Bilan Projet Data TCM La donnée au service de la culture & du tourisme

Paul Caudan

► **To cite this version:**

Paul Caudan. Bilan Projet Data TCM La donnée au service de la culture & du tourisme. Université Bretagne Sud; Laboratoire d'Economie et de Gestion de l'Ouest. 2023. hal-04796428

HAL Id: hal-04796428

<https://hal.science/hal-04796428v1>

Submitted on 21 Nov 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Projet Data TCM

La donnée au service de la culture & du tourisme

Synthèse des travaux 2022-2024

Objet du document

Lancé en avril 2022 suite à un dialogue de gestion, le projet Data TCM (2022-2024) est défini comme « *l'Accompagnement à la structuration et validation du positionnement d'un pôle de recherche spécialisé sur l'utilisation des Data au profit des Activités de Culture et de Tourisme ¹* ».

1ère étape de cette réflexion : **identifier l'existant, à travers une série d'entretiens** avec les acteurs de l'écosystème touristique breton, ainsi que des enseignants-chercheurs. Objectifs de ces rendez-vous :

1. Mieux connaître les acteurs du tourisme, leurs perceptions et leurs enjeux pour définir le périmètre d'étude pertinent ;
2. Identifier la structure et le mode d'animation les plus adaptés pour cet objet de recherche.

Ce document restitue sous forme synthétique le résultat de ces entretiens, en deux parties.

- La première dresse un état des lieux de la question touristique en Bretagne, plus particulièrement en Morbihan, ancrage territorial de l'Université Bretagne Sud. Il s'agit d'un panorama des perceptions et des connaissances des différents professionnels interrogés, qui cherche à refléter la pluralité des enjeux et des opinions sur ces sujets. Ce n'est pas un travail scientifique à proprement parler.
- La seconde partie s'intéresse aux différentes structures de collectifs scientifiques : configurations, avantages, inconvénients, bonnes pratiques de fédération et d'animation.

Ce document fut le **support de décision à l'issue de la clôture de Data TCM**. Il s'agissait notamment de statuer sur la création d'une structure ou non et, le cas échéant de ses modalités d'organisation, de déploiement et d'animation. Il a été décidé de s'insérer d'abord dans les dispositifs existants (projets locaux, GIS, GIT, associations) pour développer le champ de recherche et valoriser les travaux, plutôt que d'envisager la création d'une entité distincte.

1 Cf. Annexe 1 – Dossier DSG 2 ; cf. partie 1.1 « Genèse : pourquoi Data TCM ? » du présent document

Table des matières

1	Introduction - Data TCM : Genèse, contexte et avancement.....	3
1.1	Genèse : pourquoi Data TCM ?	3
1.1.1	Le tourisme en Bretagne est une pépite à préserver	3
1.1.2	La Data est une opportunité pour le secteur du tourisme.....	3
1.1.3	Data, tourisme & recherche : la place est à prendre	3
1.2	Bilan 2022 - Les premiers pas de Data TCM.....	4
1.3	Périmètre et positionnement de Data TCM.....	4
1.3.1	Un cadre de recherche resserré sur la gestion des flux et les SHS.....	5
1.3.2	Un portefeuille de projets concrets	6
1.3.3	Un réseau pluridisciplinaire et multi-acteurs	6
1.3.4	Une structure porteuse à l'étude	8
2	Partie 1 – Panorama des perceptions des acteurs du tourisme.....	10
2.1	Les acteurs de l'écosystème touristique et leurs perceptions.....	10
2.1.1	Les élus locaux	10
2.1.2	Les Organismes Institutionnels du Tourisme (OIT).....	11
2.1.3	Les professionnels du tourisme :	13
2.1.4	Le monde académique.....	15
2.1.5	Les autres acteurs	16
2.2	Les enjeux du tourisme sur le territoire	17
2.2.1	Les problématiques du tourisme	17
2.2.1.1	Des tourisms et des territoires	17
2.2.1.2	Des enjeux partagés par les territoires, à des degrés distincts.....	18
2.2.2	La question de la fréquentation touristique.....	20
2.2.2.1	Des problèmes réels.....	20
2.2.2.2	Une situation à relativiser	20
2.2.2.3	Une priorité, de fait.....	21
2.3	Données & gestion des flux de visiteurs : état de l'art et des besoins.....	22
2.3.1	L'existant sur le territoire : sources de données et monitoring	22
2.3.2	Les attentes et les besoins en matière de mesure de la fréquentation	23
2.3.3	Le regard sur la data et les outils numériques au service du tourisme.....	24
2.3.3.1	Pour l'écosystème : un levier bien identifié mais difficilement activable.....	24
2.3.3.2	Mesurer la fréquentation : le cas « Flux Vision » et autres outils innovants.....	25
2.3.3.3	Le regard des enseignants-chercheurs.....	26
2.3.3.4	<i>Vu de l'étranger : retours d'expériences sur les mesures de fréquentation.....</i>	27
3	Partie 2 – Collectifs scientifiques et entités de recherche.....	29
3.1	Typologie des organisations	29
3.1.1	Les organisations institutionnelles (ici, dans un cadre CNRS).....	29
3.1.2	Les associations.....	29
3.1.3	Les groupements.....	30
3.1.4	Les observatoires et centres d'études	30
3.2	Activités-types	31
3.2.1	Tisser un réseau, grâce aux événements	31
3.2.2	Fédérer autour de projets concrets.....	33
3.3	Faire vivre l'organisation.....	34
3.3.1	L'équipe : avant tout, constituer un noyau dur	34
3.3.2	Gouvernance : établir les rôles et pourvoir les fonctions.....	34
3.4	Mobiliser les Enseignants-Chercheurs.....	36
3.4.1	Les freins à la participation	36
3.4.2	Les leviers de mobilisation : les bonnes pratiques.....	38
3.5	Déposer des projets et les suivre.....	39
3.6	Gérer la Communication externe.....	41

1 Introduction - Data TCM : Genèse, contexte et avancement

1.1 Genèse : pourquoi Data TCM ?

Le projet Data TCM est né d'un triple constat :

- Le tourisme en Bretagne est une pépite à préserver
- La Data est une opportunité pour le secteur du tourisme
- Data, tourisme & recherche : la place est à prendre

1.1.1 Le tourisme en Bretagne est une pépite à préserver

Le tourisme est un secteur en bonne santé qui dynamise fortement la région, représentant 8% du PIB et 4,3% de l'emploi régional bretons². Pour autant des déséquilibres subsistent : littoral privilégié par rapport à l'intérieur des terres, saison estivale surreprésentée dans la part des séjours, des zones surfréquentées et d'autres sous-attractives ; ce qui n'est pas sans impact sur le patrimoine, l'expérience des touristes, et celle des résidents.

1.1.2 La Data est une opportunité pour le secteur du tourisme

La transition numérique est déjà bien avancée dans le secteur (dématérialisation des agences, plateformes des acteurs, usage des smartphones, etc.), et la masse des traces numériques identifiées grandit sans cesse (requêtes effectuées, sites et lieux fréquentés, données d'achats et de consommation, précisions de géolocalisation, etc.). En parallèle, on constate des acteurs du tourisme eux-mêmes un besoin croissant de données, pour améliorer le suivi quantitatif et qualitatif, le reporting, le monitoring, la communication et la stratégie.

1.1.3 Data, tourisme & recherche : la place est à prendre

Malgré ce contexte favorable, aucun pôle fédérateur sur la donnée et le tourisme n'existe en Bretagne. De même, à l'échelle nationale, aucun pôle centré sur l'impact du numérique et l'exploitation systématique du numérique (technologies innovantes, historiques et traces numériques, traitements automatisés, big data, intelligence artificielle) n'est recensé à ce jour. Pourtant, l'Université Bretagne Sud dispose d'atouts majeurs : son écosystème d'acteurs locaux et nationaux mature, des enseignants-chercheurs spécialisés dans le tourisme (et leurs réseaux scientifiques et professionnels), un maillage historique entre les acteurs, un sujet aligné avec les priorités des Ecosystèmes d'Innovation de l'UBS.

² Source : <https://acteurs.tourismebretagne.bzh/observer/>

1.2 Bilan 2022 - Les premiers pas de Data TCM

Suite aux financements obtenus dans le cadre d'un dialogue de gestion³, Data TCM est lancé lors de la réunion du Groupe de Travail (GT) de l'Action Tourisme du 29 mars 2022⁴. Le projet est alors défini comme « *l'Accompagnement à la structuration et validation du positionnement d'un pôle de recherche spécialisé sur l'utilisation des Data au profit des Activités de Culture et de Tourisme* ». Un ingénieur d'études est recruté courant avril pour piloter le projet.

Dans les mois suivants, les travaux de cadrage du projet et d'état des lieux sont menés en parallèle. Des entretiens sont menés avec les enseignants-chercheurs pour cartographier les domaines de recherche en lien avec le tourisme⁵, et un événement mixte enseignants-chercheurs / acteurs de l'écosystème, organisé à l'Université Bretagne Sud les 16 et 17 juin 2022 riche d'une trentaine de participants, sur la thématique « *L'UBS acteur du tourisme sur son territoire* »⁶. Le sujet de la fréquentation touristique y est abordé à plusieurs reprises.

Le périmètre de Data TCM est progressivement précisé et circonscrit (cf. partie suivante, 1.3) et synthétisé dans un document pour la communication externe⁷, et de premières collaborations s'initient sur le terrain (Labellisation Unesco des Paysages de Mégalithes, Fréquentation touristique à l'île aux Moines, démarches de partenariats Interreg). Pour identifier les besoins des acteurs et l'organisation la plus pertinente, une trentaine d'entretiens ont été réalisés avec des enseignants-chercheurs, des institutionnels du tourisme, des collectivités territoriales, des gestionnaires d'entreprise, d'observatoire ou d'association. Le bilan de ces échanges est restitué dans les paragraphes 2. et 3. du présent document.

1.3 Périmètre et positionnement de Data TCM

Data TCM est construit sur quatre briques :

- Un cadre : la data au service de la culture et du tourisme durable
- Un portefeuille de projets concrets associant data et tourisme pour fédérer les acteurs
- Un réseau pluridisciplinaire et multi-acteurs
- Une structure porteuse à l'étude

3 Cf. Annexe 1 – Dossier DSG 2

4 Cf. Annexe 2 - GT_Ecosystème Tourisme_29 mars2022

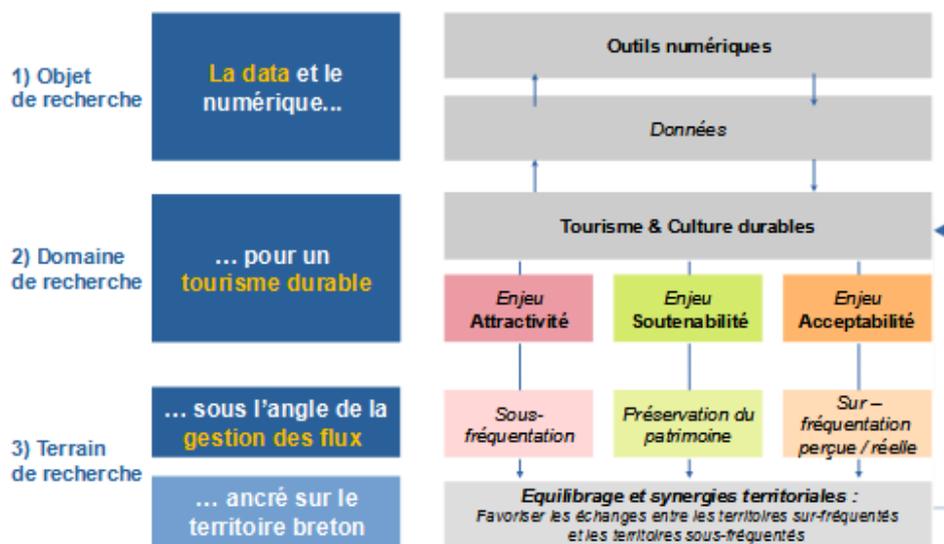
5 Cf. Annexe 3 – Cartographie des domaines de recherche

6 Cf. Annexe 4 – Compte-rendu de l'événement « L'UBS acteur du tourisme sur son territoire »

7 Cf. Annexe 5 – Data TCM, support général

1.3.1 Un cadre de recherche resserré sur la gestion des flux et les SHS

Le sujet « Data et tourisme » étant bien trop large (voire « attrape-tout »), il a été décidé de recentrer Data TCM sur la question de la gestion des flux de visiteurs. Un choix qui permet de préciser le champ de recherche tout en conservant la pluralité des problématiques liées à la fréquentation : des territoires sous-attractifs en manque de touristes, un patrimoine à préserver sans exclure, des zones où la sur-fréquentation perçue révèle un enjeu d'acceptabilité. Mieux, la « gestion des flux » à la maille territoriale permet d'articuler des problématiques locales a priori opposées, par exemple en encourageant les visiteurs à délaisser les points surfréquentés du littoral au profit de l'intérieur des terres en mal de touristes.



Ce périmètre est bien entendu affiné au fil des réflexions et des échanges. Les îles ont notamment été identifiées comme un terrain à privilégier : leurs ressources et leur territoire limités ont un effet grossissant sur les enjeux touristiques, leur fréquentation est plus facilement mesurable en raison de leur difficulté d'accès, et la plupart disposent d'un espace naturel classé. Les îles sont un laboratoire idéal pour observer les problématiques de fréquentation et les solutions mises en œuvre.

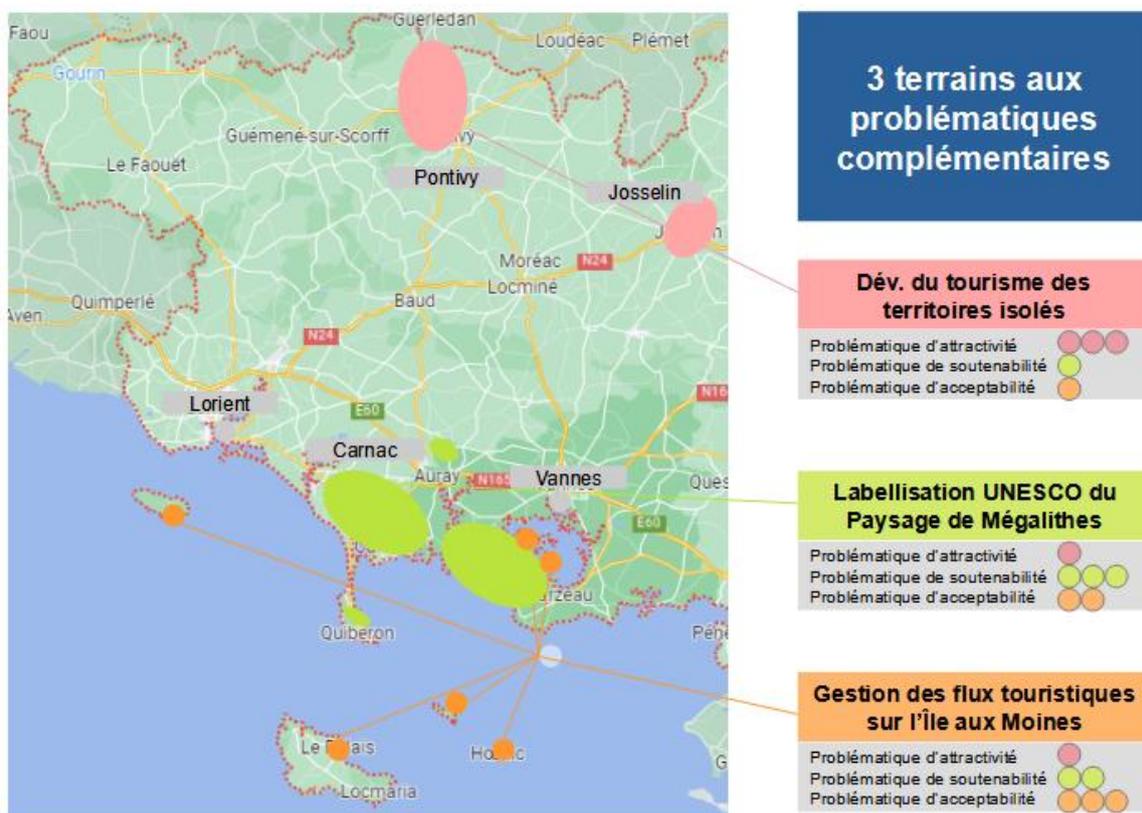
Enfin, l'approche du sujet se veut pluridisciplinaire, en associant :

- expertises SHS (sciences humaines et sociales) : marketing du tourisme, marketing territorial, comportement du touriste, acceptabilité sociale, tourisme créatif, tourisme durable, histoire, géographie, économie, politiques publiques, psychologie, philosophie, anthropologie ;
- expertises techniques : SI de collecte, gestion de bases de données, SIG, géomatique, statistiques, modèles mathématiques, algorithmes, modèles prédictifs.

Cependant les SHS sont bien le point d'entrée principal, l'approche technique vient en complément et soutien. Cela permet d'écarter tous les projets centrés sur les *systèmes* de collecte et de traitement de la donnée en tant que tels, au profit des projets portant sur la compréhension et la modélisation des *comportements*.

1.3.2 Un portefeuille de projets concrets

Pour rattacher les travaux de Data TCM au terrain et répondre aux besoins des acteurs, les opportunités de collaboration sont recensées au long cours. Elles sont consolidées dans un portfolio de projets à différents stades de maturité (idées, projet cadré, projet lancé, en cours, terminé). Ci-dessous une illustration des tous premiers sujets identifiés :



Cet effort de prospection, de prise de contact et de capitalisation permet d'identifier par capillarité les acteurs-clés du territoire et de constituer un vivier de projets potentiels. Un vivier dans lequel il est possible de piocher pour répondre aux appels à projet. En la matière, la veille est maintenue par la relation avec la Plateforme Projets Européens (2PE) de Bretagne⁸ et le réseau d'enseignants-chercheurs (*intuitu personae* ou via les groupements de type GIS, GT, etc.). Les bonnes pratiques de candidature ont également été recueillies lors des entretiens (cf. § 3.4).

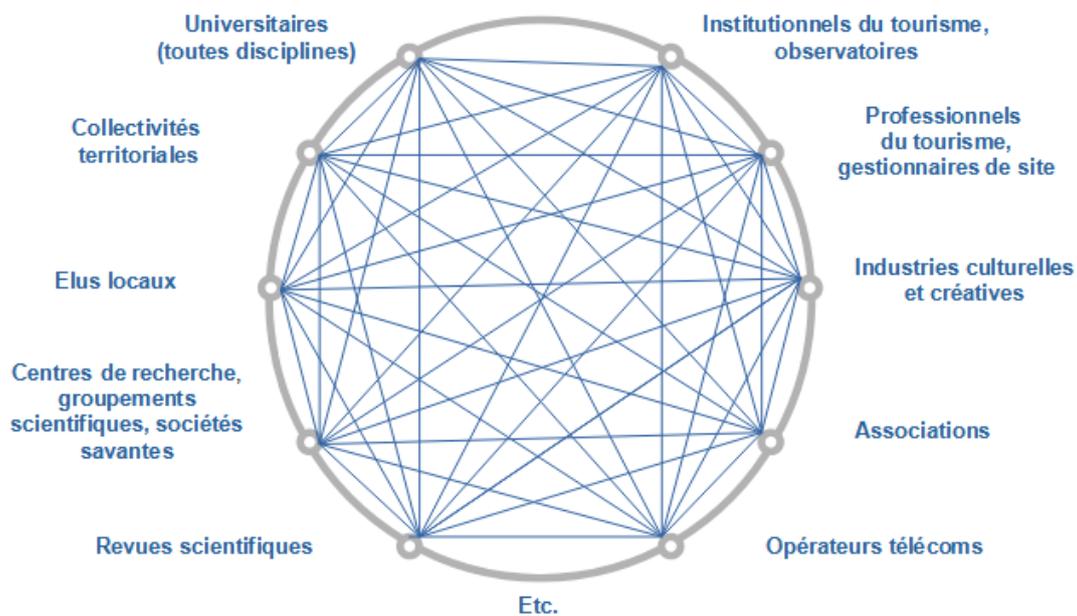
Lorsqu'un besoin se précise et qu'un projet se dessine, une fiche est établie afin de disposer d'un document de référence, support à la discussion et au cadrage⁹.

1.3.3 Un réseau pluridisciplinaire et multi-acteurs

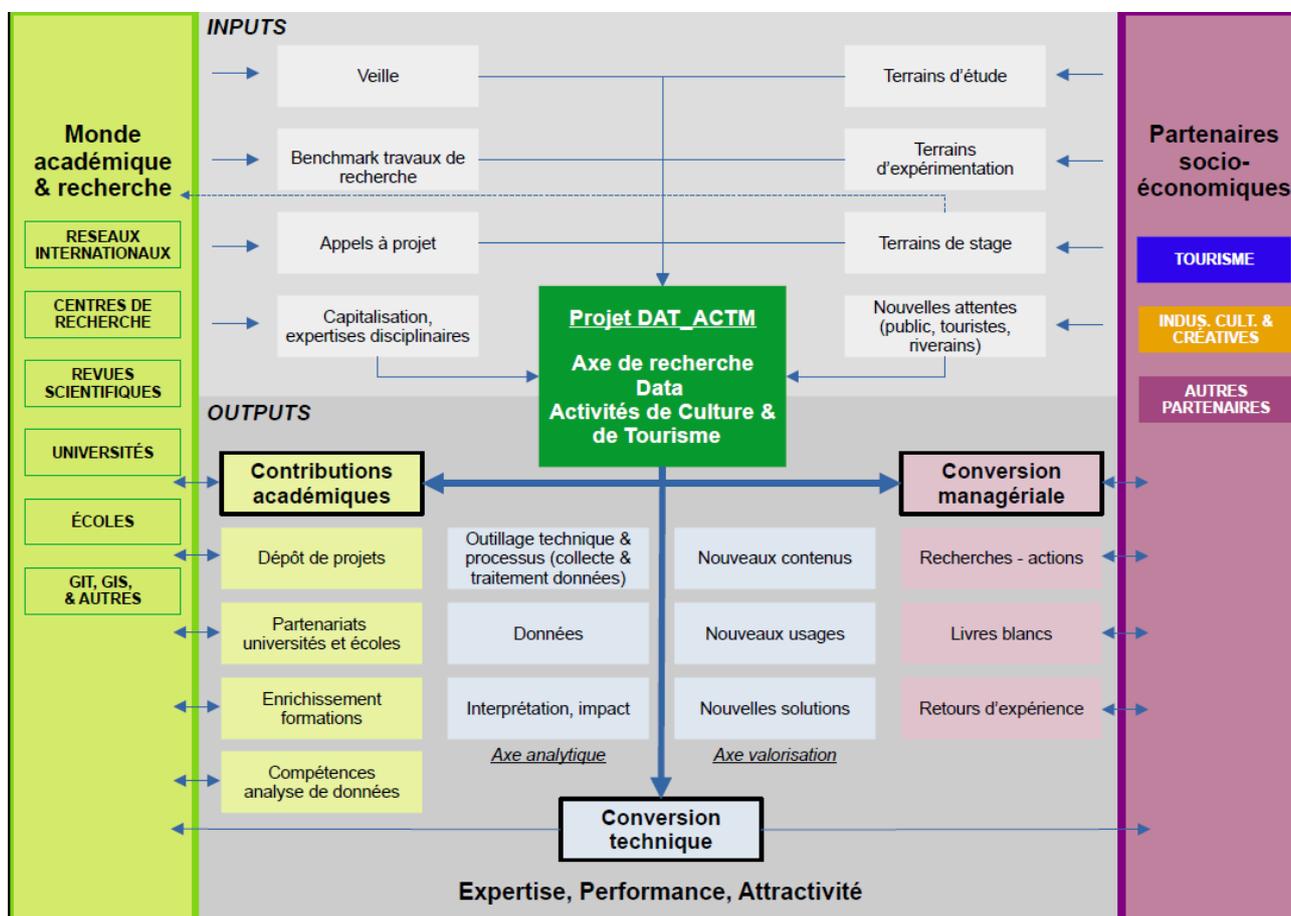
Data TCM a pour ambition de développer les relations entre l'ensemble des acteurs de l'écosystème touristique, quelles que soient les professions et statuts représentés.

8 Cf. Annexe 6 – Synthèse opportunités des appels à projet

9 Cf. Annexe 7 – Fiche projet Ile aux Moines – Objectiver la fréquentation réelle et ressentie



La philosophie est la suivante : rapprocher le monde académique et les partenaires socio-économiques (cf. schéma ci-dessous) pour favoriser l'émergence de conversions managériales, techniques et académiques, bénéfiques à l'ensemble des parties prenantes. Pour développer et animer ce réseau, les bonnes pratiques identifiées avec les acteurs (cf. §3.2 et 3.3) seront mises en œuvre.

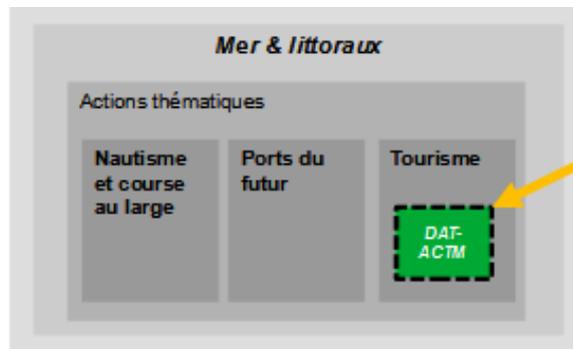


1.3.4 Une structure porteuse à l'étude

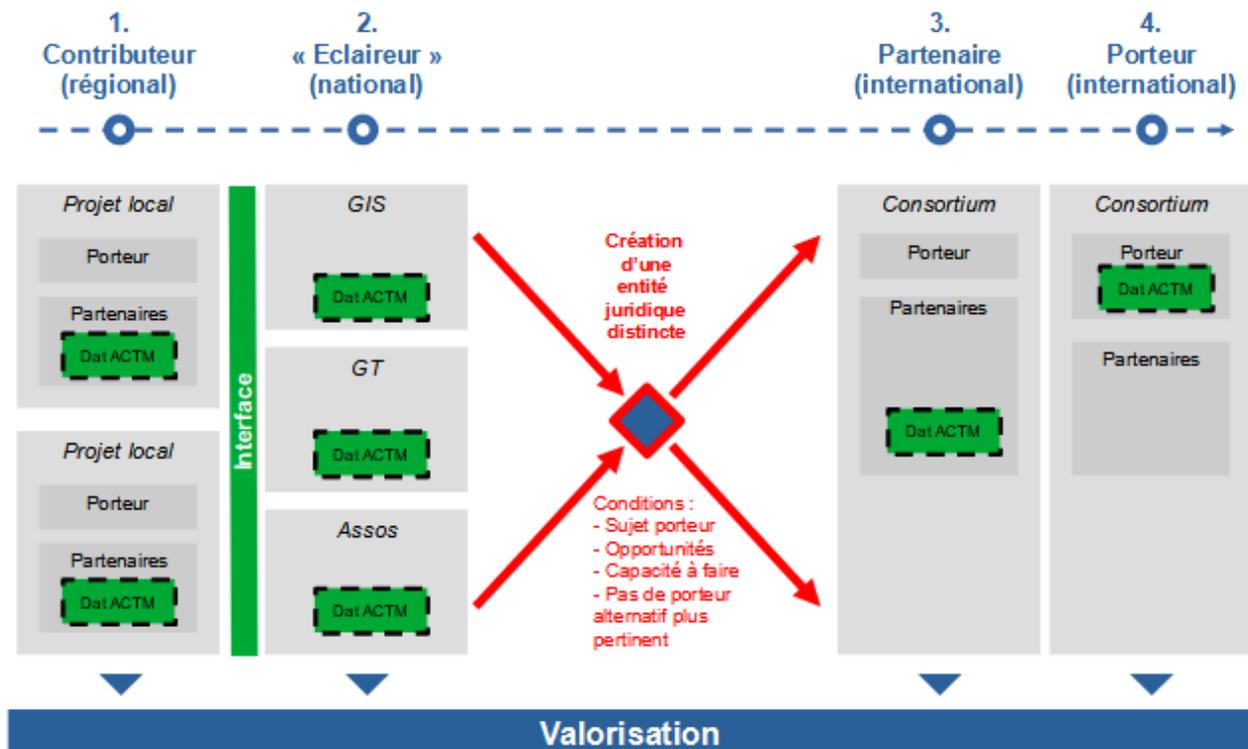
Le périmètre et les objectifs établis, la question d'une structure pour porter l'activité se pose. Le positionnement et la trajectoire envisagés sont présentés ci-dessous. Le retour d'expérience des types d'organisations avec un objet semblable à Data TCM est présenté en §3.1. Sur cette double base, la décision de créer une structure (ad-hoc ou non) sera prise à la mi-projet (i.e mars-avril 2023).

Trois éléments de positionnement sont identifiés à ce jour pour Data TCM : une inscription dans la stratégie de recherche de l'UBS, un positionnement qui s'appuie sur l'existant, un déploiement en trois temps

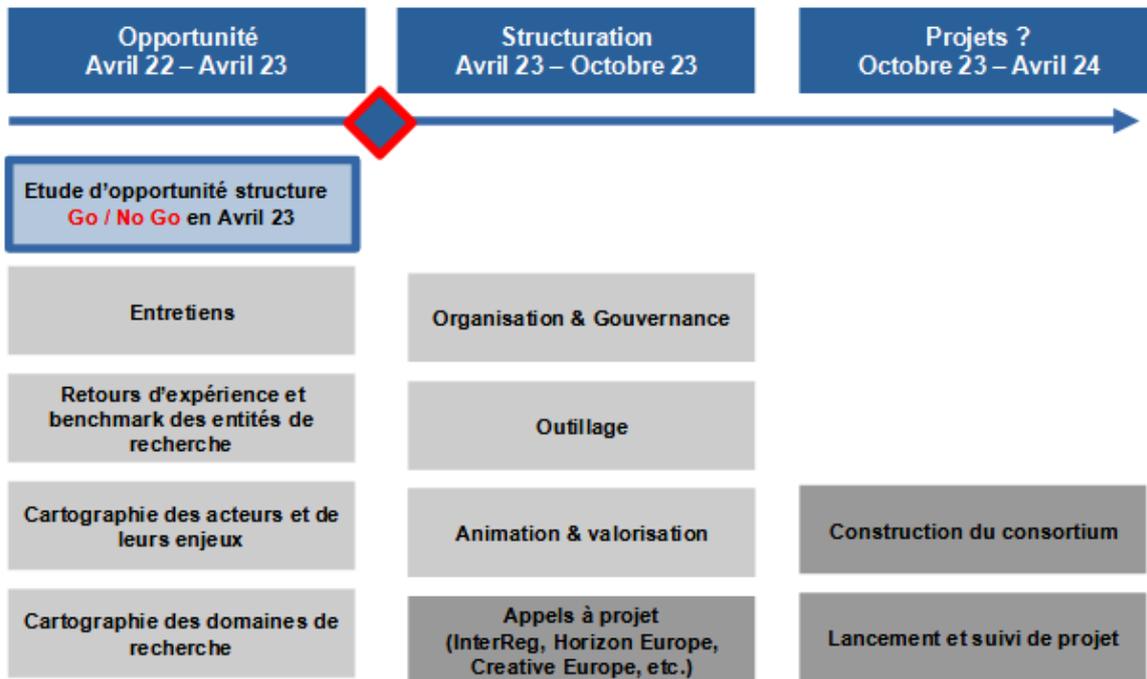
1) Data TCM s'inscrit dans la stratégie de recherche de l'Université Bretagne Sud, et est rattaché à l'Ecosystème d'Innovation Mer & Littoraux



2) Le positionnement de Data TCM capitalise sur l'existant et sera évolutif : il s'agirait de s'insérer d'abord dans les dispositifs existants, avant d'envisager la création d'une entité distincte (et son cortège de contraintes...).



3) Un déploiement en trois temps pour atteindre les objectifs DSG2 à deux ans :



2 Partie 1 – Panorama des perceptions des acteurs du tourisme

Cette partie restitue le résultat des entretiens conduits de septembre 2022 à janvier 2023. Dans un premier temps sont présentés les différents acteurs de l'écosystème, leurs perceptions mutuelles et leurs interrelations. Dans un second temps, leurs enjeux.

Pour rappel, l'objectif est de présenter la pluralité des situations et des positions, aussi subjectives soient-elles. Par conséquent, certains points de vue pourront être considérés comme exagérés ou partiels, des avis trop consensuels ou trop tranchés : toutes les sources ont donc été anonymisées, afin de conserver la liberté de parole et de ton observée en entretien. Cette mosaïque de perceptions (§2.1), au premier abord bigarré, fait pour autant apparaître, par impressionnisme, des convergences et des tendances de fond (§2.2).

2.1 Les acteurs de l'écosystème touristique et leurs perceptions

Chaque catégorie d'acteurs est abordée successivement, à l'exception des résidents et des touristes en raison de la nature des entretiens (individuels). La voix des résidents est d'une certaine manière portée par le témoignage des élus rencontrés, celle des touristes par les professionnels du secteur et les institutionnels du tourisme.

2.1.1 Les élus locaux

Les élus locaux, en particulier les maires, sont en première ligne de la question touristique, au carrefour des différents acteurs. Ils en sont les premiers interlocuteurs, réceptacles de l'ensemble des problématiques des parties prenantes aux intérêts parfois opposés. Par définition, le tourisme est ainsi un sujet très sensible, donc très politique, avec tout ce qu'il recouvre de rapports de force, de jeux de pouvoir, de batailles de communication. Parce qu'ils sont au centre de la toile des relations, parce qu'ils disposent de certains leviers de décision, les élus locaux sont incontournables sur la question touristique, souvent centrale sur leur territoire pour des raisons économiques, sociales et environnementales.

La compétence touristique est cependant très fragmentée, éclatée entre différentes strates. Depuis la loi Nôtre de 2017 qui la confie aux intercommunalités, « *beaucoup de communes se sont senties dépossédées* » de leurs prérogatives en matière de tourisme. Les situations des communes varient. Si certaines gardent la main sur leur office du tourisme, d'autres s'investissent dans les intercommunalités pour conserver leur compétence, et d'autres enfin « *se replient sur ce qui leur reste* » : « *Cela pourrait expliquer la multiplication des bibliothèques et des médiathèques de toutes tailles sur le territoire ...* ».

La compétence est partagée avec les autres niveaux de collectivités locales (métropoles, département, région) mais aussi indirectement avec les organismes institutionnels du tourisme (cf. § suivant 2.1.2.) : Offices du tourisme, Agences de Développement du Tourisme - ex Comités Départementaux du Tourisme, Destinations, Comité Régional du Tourisme, etc.). L'absence d'un Ministère du Tourisme au niveau national n'aide pas.

Pour autant, il s'agit moins d'un mille-feuille cloisonné que d'une nébuleuse, parcourue de nombreux liens transversaux : chaque échelon discute avec les autres. Cela demande aux élus locaux d'être présents (ou représentés) autant que possible aux réunions et événements pour capter de l'information (opportunités, projets en cours, budgets, subventions etc.) : « *Il faut des antennes partout, pour être au bon endroit au bon moment. Être là où se décident les choses* ».

Le rapport des élus vis-à-vis des collectivités territoriales et des institutionnels du tourisme est globalement bon et de confiance, chaque strate est perçue comme ayant son importance : les échelons éloignés permettent de construire une vision d'ensemble structurante, quand les échelons les plus proches entretiennent des liens opérationnels étroits avec les acteurs locaux.

Mais cette diversité d'acteurs est à double tranchant : « *au mieux c'est fédérateur, au pire c'est des complications* ». La politique unit ou désunit selon les circonstances, la position de chacun dans la chaîne de compétence.

Néanmoins le partage de la compétence touristique n'explique pas toutes les divergences. Les postures peuvent varier *au sein* d'un même échelon : par exemple il existe des maires dits « *visionnaires* » sur le tourisme, d'autres aux ambitions « *démessurées* », ou à l'inverse des élus « *conservateurs* » réticents au développement du tourisme. S'ajoutent au débat les traditionnelles querelles de clocher, qui interpellent : « *comment va-t-on faire pour accueillir des gens du monde entier si l'on n'est déjà pas capables de s'entendre d'une rue à l'autre ?* ».

2.1.2 Les Organismes Institutionnels du Tourisme (OIT)

Les OIT occupent une place prépondérante dans l'écosystème touristique du fait de leur fonction (observer, développer, anticiper le tourisme). Tout comme les collectivités territoriales, plusieurs entités s'articulent entre elles (cf. tableau ci-dessous), résultat d'une sédimentation historique des décisions publiques.

Les périmètres exacts de chacune des structures sont relativement peu connus des autres acteurs de l'écosystème. Leur connaissance des OIT se construit davantage par opportunité, à l'occasion de rencontres d'individu à individu lors d'un événement ou d'un projet : *l'intuitu personae* occupe une place prépondérante dans la relation entre les OIT et les autres acteurs.

Grâce à leur maillage de l'ensemble du territoire, ces organismes sont vus comme un relai de communication idéal par les élus, et plus généralement, par tous les acteurs de l'écosystème qui ont conscience de cette cheville ouvrière. A l'inverse, les OIT recherchent la collaboration des acteurs pour mieux saisir les problématiques du terrain, et ainsi améliorer la pertinence et la cohérence de leur accompagnement.

Echelon	Libellé	Commentaire
Local	Offices du Tourisme	<ul style="list-style-type: none"> • Chef d'orchestre des acteurs du tourisme sur son territoire, avec qui il interagit très régulièrement • Historique, entités-mères et régimes juridiques très variables (ex : association loi 1901, EPCI d'intercommunalité, régime SPIC, etc.)

Echelon	Libellé	Commentaire
Départemental	Agences de Développement du Tourisme (ex Comité Départementaux du Tourisme)	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion du département, en France et à l'international (ex : appui de la labellisation Unesco du paysage de mégalithes) • Réseau d'observation, outillage et expertises • Projets tests et pilotes avec obligation de résultat
Intra-régional	Destinations	<ul style="list-style-type: none"> • Définition de zones touristiques affranchies des frontières départementales, pour constituer des identités touristiques cohérentes et distinctes • Mise à disposition de techniciens régionaux • Communication à l'échelle nationale
Régional	OTB : fédération des Offices du Tourisme de Bretagne	<ul style="list-style-type: none"> • Réseau des directeurs d'OT • Retours d'expérience, partage de bonnes pratiques, coordination et construction de projets communs
Régional	Comité Régional du Tourisme	<ul style="list-style-type: none"> • Association, au service des offices et des professionnels du tourisme (notamment via leurs fédérations : hôtellerie, plein air, gîtes de France, Unat, etc.) • Portage de la marque Bretagne • Observatoire du tourisme (mesure, suivi, rapports) • Souvent interpellés pour le développement de projet, d'entreprise ou d'activité • Accompagnement à la transition écologique
National	ADN Tourisme	<ul style="list-style-type: none"> • Fédération regroupant la fédération des OT, celle des ADT et celle des CRT • Événements et conférences, partage d'expériences et amélioration des pratiques • Veille sur le tourisme via les réseaux d'OT • Prospective • Appui gestion de crise (cf. années Covid) • Services mutualisés (ex : plateforme juridique)
National	Atouts France	<ul style="list-style-type: none"> • Adossé au Ministère des Affaires Etrangères • Promotion des destinations touristiques à l'étranger • Communication : plans de communication, chartes du tourisme soutenable, etc.

Une marge d'amélioration est relevée par plusieurs acteurs : trois problématiques principales se dessinent :

D'abord, la **lisibilité des missions** des organismes institutionnels. Dans certains cas, les changements d'équipe avec une passation trop légère créent un moment de flottement, le temps que les nouveaux-venus s'approprient l'historique, définissent le cadre de leur mission... et leurs relations avec les autres échelons institutionnels. Or les différences d'activité d'un OIT à l'autre sont parfois ténues. Par exemple, la quasi-totalité des échelons investit dans la promotion et la

communication, deux champs d'intervention à la fois accessibles et pratiques.

Ensuite, **la cohérence d'ensemble**. Chaque entité étant relativement autonome, il peut arriver que l'une fasse un choix de discours, de posture ou de technologie à l'opposé de toutes les autres. L'absence de « front uni » des OIT sur un enjeu peut désorienter les autres acteurs de l'écosystème quand celui-ci arrive sur la table. Une unité aussi mise à mal par la différenciation poursuivie par chaque territoire : pour favoriser le développement du tourisme et capter ses retombées économiques, chacun cherche à se démarquer de ses voisins en misant sur son identité, ses spécificités et ses atouts.

Enfin, **les désaccords ponctuels (voire de fond)** entre OIT et d'autres acteurs. Les écarts de perception sur les problèmes prioritaires (cf. §2.2.2 sur la fréquentation touristique), les discours à tenir et les solutions à déployer peuvent créer un climat d'incompréhension, qui peut glisser vers un conflit larvé, voire ouvert. Si les relations entre OIT et élus locaux semblent globalement excellentes, la politique d'une destination ou d'un site touristique précis peut mettre le feu aux poudres. Toutes les questions non résolues de périmètre, de légitimité et d'objectif commun ressurgissent alors aussitôt. Un dialogue apaisé et respectueux des positions des différentes parties prenantes devient d'autant plus crucial.

2.1.3 Les professionnels du tourisme :

Par professionnels du tourisme, on entend ici l'ensemble des acteurs majoritairement issus du secteur privé, qui tirent tout ou partie de leurs revenus d'une activité impactée directement ou indirectement par la fréquentation touristique : commerçants, gestionnaires d'activités et de loisirs, hôtels, restaurants, etc.

Catégorie la moins représentée dans les entretiens, les observations faites ci-dessous sont à considérer avec précaution, résultant pour l'essentiel des perceptions des autres acteurs du tourisme. Les professionnels du tourisme représentent l'une des catégories les moins aisées à appréhender. Si certains professionnels acceptent d'être sollicités ponctuellement pour des réflexions sur le tourisme, ils semblent rarement se constituer en parties prenantes à part entière, pour plusieurs raisons :

- **Le temps.** Les professionnels sont d'abord concentrés sur le bon fonctionnement de leur entreprise au quotidien, qui leur laisse peu de marge pour des rencontres ou des événements. Du fait de leur activité, ils sont moins disponibles que la moyenne.
- **L'intérêt.** Les événements, les rencontres et les réflexions conduites sur le tourisme et son avenir peuvent sembler éloignés des besoins opérationnels des professionnels du tourisme : il n'y a pas de gain significatif perçu à investir du temps dans ces activités au détriment de la gestion de l'entreprise, vitale.
- **Le sentiment d'appartenance.** Certains professionnels considèrent ne pas relever du secteur touristique, malgré une activité qui apparaît liée directement ou indirectement au tourisme. Le « *secteur du tourisme* » est une catégorie abstraite qui ne concerne pas leur métier, et la terminologie utilisée peut être trop peu explicite. Par exemple, des hôteliers considèrent que leur première clientèle ne sont pas les touristes, mais les VRP : ici, le VRP n'est pas considéré comme un touriste, la notion de « *tourisme d'affaires* » n'existe pas. Ces

acteurs sont des professionnels *avant* d'être professionnels du tourisme ; ils se considèrent plus boulangers, épiciers, restaurateurs, etc. qu'acteurs du tourisme, catégorie très englobante et théorique.

- **La structure.** Les professionnels du tourisme sont avant tout des individus, et non des groupes préconstitués. S'il existe des fédérations au niveau national, et parfois un interlocuteur de référence local désigné pour un corps de métier ou l'ensemble des commerçants, l'organisation reste généralement très informelle. Une représentation par corps de métier n'exclue pas de fortes disparités en son sein : variété de profils, de tempéraments, d'intérêts, d'expérience, etc. Exemple de problématique de classification : comment considérer les résidents secondaires louant leur bien toute l'année via Airbnb ? Sont-ils des professionnels du tourisme ? Faut-il traiter avec ces publics comme avec des hôteliers ?
- **Des tensions.** Les écarts de perception, les difficultés de communication et les points précités peuvent générer des conflits, qui peuvent dissuader de se rapprocher des professionnels du tourisme. Quelques exemples :

« Les restaurateurs de (la commune) se plaignent du manque de touristes mais n'ouvrent que l'été et restent en vacances le reste de l'année. Beaucoup de commerçants ne jouent pas le jeu... »

« Les groupes de commerçants... Surtout un nid à misère ! On travaillait bien avec l'ancienne équipe. L'arrivée d'un nouveau représentant a été catastrophique. Il est plus intelligent de faire sans, car ils n'ont pas compris à quoi on servait »

« L'OT a été accusé de ne pas envoyer de clients vers les commerçants et de faire de la concurrence déloyale avec ses propres produits ».

Bien entendu, tous les professionnels du tourisme ne sont pas concernés par toutes ces observations. Certains sont même des promoteurs actifs du développement touristique, vu comme une opportunité de dynamisme et d'enrichissement pour le territoire.

Revers de la médaille, leur positionnement et leur engagement peuvent creuser le fossé entre parties prenantes. En caricaturant, il est des situations sensibles où deux camps se dessinent : les « *pro-tourisme* » (augmenter la fréquentation) englobant les professionnels du secteur et les OIT d'une part, les « *tourisme - prudents* » (limiter voir réduire la fréquentation) avec les élus et les citoyens d'autre part, soulevant des problématiques profondes de gouvernance et de démocratie locales.

D'autres configurations de parties prenantes, de « camps » et de leurs intérêts sont possibles : par exemple les résidents à l'année et les commerçants d'une part, favorables au tourisme pour mieux vivre à l'année ; d'autre part des résidents secondaires, plus défavorables au tourisme, d'abord en recherche de calme et de tranquillité. A ce titre, le sujet de la fréquentation touristique est clivant et souvent cité par les acteurs (cf. §2.2.2 pour approfondir).

Plusieurs pistes ont été évoquées par les acteurs pour améliorer la relation avec les professionnels du tourisme, susciter le rapprochement et développer des collaborations :

- S'appuyer sur un noyau dur d'acteurs impliqués
- Prendre en compte leurs intérêts
- Développer les visites d'entreprises

- Appuyer les nouveaux commerçants s'installant dans la commune (notamment les plus jeunes), en partageant de l'information sur le territoire, les interlocuteurs pertinents, les moyens à leur disposition
- Aller davantage à leur contact : faire du porte à porte (même si cela prend du temps), car les communications ne sont pas lues, organiser un tour des partenaires, administrer des questionnaires, téléphoner « *Quand on prend le temps d'aller voir les professionnels, il s'intéressent aux réflexions sur le tourisme* »
- Accompagner sans donner de leçons

2.1.4 Le monde académique

Le « *monde académique* » est défini comme l'écosystème de l'enseignement supérieur et de la recherche et les acteurs assimilés : universités, enseignants-chercheurs, laboratoires, groupements scientifiques, observatoires, etc. Il s'agit ici moins de se pencher sur la typologie et l'organisation de ces groupes (qui est présentée en §3.1) que de dresser un état de leur perception par les autres acteurs du tourisme (élus, OIT, professionnels etc.).

Les interactions existent, en premier lieu via des partenariats : avec les écoles, les masters, des acteurs non académiques interviennent dans les cours dispensés, voire supervisent des travaux étudiants directement sur le terrain. Les projets de recherche déployés sur le territoire incluent tous une variété d'acteurs de l'écosystème du tourisme, mais le nombre de projets reste modéré et centré sur une poignée d'entre eux. Les enseignants-chercheurs jouent également leur partition en dispensant des conférences ou leur expertise ponctuellement, ou en agissant directement en tant qu'élus locaux, notamment pour l'obtention de labels pour la commune. Au global : les relations existent mais s'avèrent resserrées sur quelques acteurs stratégiques.

Pourtant, **l'envie des acteurs d'approfondir ces relations avec le monde académique** est manifeste. Mobiliser des personnes extérieures (les enseignants-chercheurs), expertes, spécialistes et techniques intéresse pour offrir un regard neuf sur l'activité quotidienne, construire les projets, et pousser plus loin les réflexions sur l'écosystème du tourisme (la capacité de charge d'une destination par exemple). La prospective demande aussi de telles collaborations, afin d'identifier les tendances de fond du secteur, construire des scénarios et anticiper leurs impacts. « *On sait que la recherche à 10 à 20 ans d'avance sur nous en la matière* ». En particulier, le besoin d'un lieu et d'un moment de partage pluridisciplinaire est pointé par les acteurs : « *il manque un lieu d'interaction avec l'ensemble de l'écosystème, qui ne soit pas orienté business, pour une fois l'an se réunir, partager les nouvelles tendances, les problématiques et ensuite travailler sur l'une d'entre elles en particulier* », « *avoir un hub où il sera possible de trouver de la data et de l'information, des sources et de mettre en réseau* », « *un endroit aux acteurs variés, où dénicher les sujets et échanger* ».

Cependant, les acteurs évoquent **quelques freins au rapprochement** avec le monde académique. D'abord, l'accessibilité. Les acteurs méconnaissent les enseignants-chercheurs travaillant sur le territoire, ainsi que leurs domaines d'expertise. Ils ignorent également comment les contacter ou les interpeller : quel point d'entrée utiliser, quel canal, dans quelles conditions, à quelle occasion etc. Puis, le manque de ressources : le temps et les ressources humaines. La plupart des acteurs sont déjà en lien avec des OIT, ou des élus locaux plus encore : avec déjà un interlocuteur public ou parapublic, beaucoup sont investis par ailleurs. « *Nous sommes extrêmement sollicités [pour des rencontres, des événements] et des choses nous échappent : il nous faut cibler. Il faudrait d'abord*

connaître vos besoins » « Les sujets de recherche prennent du temps, et nous ne l'avons pas. C'est un frein majeur ».

Ensuite, la nature des projets : la recherche est perçue comme longue et théorique, et passe au second plan faute de temps, faute d'espérance de résultats rapides et concrets souhaités par les acteurs non-académiques : *« On a toujours l'idée, peut-être à tort, que l'université va être dans un espace-temps différent du nôtre, là où nous pouvons faire des choses en deux ou trois semaines ».* Piste évoquée : utiliser les projets comme point d'entrée de la relation, pour partir de la réalité des besoins et mobiliser sur des cas concrets. Être sollicité seulement une fois les choses déjà lancées aiderait beaucoup.

Enfin, l'équilibre des positions. Les enseignants-chercheurs sont majoritairement invités à titre individuel par les autres acteurs, et les groupes de travail pluridisciplinaires articulés avec les projets sont rares, au risque d'une approche partielle (partiale?) des sujets, chacun prêchant pour sa paroisse. *« Tout ce que j'ai vu pour l'instant ne convient pas parce que les débats et les conclusions sont trop orientées... ».*

2.1.5 Les autres acteurs

L'écosystème du tourisme ne repose pas que sur des acteurs majeurs. C'est une galaxie de parties prenantes de toutes tailles, avec leurs interdépendances et leurs influences réciproques. Ces ramifications sont aussi à prendre en compte : relais pour les élus, sources de retours d'expérience, de bonnes pratiques, portes d'entrée vers d'autres réseaux (locaux ou internationaux), leviers d'influence, etc. S'il apparaît moins évident, le rôle de ces acteurs peut s'avérer déterminant.

A titre d'exemple :

Les associations :

- d'élus ou de citoyens (ex l'Association des Îles du Ponant)
- espaces naturel ou environnement, (ex Rivages de France, Bretagne vivante, etc.)
- sportives : fédération des usagers de vélo, fédération de randonnée pédestre etc.
- tournées vers le patrimoine (comme l'Art dans la Chapelle)

Les leviers pour les territoires

- Les labels, facteur d'attractivité : « Cité de caractère », « 4 fleurs », « village étape », « escale fluviale », « station verte », « pays d'art et d'histoire », « clé verte », « développement durable », etc.
- Les festivals, vitrines du territoire
- L'Accueil des Villes Françaises (AVF) (« Vous êtes nouvel arrivant ? AVF vous accueille et vous accompagne dans votre installation »)

Les grandes structures nationales et internationales liées au patrimoine

- Les Gîtes de France (avec des relais au niveau départemental)
- L'Association des Biens Français du Patrimoine Mondial
- Les Grands Sites de France
- La Fondation du patrimoine pour la valorisation
- La Fondation de France

Les structures publiques et parapubliques : l'INSEE, l'ADEM, la DREAL, le Conservatoire du littoral, les réseaux MSH et autres entités de recherche, etc.

2.2 Les enjeux du tourisme sur le territoire

Nous l'avons vu, l'écosystème du tourisme est constitué d'une pluralité d'acteurs très différents par leur nature, leurs perceptions et leurs rôles vis-à-vis du tourisme. De plus, au sein même de chaque catégorie d'acteurs, les positions peuvent varier du tout au tout. La multiplicité des parties prenantes et de leurs enjeux fait du secteur du tourisme un objet d'étude particulièrement complexe, qui implique la conjugaison de perspectives a priori divergentes. Cependant, certains enjeux majeurs se dégagent des entretiens. Si chaque partie prenante a sa propre perception des causes et des solutions à apporter, il y a consensus sur un point : ces sujets *doivent* être abordés.

Cette partie décrit les grands enjeux du secteur identifiés pendant les entretiens. Elle se décline en quatre sous-parties, en entonnoir :

1. Un tour d'horizon des problématiques du secteur évoquées par les acteurs
2. Un focus sur la question de la fréquentation touristique
3. Un état des connaissances, des besoins et des outils sur la gestion des flux de touristes
4. Une liste des autres initiatives liées au numérique recensées

2.2.1 Les problématiques du tourisme

Les enjeux mentionnés par les acteurs en entretien recoupent tout à fait les discours tenus lors de l'événement « *L'UBS, acteur du tourisme sur son territoire* » de juin 2022. Sont synthétisées ici les points saillants de la rencontre. Pour plus de détail le compte-rendu complet de l'événement est disponible en annexe¹⁰.

2.2.1.1 Des tourismes et des territoires

En préambule, il existe autant de tourismes différents que de territoires, chacun ayant ses problématiques. A titre d'exemple, ci-dessous les cas de Pontivy, Vannes et Lorient :

Pontivy – le slow tourisme au Centre Bretagne

Destination nature au cœur de Centre Bretagne, Pontivy mise sur la campagne, ses patrimoines industriels et religieux, les canaux pour les activités nautiques, et met en avant le « bien-vivre » et la consommation des produits du terroir : pays de la pomme de terre, apiculture, transformation de charcuteries, jus de fruit, cidres et brasseurs de bière. Avec quelques boutiques gérées par l'Office Tourisme, les produits d'épicerie de petits producteurs sont valorisés.

Destination fréquentée et au tourisme insoupçonné, Pontivy est moins accessible que les grandes villes côtières : pas de TGV à proximité, trajets en cars pour terminer le voyage, voitures et vélos sont incontournables pour se déplacer. Et faute d'hébergements suffisants lors de grands événements, les touristes sont parfois répartis par navettes dans les hôtels des villes voisines.

10 Cf. Annexe 4 – Compte-rendu de l'événement « L'UBS acteur du tourisme sur son territoire »

Vannes – le Golfe béni des dieux ne doit pas se reposer sur ses lauriers

Au cœur d'un environnement naturel et culturel magnifique, le territoire a cependant vieilli dans ses infrastructures. Le tourisme est à penser plus globalement et plus en amont, en particulier les structures et les mobilités : des enjeux qui touchent autant les visiteurs que les résidents.

Le Covid a changé la donne positivement : de nombreux acteurs ont investi dans le tourisme. Cela a changé les métiers et créé des emplois. Les investisseurs, qu'ils se présentent avec des milliers ou des millions d'euros, apportent un dynamisme de projets qui alimente celui du tourisme.

En revanche, la saisonnalité reste très forte et l'attractivité des métiers du tourisme reste à faire : gestion de la relation client, statisticiens, data, management, ressources humaines, etc.

Lorient – le petit dernier du tourisme fait ses dents

Très jeune territoire touristique, Lorient a réalisé d'importants efforts de développement de cette activité. En 20 ans, les taxes de séjour ont décuplé : d'activité d'appoint, le tourisme est devenu une activité économique incontournable de plus de 3000 emplois.

Avec la rédaction du nouveau schéma de développement touristique, l'équipe en place depuis 2020 mise sur les filières en progrès et qui font l'ADN de notre territoire.

L'attractivité reste un enjeu fort : en tant que destination touristique, Lorient souffre d'un déficit de notoriété, pourtant classée 8^e ville de France où il fait bon vivre. Au-delà des emplois, c'est une question d'image : attirer une nouvelle population, plus jeune notamment, pour que la croissance démographique stimule la dynamique économique.

Ce ne sont que trois cas parmi d'autres, à titre d'illustration. Des territoires rencontrent des problématiques encore différentes. Par exemple, certaines petites communes sont à la frontière d'une destination touristique rattachée à un autre territoire que le leur : les touristes se garent sur la commune, mais n'y dépensent rien... La commune supporte les inconvénients du tourisme sans bénéficier de ses avantages. Au-delà de leurs situations particulières, les territoires partagent cependant des enjeux similaires.

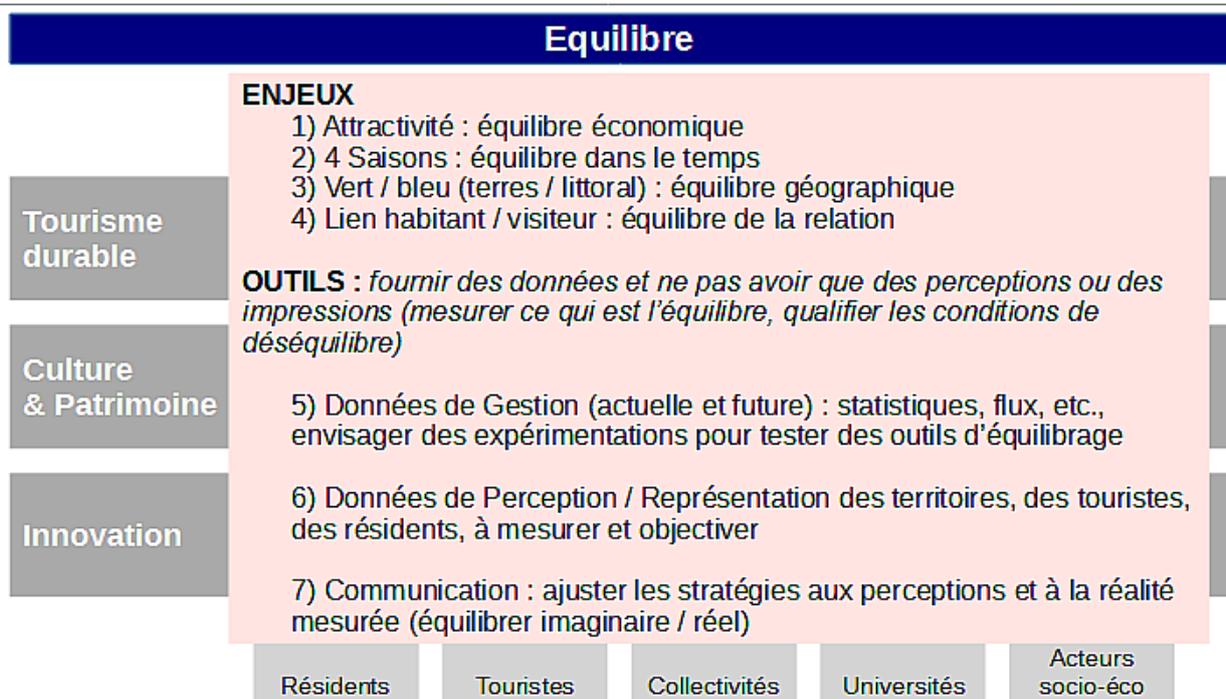
2.2.1.2 Des enjeux partagés par les territoires, à des degrés distincts

Ci-dessous la liste exhaustive des sujets recensés (synthèse ci-après) :

- Candidature Unesco
- Dichotomie vert / bleu, riches / pauvres, sociologie
- Marketing territorial
- Tenir compte du lien entre les habitants et les visiteurs, entre les locaux et les étrangers, leurs aspirations respectives
- Réussir la transition vers le tourisme comme activité
- Itinérance (lien vert / bleu)
- 4 Saisons et durable
- Renforcer l'attractivité
- Difficulté à sensibiliser les résidents
- Equilibre vert / bleu, entre habitants, équilibre économique, surfréquentation (existe)
- Stratégie de communication, de représentation des territoires
- Etaler le tourisme sur le territoire, pas seulement le littoral
- Préservation des sites de l'environnement (cf. Angkor)
- Gestion de l'eau

- Ports : développement de l'attractivité, de nouvelles activités
- Tourisme d'affaires
- Gestion des flux touristiques pour maximiser l'acceptation et la satisfaction des parties
- Outils numériques comme levier (S'inspirer de Waze pour les flux touristiques)
- Impact de la perception des résidents sur le développement du tourisme (social, économique, environnemental)
- Projets de simulation des impacts du tourisme (modélisation)
- Tourisme durable
- Bénéfices pour les habitants
- Expériences des touristes
- Connaître les statistiques réelles
- Comportements et incivilités des touristes
- Représentations des citoyens, perception du tourisme, des touristes, des acteurs du tourisme
- Fluidifier et conserver les bonnes relations
- Tiers-lieux, échanges, partages habitants / touristes
- Politiques d'animation de ces lieux
- Temporalité politique à prendre en compte
- Observation des îles : laboratoires et effet grossissant
- Changement sociologique des résidents
- Coordination des stratégies territoriales
- Gestion de projet
- Dimension fluviale
- Gouvernance public / privé
- Excursionnisme / Nuitées
- Airbnb
- Perceptions résidents à l'année / résidents secondaires
- Capacité de charge des sites / Accessibilité aux sites
- Gratuité ou non
- Problématiques opérationnelles des mairies et OT (gouvernance, moyens, etc.)

En synthèse, le point commun à toutes les problématiques est la recherche de l'équilibre :



En termes de recherche d'équilibre, il apparaît que le sujet de la fréquentation touristique (suffisante / insuffisante ? Seuils d'acceptabilité ? Quelle fréquentation ?, etc.) revient très fréquemment. Les avis divergent, la question est sensible est clivante : il convient de s'y pencher plus avant.

2.2.2 La question de la fréquentation touristique

2.2.2.1 Des problèmes réels

Oui, il existe des cas de tension liés à la fréquentation touristique, souvent abondamment relayés par la presse (« *qui en fait ses choux gras* », et « *peut faire beaucoup de mal* ») :

- A Pontivy, certains par volonté de vivre tranquilles se disent choqués par les tracteurs, les odeurs etc. « *Une tension qui monte depuis quelque temps, avec des conséquences concrètes : des agriculteurs ont été interdits de pratiquer certaines activités pourtant rattachées à leur métier* ».
- A Groix en période de sécheresse, des remarques fusent « *les touristes viennent boire l'eau des Groisillons* ».
- A Carnac, la population est multipliée par dix en haute saison, ce qui impacte la qualité de vie au quotidien sur cette période.
- L'île de Bréhat s'interroge sur la mise en place de quotas
- La cohabitation vélos / piétons devient aussi un sujet sur certaines îles

2.2.2.2 Une situation à relativiser

Le nombre de tourisme n'a pas explosé en Bretagne : « *Dans les 15 dernières années il n'y avait pas plus de nuitées touristiques qu'aujourd'hui* ». La conjugaison de différents phénomènes modifie la fréquentation, sa typologie et sa perception. La démographie d'abord : « *la Bretagne gagne plus de 20 000 habitants par an, soit l'équivalent d'une petite ville. Les gens s'installent dans les coins sympas et donc la fréquentation augmente mécaniquement* ». Ensuite, les comportements évoluent : les excursionnistes (les visiteurs à la journée, sans nuitée sur place) sont plus nombreux, une tendance qui s'est accélérée avec la crise du Covid (on se déplace moins loin, moins cher) et va s'alourdir avec la crise énergétique (pour les mêmes raisons). Or ces excursionnistes sont pour partie issus du territoire voire de la commune voisine (cf. l'étude du CRT sur les excursionnistes¹¹). « *Attention à ne pas stigmatiser le visiteur en tant que tel, le 'touriste' est peut-être bien de la commune d'à côté* ». Il s'agit moins d'une question de fréquentation touristique que de fréquentation tout court, certes aggravée en haute saison.

D'ailleurs, il n'y a pas d'hostilité générale au tourisme. Une étude publiée en janvier 2022¹² démontre qu'au regard des indicateurs, les Morbihannais ne rejettent pas le développement du tourisme, loin de là. Il y a une marge de manœuvre.

Les tensions sont en fait plutôt localisées dans le temps et dans l'espace. Elles ne concernent pas toutes les communes, ni toute l'année. La définition du problème serait assez simple : trop de monde sur un même territoire au même moment. « *A la période juillet / août tout le monde va sur la même plage et les mêmes routes en même temps : c'est ce qui dégrade l'expérience et suscite les tensions. Des situations deviennent invivables à un lieu et à un moment donnés* ».

11 cf. Annexe 8_CRT_Enquête Reflets Excursionnistes Bretagne

12 cf. Annexe 9_TCI Research_Etude de la perception du tourisme par les résidents du Morbihan

De plus, les décideurs privilégient d'après eux une approche « *mieux-tourisme* ». Leur démarche est d'augmenter la qualité du tourisme (i.e améliorer l'expérience du visiteur, celles des résidents, les retombées économiques et la préservation du patrimoine ; cf. synthèse des enjeux), pas d'augmenter la quantité de touristes massivement comme cela pu être le cas pendant les trente glorieuses (1945-1975). La philosophie générale est plutôt celle des Grands Sites de France : l'esprit et la préservation du lieu priment : « *Certes, il y a des pancartes « dehors les touristes ! » à Barcelone, mais les territoires bretons ne sont ni Barcelone, ni Dubrovnik... et ne visent pas à l'être* ».

2.2.2.3 Une priorité, de fait

Les *perceptions* de la fréquentation touristique sont cependant déterminantes dans les postures des parties prenantes, quelle que soit la réalité du terrain. Le sujet ne peut être balayé d'un revers de la main en ignorant les conflits larvés ou ouverts : ils obligent à se pencher sur la question de la fréquentation touristique, que l'on considère que cela soit un problème ou non. Elle ne peut pas ne pas être traitée. « *Il est urgent de remettre de la réalité dans tous ces discours* ».

D'autant que le tourisme pèse beaucoup dans le dynamisme économique breton (cf. §1.1.1), en particulier dans les îles, où il permet le maintien d'une activité économique toute l'année. « *80 000 personnes vivent du tourisme dans la région, il y a un vrai risque à se tirer une balle dans le pied. Il faut être sur le discours collectif* ».

Enfin, s'intéresser à cette problématique permettra de concevoir des solutions innovantes pour résoudre d'autres problèmes collatéraux, par opportunité.

L'enjeu est donc d'objectiver la fréquentation touristique, réelle *et* ressentie ; de disposer de métriques fiables et neutres à une maille plus fine, pour prendre des décisions en connaissance de cause. A ce titre, le projet Data TCM fait de ce sujet un objet de recherche prioritaire pour améliorer la relation entre touristes et résidents.

En particulier, il est envisagé d'aborder le tourisme sous l'angle des îles et des ports. En effet, cette approche permet de circonscrire le périmètre de recherche (et les projets éventuels), tout en traitant de nombreuses thématiques en parallèle :

- Les enjeux du tourisme (ex : fréquentation, gestion des déchets, relation habitant-touriste, etc.) sont exacerbés dans les îles du fait de leur isolement, de leur espace resserré et de la culture insulaire des résidents. En quelque sorte, les îles sont des laboratoires du tourisme.
- Les ports, passages obligés des touristes sur les îles, sont un excellent point d'entrée pour collecter de l'information et étudier les touristes, les résidents et les acteurs du tourisme sur un périmètre limité.
- Ce cadre conceptuel des îles est également applicable aux communes de l'intérieur des terres, comme Pontivy : elles constituent des îlots au milieu de la nature, avec des voies d'accès limitées. De même, les canaux sont concernés par la plupart des problématiques de la mer, des ports et du nautisme : entretien, aménagement, accessibilité, sécurité, partage des voies, conflits d'usage, environnement, etc.

Une expérimentation sur l'île aux Moines¹³ est ainsi en cours de discussion.

Des données de fréquentation et de suivi existent déjà, mais présentent des limites. Cet état de l'art est présenté à la partie suivante (§2.3 Données & gestion des flux : état de l'art et des besoins).

Dans un second temps seulement, une fois la fréquentation mesurable à la maille souhaitée, il conviendrait de se pencher sur les solutions de régulation et de pilotage cette fréquentation, notamment au moyen du digital et du Big Data. Il s'agira alors d'étudier à la fois les comportements

13 Cf. Annexe 7 – Fiche projet Ile aux Moines – Objectiver la fréquentation réelle et ressentie

des visiteurs, les systèmes techniques de gestion des flux et les stratégies de marketing du tourisme correspondantes.

En avance de phase, ci-dessous quelques premières pistes évoquées par les acteurs pour décongestionner :

- Développer le tourisme sur les quatre saisons plutôt que seulement la période estivale : raisonner « ailes de saison » ;
- Développer le slow tourisme et l'itinérance ;
- Optimiser les flux à la maille de la journée (l'essentiel de la fréquentation a lieu entre 10h et 16h, si elle était lissée de 8h à 20h la problématique serait différente) : raisonner « ailes de journée » ; une piste qui présente l'avantage d'être indépendante du calendrier des vacances scolaires ;
- Développer le tourisme culturel ;
- Développer une stratégie et une communication spécifique pour les excursionnistes : s'ils résident à proximité, il est plus facile de les inciter à fréquenter les destinations à une autre période pour une qualité d'expérience supérieure ;
- Définir et déployer une stratégie digitale et marketing complète pour encourager ou décourager des comportements.

2.3 Données & gestion des flux de visiteurs : état de l'art et des besoins

Sans se prétendre exhaustive, cette partie dresse un premier bilan de l'existant en matière de données de fréquentation et d'outils (collecte, suivi, diffusion), à partir des expériences partagées par les acteurs en entretien.

2.3.1 L'existant sur le territoire : sources de données et monitoring

Les collectivités, épaulées des Offices du Tourisme, sont les premiers acteurs de la collecte d'information. Elles s'appuient sur les statistiques de passage à l'office lui-même, mais agrègent également les données des diverses sources disponibles en local : comptages réalisés lors de la vente de tickets dans les musées, tickets de transporteurs, compteurs sur les différents types de voies, données des hébergeurs et restaurateurs, etc. En complément les acteurs socio-professionnels sont parfois sollicités, et des études spécifiques et ciblées sont lancées pour affiner les analyses. Certaines collectivités, plus avancées dans le processus, vont jusqu'à collecter des données indirectes, qui offrent une autre mesure de la fréquentation : consommation d'eau, d'électricité, tonnage des déchets, données des stations d'épuration, etc. Le déploiement du logiciel Tourinsoft permet de consolider dans un seul et même outil l'ensemble des informations du territoire, aujourd'hui référence pour la plupart des collectivités de la région.

Le Comité Régional du Tourisme est l'acteur le plus investi dans la consolidation, le traitement et la restitution des statistiques du tourisme, notamment via son Observatoire dédié, qui s'appuie sur un réseau d'observatoires locaux et de systèmes de comptage sur les sites et dans les collectivités. Avec ce maillage et une méthodologie rigoureuse, le CRT coordonne leurs actions pour que la donnée produite soit cohérente, fiable, exploitable, enrichie d'année en année.

Le CRT conduit également nombre d'études de fond (à un instant t) qui viennent enrichir les connaissances : l'enquête Reflet tous les 5 ans¹⁴, qui dresse un panorama complet du secteur ; des enquêtes de conjoncture auprès des professionnels ; des enquêtes auprès des hébergeurs, des organisateurs de festivals, etc. ; des enquêtes clientèles ou visiteurs, sur le terrain ou en ligne via AccessPanel. Le CRT consolide l'ensemble des données et des analyses, et restitue les résultats sous forme de bilans et de tableaux de bord aux niveaux régional et départemental, diffusés aux collectivités et librement accessibles sur internet.

2.3.2 Les attentes et les besoins en matière de mesure de la fréquentation

Pour nombre d'acteurs interrogés qui utilisent ces données, l'information disponible, les niveaux d'exhaustivité et de granularité sont suffisants pour piloter l'activité du tourisme :

- « *Il y a déjà des variables que l'on connaît, on est capables d'anticiper, de savoir quand tout sera saturé* »
- « *Même avec peu de données, on sait déjà prévenir les lieux des pics de fréquentation. On peut sûrement faire plus de choses avec de la data supplémentaire sur les visiteurs du territoire, mais ce n'est pas indispensable* »
- « *De quoi faire un bilan global de la saison suffit, la presse aura son paquet cadeau* »
- « *On n'a pas besoin de plus. Au besoin, on commande une analyse ciblée* »

Des défauts sont cependant mentionnés :

Pour quelques-uns la **précision pourrait être améliorée** : le réseau de capteur est « *bon, mais dispersé* », il serait possible d'aller plus loin avec des outils en temps réel, les données sont « *trop conjoncturelles* », il est difficile de centraliser l'information et la vision consolidée des différentes sources fait défaut. Ces deux derniers points soulèvent la question de la connaissance de l'existant. Les données et les analyses mises à disposition par le CRT ne semblent pas toujours connues par les acteurs, et, lorsque c'est le cas, certains rencontrent des difficultés pour aller chercher l'information. Les bilans sont construits de telle manière qu'il est possible de facilement agréger ou désagréger les données pour obtenir la granularité d'information souhaitée. En théorie, un acteur n'a qu'à consulter son voisin institutionnel (OT, ADT, CRT, etc.) le plus proche pour obtenir ce qui est lui est nécessaire. Quant aux besoins de « *données spécifiques* » ils méritent d'être interrogés systématiquement en profondeur. Souvent, préciser l'objectif et l'information recherchée suffit à orienter les acteurs vers des données *déjà* existantes.

14 Annexe 10_CRT_Fréquentation touristique en Bretagne_Reflets_2016

Dans certains cas très précis (comme les îles¹⁵, où les enjeux sont exacerbés et donc où le pilotage se doit d'être plus fin), **l'information manque**. Les nuitées sont difficiles à suivre par exemple, parce qu'il n'existe pas d'outil permettant de descendre à la maille d'une île. Les chiffres de fréquentation des navettes sont incomplets en raison des degrés de coopération variables des compagnies maritimes, et le rôle de la plaisance est loin d'être négligeable¹⁶ sans être quantifiable aujourd'hui. Or les excursionnistes ont une empreinte majeure sur les îles : ils constituent l'essentiel des touristes, mais dépensent peu. Il existe ainsi plusieurs « zones d'ombre » dont on ne connaît pas la portée et pourraient changer les conclusions des études, tant d'un point de vue quantitatif (quelle fréquentation) que qualitative (quelle typologie de touristes, de motivations et de comportements). En savoir plus permettrait d'adapter les stratégies de réponse.

2.3.3 Le regard sur la data et les outils numériques au service du tourisme

2.3.3.1 Pour l'écosystème : un levier bien identifié mais difficilement activable

Les acteurs de l'écosystème du tourisme s'intéressent au potentiel du numérique, mais, en particulier pour les collectivités locales, il ne s'agit clairement pas d'une priorité, faute de temps, de moyens et de connaissances précises pour faire les bons choix en connaissance de cause.

« L'attractivité passe par le numérique. On sait que si on n'est pas présent on n'existe pas. On a deux territoires à gérer : le réel et le numérique »

En dehors de la gestion des traditionnels sites internet, les autres vecteurs sont identifiés et plus ou moins exploités selon les priorités des équipes :

- Les plateformes comme vecteur de promotion : Google, Wikipédia, trip advisor, booking, etc. *« Google mybusiness, on l'utilise énormément. Au niveau de l'Office du Tourisme, mais aussi à celui de la ville »*
- Les réseaux sociaux : *« les possibilités d'Instagram nous ont attirés, mais on n'a pas eu le temps de creuser »* ; *« C'est un vecteur majeur de promotion qui reste inexploité »*
- Les applications : c'est la partie la plus foisonnante grâce à sa souplesse et sa facilité de déploiement, avec des solutions créées indépendamment ou en partenariat avec les collectivités : applis de randonnée, de découverte du patrimoine (ex : Diggy à Quimper), jeu de piste numérique à la découverte du patrimoine (ex Le mystère Abgrall), de centralisation d'informations pratiques (ex : Mon village info et services), recensement des pistes cyclables, etc.
- D'autres pistes, mais qui restent de l'ordre de l'idée ou de l'ébauche de projet : caméras intelligentes pour mieux mesurer la fréquentation, parcours numérique complet du patrimoine en local, développement du nudge pour réorienter les flux de touristes ou

15 Annexe 11_ Thèse de Marie Guingot, « L'Île, l'entreprise et le navire : étude de la desserte insulaire et des adaptations des entreprises du Ponant »

16 Louis Brigand, enseignant-chercheur spécialiste des îles et de leurs enjeux, nous donnait l'exemple d'un été sur une plage de l'île d'Houat avec 700 bateaux en pleine saison et une moyenne de 4 personnes à bord : autant de touristes non comptabilisés par le canal des compagnies maritimes, malgré leur impact sur la fréquentation réelle (et ressentie) de l'île.

favoriser les écogestes.

Parmi les freins à l'investissement (en temps et en budget) dans les outils numériques :

- Le coût d'entrée (montée en compétences, complexité) : « *on a le sentiment que si on veut faire quelque chose de bien, il faut réfléchir beaucoup en amont, de l'argent, plusieurs personnes, et prendre le temps de la réflexion* »
- Un effet saturation « *On est beaucoup sollicités par des prestataires qui présentent des outils magnifiques pour découvrir le patrimoine différemment. On en a testés quelques-uns mais à chaque fois on se pose des questions sur le réel intérêt, outre le ciblage d'une population plus jeune* » ; « *Les outils numériques c'est la jungle, la foire. Difficile de s'y retrouver, il y en a pour tous les goûts et tous les prix* ».
- Le risque d'image : « *Les réseaux sociaux sont hyper dangereux, on a peur de se faire allumer. Tout le monde se tombe dessus, il y a beaucoup de violence verbale, cela part en vrille pour un rien* »
- La réglementation RGPD : « *En brochant dans le sens de la prudence, c'est un gros frein pour certains outils numériques. Par exemple pour les newsletters : certaines statistiques ne sont plus récupérables* »

2.3.3.2 Mesurer la fréquentation : le cas « Flux Vision » et autres outils innovants

« Flux Vision » est la solution Orange de Mobile Data Analytics qui fournit des indicateurs statistiques de fréquentation de provenance et de déplacement à partir des informations techniques issues du réseau mobile Orange. L'outil avait suscité une certaine euphorie lors de son lancement. Un accord cadre a été signé entre Orange, les ADT et les CRT pour l'utiliser, avec quelques exceptions de sur-mesure. Flux Vision est l'outil le plus cité par les acteurs, pour son potentiel... ou leur déception.

Des promesses...

- Indicateurs de fréquentation automatisés, à partir de la mesure du nombre de téléphones Orange qui bornent à une antenne-relais dans une zone donnée ; par extrapolation des parts de marché des concurrents, le nombre total de personnes circulant dans la zone est estimé
- Donne un ordre de grandeur de la fréquentation, avec les variations au cours du temps
- Permet de savoir comment les touristes se déplacent, de cartographier les flux, sur une échelle de temps et un territoire donnés
- Facilite l'organisation et la rationalisation des événements
- Permet la segmentation des profils sur la base de certaines métadonnées, utile pour l'industrie du tourisme

... et des limites, « pas d'outil magique »

- Le coût : très cher
- Seuls les indicateurs sont fournis, pas les données brutes
- L'extrapolation était hasardeuse les premières années (téléphones éteints, bornages multiples, qualité des données, etc.), avec d'importants taux d'erreur (ex : collecte des données de fréquentation de tous les véhicules circulant sur la route nationale à proximité d'une destination touristique)
- Pas de précision absolue sur le comptage
- Pas de précision géographique à quelques mètres (pas d'équivalent Waze)
- Solution davantage valable à la maille régionale qu'à celle de la destination touristique

D'autres solutions ou partenaires sont évoqués à la marge, mais sans un usage contractualisé et installé : Google, Mytrafic (suivi de fréquentation plus local, mais encore en phase d'expérimentation), Airdna (suivi de l'offre et la demande des sites de gestion de locations meublées ; surtout Airbnb et Vrbo).

Aujourd'hui, si l'engouement initial pour ces solutions est retombé, l'espérance d'un « *outil magique* » qui résoudrait tous les problèmes de suivi reste encore bien implantée dans les discours, tous acteurs confondus.

2.3.3.3 Le regard des enseignants-chercheurs

Globalement, les Enseignants-chercheurs rencontrés qualifient la problématique du numérique d'actuelle, intéressante, avec un fort impact. En particulier en matière d'anticipation de la fréquentation : « *La data est clé pour la prévision. Les étudiants qui travaillent en entreprise collaborent en permanence avec les départements de Business Intelligence.* ». « *Collecter la data et l'utiliser apporte de la valeur. Pour le revenue management mais aussi pour la gestion des territoires, notamment en matière touristique* ».

Pour autant les enseignants-chercheurs n'en font pas un axe de recherche systématique (encore moins prioritaire), sauf si le sujet s'inscrit naturellement dans le prolongement de leur domaine de prédilection. Pour des questions, ici aussi, de temps, de centre d'intérêt, de coûts d'entrée (technicité, expertise à développer en tant que telle, rythme des évolutions et transformations).

Par ailleurs, d'autres enseignants-chercheurs se penchent spécifiquement sur les enjeux de la fréquentation et de sa mesure. Par exemple, le GT « *Fonctionnement des écosystèmes : attentes et impacts du tourisme* » lancé en 2022 par le CNRS avec une première réunion le 3 octobre dernier à la Grande-Motte a apporté des éclairages intéressants¹⁷. Les travaux d'enseignants-chercheurs comme Sébastien Jacquot (Université Paris 1 Panthéon Sorbonne EA EIREST – UMR PRODIG) permettent de se familiariser avec les différents outils numériques de mesure de la fréquentation touristique¹⁸ à disposition.

Plus largement, les limites d'une approche quantitative par les « *capacités de charge* » sont pointées, et le « *ressenti* » des acteurs est confirmé comme une piste d'études valide¹⁹ :

« La mesure ou l'observation de la fréquentation et des pratiques touristiques est généralement appréhendée à travers une approche « fixiste » s'appuyant sur des données plutôt quantitatives très employées par les gestionnaires de sites touristiques notamment. L'ensemble des participants à la journée d'étude a cependant valorisé une approche qualitative, plutôt centrée sur le ressenti et l'expérience vécue du touriste. Les acteurs touristiques ont indiqué que ce sont des éléments quantitatifs qui sont réappropriés dans la sphère politique territoriale pour caractériser le succès ou non d'une saison touristique. L'emploi d'indicateurs renseignant sur la qualité de l'expérience touristique permettrait une évaluation sur la base de plusieurs paramètres.

Cette approche permet de dégager le « seuil d'acceptabilité sociale du tourisme » ou la « LICA » (Limite de Changement Acceptable), des outils d'aide à la définition de mesures de protection des espaces naturels socialement optimales, considérant le ressenti et la satisfaction

17 Annexe 12_CR du GT « *Fonctionnement des écosystèmes : attentes et impacts du tourisme* » organisé par le CNRS le 3 octobre 2022 à la Grande-Motte

18 Cf. une illustration de cet usage du numérique sur <https://journals.openedition.org/tourisme/1713>

19 Cf. Annexe 12

de l'utilisateur. Une intervention de deux informaticiens a par ailleurs montré les apports substantiels de la modélisation dans l'aide à la décision. Leur proposition de modèles possibilistes permet de visualiser les différentes trajectoires qu'un socio-écosystème donné peut emprunter en fonction de variables prédéfinies et donc d'explorer des « voies de cohabitation » entre les ressources et le tourisme. »

2.3.3.4 *Vu de l'étranger : retours d'expériences sur les mesures de fréquentation*

Le système d'information du tourisme : complexe et long à mettre en place, mais faisable

Identifier les sources de données pour constituer un système d'information de collecte est le prérequis le plus chronophage. La récupération récurrente et structurée des données est organisée pied à pied avec chacun des acteurs : les chiffres peuvent être récupérés en direct (les rapports réguliers des hôtels par exemple, leur historique de longue date), via des contrats avec des fournisseurs, avec les plateformes de location de vacances, mais aussi via les gestionnaires de capteurs (ex : compagnies de transport, caméras de mesure du trafic routier, traces de téléphonie mobile). Pour certains acteurs, il faut compter jusqu'à 5 ans pour obtenir un accord sur les données, au-delà des questions purement techniques.

Les points importants :

- Penser d'entrée de jeu à la scalabilité des outils et du système d'information, pour anticiper l'usage des Big Data et des multiples sources de données
- Chercher à homogénéiser les données pour les rendre plus facilement comparables : c'est la constitution de riches bases de données comparatives qui apporte le plus de valeur
- Raisonner segmentation, par filière
- Constituer les indicateurs au fil des besoins exprimés par les destinations touristiques
- Mixer les différents outils pour obtenir des informations plus fiables : l'outil magique n'existe pas. Le Big Data ne vient le cas échéant que compléter les dispositifs existants, pas s'y substituer. Il convient d'allier le meilleur des deux mondes : les traditionnelles compilations de questionnaires, les consolidations de revues et d'enquêtes restent d'actualité.

Le numérique n'est pas magique

Restituer les données est une attente minimale des acteurs, mais elle n'est pas suffisante. Certes, les tableaux de bord sont un premier niveau indispensable et pertinent, qui peuvent aider les acteurs à piloter leur activité à plusieurs niveaux : c'est le besoin basique décrit par les acteurs dans le §2.3.2 « *Les attentes et les besoins en matière de mesure de la fréquentation* ».

Mais les chiffres ne parlent pas d'eux-mêmes. Ils n'expliquent pas le pourquoi des tendances haussières ou baissières, sont trop souvent livrés sans interprétation et sans perspective de modélisation. « *Le Big Data fait se créer des outils plutôt que des problématiques* » : avec ce nouveau marché très concurrentiel, les propositions d'outils sont pléthores et les acteurs suivent parfois les vendeurs sans plus de questionnement. « *C'est à la mode, on se fait plaisir, on fait faire des tableaux de bord dans tous les sens* ». Après la tendance des métriques en *temps réel*, vient désormais celle des *plateformes intelligentes* qui interconnectent un maximum de sources de données, mais « *qui ne racontent rien, c'est un tableau de bord et rien d'autre* ». Le « coup d'après » (en matière de stratégie, communication, et marketing par exemple), n'est pas pensé faute d'analyse.

L'enjeu central devient donc moins la technique que la finalité : de quels usages finaux parle-t-on ?

Que fait l'utilisateur final de ces indicateurs ?

Quels usages aujourd'hui ?

Comme pour les acteurs bretons, il existe différents niveaux de besoins et d'usage des données d'observation. La majorité des destinations touristiques et des professionnels pilotent leur activité à l'année, parfois à la maille mensuelle, voire hebdomadaire (très rare). Certains gestionnaires de tourisme, plus avancés, en déduisent un profilage ADN de la destination dont ils ont la charge, pour recréer une marque, adopter un positionnement plus adaptés, ou transformer de fond en comble leur stratégie touristique. *« le gestionnaire très orienté data saura faire le travail de com' vers ses partenaires ; mais d'autres dépendent des montagnes d'or pour observer et ne font rien avec. Cela dépend beaucoup des individus »*. D'autres acteurs, souvent des hôtels, utilisent ces indicateurs dans une logique économique, couplés à des solutions de yield management (optimisation du remplissage et du chiffre d'affaires). Quelques-uns, plus isolés, pensent plus loin, et perçoivent une valeur de la data en tant que telle. Mais ils se cantonnent à cette approche purement économique (conception des produits, développement marketing, database management, etc.).

Les usages connexes des données sont nombreux. Des organisateurs d'événements, par exemple, ont mobilisé des solutions de monitoring des flux pour évaluer les retombées économiques sur le territoire, en se reposant notamment sur les chiffres de fréquentation des transports publics. De même, la pandémie de 2020 a fait émerger de nouveaux tableaux de bord pour évaluer le manque à gagner des acteurs du tourisme dû à la crise sanitaire, et appuyer leurs sollicitations d'aide publique. Enfin, les données touristiques contribuent à l'analyse de risques et à l'anticipation des crises de manière générale en alimentant d'autres réflexions et projets : modéliser la résilience des zones touristiques via une analyse systémique, suivre la fréquentation pour anticiper la consommation d'eau et des autres ressources en tension aujourd'hui, faire des stress tests, etc.

Identifier les besoins plutôt qu'inventer des usages

Obtenir l'attention, l'intérêt et la collaboration des acteurs de l'écosystème est complexe. *« On collecte, on visualise, on fait les dashboards, on personnalise, mais il y a très peu d'analyse des données ensuite. C'est problématique. Que fait-on avec derrière ? à quoi bon sprinter si les acteurs touristiques ne sont pas prêts ? », « Cela ne sert à rien de faire des usines à gaz, au local comme au national si les données ne reflètent pas les besoins de la branche ! »*.

D'où la nécessité d'une discussion constante avec les acteurs, pour maintenir le lien de confiance et s'assurer de la pertinence de ses travaux. *« Cela prend du temps. Il faut convaincre l'écosystème, montrer qu'il y a un retour sur investissement et que c'est pas juste un délire de chercheur »*.

Il convient donc de travailler en lien avec les acteurs sur la durée, *« d'être proche des soucis qu'ils ont »* pour comprendre leurs enjeux, et faire des propositions adaptées *« En échange du partage de données, il faut vraiment un retour. Les hôtels reçoivent des demandes d'enquête tous les jours, il faut qu'il y ait un gain pour eux si l'on veut qu'ils y répondent »*.

3 Partie 2 – Collectifs scientifiques et entités de recherche

Pour rappel, le projet Data TCM est défini comme « *l'Accompagnement à la structuration et validation du positionnement d'un pôle de recherche spécialisé sur l'utilisation des Data au profit des Activités de Culture et de Tourisme* »

La Partie 1 du document présentait les enjeux du Tourisme, les besoins de ses acteurs, ainsi qu'un premier niveau d'état des lieux du sujet « Tourisme et gestion des flux » qui valident ce positionnement thématique. Il s'agit du *fond* du projet Data TCM.

Cette Partie 2 traite de la *forme* : le sujet validé, comment organiser la structuration d'un collectif scientifique, le pilotage et l'animation de cette initiative ? Une structure dédiée est-elle nécessaire ? Quelles en seraient les priorités concrètes ? Comment mobiliser une communauté scientifique déjà fortement engagée par ailleurs ? Comment ne pas faire doublon avec les entités existantes ?

Cette partie résulte de la consolidation des retours d'expérience partagés en entretien par des enseignants-chercheurs (essentiellement), lanceurs de collectifs scientifiques *ex nihilo* ou simples contributeurs, et de quelques chefs de projets scientifiques.

La restitution se décline en cinq temps :

- 3.1 Un panorama des structures envisageables avec leurs caractéristiques
- 3.2 Un catalogue d'activités-types qui définissent ces structures
- 3.3 Les bonnes pratiques d'animation interne (faire vivre sa structure)
- 3.4 Les bonnes pratiques d'animation externe (attirer les talents, réussir son colloque, etc.)
- 3.5 Les bonnes pratiques de valorisation

3.1 Typologie des organisations

3.1.1 Les organisations institutionnelles (ici, dans un cadre CNRS)

1^{ère} option, créer au sein d'une institution préexistante une unité propre (unité de service, unité mixte scientifique ou même un laboratoire) : si la démarche permet de capitaliser sur l'image de l'institution et de recruter plus facilement des chargés de recherche dédiés et spécialisés, le poids de l'administratif est très fort. A tel point que « *le personnel administratif est nécessaire dès le début pour faire face aux besoins* » : complexité des procédures, gérer les relations avec le CNRS, pas de pouvoir de signature légal propre pour obtenir des financements, évaluation individuelle du laboratoire, etc., avec un mandat valable pendant cinq ans. Une unité mixte scientifique, pourtant plus légère, présente aussi ses inconvénients : une partie du personnel est rattachée au CNRS, une autre est sous tutelle de l'université, ce qui complique la gouvernance.

Les inconvénients excèdent les avantages de cette approche.

3.1.2 Les associations

Structures indépendantes et juridiquement faciles à créer, les associations sont une piste intéressante : elles jettent des « *ponts entre universitaires et praticiens* ». Définir un projet de

recherche proprement dit est dispensable à cette échelle, il s'agit surtout de faire vivre un réseau, et de diffuser de l'information au sein de cette communauté. L'association est une tribune, une caisse de résonance qui permet, y compris à l'international, de valoriser une discipline, des travaux, des revues, voire de développer son propre label pour plus de visibilité, d'acceptabilité et de reconnaissance (que ce soit auprès des pairs académiques ou des acteurs socio-économiques). Enfin, avec le temps, la rotation des équipes et les passations autorisent plusieurs niveaux d'implication et d'activité des membres : sans être aux commandes, les fondateurs et les anciens de l'association peuvent être mobilisés pour leur expérience ponctuellement, sur les sujets les plus sensibles ou les plus complexes par exemple.

Néanmoins, créer une nouvelle association ex-nihilo n'est pas non plus la solution la plus simple. Cela demande beaucoup d'énergie (« *Il faut être très motivé pour faire vivre des associations sur le long terme, car les participants peuvent être très individualistes* »), et des fonds (« *le problème, c'est l'autonomie financière* »).

De plus, que ce soit dans le domaine du Tourisme ou du Numérique beaucoup d'associations réputées et institutionnalisées existent déjà ; ou bien des *tracks* Tourisme ou Numérique existent dans les associations bien implantées et reconnues.

Un compromis pourrait être d'utiliser les leviers à disposition dans ces associations (réseau, tribune, budgets, etc.), plutôt que de créer une nouvelle structure qui sera sans expérience.

3.1.3 Les groupements

Groupes de travail, groupement de recherche, groupe d'intérêt thématique, groupe d'intérêt scientifique : avec un horizon qui peut aller du local au national, ces formules sont extrêmement souples, plus que les associations, car créer une entité juridique et contractualiser ne sont pas systématiques.

L'objectif est plutôt ici de fédérer des enseignants-chercheurs (de tout établissement) autour d'une thématique identifiée et souvent pluridisciplinaire, pour les encourager à travailler ensemble, produire de la recherche (ouvrages, publications, communications) et valoriser par répercussion leurs laboratoires et universités d'origine. « *En bref, l'union fait la force* ».

Adossés à une entité comme une université, une association, voire une collectivité locale, les groupements peuvent disposer d'un budget dédié. Bien que rarement conséquents, ils facilitent le lancement de projets autrement difficilement accessibles à des enseignants-chercheurs isolés. Souples et relativement autonomes, les groupements peuvent aussi librement associer des tiers « *non-académiques* » à leurs réflexions pour enrichir les échanges : professionnels du tourisme, observatoires, élus, gestionnaires de destination, associations, etc.

La limite des groupements est la même que pour les associations : ils sont très nombreux et les enseignants-chercheurs sont déjà très engagés et sollicités à tous les niveaux. Ici aussi, capitaliser sur les groupements déjà existants et y présenter les travaux Data TCM semble plus pertinent.

3.1.4 Les observatoires et centres d'études

A mi-chemin entre le contrat de prestation et la recherche, les observatoires sont animés par la « *volonté de développer des projets plus riches que des contrats de prestation, ancrés dans un cadre académique* ». Même si certains comprennent des enseignants-chercheurs en leur sein, ils sont d'abord tournés vers les problématiques des acteurs et du terrain, plus opérationnels que les

entités de recherche. En substance, leurs objectifs sont d'identifier les acteurs et de les associer, collecter des données, recenser les problématiques, faire des préconisations, développer ou accompagner des projets pour y répondre, et valoriser les réalisations.

Plusieurs formes juridiques et de partenariats existent parmi les observatoires, certains disposant d'un budget fixe financé par les collectivités territoriales, d'autres fonctionnant via des contrats de prestation : en facturant des missions et son expertise, l'observatoire peut dégager des moyens propres (dans une certaine mesure). Cela leur permet de gagner en autonomie sur leur gestion du personnel et des priorités.

Les observatoires ont les inconvénients de leurs avantages. Avec une dimension marchande, ils sont certes tournés vers les besoins et perçoivent des recettes... mais ils doivent aussi prendre en charge toute leur dimension marketing : identifier leurs prospects, connaître leurs besoins, proposer des produits adaptés, communiquer avec pertinence, etc. Sans cet effort de fond, le travail des chercheurs ne sera pas reconnu, l'observatoire ignoré par les acteurs (Cf. § 2.3.3.4 « *Vu de l'étranger : retours d'expériences sur les mesures de fréquentation* »), sa légitimité interrogée, son financement revu à la baisse, son existence menacée.

A terme, la forme d'observatoire pourrait être intéressante pour Data TCM... si une expertise du Numérique au service du Tourisme est construite au préalable, confirmée et éprouvée : trajectoire envisageable, l'observatoire n'est pas d'actualité à ce stade. Il est trop tôt.

3.2 Activités-types

Cette partie synthétise les activités principales des collectifs scientifiques, resitue leur importance relative et quelques bonnes pratiques.

3.2.1 Tisser un réseau, grâce aux événements

Réseau et événements sont déterminants dans la vie de la recherche et pour la carrière des enseignants-chercheurs, unanimes sur le sujet : « *le réseau est primordial, sinon on s'empêche de vivre (...)* La recherche c'est la liberté, l'ouverture d'esprit, sinon on meurt » ; « *C'est important de ne pas disparaître, de rester dans le circuit. Il y a des collègues brillants qu'on ne voit plus...* ».

Les colloques et séminaires sont le cœur du réseau académique, par définition : « *Les séminaires c'est la base des universitaires. C'est notre rôle de partager, de mettre en relation gratuitement, de maintenir et augmenter les connaissances* », et comme outil pratique (« *la vraie visibilité pour les enseignants-chercheurs c'est le colloque ; lieu de rencontre, de promotion, un sanctuaire pour échanger, et valoriser ses recherches* » ; « *le but est de se faire rencontrer des gens et faire émerger des projets* »).

Les événements sont un carrefour, qui permet de « *faire se rencontrer différents mondes* ». « *Les événements visent aussi à faire entendre les témoignages des professionnels, qu'ils sentent que leurs voix peut être entendue ; à relayer les situations problématiques, les bonnes idées, les bonnes situations* ».

Plusieurs formats d'événements sont possibles : conférences, webinaires, journée d'étude, prix de la thèse, séminaire interne, séminaire invités, séminaire annuel, colloque ; dans un lieu unique ou en combinaison de visites.

Avec plusieurs options de contenu, modulaires, et combinables à volonté :

- Communication et valorisation :
 - Appels à manifestation d'intérêt sur une thématique : pour mettre à jour les affinités entre chercheurs, les fédérer (cf. paragraphe suivant)
 - Communication sur des travaux de recherche initiés : idem
 - Présentations de résultats de recherche : faire progresser les connaissances, éclairer ses propres travaux
 - Valorisation des travaux du réseau : idem
 - Concours et remise de prix de la meilleure thèse : idem
- Réseau
 - Repas partagé : *TRES important* car c'est ici que les projets posent leur première pierre, la rencontre étant facilitée par les différentes communications réalisées
 - Structuration du réseau : clé d'accélération des rencontres et de l'identification de points communs
- Travaux : pour produire de la connaissance en séance et inspirer de nouvelles recherches
 - Tables rondes
 - Discussions de problématiques et recueil des nouvelles
 - Ateliers

Parmi les bonnes pratiques d'organisation des événements (hors une logistique rigoureuse) :

- Lancer les initiatives de réseau sans attendre de décision sur la structure pour Data TCM : les deux chantiers sont indépendants
- Se renseigner sur les événements déjà programmés (en organisant un système de veille active), viser les périodes creuses (de plus en plus rares), et où les enseignants-chercheurs seront plus disponibles (moins de cours par exemple)
- Eviter de proposer plusieurs rendez-vous à la fois : positionner une seule journée en annonçant que c'est la première, puis qu'il y en aura d'autres
- Avoir un positionnement clair, en proposant une thématique avec quelques problématiques pour cadrer le sujet de l'événement
- Choisir une thématique en vogue, en utilisant les bons mots-clés, pour attirer les participants
- Inviter des personnes référentes et connues sur la thématique, pour attirer les participants
- Inviter les doctorants et les post-doctorants : ils sont l'avenir de la recherche et du réseau
- Faire simple pour commencer : rassembler un petit groupe de motivés, sortir des locaux de l'université, travailler dans un autre cadre géographique (qui peut être dans la même ville : peu de problème logistique), déjeuner à la brasserie la plus proche avec chacun payant sa part (pas de problème de budget ni d'organisation de buffet) ; le souvenir de la convivialité est un levier puissant de motivation et de mobilisation, en complément de l'intérêt pour l'objet de recherche.
- Déléguer à des Groupes de Travail autonomes la gestion de leurs propres cycles d'événements dédiés, en n'assurant qu'un événement annuel global de cohésion : cela démultiplie la densité de rendez-vous, dynamise la recherche, et accroît la puissance du réseau.

- Privilégier les rencontres réelles, qui favorisent le développement de relations plus profondes, « *sanctuariser un repas ensemble donne une ambiance particulière, amicale, sympa, un moment de bienveillance qui se retrouve dans la présentation des travaux* », « *Rien ne remplace le contact humain* » ; les webinaires, mêmes s'ils ont leur utilité, n'ont pas cet impact relationnel.

3.2.2 Fédérer autour de projets concrets

Si le réseau et les événements sont les activités-phares des collectifs scientifiques, les objectifs de productions concrètes sont aussi très courants. Les regroupements d'enseignants-chercheurs ne constituent pas seulement des tribunes individuelles et des accélérateurs de carrière, ils sont des catalyseurs d'une recherche collective.

A condition d'avoir défini un objectif et une thématique commune, fédérer les chercheurs, les projets et les moyens favorise la production scientifique de qualité. En faisant travailler ensemble des chercheurs de disciplines variées sur les problématiques du territoire, en combinaison avec d'autres corps de métier, l'impact de leurs réflexions est décuplé : augmentation du nombre de conversions managériales concrètes, conversions techniques possibles, publications ; mutualiser les ressources et le matériel permet d'initier des projets de recherche plus ambitieux et plus complexes ; structurer des projets locaux, opérationnels, traitant d'enjeux clairs et encourageant les synergies seront plus susceptibles d'obtenir des financements auprès de bailleurs.

En conservant cette logique, les collectifs scientifiques eux-mêmes peuvent se muer en bailleurs : des appels à manifestation d'intérêt ou des appels à projets sont lancés en lien avec une thématique, puis les candidatures (projets ou publications, les publications étant la valorisation scientifique des projets) sont étudiées sur des critères préétablis. Les projets retenus bénéficieront d'un coup de pouce budgétaire et d'une publicité accrue via le réseau.

Ici aussi, les productions finales peuvent prendre plusieurs formes : communication, étude de cas, ouvrage théorique, ouvrage collectif, recherche-action, étude, publication etc. Selon l'objectif et les ressources disponibles (dont le temps de l'enseignant-chercheur...), un format sera préféré aux autres. Le collectif scientifique peut lui-même produire des livrables, par exemple via le déploiement d'enquêtes à grande échelle pour collecter des données, en capitalisant sur son réseau et sa reconnaissance établie auprès des acteurs.

Les différentes productions sont valorisées au sein du réseau pendant les événements (cf. §3.2.1) mais aussi tout au long de l'année, essentiellement via les sites internet, réseaux sociaux, blogs, et autres canaux officiels du collectif scientifique. Le plus souvent, un rapport annuel d'activité synthétise ses réalisations et celles de ses membres. Ces derniers peuvent être mis à contribution, par exemple en fournissant une note de synthèse pour tout travail valorisé par le collectif. Pour plus de détails sur la communication externe, cf. §3.6.

3.3 Faire vivre l'organisation

3.3.1 L'équipe : avant tout, constituer un noyau dur

*« Le piège c'est que tout le monde dit oui au début et après il n'y a plus personne.
Le premier problème est l'engagement »*

Le succès du collectif scientifique repose essentiellement sur l'équipe à la manœuvre. Parmi les qualités à réunir : dynamisme, motivation, fidélité, confiance, présence et efficacité. Commencer par réunir un tout petit groupe (3 personnes environ) est recommandé : la gouvernance est plus simple, les qualités ci-dessus sont plus aisément conservables à petite échelle de recrutement (peu d'inertie, peu de jeux de pouvoirs) et les liens sont plus faciles à tisser avec l'extérieur (approche *intuitu personae* ici encore)

« Il faut s'appuyer sur des gens qui ont envie de faire des choses, et qu'on leur fournisse un outil pour faire des choses, tout en restant aux commandes. Construire sa dream team de chercheurs... »

« C'est une question de personnes, en très petit comité : des gens avec qui on travaille depuis longtemps et en qui on a entièrement confiance »

« Dans l'équipe de base, il y a beaucoup d'amitié, de plaisir commun de faire les choses ensemble. »

Il s'agira ensuite d'agrandir progressivement le cercle, sous réserve d'un périmètre de recherche clairement défini pour que les intéressés s'engagent en connaissance de cause. Plusieurs leviers entrent alors en jeu :

- Parler du collectif dans les réseaux
- Faire des personnes motivées des moteurs et des ambassadeurs qui iront recruter par eux-mêmes
- Capter les compétences des chercheurs séduits par le sujet et la réputation de l'entité
- Recruter des stagiaires et des alternants pour une meilleure puissance de traitement (constituer ou mettre à jour les bases de données, identifier les manques, explorer) : *« Quand il y a « rien » dans un domaine, il faut des éclaireurs, et pas seulement des méthodes de travail »*

Les bonnes pratiques de mobilisation des enseignants-chercheurs sont abordées plus avant dans une autre partie (§3.4).

Au fur et à mesure du développement de l'entité et de son réseau, les enjeux se transforment pour le noyau dur d'animateurs-organisateur : assurer les tâches de GRH, maintenir un bon climat d'équipe, gérer les rivalités et la concurrence, conserver la dynamique, anticiper les passations, etc.

3.3.2 Gouvernance : établir les rôles et pourvoir les fonctions

Chaque structure (cf. §3.1 « Typologie des organisations ») de collectif scientifique adopte sa propre organisation des rôles et des fonctions. Plutôt que de passer en revue les configurations possibles, les grands domaines de responsabilité ont été regroupés ci-dessous : pour chacun, il

s'agira d'identifier un responsable et des contributeurs au sein du noyau dur (cumuls possibles... et courants !). Selon la typologie d'organisation choisie et l'ambition portée, un champ pourra être plus critique qu'un autre. L'important est que tous les champs soient couverts et que les périmètres soient clairement définis : ni orphelins, ni chevauchements.

Activité scientifique

- Constituée du noyau dur, dont un directeur scientifique, à faire évoluer plus tard vers un conseil scientifique
- Tâches réservées au conseil scientifique
 - Définir la vision scientifique (domaine, sujet, approche, philosophie) : l'ambition
 - Formaliser le projet scientifique qui en découle : la stratégie
 - quelques lignes, quelques grands axes
 - un cadre qui ne doit pas devenir un carcan pour autant
- Tâches du conseil scientifique, épaulé par d'autres chercheurs (quand l'organisation est plus mature)
 - Décliner le projet scientifique en programme : chantiers, feuille de route
 - Définir les appels à lancer (manifestation d'intérêt, communication, projets) : les actions
 - Sélectionner les projets sur des critères scientifiques et à l'aune de l'ambition portée
 - Faire la revue des publications retenues
 - Coordonner les chercheurs

Activité administrative

- Gestion de la relation administrative avec les éventuelles entités de rattachement
- Secrétariat (intendance, calendrier, comptes-rendus, etc.)
- Trésorerie (budget, comptes, justificatifs, voire recherche de financements, etc.)
- Ressources humaines : fiches de postes / stages, recrutement, suivi

Activité relations publiques

- Représentation : événements internes, événements institutionnels, événements externes
- Valorisation : communication, site internet, réseaux sociaux, presse etc.

Activité animation & événementiel

- Programmer les événements en tenant compte de la feuille de route scientifique
- Coordonner les événements internes et externes (webinaires, séminaires, colloques etc.) de bout en bout (organisation, pilotage, déroulé, trace écrite, retour d'expérience, etc.)
- Animer le réseau de membres
- Gérer l'annuaire de contacts

[Activité opérationnelle (quand l'organisation grossit)]

- Suivre les stagiaires et alternants (enquêtes, collectes, traitements, revues de littérature)
- Suivre l'équipe IT constituée si la technicité ou la masse de données à gérer l'exige
- Suivre l'équipe de veilleurs et rédacteurs
- Suivre les prestataires

3.4 Mobiliser les Enseignants-Chercheurs

Mobiliser les enseignants-chercheurs autour d'une nouvelle dynamique n'est pas naturel. Cela nécessite de prendre en compte les contraintes de la profession et la réalité du métier. Plusieurs catégories de freins et de leviers sont à prendre en compte pour solliciter les enseignants-chercheurs en connaissance de cause. Les paragraphes suivants abordent les facteurs les plus cités en entretien par les enseignants-chercheurs eux-mêmes. Ici aussi, il s'agit moins de faire un portrait-robot que de peindre un panorama des perceptions dans le métier.

3.4.1 Les freins à la participation

Les enseignants-chercheurs sont très indépendants et sélectifs dans leurs engagements

La recherche est d'abord un travail individuel, propre à l'expertise et à la personne de l'enseignant-chercheur, qui décide seulement dans un deuxième temps de s'associer à des pairs ou non. Il en résulte une communauté académique aux liens relativement distendus par rapport à d'autres organisations : les enseignants-chercheurs rejoignent ou quittent les groupes au fil des projets, en fonction des besoins individuels et collectifs (logique ad hoc).

De plus, ils sont autonomes dans leur organisation de travail, leur choix de sujets et des collaborations. Ils optent donc librement pour les projets qui correspondent à leurs compétences, leurs centres d'intérêts, leurs priorités du moment.

Mais pas seulement. D'autres critères entrent en compte : les objectifs poursuivis par le projet, les méthodes de travail proposées, la dynamique du groupe...

- « *Il y a des lourdeurs dans certains groupes. Parfois, la dynamique ne prend pas. Sans alchimie certains ne font pas le boulot, attendent que ça se passe. Des passagers clandestins* »
- « *Une personne hyperstressée, ça donne pas envie* »
- « *Si on ne se met pas d'accord ça peut vite partir en vrille* »

... Ou encore les affinités intellectuelles et personnelles avec les autres enseignants-chercheurs :

- « *Les guerres de chapelles sont une réalité* »
- « *Les non-affinités individuelles existent, et il y a des passifs à prendre en compte...* »
- « *Il y a parfois de la méfiance, de la jalousie, voire une politique du secret* »

L'organisation des universités et de la vie académique ne facilitent pas toujours les échanges entre enseignants-chercheurs

D'un point de vue organisationnel

- Les projets ne sont pas systématiquement pensés comme interdisciplinaires
- Même lorsque leurs champs de recherche sont proches, les enseignants-chercheurs sont physiquement et géographiquement éloignés (plusieurs sites, bureaux éclatés sur plusieurs étages sur un même site) : « *ça complique plus l'émulation* », « *on se croise par hasard, chacun est sur sa brique* »
- Certains enseignants-chercheurs ne sont rattachés à aucun pôle

D'un point de vue communication

- Peu de coordination entre les différents projets (chacun avançant en autonomie sur ses propres sujets)

- De fréquents mouvements de calendrier, qui bousculent les efforts de coordination établis
- La communication des informations n'est pas systématique, et les plus importantes peuvent être noyées dans le flot quotidien : *« On apprend souvent les choses à la volée ou par accident. Ou après-coup via un PV »*

Les enseignants-chercheurs supportent de multiples charges qui limitent leurs possibilités d'implication

La charge administrative

- *« Dans mon ancienne université, il fallait être partout : colloques, restitutions, administration, cours, linkedin, laboratoires. On nous pressait comme des citrons »*
- L'impact des lourdes réformes décidées par l'Etat
- La bureaucratie au quotidien *« On perd beaucoup temps avec les redites dans les formulaires, à réécrire des choses qu'on a déjà envoyées... »*

Le manque de temps

- Pris séparément, les agendas sont chargés *« les universitaires sont débordés, toujours très pris »*,
- Pour les rassembler, c'est encore plus délicat *« chacun a son agenda »*, *« la période de septembre à décembre, les chercheurs sont très chargés »*
- Avec les nombreuses responsabilités assurées, la recherche peut vite devenir la variable d'ajustement dans l'agenda : *« on laisse les choses bien au chaud dans un tiroir, même si le cadre conceptuel est ok. C'est très frustrant »*.

Le manque de moyens

- *« On a peu de ressources, il n'y a plus de financements pour la recherche, ou alors uniquement par l'intermédiaire de contrats »*
- *« On nous a coupé l'accès à l'outil X pour des questions d'économie, c'est plus compliqué pour travailler »*
- *« Les rémunérations des stagiaires, des doctorants et des enseignants-chercheurs sont trop faibles, c'est démotivant »*

La charge mentale et le stress

- *« On n'est évalués que sur les publications, ça met la pression »*
- *« Le monde universitaire est compliqué, et éprouvant »*
 - *« Le mandarinat fait beaucoup de mal »*
 - *« Le relationnel peut être très dur entre collègues » : « on peut présenter sa recherche pendant 30 minutes et se faire assassiner en trois phrases »*
- Conséquence, *« certains enseignants-chercheurs vont jusqu'à se replier sur eux-mêmes, désertent à la fois le terrain, les collègues, voire leur champ de recherche... »*

En conclusion : les enseignants-chercheurs ont de nombreuses bonnes raisons de ne pas s'engager dans un nouveau projet. C'est au porteur de projet de construire une stratégie pour les mobiliser. *« C'est très difficile de leur demander d'apporter des choses sans rien proposer en échange »* : c'est une négociation, qui doit prendre en compte l'ensemble du jeu de contraintes que supportent les enseignants-chercheurs. Les bonnes pratiques présentées ci-après constituent un premier volet de réponses possibles

3.4.2 Les leviers de mobilisation : les bonnes pratiques

Pour mobiliser avec succès les enseignants-chercheurs sur son projet et les fédérer, le porteur doit faire les premiers pas. Pour ce faire, il peut s'appuyer sur une panoplie de principes de préparation, d'action, et de postures.

Le positionnement

- Identifier sa conjonction avec les sujets d'autres enseignants-chercheurs, à la croisée des enjeux des uns et des autres
- Travailler sur ce qui les intéresse
- Choisir un sujet porteur, à la mode
- Ne pas demander aux institutions, aux structures existantes de faire quelque chose pour nous : faire soi-même
- Pour autant, ne pas faire cavalier seul ; s'adosser à des entités reconnues rassure sur la qualité du projet

Aller chercher les contributeurs proactivement, et les impliquer

- Prendre contact de manière personnelle (place de l'*intuitu personae* ici aussi) : « *l'animation globale ne vient que chapeauter l'entretien des relations individuelles* », il convient de « montrer qu'on s'occupe d'eux », « *se déplacer, aller voir les gens dans les labos* » : « *[ainsi] ils se sentent reconnus, valorisés, et ça permet d'aller chercher les plus timides (...)* Les gens aiment qu'on s'occupe d'eux ».
- Ne pas se limiter au lancement d'appel à projet à destination des enseignants-chercheurs, mais aussi chercher à capter et valoriser « leur *idée*, leur *projet* : ils veulent savoir si ça rentre dans les cases » : tendre l'oreille, c'est tendre la main
- Faire intervenir les pairs, en proposant différents niveaux d'implication : en introduction, en présentation, en commentaire, etc.
- Avoir une liste de diffusion des membres du réseau pour maximiser la diffusion des communications et le succès des événements, « avoir beaucoup d'inscrits aux newsletters fait une vraie différence »
- Mobiliser les bases de données des professionnels de l'université pour identifier des partenaires (ex : cf. cellule d'orientation professionnelle de la faculté)

Offrir des services

- Proposer des ressources et services avant d'en demander : faire le premier pas
- Activer différents leviers pour rendre service :
 - Valoriser les enseignants-chercheurs
 - Leur faire faire des contacts (ex : événements)
 - Chercher avec qui on peut les connecter, suggérer des binômes
 - Les aider à construire et monter des projets
 - Proposer des moments et des espaces d'échange stimulants pour le moral et la créativité
 - Partager les retours d'expérience des projets

Rassurer sur les contributions attendues (pas d'engrenage)

- Ne mettre aucune « barrière à l'entrée aux contributions des chercheurs : c'est la pire des choses à faire » (ex : ne pas faire payer)
- Réduire au minimum les demandes administratives, les formulaires, les saisies (ex : page de

- renseignement à remplir)
- Ne pas demander de porter le réseau et le collectif, mais seulement d'apporter une pierre à l'édifice (contribution), en échange des services offerts
 - Montrer que le collectif n'est pas là pour demander des comptes
 - « *Coopérer le temps des rencontres thématique puis inviter chacun à vivre sa vie* » : le collectif n'est qu'un fil conducteur, qui offre des occasions de se retrouver et se relancer

3.5 Déposer des projets et les suivre

Les projets sont, avec les publications, l'aboutissement concret des rencontres organisées par le collectif scientifique. La gestion de projet est une discipline à part entière, d'autant plus complexe quand elle concerne le monde académique (niveau d'exigence, multiplicité d'acteurs, horizons temporels différents, etc.), ce dans un environnement international (gestion de l'interculturel, coordination, technicité du référentiel européen, etc.). Cette partie présente une synthèse des retours d'expérience en la matière, qui pourrait faciliter le dépôt et la gestion des projets pour les enseignants-chercheurs.

Faire des projets : un incontournable

- Pour gagner en visibilité et obtenir des financements : leur grande majorité sont liés à des contrats de projet
- Commencer par de petits projets permet de renforcer les équipes, de faire monter les enseignants-chercheurs en compétences dans ce nouvel environnement, et de développer le dialogue universités-régions
- Rechercher à terme les projets d'ampleur (ANR, Interreg, Horizon Europe, etc.) : « *les enveloppes sont bien plus importantes et permettent de faire de grandes choses* »

Cibler les appels à projets et cadrer l'effort pour s'économiser

- Ne pas multiplier les candidatures dans les différents dispositifs
- Travailler avec des gens que l'on connaît déjà (comme pour la constitution du collectif de recherche), 3 à 4 partenaires pour constituer un noyau dur de structuration du projet ; pour la conduite et le suivi du projet lui-même, c'est différent, une autre équipe avec des niveaux d'implication variés peut prendre le relai
- Programmer l'effort sur le long terme. Par exemple pour Horizon Europe, compter un an à un an et demi pour préparer la candidature, i.e monter le partenariat, le dossier, et identifier les animateurs de programme

Miser sur l'idée

- Bien définie, cohérente, originale, innovante, et qui puisse faire l'objet d'un financement
- La définir *avant* de démarcher les partenaires pour constituer le consortium
- S'aligner sur les exigences et les objectifs du cadre de candidature (ex Interreg), i.e répondre aux critères, utiliser les bons mots-clés

Structurer méthodiquement le consortium

- Rester en veille sur les opportunités de contribuer à un consortium en tant que partenaire et non porteur : la charge est moins lourde ; s'appuyer sur son réseau et ses partenaires existants
- Compter 2 à 3 ans pour constituer un consortium (beaucoup de temps et d'énergie) :

- commencer au plus tôt
- Sur les partenaires :
 - Rechercher l'équilibre entre partenaires académiques / industriels / territoriaux (ex : collectivités, clusters, institutionnels, entreprises, etc.)
 - Être prudent avec la solidité financière des partenaires : les délais de paiement européens sont longs, un défaut de trésorerie peut vite être problématique
 - Sécuriser l'engagement des partenaires en demandant une implication dans l'élaboration du draft, via la signature d'une convention, anticiper les éventuels changements de personnels ; fuir si l'on constate des écueils dès la candidature
 - Capitaliser sur les partenaires déjà connus et de confiance
 - Cibler les professionnels est une option, au titre de bénéficiaires du projet :
 - Evoquer le financement européen peut encourager la participation à la candidature
 - Recueillir leurs besoins et attentes, s'assurer qu'ils sont identifiés, approprié, conscientisé, verbalisé par le bénéficiaire
 - Lettres de soutien de bénéficiaires à ajouter à candidature : « *en tant que partie prenante, je participerai si financement..* »
 - Valider l'idée définitive avec le consortium constitué

Estimer le budget et les ressources

- En tant que porteur, compter au moins un mi-temps de responsable de projet + 1 chargé de projet à 100% (communication, soutien aux partenaires, coordination, pilotage, intervention ponctuelle)
- « *Au plus fort du projet on avait 2 thésards et 2-3 postes d'ingénieurs d'études* »
- Au total, compter 2 ETP sur le projet auxquels s'ajoutent le temps des chercheurs
- « *Le temps humain est souvent sous-estimé, on imagine mais il y a une part d'aléatoire qui vient rajouter du boulot ; il vaut mieux surestimer* »

Gérer et suivre les projets

- Faire preuve de souplesse : « *Plus agile est l'équipe mieux c'est* »
 - « *Il faut savoir se remettre en cause, savoir travailler à la dernière minute, quand il y a un coup de collier surprise à donner, et être prêt à faire gestion de projet* »
 - « *Ce n'est pas une histoire d'âge, mais de profil* »
- Prioriser la transparence et la réactivité : « la communication doit être hyperfluide avec le financeur », très transparente.
 - Non négociable : « *Accepter de rentrer dans le rang car on n'a pas le choix* »
 - Un levier : « *Si parfois un mot-clé déclenche une alerte, mais globalement la transparence paye sur le long terme, elle donnera des facilités pour demander de l'argent en plus si besoin, grâce à la confiance gagnée auprès des partenaires* »
- En cas de forte dimension technique :
 - Choisir un prestataire agile et son équipe de 5-6 développeurs, pour un budget d'environ (les freelances n'ont pas du tout la même culture)
 - Conception de l'outil : impliquer les utilisateurs (via des focus groupe, maquettes, mockups, etc.) et vérifier l'accessibilité de l'information : voir large d'entrée de jeu.

3.6 Gérer la Communication externe

La communication externe est un facteur clé du succès d'un collectif scientifique : elle est l'outil qui permet d'informer sur les actions et les événements, de valoriser la connaissance produite, d'attirer de nouveaux contributeurs et de conserver la dynamique de groupe.

Première base d'une stratégie à définir spécifiquement pour Data TCM, les enseignants-chercheurs et les acteurs socio-économiques ont identifié plusieurs points saillants d'une communication réussie pour un collectif scientifique.

Une communication qui reste centrée sur ses objectifs

- Donner de la visibilité aux événements
- Valoriser les productions
- Valoriser les partenaires, institutions, bailleurs : *« Il faut rendre à César ce qui est à César pour que chacun y trouve son compte »*

Avoir un positionnement clair

- Créer une nouvelle entité n'est pas la priorité (cf. §1.3.4) ; la logique est de capitaliser sur l'existant, de *« s'insérer dans ce qui existe déjà, de s'épauler mutuellement, de trouver des synergies »*
- Annoncer les sujets et proposer de rallier les volontaires
- Mettre en avant le travail d'équipe, le fait de *« sortir, prendre l'air »*
- *« S'il y a des conflits, c'est bon signe. C'est la preuve que vous faites, attirez, interrogez. La preuve que vous êtes visibles »*

Alimenter un site internet : à la fois hub et portail

- A tenir à jour pour bien mettre en avant les événements : c'est le point d'entrée principal
- Mettre en valeur les travaux sur le site (les siens et ceux des autres), alors centralisés
- Renvoyer vers les sites des partenaires
- Mise en ligne les données obtenues, les partager

Mobiliser tous les canaux disponibles :

- La newsletter : une tous les 3 mois suffit, elle permet de garder le contact
- Les réseaux sociaux : partager les liens vers les publications du site internet, relayer les articles pertinents, mettre en avant les travaux d'étudiants, alimenter en contenus intéressants au regard de l'actualité, voire développer le community management
- La presse : savoir que la recherche va être vue peut aussi encourager la production de formats courts
- Elaborer une stratégie de contenu pour alimenter chacun des canaux, en lien avec le plan de communication (ex : définition des grandes thématiques, identification des opportunités, projets de communication, projets d'articles, etc.)
- Autres : définir un logo et imprimer des cartes de visite