



QUALITÉ

GÉRER L'ATTENTE ET LES FLUX

La qualité de l'accueil, de l'information et des services touristiques réservée aux visiteurs est devenue un très fort enjeu en termes de fidélisation et de notoriété. Pour les touristes de la destination Paris Ile-de-France qui pratiquent pour la plupart des courts-séjours, la gestion de leur temps est primordiale. Elle leur permet de multiplier les expériences et les visites, et d'optimiser leur séjour. Dans le contexte de très forte fréquentation de la destination et de certains sites touristiques en particulier, la gestion de l'attente et des flux est devenue une nécessité face à la concurrence.

Le Comité Régional du Tourisme Paris Ile-de-France a mené un travail d'échanges interprofessionnels et d'accompagnement sur ces questions. Cette synthèse présente les attentes des visiteurs, rend compte des besoins des professionnels et propose des exemples de solutions existantes : ce que symbolisent les mots ci-dessous.

Anticipation Fidélisation
Notoriété Confort Information Écoute
Coupe-file Sécurité Organisation
Signalétique Services en ligne Satisfaction
Personnel dédié Appli Animation
Expérience visiteur

“L'attente ne doit pas être une fatalité”

Xavier Quérat-Hément, Directeur Qualité, Groupe La Poste

*“Le temps à disposition du touriste est court ;
il ne peut pas se permettre d'en perdre dans les files d'attente”*

Touriste italien



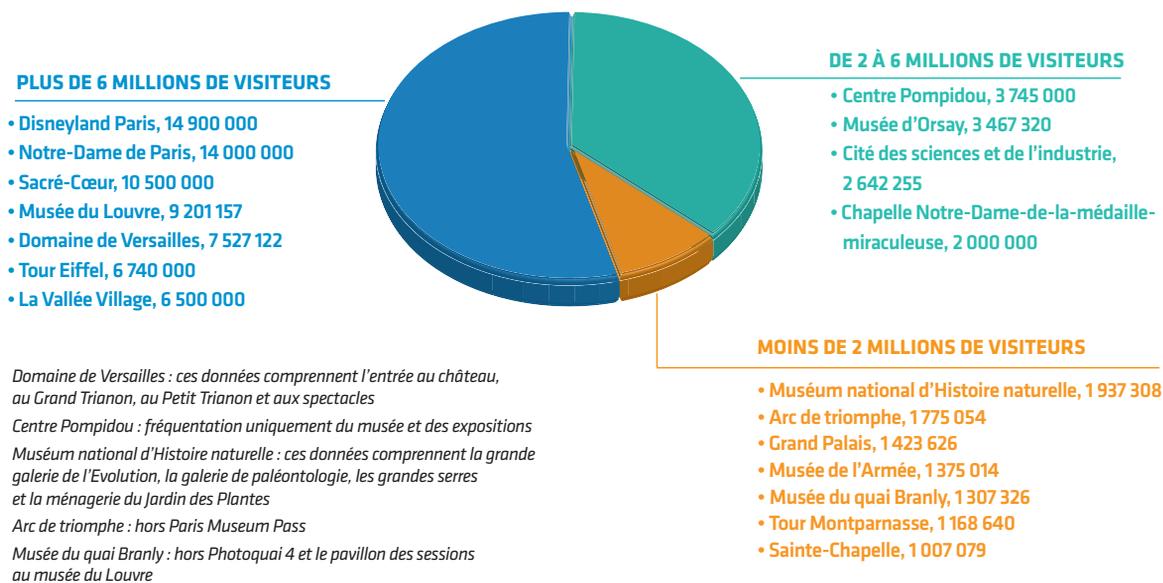
UN CONTEXTE DE TRÈS FORTE FRÉQUENTATION

Paris Ile-de-France : une destination très fortement fréquentée

En 2013, la destination Paris Ile-de-France a généré 32,4 millions d'arrivées hôtelières et 67,4 millions de nuitées hôtelières⁽¹⁾. La part des nuitées touristiques régionales⁽²⁾ montre l'importance de Paris puisque cette dernière représente 72,3 % de ces nuitées.

La fréquentation des sites touristiques franciliens confirme, elle aussi, la forte concentration de l'affluence. Quelques sites reçoivent plus d'un million de visiteurs par an, situés essentiellement dans la capitale (15 sites sur 18 recensés)⁽³⁾.

La très forte fréquentation de la destination Paris Ile-de-France (visiteurs en 2013)⁽³⁾



Les files d'attente se multiplient pour les visiteurs

Les visiteurs de la destination Paris Ile-de-France pratiquent pour la plupart des courts-séjours (4,7 nuits en moyenne)⁽²⁾. La gestion de leur temps est donc primordiale pour la réussite de leurs visites et de leur séjour.

Dans de nombreux sites, les visiteurs passent par plusieurs files d'attente : sécurité, billetterie, entrée des espaces de visite, vestiaire, accès à un endroit particulier du site, comptoir d'information, comptoir des audioguidés... De plus, les files d'attente se multiplient pour les touristes, par le nombre de sites qu'ils visitent.

"Gagner du temps est fondamental"

Touriste espagnol

Difficultés et besoins des professionnels franciliens⁽⁵⁾

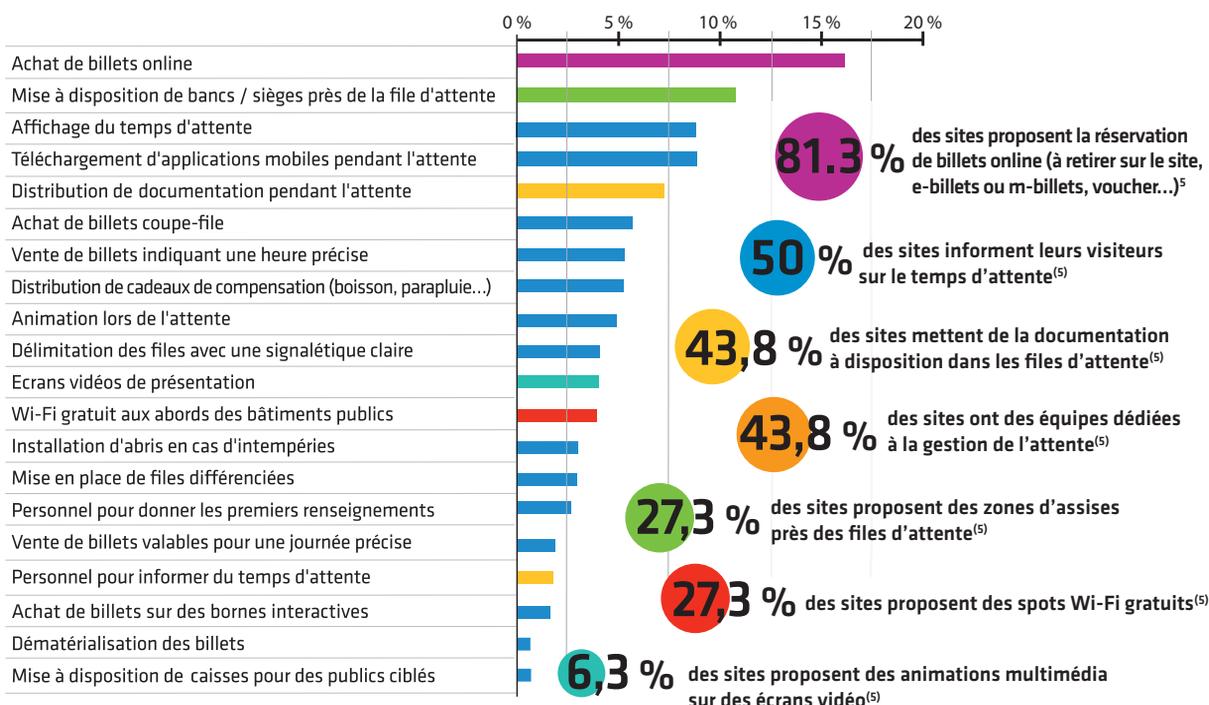
Les professionnels manifestent un fort besoin de matériel (62,5 %) et de formation des personnels (56,3 %) dans la gestion quotidienne de l'attente et des flux. Ils identifient les principaux freins à la mise en place d'une meilleure gestion de l'attente et des flux dans leur site :

- les contraintes et configurations architecturales : attente en extérieur non sécurisée, lieux d'attente non gérés par les sites, hall d'accueil exigü...
- le manque de personnel
- la formation du personnel
- la question de la sous-traitance des fonctions de sécurité, de gestion de la file d'attente...

BESOINS ET ATTENTES FORTES DES VISITEURS

Dans un contexte de très forte affluence et de multiplication des files d'attente pour les visiteurs, la gestion de l'attente et des flux est un point fortement évoqué par les visiteurs. Parmi les souhaits qu'ils expriment : l'achat de billet on-line, le confort dans les files d'attente, l'affichage du temps d'attente, l'accès à l'information...

Les attentes et besoins exprimés par les visiteurs (%)⁴



Une attente multimodale

Au-delà du fait de patienter pour entrer dans un site, l'attente peut revêtir plusieurs autres formes : téléphone, e-mail, réseaux sociaux sont autant de points de contact entre le visiteur et les professionnels, autant de points d'attente potentiels, autant d'exigences de la part du visiteur⁽⁶⁾...



34 % des Français déclarent attendre trop longtemps au téléphone



62 % des entreprises françaises décrochent en plus de 30 secondes



24h pour une réponse à un e-mail, délai maximum pour 77 % des Français



30h 49 % des entreprises françaises répondent sous 30h et plus



4h pour une réponse à un message Facebook, délai maximum pour 70 % des Français



26h le temps moyen des entreprises françaises pour y répondre



2h pour une réponse à un tweet, délai maximum pour 54 % des Français



6h temps moyen de réponse des entreprises américaines

PLANIFIER ET ORGANISER

Informer les visiteurs

Les visiteurs font part de l'importance d'être informés des conditions d'attente. Être bien renseignés leur permet d'éviter le stress, de se rassurer sur les raisons et les conditions de cette attente. Il est donc très important de communiquer fortement et régulièrement dans les files d'attente : vérifier que les visiteurs patientent au bon endroit, rappeler le temps d'attente estimé, donner des informations complémentaires...

Deux besoins majeurs sont exprimés par les visiteurs :

- Des files d'attente bien organisées, visibles, compréhensibles et facilement identifiables.



“Indiquer le temps d'attente, c'est reconnaître la situation dans laquelle se trouve le visiteur et lui signifier que nous y sommes attentifs ; ce qui participe en général à le rassurer”

A. Cordonnier, Château de Versailles

“Du personnel qui s'assurerait que l'on se trouve bien dans les bonnes files”

Touriste américain

“Tout devrait être clair pour les visiteurs : le temps d'attente, les temps d'excursion et de visite... Les touristes ne veulent pas perdre de temps”

Touriste espagnol

- La présence de personnel pour renseigner et rassurer.

Démultiplier les files d'attente

Les différents profils de visiteurs (individuel / groupe, gratuit / payant, avec billet / réservation / coupe-file / sans billet, distributeur automatique...) permettent aujourd'hui à de nombreux sites de démultiplier les files d'attente. Il s'agit, dans la mesure du possible, d'optimiser la gestion de ces dernières, en détectant les besoins des visiteurs au plus tôt, et donc de séparer les flux.



Quelques exemples d'organisation de l'attente et des flux en Europe

Sites	Dispositifs mis en place	Originalité
Alhambra (Espagne. 2,3 millions de visiteurs par an)	<ul style="list-style-type: none"> • L'achat de billet pour le jour même n'est possible que sur place • Système de réservation en amont (Internet ou bornes) • Choix de la période de visite (matin, après-midi, nocturne) • Accès aux Palais Nasrides dans la 1/2 heure indiquée sur le billet 	Maîtrise du "flux spontané" par l'achat obligatoire des billets pour le jour même, sur place
Neuschwanstein et Hohenschwangau (Allemagne. 1,4 million de visiteurs par an)	<ul style="list-style-type: none"> • Billetterie commune aux deux châteaux • Billet pour un jour et un horaire précis en fonction de la langue choisie • Les visites durent 1/2 heure, accompagnées d'un guide 	Des groupes "polyglottes" avec audioguides. Grande maîtrise du flux. Limitation du nombre de visiteurs
Les bijoux de la couronne, Tour de Londres (Grande-Bretagne. 2,4 millions de visiteurs par an)	<ul style="list-style-type: none"> • File d'attente en serpentin avec projection d'un film de présentation • Tapis roulant devant les vitrines • Fiches explicatives sur une estrade surplombant le tapis roulant et les vitrines 	Le tapis roulant devant les vitrines que l'on peut prendre plusieurs fois et qui évite les attroupements
Musées du Vatican (Italie. 5 millions de visiteurs par an)	<ul style="list-style-type: none"> • Réservation de billet par Internet pour un jour et un horaire précis • Réception d'un voucher qui sert de coupe-file jusqu'aux guichets (passage de la sécurité) • Le paiement des billets et de la réservation se fait au guichet 	Le paiement du supplément pour la réservation s'effectue une fois la file d'attente coupée

PERSONNELS AU SERVICE DE L'ATTENTE ET DES FLUX

Des personnels dédiés

Le personnel d'accueil est le premier contact du visiteur. Différents personnels participent à l'accueil des visiteurs : agents de sécurité au contrôle des effets personnels, agents d'accueil et d'information, personnel dédié aux files d'attente... qui ne font pas toujours partie de la même entité, notamment le personnel de sécurité, qui très souvent, est un prestataire extérieur. L'expérience de l'attente (en intérieur et/ou en extérieur) dans un contexte de très forte affluence d'un site peut parfois se révéler comme une situation anxiogène, tant pour les touristes que pour les professionnels. 44 % des professionnels interrogés ont déclaré disposer

de ressources humaines en charge de l'organisation de l'attente⁽⁵⁾.

Le personnel dédié à la file d'attente est une solution qui a prouvé son efficacité dans certains sites de la destination Paris Ile-de-France. Pour une meilleure efficacité, il doit être facilement identifiable par les visiteurs (uniforme spécifique). Plus qu'orienter et informer, il prend en considération et rassure les visiteurs dans un moment souvent stressant.

“Bien gérer les files d'attente, c'est aussi gérer des équipes et générer des revenus”

T. Duermaël, Diabolocom

Quelques exemples

81 % des professionnels interrogés ont déclaré avoir formé leurs personnels à la gestion des flux et 56 % déclarent les avoir formés à la gestion de l'attente⁽⁵⁾. Les établissements touristiques franciliens accueillent, tout au long de l'année, des touristes du monde entier aux exigences, pratiques et attentes variées. Face à une situation d'attente, les visiteurs peuvent appréhender et percevoir ce temps d'une façon plus ou moins négative, notamment en fonction de leurs repères et pratiques culturels (niveau de stress qui augmente, incompréhension, énervement...).

L'enjeu pour les professionnels est donc d'acquérir les repères indispensables et de développer de bonnes pratiques pour accueillir les touristes de manière adaptée. Pour les équipes d'accueil, cela représente de nombreux défis : identifier le processus amenant à l'incivilité, prévenir les situations d'agressivité en agissant sur les flux, mieux se connaître face aux émotions et aux conflits, s'approprier une méthode de traitement de situation difficile, maîtriser les techniques de l'assertivité...

Des personnels formés

Lors du **tournoi de Roland Garros** (460 000 spectateurs), les équipes d'accueil sont présentes tout le long du parcours du visiteur, notamment en extérieur du stade pour accueillir et répondre aux questions du public, aux points d'accueil dans le stade, sur les courts (placeuses)... Des équipes sont dédiées à l'accueil des spectateurs à besoins spécifiques et sont très facilement identifiables (tee-shirts logotés de pictogrammes représentant les handicaps moteur, visuel, auditif et mental).

A **Disneyland Paris**, les agents de sécurité et d'accueil remontent les files d'attente en cas de forte affluence pour informer les visiteurs de la fouille des sacs. Cela représente un double avantage : les visiteurs ont le temps de se préparer et sont rassurés, car informés de ce pourquoi ils patientent. Par ailleurs, une équipe dédiée “guest flow” est entièrement dédiée à la gestion des flux lors de moments clés (parade, congrès, séminaire, montée et descente du petit train, accès aux salles de spectacle...). Elle est aussi facilement identifiable par un uniforme rouge et noir.



Dans cette même logique, en saison estivale et durant les vacances de Noël, le **Château de Versailles** (dans la cour d'honneur) dédie à la gestion des files d'attente des agents remontant celles-ci pour rassurer les visiteurs et les réorienter si besoin. Cette équipe, comme pour les autres sites, est facilement identifiable grâce à son uniforme.



La gestion de l'attente et des flux génère de nombreuses problématiques. Les formations pour y répondre sont donc diverses. Le Comité Régional du Tourisme Paris Ile-de-France propose les formations : “Accueillir les touristes internationaux”, “Prévenir et gérer les incivilités” à retrouver sur pro.visitparisregion.com (rubrique “Optimisation de vos prestations / Formations Tourisme 2015”).

L'INFORMATION ET LE CONFORT

Informer en temps réel

Pour un visiteur, il est frustrant et fatigant de ne pas savoir combien de temps, ni dans quelle condition, il va devoir patienter. Agents informant en direct les visiteurs en remontant la file, écrans dynamiques, panneaux fixes ou mobiles indiquant des plages horaires, signalétique au sol... sont autant de solutions qu'il est indispensable de mettre en place en fonction de la typologie de l'établissement et de sa fréquentation. Seulement 50 %⁽⁵⁾ des professionnels interrogés déclarent informer leurs visiteurs sur le temps d'attente.

Quelques exemples

Dans le secteur des transports, de nombreuses structures informent en temps réel. C'est le cas d'**Aéroports de Paris**, qui annonce le temps d'attente estimé au contrôle de sûreté. De la **RATP**, avec des écrans dynamiques dans les rames de métro, les stations de bus et tram. Ou de **Transilien SNCF**, qui informe les voyageurs tout le long de leur parcours (en amont, en gare et dans le train). Des écrans dynamiques affichent par ordre alphabétique les gares desservies jusqu'au lieu de destination des trains, ce qui est beaucoup plus simple à comprendre pour les voyageurs. Autre exemple, **Disneyland Paris**, qui indique sur son site Internet une moyenne estimée du temps d'attente par attraction, et qui a aussi développé une application mobile.

Le confort dans la file d'attente : un élément de satisfaction important

Le confort et l'expérience de visite débute dès l'arrivée. Dans certains sites, les personnes à besoins spécifiques (personne en situation de handicap, femme enceinte, famille avec enfant en bas âge...) peuvent bénéficier d'un accès prioritaire leur permettant d'éviter les temps d'attente en file. Toutefois, le confort de tous les visiteurs n'est pas toujours directement pris en compte par les sites touristiques.



Virtualiser l'attente

La société ESII a développé la solution *SmartWait™* qui permet de prendre place virtuellement dans une file d'attente (choix de créneaux horaires, garantie d'heure de passage). Un double avantage pour les visiteurs : ils sont acteurs et peuvent transformer ce temps en une autre activité, comme par exemple la visite d'un autre espace moins connu de l'établissement. Ce qui permet aussi aux sites de réguler les flux.

La file d'attente unique, une solution ?

De nombreuses enseignes, notamment de la vente et de la grande distribution, ont fait le pari de la file d'attente unique avant le passage en caisse comme nouveau moyen de gestion de l'attente.

Les avantages de ce dispositif sont nombreux :

- un délai de passage en caisse qui diminue
 - une prise en charge équitable par ordre d'arrivée
 - suppression du sentiment frustrant d'avoir choisi la mauvaise file
 - des personnels moins stressés face au nombre de clients
 - amélioration de la perception de l'attente par les clients, ce qui génère une meilleure image de l'établissement
- Ce principe fonctionne lorsque l'on a pu identifier les personnes qui attendent le même service.

TRANSFORMER L'ATTENTE

Seuls 6,3 %⁽⁵⁾ des professionnels proposent une animation dans les files d'attente. Il s'agit pour tous d'animations multimédia via l'installation d'écrans fixes.

L'importance du cadre

Les lieux dans lesquels s'organisent l'attente sont très importants. 62,5 % des structures disent organiser l'attente dans des espaces intérieurs et extérieurs (gérés par d'autres entités dans 6,7 % des cas pour ces derniers)⁵. Cela complique parfois l'organisation de l'attente.

Les visiteurs savent apprécier le cadre dans lequel ils attendent. Les abords des musées et monuments parisiens, les cours des châteaux, l'architecture de Paris, celle de Disneyland Paris... sont autant d'atouts qui plaisent aux visiteurs. Ils peuvent permettre d'occuper ce délai par la présentation de l'environnement immédiat.

Faire vivre la file d'attente

Pour le visiteur, une attente statique s'apparente à du "temps perdu". Il s'agit donc de faire vivre ce moment en lui donnant du mouvement. L'importance du mouvement est notamment maîtrisée par les parcs d'attractions et de loisirs, dont Disneyland Paris.

La file d'attente est aussi le moment où le visiteur peut être complètement à l'écoute. Elle permet donc la transmission d'information, la vente, la mise à disposition d'équipements de confort. Il s'agit alors de bien veiller à donner la bonne information au bon moment (file avec ou sans billet, nécessité d'une réservation, temps d'attente estimé...), de positionner le bon produit, qu'il soit à vendre ou non. L'organisation physique de la file d'attente et son merchandising potentiel sont donc particulièrement importants.

L'attente peut également permettre de proposer des activités annexes aux visiteurs. La présence d'un "espace photographie" peut occuper une partie de ce temps, comme au Rockefeller Center à New York.

"Il est difficile d'organiser la file d'attente à l'extérieur. Il y a un risque de gêne par rapport aux piétons, mais aussi à la circulation automobile"

Professionnel francilien

"Cela rend l'attente plus agréable, parce qu'il y a beaucoup à voir"

Touriste britannique



"La clé de l'attente est de faire en sorte que le client soit toujours en mouvement"

Professionnel francilien

"Il pourrait y avoir des animations, des marionnettes pour les enfants, des comédiens habillés en costume d'époque selon le lieu concerné"

Touriste espagnol

Animation digitale

Il est estimé que le nombre d'utilisateurs de tablettes dans l'Union Européenne atteindrait 100 millions à la fin 2014 et 146 millions en 2018⁽⁷⁾. Dans ce contexte, la première demande des touristes est donc l'accès gratuit au Wi-Fi, afin notamment d'éviter les frais du *roaming mobile*⁽⁸⁾. Dès lors, ils souhaitent pouvoir télécharger des applications afin d'occuper leur temps d'attente (jeux, informations pratiques ou culturelles...).

Dans ce cadre, la **compagnie KLM** a proposé, durant une campagne de deux mois à destination des passagers embarquant à l'aéroport de Séoul, un jeu à télécharger. Ce quiz mobile permettait, en plus de distraire les passagers en attente, de leur faire gagner des bons d'achat et des accès au salon VIP de la compagnie.

De même, des sites comme le **Château de Fontainebleau** ou la **Corderie de Rochefort** proposent à leurs visiteurs des *serious games* téléchargeables avant la visite. Ils permettent de commencer le jeu et la visite avant même l'entrée sur le site.

D'autres sites, comme le **musée de Cleveland** par exemple, offrent la possibilité de préparer et d'organiser la visite. Avec une tablette proposée dès l'entrée, les visiteurs peuvent sélectionner des œuvres sur un "mur digital", puis être dirigés au sein du musée grâce à la géolocalisation. Le temps d'attente est donc utilisé à la préparation de la visite.

Par ailleurs, la possibilité d'accéder aux réseaux sociaux (Facebook, Instagram, FourSquare...) et aux profils des établissements ou comptes personnels permet d'occuper les visiteurs qui attendent, de renforcer la visibilité et la notoriété des sites de la destination Paris Ile-de-France.

"Bénéficier du Wi-Fi gratuit rendrait l'attente plus agréable"

Touriste allemand



"Je voudrais avoir des jeux sur mon téléphone pour me distraire pendant que je patiente"

Touriste britannique

L'ATTENTE DOIT S'INTÉGRER À L'EXPÉRIENCE VISITEUR

“Les flux doivent pouvoir être créateurs de valeurs pour le Stade et ses parties prenantes”

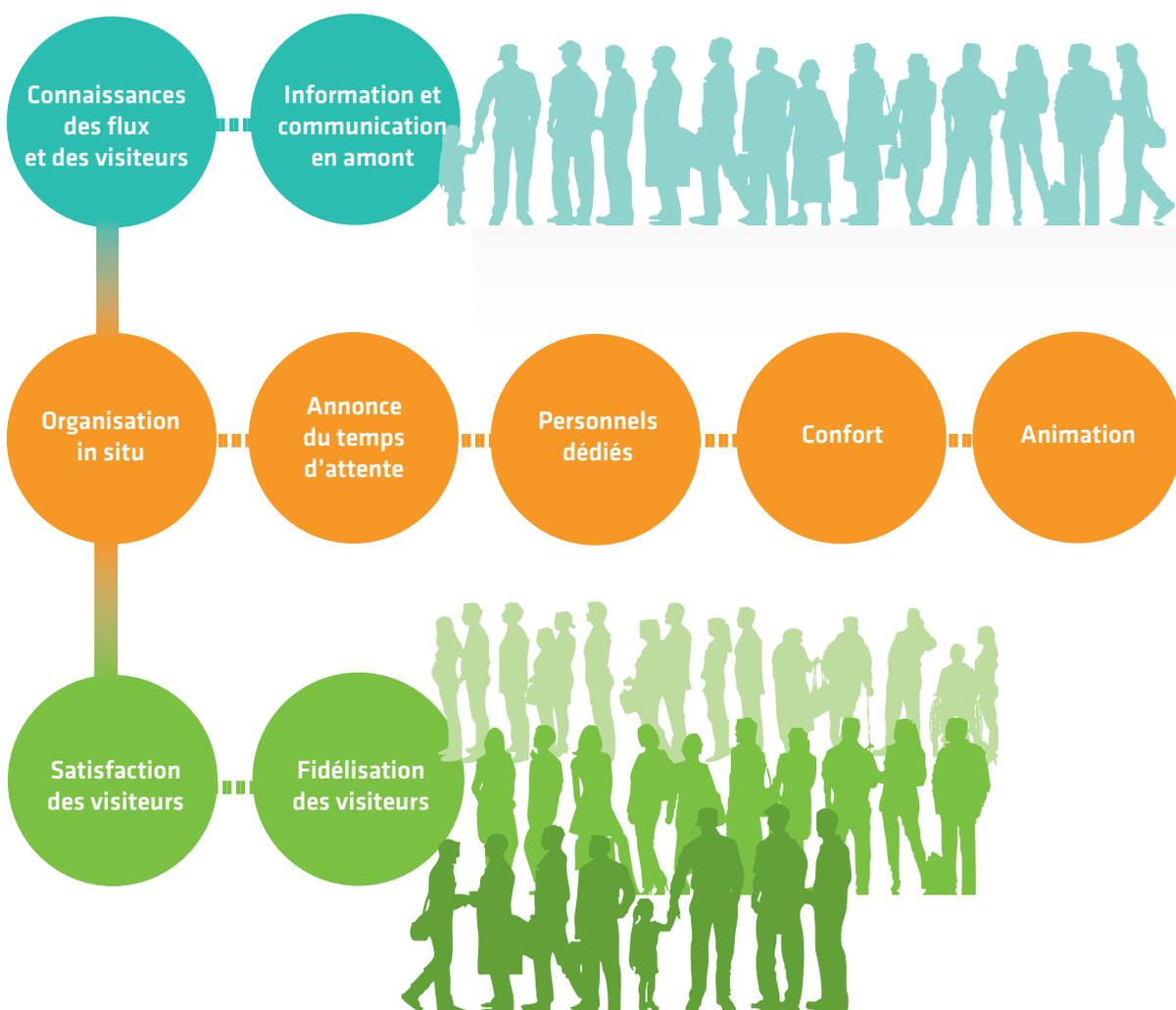
X. Parenteau, Stade de France

“La réussite de la gestion des flux tient à deux choses : l'anticipation et la gestion en temps réel”

S. Arakélian, Aéroports de Paris

“L'enjeu : gérer des clients dans des foules”

J.-F. Bataille, Transilien SNCF



Sources et méthodologies

¹ CRT Paris Ile-de-France – DGCIS – INSEE.

² Dispositifs permanents d'enquêtes dans les aéroports et dans les trains. CRT Paris Ile-de-France, ADP, SAGEB, SVD (BVA) - Résultats 2013.

³ CDT – CRT Paris Ile-de-France – Monuments – Musées – OTCP.

⁴ GMV Conseil pour le Comité Régional du Tourisme Paris Ile-de-France : exploration qualitative des besoins et attentes des visiteurs effectuée en 2012 et 2013 par “focus group” auprès des clientèles française, belge, néerlandaise, allemande, britannique, américaine, espagnole, italienne, suisse, russe et indienne – 286 personnes interrogées.

⁵ 48 établissements touristiques et culturels franciliens (musées, monuments, offices de tourisme, excursionnistes) interrogés en avril 2013.

⁶ Données extraites du livre blanc : “Attendre, le cauchemar du client” téléchargeable sur : www.diabolocom.com/fr/news/livreblanc_attendreceuchemarclient

⁷ <http://www.emarketer.com/Article/UK-Leads-EU-5-Tablet-Adoption/1010810>

⁸ Frais liés à un opérateur du pays visité.

PRO.VISITPARISREGION.COM

Retrouvez sur le portail des professionnels
du tourisme de la destination Paris Ile-de-France :

- des entretiens avec des professionnels
- les présentations des différentes réunions interprofessionnelles
- l'étude sur les besoins et attentes des visiteurs sur la gestion de l'attente et des flux
- une sélection bibliographique
- un annuaire de prestataires spécialisés
- une veille dédiée

Rubrique Optimisation de vos prestations / Accueil et qualité

