

JOURNÉE EXPÉRIENCE VISITEURS

MUSÉE DU QUAI BRANLY – JACQUES CHIRAC

LE 1^{ER} JUILLET 2019

Ouverture	2
Mobiliser les professionnels sur les enjeux des grands événements sportifs	3
Table ronde – Les personnels au cœur de l'expérience visiteurs: le management dans l'expérience visiteurs	9
Présentation du MOOC « Réussir l'accueil et le service en France »	17
Pitch de trois start-ups	
La voix du client	19
Parcours visiteur et intelligence artificielle	24
Pitch de trois start-ups	
Enrichir sa visite/son séjour	29
Table ronde – Miser sur l'innovation pour capter son public	34
Table ronde des présidents	
L'expérience des visiteurs au cœur de la stratégie de développement	44

Ouverture

Éric Jeunemaitre

Président – CRT

Je vous souhaite la bienvenue à cette journée importante qui a été préparée par l'ensemble des équipes du comité régional du tourisme (CRT) Paris Région. C'est avec grand plaisir que je vous accueille dans ces extraordinaires et magnifiques locaux du musée du quai Branly, autour de la thématique de l'expérience visiteurs, si importante pour notre destination Paris Région.

L'accueil des visiteurs est fondamental. Et même si nous avons consenti d'importants efforts pour accueillir de mieux en mieux nos visiteurs franciliens, français et étrangers, il existe encore des pistes d'amélioration.

Le *Schéma régional de développement du tourisme et des loisirs d'Ile-de-France*, que nous avons voté en 2017, place le touriste au cœur de la stratégie de la Région. Il revient au CRT de mettre concrètement en œuvre ses orientations, à vos côtés. À cet égard, je remercie Christophe Decloux, directeur général du CRT, ainsi que l'ensemble des équipes qui travaillent efficacement à l'accueil des visiteurs. En effet, le CRT est résolument engagé dans un certain nombre d'actions opérationnelles. Permettez-moi d'en citer quelques-unes avant de laisser la place aux différents intervenants.

Dès mon arrivée, j'ai souhaité renforcer l'accompagnement des professionnels sur la qualité de l'offre touristique et de l'expérience vécue par nos touristes. C'est pourquoi nous avons poursuivi le développement d'un programme de formation ambitieux, concret, et qui vous est dédié. Nous avons également maintenu le programme de visites mystères qui vous aide à mieux connaître la qualité réelle du service rendu, ainsi que l'opération « Do you speak touriste ? » en lien avec la chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France.

Nous nous engageons également dans une refonte des Points Information Tourisme dans les aéroports, en application de la convention Ambition 2024 passée entre la Région et le groupe ADP, que nous avons signée il y a deux mois. L'objectif vise à la fois à rénover en profondeur nos Points Information Tourisme pour les rendre plus attractifs, plus ouverts, plus modernes, mais aussi proposer de nouveaux services.

Par ailleurs, l'opération que nous menons aux Galeries Lafayette permet de proposer un service de traduction en direct à nos visiteurs japonais, chinois ou russes.

Nous expérimentons également des solutions pour améliorer la gestion de l'attente et des flux en lien avec nos différents partenaires.

Afin d'enrichir l'expérience des visiteurs, nous travaillons également, en lien avec la Région et l'ensemble des collectivités locales qui le souhaitent, au développement d'une nouvelle offre ou à la modernisation profonde de l'offre existante afin de diffuser des flux touristiques dans l'ensemble de la destination.

Enfin, nous nous appuyons sur des thématiques très fortes comme l'impressionnisme, la marque Napoléon, la gastronomie, le vélo ou le street-art, ainsi que sur des événements forts comme la coupe du monde féminine de football pour proposer des parcours innovants, originaux et attractifs.

Vous le savez, je souhaite que le CRT et toutes ses équipes soient toujours plus à vos côtés, au service des professionnels que vous êtes et de la destination, afin que nous restions compétitifs, ambitieux et réactifs.

Je vous remercie et vous souhaite une excellente journée !

La journée est animée par Laurent Debesse, journaliste.

Mobiliser les professionnels sur les enjeux des grands événements sportifs

Avec **Frédéric Gil**, Directeur des affaires publiques – Coupe du monde de rugby 2023
& **Michel Tachdjian** – ancien international de rugby.

Laurent Debesse

L'expérience visiteurs repose, comme au rugby, sur le collectif. Comme vous le savez, la coupe du monde de rugby se déroulera dans notre pays en 2023. #France2023, c'est aussi une marque.

Frédéric Gil

Cette marque entend à la fois se vendre à l'international et proposer à l'ensemble des visiteurs qui nous rejoindront une expérience pour laquelle vous représentez des acteurs essentiels.

La coupe du monde se déroulera d'abord au Japon, en septembre et en octobre de cette année. Puis ce sera à nous de jouer !

La coupe du monde de rugby 2023

Une compétition mythique

La première coupe du monde de rugby a été organisée en 1987 en Nouvelle-Zélande. La France avait alors été finaliste.

Cette compétition regroupe les 20 meilleures équipes du monde. En 2023, 600 joueurs rejoindront notre territoire pour l'occasion, qui marquera également le bicentenaire du rugby. Ce sport est né du coup de colère d'un étudiant, William Webb Ellis – qui a donné son nom au trophée de la coupe du monde – lors d'un match de football organisé à l'université de Rugby. Exaspéré de ne pas parvenir à marquer un but, il a saisi le ballon dans ses mains et a slalomé entre les joueurs pour aller le plaquer derrière le but. C'était en 1823.

Le monde comme témoin

Cette compétition est considérée comme le troisième événement mondial derrière les Jeux Olympiques d'été et la coupe du monde de football. Certains considèrent que la Ryder Cup ou le Tour de France arrivent avant, mais ces événements ont lieu beaucoup plus régulièrement.

En 2015, la coupe du monde de rugby en Angleterre a enregistré 4 milliards d'audience cumulée et 209 pays diffuseurs. Cette compétition nous procurera de véritables atouts pour valoriser notre territoire et notre patrimoine, non seulement auprès de ceux qui viendront assister à la compétition mais aussi auprès de ceux qui regarderont les diffusions.

Cette dernière compétition a également engendré 246 millions de recherches Google et touché 1,5 milliard de personnes sur les réseaux sociaux.

Un événement mobilisateur et fédérateur

La coupe du monde est aussi un événement vecteur de plusieurs dynamiques : sociétale, économique, touristique.

Nous avons déjà organisé la coupe du monde de rugby en 2007, et c'est une réelle chance de réitérer l'expérience en 2023. Les Français aiment les grands événements. Ils les attendent d'une fois sur l'autre. Cette année, l'équipe de France féminine a connu des records d'audience à l'occasion de la coupe du monde de football, et attiré des millions de visiteurs. La ville de Lyon a été véritablement submergée par les visiteurs américains ce week-end. Ils étaient convaincus que leur équipe irait en demi-finale, et ils ont eu raison !

Le prochain grand événement sera #France2023, juste avant les Jeux Olympiques de 2024.

L'événement des territoires

Nous mettrons en vente 2,6 millions de billets. Mais il nous faudra vendre autre chose que des matches de rugby, car nous ne remplissons pas les stades uniquement avec des passionnés de ce sport. Il nous faudra attirer les visiteurs en leur proposant de venir participer à cette immense fête.

Nous disposons d'enceintes idéales pour recevoir de grands événements sportifs, qu'elles aient été modernisées ou construites pour l'Euro 2016. Elles ont accueilli les plus grandes compétitions, comme la Champions League, les matches de ligue 1 ou du Top 14, mais aussi des concerts. En moyenne, 450 événements majeurs se déroulent toute l'année dans les enceintes qui seront celles de #France2023 et qui sont réparties dans différentes villes – ce qui nous fait dire que nous sommes vraiment l'événement des territoires, outre l'ancrage local de notre discipline.

Mais, comme je le disais, nous voulons aller au-delà des stades. D'autant qu'une coupe du monde de rugby dure 45 jours – l'équivalent d'une coupe du monde de football suivie de Jeux Olympiques – dans la mesure où un rugbyman ne peut pas disputer plus d'un match par semaine. Ainsi, #France2023 se déroulera du 8 septembre au 21 octobre.

Nous savons d'ores et déjà que le match d'ouverture et celui de la finale se tiendront au Stade de France. La programmation des autres matches est en cours.

10 villes et 9 stades seront impliqués et nous mobiliserons 7 000 volontaires. 80 % des Français seront à moins de 2 heures des stades de la compétition.

19 nations nous rejoindront, dans 20 camps de base pour lesquels un appel à manifestation d'intérêt a été lancé. Là encore, ces camps de base constitueront un formidable outil de promotion, de valorisation et d'attractivité de nos territoires.

Les villes hôtes seront au centre du dispositif – ce sera le cas de Paris, qui sera ville hôte sans stade puisque nous ne jouerons pas au Parc des Princes. Les régions et les départements entendent s'emparer de cet événement également, pour en faire un support de leurs politiques publiques. Nous sommes à leur disposition pour leur permettre de déployer leurs compétences régionales dans ce cadre.

L'impact sera très positif pour la France et son rugby.

Laurent Debesse

Pourquoi la marque #France2023 ne fait-elle pas apparaître le mot « rugby » ?

Frédéric Gil

L'intitulé exact de cet événement est Rugby World Cup France 2023. Mais l'on dit France 2023, comme on disait Euro 2016 ou France 1998 pour le football. C'est un usage.

Michel Tchadjian

Le groupement d'intérêt public (GIP) #France 2023, qui regroupe les organisateurs de cette coupe du monde et l'État, a la volonté de faire participer l'ensemble des territoires français dans une logique de service public.

Frédéric Gil

Notre GIP regroupe la Fédération française de rugby, l'État et le Comité National Olympique et Sportif (CNOSF). Il est en charge de l'organisation de la coupe du monde 2023 et détient la totalité des programmes d'hôtellerie et d'hospitalité. C'est assez rare pour ce type d'événement international, dont les programmes sont généralement tenus par les fédérations internationales – il est alors plus compliqué de les mettre au service des politiques publiques nationales et de l'attractivité des territoires.

Michel Tchadjian

Nous souhaitons vraiment que les retombées aillent au-delà de la promotion du rugby en France, en permettant à l'ensemble de la population de s'imprégner des valeurs de ce sport.

Un impact positif pour la France et son rugby

Frédéric Gil

Nous avons chargé l'institut Deloitte d'évaluer l'impact économique de #France2023. En l'occurrence, il a chiffré à 1,2 milliard d'euros les retombées directes pour l'ensemble du pays et à 17 000 les emplois créés ou soutenus.

Par ailleurs, conformément aux statuts de notre GIP, la totalité des bénéfices seront reversés à un fonds qui accompagnera des projets de développement du rugby dans le cadre d'un comité Héritage regroupant différents partenaires – régions, départements, villes, Fédération française de rugby et État.

Enfin, nous avons fixé un objectif de 600 000 visiteurs étrangers, contre 406 000 en Angleterre en 2015. Le panier moyen par visiteur avait alors été assez important, puisqu'il s'élevait à 2 760 euros. Par ailleurs, la durée moyenne de séjour sur le territoire avait été de 14 jours et les seules retombées touristiques s'étaient élevées à 20 millions d'euros par match.

Parler de rugby autrement

Depuis sa professionnalisation, le rugby a gagné en intensité. Nous souhaitons que cette discipline retrouve son sens initial, celui de l'intuition, en rétablissant l'équilibre entre intensité et intuition. Pour y parvenir, nous voulons parler du rugby autrement et affirmer qu'il n'est pas utile de porter un maillot pour « être rugby ».

Tout le monde peut être rugby dans la mesure où chacun, dans sa vie, a eu à faire preuve de combat, de sens collectif et d'abnégation. Or l'engagement collectif, l'abnégation et le respect sont des vertus qui caractérisent notre discipline. D'où notre slogan, « Nous sommes rugby, nous sommes #2023 ! ».

Un court film de présentation de #France2023 est projeté à la salle.

Il est intéressant de noter que ce film ne contient aucune image de rugby. En cela, il illustre bien notre volonté de montrer que nous sommes tous rugby !

Échanges avec la salle

Régis Cocault, Office de tourisme de Plaine Commune Grand Paris

Avez-vous déjà commencé à prendre contact avec des villes, notamment celle de Saint-Denis ?

Par ailleurs, est-il envisageable de coupler un billet pour le Stade de France avec celui d'un monument ou d'un musée ? En termes d'expérience client, ce serait formidable !

Frédéric Gil

C'est le véritable enjeu de cette coupe du monde.

Nous discutons avec les villes d'accueil et nous avons déjà rencontré Saint-Denis et Plaine Commune. Notre objectif est d'organiser un événement qui engendrera l'acceptabilité sociale des populations locales des villes hôtes. D'où notre volonté de tenir compte des particularités de chacune des villes hôtes.

Par ailleurs, l'État a mis en place un comité interministériel chargé de réfléchir à une plateforme numérique interactive qui permettra à celui qui achètera un billet pour le Stade de France de disposer sur un même support d'une entrée pour visiter la Basilique de Saint-Denis par exemple – et, si la RATP s'y met, d'un ticket de métro ! De la même façon, si un spectateur australien

achète un billet pour le stade de Lyon, il faudrait qu'il puisse disposer sur le même support d'une descente de l'Ardèche en canoë-kayak et d'un billet de TER s'il le souhaite. Cela nous procurera la capacité de séduire un large public, notamment familial, donc de décupler notre image à l'international.

Michel Tchadjian

Nous avons besoin de vous, professionnels, pour proposer d'autres activités aux spectateurs. Il est donc important de travailler en amont, pour identifier les attentes des différentes populations qui viendront en France à l'occasion de cet événement.

Frédéric Gil

L'avantage est que nous connaissons les pays qualifiés pour 2023 dès la fin de la coupe du monde précédente, en novembre 2020. Quant au calendrier de la compétition, il sera connu dès janvier 2021, date à laquelle nous commencerons la commercialisation des hôtelleries et des hospitalités.

Vincent Gollain, Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région Ile-de-France

Des offres particulières seront-elles proposées aux entreprises qui feront venir leurs clients ? Est-ce vous qui gérerez le volet du développement économique via les visiteurs d'affaires ?

De la même façon, nouerez-vous un lien particulier avec les entreprises nationales qui pourraient mettre en avant leur savoir-faire ?

Frédéric Gil

Nous sommes en train de réfléchir à des partenariats avec l'État et les régions. Nous ne travaillerons pas seuls dans ce domaine. Nous mettrons notre événement au service des acteurs qui conduisent ces politiques et nous les accompagnons, notamment au travers des produits d'hospitalité que nous commercialiserons – loges, salons, etc.

L'Occitanie, par exemple, se rendra au Japon avec des entrepreneurs de la région du grand Toulouse à l'occasion de la prochaine coupe du monde. Elle nous a demandé de faire en sorte que l'équipe du Japon joue des matches à Toulouse, pour entretenir son réseau professionnel à l'international.

David Thepot, Alcatel Lucent

J'observe que les régions Bretagne et Grand-Est sont les grandes oubliées de la carte des stades que vous projetez. Pourquoi ? Finalement, la géographie sera quasiment celle de l'Euro 2016.

Frédéric Gil

C'est vrai, à l'exception de Lens et de Nantes. Le cahier des charges relatif aux infrastructures est très strict. Un minimum de 30 000 places est requis. C'est la raison pour laquelle nous ne jouerons pas à Clermont-Ferrand par exemple, puisque le stade compte 17 000 places. Dans le Grand-Est, le stade de la Meinau n'a pas suffisamment de places lui non plus. Nous le regrettons.

Par ailleurs, nous comptons sur les camps de base pour rééquilibrer cette géographie. La région Bretagne, par exemple, a présenté sa candidature pour accueillir l'équipe du Pays-de-Galle. La Rochelle nous a également proposé un camp de base, pour moitié dans la ville et pour l'autre moitié sur l'île de Ré. Pour autant, nous ne pourrions pas jouer dans le très beau stade Deflandre, pour les raisons de jauge que je viens d'exposer.

Jérôme Montantème, Hôtel Fauchon

Le fait que votre film repose uniquement sur les valeurs du rugby mais aussi du quotidien est une magnifique idée. Pour un événement de ce type, il est fondamental de porter collectivement des valeurs fortes. À cet égard, je considère que Lyon fait référence en matière

de collectif d'accueil. Sa charte d'accueil, mise en place voilà quelques années, fonctionne incroyablement bien. Je ne suis pas étonné que cette ville soit submergée de touristes américains, et ce n'est pas seulement lié aux demi-finales et à la finale de la coupe du monde féminine de football : elle a une capacité phénoménale à mobiliser tous les acteurs de l'accueil.

Envisagez-vous de réunir tous les acteurs du tourisme autour de la table, partout où se joueront des matches, pour aller au-delà de la satisfaction des visiteurs et de ce qu'ils ont déjà vécu en 2015 en Angleterre ?

Frédéric Gil

Comme je le disais, des réflexions sont en cours dans le cadre du comité interministériel du tourisme et du sport, auquel nous participons.

Nous rappelons régulièrement que nous ne pourrons pas tout faire et que nous sommes avant tout des organisateurs, mais que nous mettrons nos moyens à disposition de tous les acteurs qui voudront mobiliser et déployer leur savoir-faire. Nous avons commencé à rencontrer les régions, les départements et les villes hôtes. Puis, dès le début 2020, nous rencontrerons tous les CRT du territoire français, et pas seulement ceux des villes hôtes. Nous ne négligerons pas les régions qui n'ont pas la chance d'avoir des infrastructures leur permettant d'accueillir des matches.

Michel Tchadjian

Nous mettrons également en place des comités locaux de coordination, dans lesquels l'ensemble des acteurs régionaux concernés seront impliqués autour du comité régional de rugby.

Jérôme Montantème

Je serais ravi de vous faire partager mon expérience en la matière. Quand tout le monde est autour de la table – y compris la SNCF, la RATP, les taxis, les hôteliers, les services publics, etc. – cela donne toujours de bons résultats.

Frédéric Gil

Nous avons conclu un accord avec la SNCF, afin qu'un « Train du rugby » sillonne toute la France à compter de 2019 pour annoncer l'événement. Nous avons vraiment la volonté d'aller à la rencontre des territoires et de réunir tous les acteurs.

Michel Tchadjian

La Fédération française de rugby a d'ailleurs proposé à World Rugby d'inviter les équipes éliminées à rester jusqu'à la finale, afin qu'elles puissent échanger et partager avec les populations locales des différents territoires français.

Frédéric Gil

Cela nous permettra de toucher les populations des territoires sur lesquels il n'y aura pas de match. Nous proposerons donc aux équipes éliminées en phase de poule de rester jusqu'à la finale. Jusqu'à présent, ces équipes devaient regagner leur pays sous 48 heures. En 2023, nous les inviterons à rester jusqu'à la finale. D'abord, parce que nous avons envie de faire une belle cérémonie de clôture avec la totalité des équipes. Ensuite, nous voulons que ces équipes s'assignent un certain nombre de missions d'intérêt général sur nos territoires, dans le cadre d'une convention de partenariat. Il pourrait s'agir de jouer un match de démonstration à Aurillac, par exemple, ou d'aller à la rencontre de collégiens et de lycéens pour aborder différents sujets, y compris celui du réchauffement climatique dans les îles du Pacifique.

Ce dispositif permettra aussi de prolonger la saison touristique jusqu'à fin octobre et d'éviter un effet d'éviction. C'est important, quand on sait que Londres vient tout juste de retrouver son niveau touristique d'avant les Jeux.

Éric Jeunemaitre

C'est une excellente initiative !

Corinne Moreau, Promosalons

Vous visez 600 000 visiteurs : c'est à peu près le nombre que nous atteignons en un an dans 40 salons internationaux. Qui gèrera votre plan de communication et de promotion, pour toucher un public plus large que celui des fans de rugby ?

Frédéric Gil

Nous avons un partenariat avec Air France. Par ailleurs, nous nous rendrons en Australie avec le CRT Paris Île-de-France pour présenter notre offre et la déployer auprès des différents tour-opérateurs. Nous désignerons également quelques gros tour-opérateurs afin qu'ils soient nos ambassadeurs commerciaux. Nous n'avons pas la prétention de tout internaliser. Nous ne saurions pas le faire, de toute façon. Notre Direction de la communication fixera le cadre et le sens, puis nous ferons appel à différentes compétences.

Laurent Debesse

Souhaitez-vous dire un mot de conclusion ?

Frédéric Gil

Il faut que nous nous mobilisions dès à présent, pour toucher tous les publics. Nous avons l'honneur d'être les organisateurs de cette coupe du monde, mais elle est à vous. Appropriiez-la-vous !

Table ronde – Les personnels au cœur de l'expérience visiteurs

Le management dans l'expérience visiteurs

- Musée Grévin, Yves Delhommeau, directeur général
- Roland Garros, Aurélie Sailliot, manager, service aux publics, Fédération Française de Tennis
- Hôtel Fauchon, Jérôme Montantème, directeur
- Villages Nature, Bruno Guth, directeur général

Laurent Debesse

Aurélie Sailliot, combien la Fédération française de tennis compte-t-elle de collaborateurs à l'année ?

Aurélie Sailliot

Nous sommes 300 collaborateurs permanents, mais 9 000 pendant le tournoi de Roland Garros.

Laurent Debesse

Vous nous direz tout à l'heure comment vous vous y prenez pour mobiliser 9 000 collaborateurs sur une quinzaine aussi importante !

Yves Delhommeau, quel est le dernier pensionnaire que vous avez accueilli au musée Grévin ?

Yves Delhommeau

Le Père Fouras, de « Fort Boyard » !

Laurent Debesse

Il s'agit d'un personnage fictif. N'est-ce pas inédit, dans l'histoire du musée ?

Yves Delhommeau

Si. D'ordinaire, nous ne représentons que des célébrités historiques ou vivantes. Nous avons fait ce choix pour fêter les 30 ans de « Fort Boyard », émission emblématique de la télévision française, créée en France.

Laurent Debesse

Pouvez-vous nous rappeler quand a été créé le musée Grévin ?

Yves Delhommeau

Il a été créé en 1882 par Arthur Meyer, propriétaire du quotidien *Le Gaulois*. L'objectif initial était de faire connaître le visage des célébrités dont parlait le journal, à commencer par les grands criminels.

Laurent Debesse

Nous verrons avec vous comment faire pour remobiliser des équipes qui parfois sont en poste depuis longtemps.

Bruno Guth, vous adorez les challenges et plus encore remporter des trophées ! Pourquoi avoir choisi d'intituler votre nouveau site « Villages Nature » au pluriel alors qu'au sein de Center Parcs et Pierre & Vacances, c'est le seul village à avoir une promesse écologique aussi forte ?

Bruno Guth

Nous avons choisi le pluriel car nous n'en sommes qu'au début de l'histoire ! Nous sommes dans un groupe de challenges, et nous savons que la différenciation est un élément clé pour séduire nos collaborateurs et nos potentiels clients. C'est la raison pour laquelle nous

accordons une grande importance à l'environnement et à la biodiversité. En l'occurrence, Villages Nature offre une bouffée d'air et de verdure aux Parisiens et aux Franciliens.

Laurent Debesse

Vous avez ouvert ce domaine il y a bientôt deux ans. Vous nous expliquerez comment vous parvenez à intégrer de jeunes collaborateurs sur un territoire aussi vaste.

Jérôme Montantème, vous avez failli ne pas être là parce que l'offre d'emploi à laquelle vous avez répondu mentionnait uniquement « candidate ». Pourquoi avez-vous malgré tout postulé ?

Jérôme Montantème

J'ai postulé parce que j'ai considéré que l'ouverture de l'hôtel Fauchon, place de la Madeleine à Paris, était immanquable ! J'ai également considéré que les neuf autres points du cahier des charges pouvaient compenser la mention « candidate ».

Par ailleurs, j'avais déjà travaillé avec le comité de sélection et nous partageons des valeurs communes. En l'occurrence, il n'avait aucune volonté de discrimination, féminine ou masculine.

Enfin, la perspective d'ouvrir l'hôtel Fauchon était tout simplement fabuleuse ! Je savais aussi qu'il y aurait une orientation gastronomique visant à mettre en avant le savoir-faire culinaire français : cela suffisait à ma motivation pour postuler.

Laurent Debesse

Vous considérez qu'il est essentiel, pour une belle expérience visiteur, de bien intégrer ses collaborateurs. Comment cette intégration se passe-t-elle à l'hôtel Fauchon ?

Jérôme Montantème

Quand nous nous sommes lancés dans l'aventure, nous avons d'emblée réfléchi aux valeurs que nous souhaitions partager et au cap que nous voulions fixer. Fauchon a une image plutôt glamour, orientée vers la femme – c'est une constante, chez nous – et la gourmandise. Notre communication a une dimension sensuelle voire impertinente. Elle met souvent en avant des lèvres de femme avec du caviar ou de la truffe ou des pâtisseries.

Nous avons d'abord défini que le « glam » chez Fauchon serait le G de gourmet, le L de localisation d'exception, le A de arty et d'activités et le M de madame. Ensuite, une fois que le comité de direction était recruté, nous avons considéré qu'il fallait aller bien au-delà et définir nos cinq valeurs :

- Aimer faire plaisir, qui est la base de notre métier ;
- Célébrer, qui caractérise la marque Fauchon ;
- Créer des attentions, en fonction de chaque client qui passe la porte de notre maison ;
- Régaler les sens, qui est l'ADN de Fauchon, au-delà du goût ;
- Oser être différent, en cassant les codes.

Laurent Debesse

Vous transmettez l'ensemble de ces valeurs à vos collaboratrices et collaborateurs.

Bruno Guth, comment intégrez-vous vos collaborateurs dans un domaine de 200 hectares dont 120 sont actuellement exploités ?

Bruno Guth

Je tiens d'abord à indiquer que je partage pleinement les valeurs qui viennent d'être présentées par Jérôme. Quand on a la chance de faire du tourisme et de l'hôtellerie, les

métiers de bouche sont des métiers de plaisir. Je dis toujours à mes équipes qu'il faut savoir aimer les gens, aimer offrir. C'est un prérequis incontournable.

Quels beaux métiers ! Quelle chance avons-nous de faire nos métiers !

Savoir accueillir, aimer accueillir et le faire comme si c'était chez soi, c'est savoir mettre en place la petite différence qui fait qu'un client n'est pas qu'un numéro de réservation : c'est une personne, une famille, que nous aidons à fabriquer des souvenirs. Voilà ce qu'il nous faut transmettre à nos équipes, de la même façon que nous leur demandons de le transmettre aux clients.

Transmettre une histoire ou une identité d'entreprise, cela requiert un peu de méthode mais surtout beaucoup de ressenti et de savoir-être.

Nous mettons cette dimension en avant dans le cadre de l'intégration de nos collaborateurs, que nous accueillons toujours chaleureusement en nous adaptant aux différentes nationalités et aux 35 métiers que nous proposons. Savoir s'adapter est essentiel. C'est aussi savoir faire plaisir pour faire plaisir, et donc se faire plaisir.

Jérôme Montantème

La transmission et le partage des valeurs sont le plus difficile à réussir. Cela demande beaucoup d'humilité.

Laurent Debesse

Vous organisez tous les deux une journée d'intégration. Aurélie, vous souhaitez vous aussi maximiser le confort de vos équipes. Comment faire lorsque l'on emploie 9 000 collaborateurs sur un temps aussi court que lors d'un tournoi de Roland Garros ?

Aurélie Sailliot

Nous considérons qu'apporter du confort aux collaborateurs est un véritable levier de motivation et d'enthousiasme pour leur propre expérience comme pour celle de nos visiteurs. Sur le terrain, ils sont au contact direct avec nos visiteurs. D'où l'importance d'avoir une résonance collective avec l'ensemble des personnes présentes sur le site.

Nos collaborateurs sont une cible que l'on accueille et qui vient vivre une expérience, au même titre que les visiteurs. Aussi nous semble-t-il primordial d'être à leur écoute et de leur consacrer un temps de partage.

Laurent Debesse

Pouvez-vous citer quelques exemples pour illustrer cette volonté ?

Aurélie Sailliot

Nous demandons à l'ensemble de nos prestataires présents sur le site de fournir à nos collaborateurs des tenues et des accessoires leur permettant de s'adapter à la météo, qui n'est pas toujours clémente à cette époque comme vous le savez. Le programme canicule s'adresse ainsi tant aux spectateurs qu'à nos collaborateurs. Nombre d'attentions sont portées à l'ensemble des publics, dont les collaborateurs.

Laurent Debesse

Yves, comment combiner bienveillance et exigence ?

Yves Delhommeau

Le musée Grévin devenait un peu poussiéreux et vieillissant. Nous avons donc dû repenser notre produit. C'est la raison pour laquelle nous avons fermé durant tout le mois de janvier, afin de refaire les deux tiers du parcours à l'issue de deux ans de réflexion.

Repenser l'expérience, c'était en grande partie repenser sa prise en charge et son accueil. Pour instituer l'exigence, qui n'est pas toujours suffisamment de mise dans les anciennes maisons, nous avons choisi de transformer les caisses en hall d'hôtel luxueux de style Art déco. Nos collaborateurs qui vendaient jusqu'alors des billets assis derrière une vitre sont désormais debout derrière un comptoir.

Remettre de l'exigence dans la tenue, dans le style d'accueil et dans la formation a transformé la prise en charge des visiteurs. Nous avons pu le constater sur les réseaux sociaux.

Laurent Debesse

Aurélie, vous avez participé à la formation mise en place à l'occasion de cette transformation. Qu'avez-vous transmis aux collaborateurs du musée ?

Aurélie Sailliot

En effet, j'ai eu la chance d'être sollicitée par le CRT pour accompagner le musée Grévin dans la mise en place de sa nouvelle expérience clients, mais aussi collaborateurs. Dans ce cadre, j'ai tout simplement transmis nos bonnes pratiques que nous avons mis en place il y a quelques années et qui ont fait la preuve de leurs vertus. Nous voyons le fruit de nos efforts sur le terrain : l'intelligence collective mise au profit de l'expérience visiteurs apporte une véritable plus-value pour l'expérience de chacun.

Laurent Debesse

Quels sont les freins les plus complexes que vous avez rencontrés quand il a fallu remobiliser vos équipes ?

Yves Delhommeau

Il n'y a pas eu tant de freins que cela, dès lors que nous avons fait participer nos collaborateurs à la redéfinition du circuit d'accueil, des caisses jusqu'aux vestiaires.

Qui plus est, la formation que nous avons imaginée avec le CRT a permis à nos employés de vivre différentes expériences, à Roland Garros et dans des hôtels 5 étoiles.

Laurent Debesse

Bruno, vous avez mis en place un programme de formation intitulé « Happy Family Maker » pour les collaborateurs de Villages Nature. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Bruno Guth

Nous avons lancé cette formation il y a plus d'un an, à l'échelle de tout le Groupe – qui compte 16 000 collaborateurs au total. Nous avons démarré par la marque Center Parcs et par Villages Nature. La vocation de cette formation est de demander à nos talents de se mettre à disposition de leurs collègues sur le terrain pour développer, avec leur leadership naturel, leur sensibilité client. Ce coaching a pour objectif de rendre ses collègues heureux dans le cadre de leurs missions au quotidien sur le terrain – avec des clients heureux.

Comme nous le savons tous, nos clients passent de bons moments à partir du moment où nous savons les accueillir et bien nous en occuper. L'inverse est vrai également. Nous rencontrons moins de difficultés avec nos équipes quand tout se passe bien sur nos sites : tous ceux qui ont conduit des projets de changement ou de transformation l'ont constaté.

Nous avons commencé par sélectionner des *coachs* internes. Sur des sites sur lesquels nous gérons 600 collaborateurs dont 250 en direct, nous avons reçu plus de 30 candidatures, alors même que le principe de cette formation interne n'avait pas été dévoilé. Ces collaborateurs ont postulé à l'aveugle, sur la base de la confiance qu'ils nourrissent envers la marque, l'entreprise et son projet.

Souvent, quand une formation est proposée, elle est perçue comme celle de la Direction ou de l'entreprise. Dans ce cas précis, c'est tout l'inverse : nos collègues et nos équipes se mettent

à disposition de leurs collègues, dans leurs équipes et en transverse, pour mettre en avant les bonnes pratiques, l'écoute et la bienveillance au service d'une meilleure prise en charge de nos clients, donc d'un plus grand plaisir.

Nos métiers ne consistent pas uniquement à faire un check-in ou un check-out, ni à servir un plat. Il s'agit de mettre de l'attention et de porter de l'intérêt – à nos clients comme à nos collaborateurs et nos équipes. C'est fondamental. La différence se fait là.

Laurent Debesse

Yves, vous insistiez sur l'importance d'un management de proximité. Comment avoir un mot très personnel pour chacun de ses collaborateurs et collaboratrices, dans une maison plus que centenaire ?

Yves Delhommeau

Nous avons dû adapter le management. Par exemple, alors que nous ne faisons que des enquêtes visiteurs par le passé, nous faisons désormais aussi des enquêtes collaborateurs.

Par ailleurs, l'un des éléments déterminants de la réussite, pour instaurer un management de proximité, est le recrutement. Nous avons renouvelé une partie des équipes.

Laurent Debesse

Assez peu, malgré tout.

Yves Delhommeau

En effet.

Nous avons également été très à l'écoute de nos collaborateurs. C'est ainsi à leur demande que nous avons mis un terme à la polyvalence au profit d'une spécialisation. Certains voulaient être animateurs sur le parcours, plutôt que surveillants de salle. D'autres préféraient la caisse et l'accueil, d'autres encore la boutique. Nous les avons entendus.

Laurent Debesse

Jérôme, vous m'avez parlé d'un management par l'exemple. Je sais que vous allez parfois courir avec vos clients, à leur demande.

Jérôme Montantème

Ce n'est qu'une illustration de ce que nous sommes capables de faire ! D'autant que si nous voulons que nos collaborateurs soient différents, il faut que nous le soyons nous-mêmes dans notre approche de l'expérience clients. J'aime le running, mais j'aime aussi la gastronomie et le vin. J'invite donc régulièrement nos clients à faire des dégustations et boire un verre. Mais je souhaite aussi mettre mes équipes en avant et les inviter à échanger avec les clients sur tel ou tel sujet. C'est ce qui crée la différence.

Ainsi, certains de mes collaborateurs apprécient l'art, d'autres connaissent la musique... Un de nos artisans, par exemple, a installé un véritable studio de musique chez lui. Lorsque nous mettons des guitares Gibson à disposition d'un client musicien, je le fais venir. Et tout en portant sa tenue de technicien, il parle musique avec le client et ça fonctionne ! Nous voulons aussi que les chefs sortent de la cuisine pour rencontrer les clients dans la salle. Il faut savoir forcer le destin !

Je favorise aussi le management par l'exemple, dans les moindres détails. Dès qu'un taxi ou un VTC stationne devant l'hôtel, par exemple, j'insiste pour que les voituriers ou les réceptionnistes ouvrent aussi la porte du chauffeur, pour que celui-ci se sente considéré. Cela paraît simple, mais les jeunes n'ont pas toujours ce réflexe. C'est du ressenti, pour le chauffeur mais aussi pour le client. Et surtout, cela montre que nous n'avons jamais d'autre priorité, dans nos métiers, qu'accueillir et recevoir un client comme à la maison.

En définitive, il est essentiel d'interroger nos collaborateurs pour savoir qui ils sont. À défaut, nous ne pouvons pas imaginer ou même soupçonner les talents qui se cachent dans nos maisons. Si vous vous intéressez à vos équipes, vous pouvez les inciter à échanger avec les clients et faire la différence. Cela passe par des journées d'accueil et d'intégration. À chaque fois que nous oublions de faire une journée d'accueil ou que nous considérons que nous n'avons pas le temps de nous intéresser aux nouveaux recrutés, nous passons à côté d'éléments très importants.

Laurent Debesse

Aurélie, qu'est-ce que la « Roland Garros attitude » ? Que signifie-t-elle et qu'implique-t-elle pour vos collaboratrices et vos collaborateurs ?

Aurélie Sailliot

Nous avons identifié des valeurs de service qui nous sont propres, qui sont proches de celles du sport, et nous les avons déclinées à travers les métiers pour définir ensemble les parcours visiteurs et mettre en place un dispositif d'intelligence collective au profit de l'expérience globale.

Chacun vient en appui d'un métier. Lorsqu'un visiteur arrive aux abords du stade, par exemple, les acteurs d'accueil font des signatures de service pour accompagner les acteurs de sûreté dans leur mission et fluidifier les entrées. Dans le contexte sécuritaire que nous connaissons et avec les consignes drastiques qui nous sont imposées par la Préfecture de police, il nous semblait plus sympathique, d'un point de vue expérientiel, que les acteurs d'accueil signent des éléments de langage plutôt que les collaborateurs de sûreté qui d'une part, sont dans une posture d'autorité et, d'autre part, sont moins bien perçus par les visiteurs.

Un visiteur peut croiser jusqu'à 10 personnes avant de franchir les portes du stade. Permettre d'avoir un fil rouge nous semble important pour l'expérience globale.

Laurent Debesse

La majeure partie des personnes qui vous rejoignent sont des prestataires. Comment faites-vous pour leur insuffler cette attitude ?

Aurélie Sailliot

La plupart des collaborateurs des segments de l'accueil, de la sûreté, de la propreté et de la restauration sont présents entre une et trois semaines, uniquement pour la période de l'événement. La principale complexité consiste à créer un écosystème avec l'ensemble de ces acteurs, ce qui s'avère souvent très énergivore. Pour y parvenir, nous organisons des séminaires de sensibilisations pour les dirigeants des sociétés avec lesquelles nous collaborons, afin d'insuffler nos valeurs et de faire comprendre que notre exigence vis-à-vis des collaborateurs est au service de la réussite et de la maximisation de l'expérience client.

En outre, nous faisons en sorte que nos prestataires fonctionnent de façon collaborative plutôt que concurrentielle.

Laurent Debesse

Les retours sont extrêmes positifs.

Aurélie Sailliot

En effet, il semblerait que nous soyons cités comme événement de référence dans le monde de l'accueil. Je le dis sans prétention aucune, car nos métiers imposent de rester humbles, de toujours se remettre en question et de se nourrir de l'expérience des autres.

Partager les bonnes pratiques est essentiel.

Laurent Debesse

Comment se dessine l'avenir du musée Grévin ?

Yves Delhommeau

Pour continuer à mobiliser les équipes, il faut une aventure, un chemin à parcourir. En l'occurrence, pour démultiplier la qualité d'accueil, nous envisageons d'acquérir l'hôtel de 145 chambres situé au-dessus du musée. Nous pourrions en faire un lieu fabuleux ! Chaque chambre pourrait être thématisée autour d'une célébrité ou d'une expérience.

Par ailleurs, nous ne communiquons plus autour de nos personnages, mais de l'expérience offerte. Les personnages n'apparaissent d'ailleurs plus sur nos affiches. Ce faisant, nous essayons de nous transformer d'un musée à voir en musée à vivre.

Laurent Debesse

D'où votre signature « Incroyable Grévin ! ».

Yves Delhommeau

Si nous voulons faire vivre des expériences à nos clients, il faut que nous organisions des événements incroyables. Il peut ainsi arriver qu'une star en chair et en os vienne « faire la statue » dans le musée et surprenne nos visiteurs !

Jérôme Montantème

Comme nous l'avons montré, l'enchantement client passe aussi par l'engagement collaborateurs. Or aujourd'hui, nous ne choisissons pas nos collaborateurs, ce sont eux qui nous choisissent. Nous avons tout intérêt à nous montrer à la hauteur, sinon la sanction est directe : ils s'en vont. De la même façon, si le *middle management* ne respecte pas les engagements que nous avons pris, les collaborateurs nous quittent – à juste titre.

Dans un métier aussi difficile que l'hôtellerie-restauration, être obligé d'être à la hauteur de nos collaborateurs est une très bonne nouvelle. Mais nous avons intérêt à faire attention !

Bruno Guth

La strate du *middle management* est primordiale, en effet. Dans nos métiers, nous favorisons la promotion interne, lorsque les équipes le méritent, en leur confiant la casquette de *middle manager*. Mais l'étape la plus importante est celle d'après, celle durant laquelle nous les accompagnons pour qu'ils développent les compétences nécessaires à l'exercice de ces nouvelles responsabilités. Dans nos métiers, il existe un fort *turnover*. Il est très sain, mais nous avons aussi besoin de garder un noyau dur. Cela se travaille au quotidien, en apprenant à nos collaborateurs à être bienveillants, humbles, de bons *coachs* et porteurs de valeurs humaines. Le management, ce n'est pas seulement de l'autorité. C'est aussi de la bienveillance. La différence se fait souvent sur ce point.

Jérôme Montantème

À l'ouverture de l'hôtel Fauchon, nous avons créé un poste de développeur de talents. Nous ne l'avons pas conservé pour des raisons budgétaires, mais j'entends l'ouvrir à nouveau, en parallèle de la direction des ressources humaines. En effet, les ressources humaines n'ont pas toujours le temps de tout faire. Mais si nous ne prenons pas le temps d'accompagner en permanence le confort des collaborateurs, nous passerons à côté de notre sujet et ceux-ci nous quitteront.

Aurélie Sailliot

Nos clients comme nos collaborateurs sont des êtres d'émotion. Ainsi, considérer le bagage émotionnel de nos équipes est indispensable. Il faut aussi qu'ils viennent travailler pour se faire plaisir.

Bruno Guth

Sur le site sur lequel je travaillais auparavant, deux collaborateurs de l'équipe de réception demandaient chaque année une quinzaine de disponibilité pour aller travailler à Roland Garros. Et nous la leur accordions systématiquement ! Les valeurs du sport et du plaisir correspondent parfaitement à nos métiers.

Le panel que vous avez réuni ce matin est très complémentaire !

Laurent Debesse

C'est grâce à l'équipe du CRT Paris Île-de-France.

Je vous remercie pour la diversité de vos témoignages.

Présentation du MOOC « Réussir l'accueil et le service en France »

Avec **Maryse Juranville, Présidente – Esprit de Service France**

Laurent Debesse

Maryse Juranville, vous êtes responsable prospective RH dans le Groupe BPCE et présidente de l'association Esprit de Service France. Pouvez-vous nous en dire plus sur cette association ?

Maryse Juranville

Nous avons créé Esprit de Service France il y a cinq ans, à l'issue d'une année de réflexion sur les notions d'esprit de service et d'innovation managériale avec un *think tank* constitué d'une dizaine d'entreprises. Aujourd'hui, l'association regroupe plus de 70 organisations des univers du service, du tourisme et du sport. Le CRT Paris Île-de-France en est l'un des membres fondateurs. La Fédération Française de Tennis en est membre également.

Jusqu'ici, certaines associations traitaient de la réclamation client, d'autres de l'expérience visiteurs ou collaborateurs. Mais aucune ne traitait de façon holistique de la transformation par l'excellence de service, en articulant l'humain et le digital. Telle est la vocation d'Esprit de Service France.

Depuis cinq ans, nous avons réuni 200 personnes pour coconstruire un modèle de management par l'esprit de service. Nous avons également créé un label « Excellence service » avec l'Afnor, mais aussi un MOOC que je vais vous présenter tout à l'heure.

Laurent Debesse

Vous teniez à porter la marque France dans votre intitulé. Pourquoi ?

Maryse Juranville

Il est important de prendre conscience que la France n'est pas encore totalement à la hauteur des attentes de ses visiteurs internationaux en termes de qualité de service. Or cette notion est devenue prioritaire. Les résultats du baromètre de la valeur Shopper 2019 montrent d'ailleurs que les clients n'attendent plus en premier lieu le prix le plus bas, le choix et le gain de temps, mais la qualité de service et la valeur associée.

Avec Florence Désert, d'Air France, nous avons souhaité mettre en avant la nécessité d'un changement de comportement en matière de service, et mobiliser la France entière pour qu'elle devienne Esprit de service en 2023, et 2024 et pour toujours.

C'est en partageant de manière intersectorielle que l'on s'enrichit et que l'on peut progresser en esprit de service. Je vous invite d'ailleurs tous à nous rejoindre ! Nous organisons trois grandes conventions par an, ainsi que des ateliers de co-développement et divers événements. En tant que *do tank* plutôt que *think tank*, nous coconstruisons des services accessibles à tous et des biens communs. En l'occurrence, le MOOC « Réussir l'accueil et le service en France » est totalement gratuit et libre d'accès.

Air France a conduit une étude intéressante sur la manière dont les étrangers perçoivent notre pays en matière de service. Nous avons reçu la mention « be perfect » : soit vous êtes dans la perfection totale dans les hôtels 5 étoiles, soit c'est tout et n'importe quoi ! Notre ambition, avec Esprit de Service France, est de collectivement augmenter le niveau.

Laurent Debesse

Qu'est-ce que le MOOC « Réussir l'accueil et le service en France », alors ?

Maryse Juranville

Il existe une foule de formations. Mais souvent, celles-ci sont à destination des métiers ou du réglementaire, et oublient les basics. Or le sens du service et la qualité relationnelle font partie des 10 compétences clés identifiées pour 2020 lors du World Economic Forum. Il est donc indispensable de redonner à tous les fondamentaux pour essayer de réussir l'accueil et le service en France.

Nous avons préparé ce MOOC durant un an et demi, avec de nombreux acteurs des secteurs représentés dans Esprit de Service France, pour redonner une place importante aux fondamentaux de la relation et de l'accueil. Cette expérience qui a réuni des acteurs de différents secteurs, parfois concurrents, est inédite en France dans le monde de l'innovation RH.

Le MOOC est accessible à tous en ligne, à l'adresse www.campus-espriteservicefrance.fr. Vous pouvez vous inscrire, mais aussi inscrire vos collaborateurs, votre grand-mère ou vos enfants !

La durée du MOOC est de 4 heures. Tout a été mis en œuvre pour qu'aucun participant ne s'ennuie. Le système de gamification a été très finement pensé. Les contenus ont été fournis par les membres d'Esprit de Service et enrichis par le monde académique. Ils ne durent pas plus de 2 minutes.

Le MOOC propose également des interviews d'experts comme Guy Forget, des directeurs Qualité ou des personnels d'accueil du CRT Paris Île-de-France. Il s'agit aussi de réussir l'accueil à distance, par téléphone. Le MOOC comporte donc des contenus audios. Nous avons aussi travaillé la dimension managériale, pour faire en sorte que les managers soient au service de leurs collaborateurs et source permanente d'inspiration pour réussir l'accueil de toutes les parties prenantes.

Les participants vont (re)prendre plaisir à faire plaisir !

Revisiter les fondamentaux est toujours utile, notamment pour redonner les clés de l'employabilité de demain qui reposera essentiellement sur les *soft skills*. En effet, tout le savoir est déjà embarqué dans les outils digitaux dont nous disposons aujourd'hui. Ce sont donc les comportements et les attitudes qui feront la différence en termes d'esprit de service.

Laurent Debesse

Vous avez tous les savoir-faire, et il s'agit désormais d'acquérir du savoir-être.

Maryse Juranville

Nous devons passer d'une logique de poste à une logique d'auto-responsabilisation, d'une logique de connaissances à une logique de compétences clés et de savoir agir. Toutes les logiques de transformation des entreprises seront sous-tendues par cette nécessité de retravailler les comportements de nos collaborateurs, pour répondre aux attentes de nos clients. Ceux-ci ont des exigences de plus en plus fortes en termes de qualité et de satisfaction. La notion de satisfaction client a même laissé la place à celle d'enchantement client.

Réapprenons le plaisir de faire plaisir, pour que la France soit esprit de service en 2024 !

Laurent Debesse

Merci beaucoup, Maryse. Merci pour votre enthousiasme.

Maryse Juranville

Inscrivez-vous, et inscrivez tout le monde au MOOC !

Pitch de trois start-ups

La voix du client

- Talk 4 – Luc Boin, directeur commercial
- Tabhotel – Fabrice Goussin, fondateur et président
- Média Tech Solutions – Hervé Cebula, directeur général

Laurent Debesse

Nous l'avons compris au travers des interventions de ce matin, toutes les activités de service souhaitent savoir si leur offre répondent aux besoins de leurs clients. Comment obtenir ces retours et les analyser ? Luc Boin, par quel prisme abordez-vous cette voix du client ?

Luc Boin

Nous l'aborderons au travers de tous les thèmes évoqués ce matin : mobilisation, engagement collaborateur sur l'expérience client, formation sur les *soft skills*.

Ainsi que nous le savons tous, les individus ont un fort besoin mais aussi une forte propension à participer et à s'engager sur des enjeux dès lors qu'ils en partagent le sens. La démarche mise en place par Talk4 face à ce constat vise à mettre les organisations en situation de tirer profit de l'intelligence collective de leur écosystème.

Cette démarche se déroule en deux étapes.

- D'une part, la plateforme Talk4 permet de diffuser un protocole de questions à travers une interface multicanale. L'objectif est d'entrer en conversation avec toutes les parties prenantes de l'écosystème. Initier ce dialogue impose de poser les bonnes questions, mais aussi et surtout de permettre à ses interlocuteurs de s'exprimer librement.
- D'autre part, la plateforme restitue l'information sous forme de données structurées. Le digital, et plus particulièrement l'intelligence artificielle, permet de faire le tri dans le brouhaha binaire. En l'occurrence, nous avons créé une intelligence artificielle d'analyse sémantique de textes courts, sans parti pris et sans *a priori*.

La plateforme Talk4 permet à chacun de s'exprimer dans sa langue maternelle, à l'exception pour l'instant du japonais et des différents chinois que nous n'avons pas encore testés. La restitution, pour sa part, se fait en français ou en anglais.

En définitive, Talk4 permet d'écouter, de comprendre et d'engager toutes les parties prenantes d'un écosystème, au travers de dialogues directs et suivis dans le temps.

Laurent Debesse

Qui sont vos principaux clients ?

Luc Boin

Nous travaillons avec Esprit de Service France, l'hôtel Royal Monceau Maroc en langue arabe, BPCE, BNP Paribas dans le cadre de l'implémentation d'une nouvelle posture managériale dans l'ensemble des métiers à travers le monde, des cabinets de consultants pour tester le design de stratégie ou de marque et tant d'autres. L'objectif est d'alimenter des stratégies auxquelles adhéreront inmanquablement les collaborateurs, puisqu'ils auront pu s'exprimer à leur sujet.

Jérôme Montantème

Qui peut s'exprimer ? Qui collecte les messages ? Tout le monde y a-t-il accès ?

Luc Boin

Le protocole est défini au cas par cas. BNP Paribas, par exemple, a souhaité que tous les contributeurs aient accès aux propos des autres. Mais ce n'est pas toujours le cas. Le visiteur se connecte à la plateforme via un lien qui expose clairement le protocole.

Il est possible de poser tout type de questions : fermées, ouvertes, avec une notation à échelle, des EPS (*Employee Promoter Score*) ou des NPS (*Net Promoter Score*). Notre dispositif d'analyse sémantique permet de traiter le brouhaha binaire. C'est là toute la valeur de cette plateforme. Vous pouvez analyser l'information et la recouper avec d'autres.

La restitution se fait sur la même plateforme. La richesse informationnelle ainsi collectée et analysée peut être travaillée et suivie dans le temps. Le baromètre social d'Allianz France, par exemple, est analysé annuellement sur la plateforme – même si la collecte est effectuée par un autre outil.

Laurent Debesse

Fabrice Goussin, vous faites résonner la voix du client dans les halls d'hôtels. Quelle est votre démarche ?

Fabrice Goussin

La start-up Tabhotel a été créée en 2013. Nous travaillons avec des hôtels mais aussi des hôpitaux, des centres commerciaux et des lieux d'accueil touristiques pour répondre aux attentes des clients à l'arrivée dans un établissement, dans ce monde digital. Nous développons une solution logicielle pour digitaliser et gérer l'expérience clients avant l'arrivée, au moment de l'arrivée et au moment du départ, à la fois on line et sur des équipements connectés intelligents.

Nous avons été lauréats du Food Hotel Tech Hotel Award en 2018, et nous venons d'intégrer la promotion 2019 du Welcome City Lab, qui est le hub innovation tourisme officiel de la Ville de Paris.

Nous avons tous déjà eu des expériences d'attente trop longue à l'arrivée dans un établissement. Or en 2019, le client n'accepte plus d'attendre. Nous sommes dans un monde où tout doit être rapide et fluide au moment de l'arrivée.

Par ailleurs, au moment de l'arrivée dans un établissement d'accueil, il importe que le personnel soit connecté avec le client. Il ne doit plus être concentré sur sa procédure ou son logiciel, mais être véritablement avec le client, pour créer une expérience ou un souvenir mémorable. Désormais, les clients utilisent tous à la fois l'hôtellerie et Airbnb. Il faut donc que les lieux d'accueil dans les hôtels puissent se démarquer, au moment de l'arrivée.

Enfin, le client fidèle veut être reconnu, y compris dans le monde de l'hospitalité et du tourisme en général. De nombreux outils existent pour le faire. Mais il faut même aller plus loin, en récompensant le client d'être déjà venu.

En l'occurrence, en tant qu'experts de la digitalisation des arrivées, nous observons plusieurs tendances dans les lieux d'accueil. L'une d'entre elles est la volonté des établissements que le réceptionniste ou le personnel d'accueil se concentre intégralement sur son métier de *welcomer*. Nous proposons donc des solutions de bornes intelligentes qui permettent de digitaliser la procédure tout en la personnalisant, à destination du client mais aussi du réceptionniste. La borne peut aussi être animée par une fonctionnalité vocale. L'objectif n'est pas de supprimer l'accueil, bien au contraire, mais de lui permettre de se focaliser sur les fondamentaux.

Jérôme Montantème

Tabhotel se connecte-t-il directement au système d'information ?

Fabrice Goussin

Oui.

Jérôme Montantème

Nous avons commis l'erreur de mettre en place des desks à l'ouverture de l'hôtel Fauchon. Nous n'aurions jamais dû le faire ! Il est indispensable de faire sortir le personnel d'accueil des desks, l'important étant qu'il aille serrer la main du client quand il entre dans le hall, peu importe ce qu'il vient y faire.

Fabrice Goussin

C'est l'autre tendance que nous observons, dans l'hôtellerie de luxe notamment : favoriser une procédure enrichie grâce aux données. La mobilité dans l'espace physique de l'accueil, notamment, est importante. Le check-in doit pouvoir être fait sur une tablette dans le lobby, mais aussi dans la chambre ou au restaurant.

Thomas Mulet, Park Hyatt Hôtels

Je m'occupe d'un hôtel 3 étoiles de 40 chambres en centre-ville. J'ai supprimé le desk il y a un an. Nous faisons progressivement de même dans tous nos établissements du groupe, pour favoriser un rapport direct avec le client. La technologie est très importante pour fluidifier, mais il faut qu'elle soit utilisée au bénéfice du client. L'objectif de la technologie est que le réceptionniste passe un maximum de temps avec le client à l'arrivée. Que proposez-vous, exactement ?

Fabrice Goussin

Notre solution s'adapte aux besoins de chaque hôtel, donc à ses procédures, et aux besoins de chaque type de client.

Laurent Debesse

Bruno, serait-ce une solution envisageable pour Villages Nature ?

Bruno Guth

Nous travaillons déjà beaucoup de cette manière. Le process du check-in n'est pas du tout le même pour les clients fidèles et pour les autres, par exemple. Il est important de libérer nos clients de toutes les contraintes, afin qu'ils vivent un moment de plaisir et de partage. C'est l'essence même de notre métier.

Muriel Peuvergne, Disneyland Paris

Nous repensons nous aussi l'accueil client. Notre produit étant assez complexe, les clients posent souvent de nombreuses questions à leur arrivée. Notre objectif est de favoriser les interactions avec eux pour leur faire vivre la magie dès leur arrivée, plutôt que de se focaliser sur l'administratif. Nous sommes donc en train de faire évoluer nos outils, qui sont assez anciens, en ce sens.

Laurent Debesse

Hervé Cebula, comment travaillez-vous la voix du client ?

Hervé Cebula

Média Tech Solutions, qui est un éditeur de logiciel, existe depuis 2011. Nous comptons 60 clients à travers le monde. Nous équipons par exemple Europcar, Nespresso ou Air France pour le monde entier, mais aussi le secteur de la bancassurance ou du commerce de détail. Notre solution est disponible en 28 langues.

Trop souvent, les entreprises collectent la data – notamment au travers d'innombrables enquêtes clients – mais ne l'utilisent pas pleinement. En l'occurrence, notre plateforme

collecte de l'*insight* client, en interrogeant directement les personnes dans n'importe quelle langue et via n'importe quelle interaction (*call-center*, point de rencontre, *desk*, etc.) ou en allant le chercher sur les sites d'avis, puis effectuée à la fois une analyse sémantique et une analyse cause racine. L'important étant l'utilisation de cette analyse, ensuite. En l'occurrence, nos clients s'en servent pour faire de l'amélioration continue, pour coacher leurs équipes (en pouvant dire « le client a indiqué que » et non « je pense que »), pour faire du rebond client grâce au temps réel ou encore pour faire du SIO (Service Informatique aux Organisations) et de la notoriété de la marque via la publication d'avis positifs.

Thomas Mulet, Park Hyatt Hôtels

Remontez-vous directement les avis des clients sur Google ?

Hervé Cebula

Nous offrons la possibilité de publier les avis ou les *insights* des clients sur Google, Tripadvisor, Facebook ou tout autre site, avec ou sans modération.

Thomas Mulet, Park Hyatt Hôtels

Est-ce légal de modérer, donc de faire le tri parmi les avis ?

Hervé Cebula

L'objectif n'est pas de publier uniquement les avis positifs, mais de retirer les messages insultants ou à contenu illégal.

Aurélie Sailliot

Votre solution pousse-t-elle des actions unitaires ? Propose-t-elle aussi un plan d'action ?

Hervé Cebula

La solution propose un module d'alerte et de *monitoring* d'actions correctrices – unitaires ou par équipe. Ce module permet de s'assurer que la boucle courte (rappeler le client insatisfait, par exemple) a bien été effectuée.

Maryse Juranville, Groupe BPCE – Association Esprit de Service France

Nous avons fini par ne faire que de l'analyse factuelle, sans nous interroger sur le pourquoi et le comment. Imaginer que seules les questions fermées entraînent des réponses qualitatives est un gros défaut de nos entreprises. Aujourd'hui, les clients n'en peuvent plus !

D'aucuns vont jusqu'à parler d'analyse sémantique à partir de questions fermées donc de réponses fermées ! Ce n'est pas acceptable. La seule solution pour aller vers de la qualité et de l'engagement consiste à poser les bonnes questions, en nombre restreint, pour obtenir les bonnes réponses – que l'on s'adresse aux collaborateurs, aux clients ou aux partenaires. C'est le seul moyen d'apporter de la différenciation. Peu de sociétés savent véritablement le faire, même si elles prétendent le contraire.

Hervé Cebula

Les taux de réponse aux enquêtes de satisfaction sont d'ailleurs en baisse régulière.

Maryse Juranville, Groupe BPCE – Association Esprit de Service France

Ils sont désormais de 5 à 10 %.

Hervé Cebula

Chez nous, ils sont plutôt de 20 à 30 %.

Maryse Juranville, Groupe BPCE – Association Esprit de Service France

Ils sont de 5 à 10 % au global et tous secteurs confondus. Côté collaborateurs, c'est plus facile. Mais côté clients, le taux est tombé drastiquement en deux ans.

Hervé Cebula

Il reste pourtant de 20 à 30 % chez nous. Je vous invite à tester notre outil !

Quoi qu'il en soit, vous avez raison, si les entreprises ne font pas évoluer leurs questionnaires, les clients ne répondront plus car ils éprouvent déjà un sentiment de saturation. D'où l'intérêt du *feedback* prédictif : cette analyse de data consiste à déduire l'avis des clients à partir des réponses de ceux qui ont le même profil et qui ont vécu la même expérience. Cela permet notamment de restreindre le nombre de questions.

Luc Boin

Les outils digitaux sont là pour vous aider, y compris dans l'analyse de sens, mais ce ne sont que des outils. L'animation et la restitution – ne serait-ce que dire « merci » - sont essentielles. Par ailleurs, les taux de retour sont de facto meilleurs pour les enquêtes internes que pour les enquêtes externes.

Jérôme Montantème

L'analyse de la satisfaction se fait d'abord sur site, au moment de l'achat et avant le départ du client.

Fabrice Goussin

Elle se fait ensuite sur les réseaux sociaux.

Laurent Debesse

Un grand merci à tous pour votre écoute et votre bienveillance !

Parcours visiteur et intelligence artificielle

Avec **Marie Fontaine, Watson IBM & David Thépot, Alcatel Lucent Entreprise**

Laurent Debesse

Marie Fontaine, vous êtes consultante chez IBM.

Marie Fontaine

En effet, je suis consultante en transformation digitale et data chez IBM France et je travaille pour la division Watson, qui est la marque « intelligence artificielle » d'IBM.

Laurent Debesse

Et vous, David Thépot ?

David Thépot

Je suis chargé des partenariats stratégiques pour le groupe Alcatel Lucent Entreprise.

Laurent Debesse

Pourquoi vos deux groupes ont-ils choisi de collaborer ?

David Thépot

Nos groupes ont déjà une longue histoire dans le domaine de l'innovation. Ils ont choisi de s'associer pour travailler sur un ensemble de problématiques, dont l'intelligence artificielle dans le parcours du voyageur.

Marie Fontaine

L'américaine IBM et la française Alcatel Lucent Entreprise sont des entreprises plus que centenaires. IBM est leader mondial du *cloud* et des services dits cognitifs, notamment grâce aux produits Watson. Pour sa part, Alcatel est leader mondial des réseaux et des télécommunications pour les entreprises.

Outre des technologies complémentaires, notre partenariat trouve sa raison d'être dans nos valeurs communes.

David Thépot

Notre partenariat s'articule autour de trois axes.

- L'hybride : nous sommes capables de vous proposer un service supplémentaire dans le *cloud* en partant de votre infrastructure, de vos services de communication et de votre IT. Nous partons donc de l'existant, sans vous imposer de tout remplacer !
- Le modulaire : l'époque où l'on vendait des logiciels avec toutes sortes de fonctionnalités est révolue. Aujourd'hui, nous proposons des API, c'est-à-dire des interfaces de développement permettant d'intégrer une fonctionnalité dans un applicatif ou un processus.
- La protection des données : certaines entreprises délivrent un service gratuit mais s'approprient vos données. Ce n'est pas la position d'IBM et Alcatel : nous considérons que les données restent les vôtres et nous n'en ferons donc jamais un usage commercial, contrairement aux fameux GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft).

Laurent Debesse

Une fois posée cette base technologique et technique, qu'en faites-vous ?

L'intelligence artificielle

Marie Fontaine

Pour distinguer l'intelligence artificielle d'un logiciel classique, nous mettons en avant trois capacités cognitives, qui reproduisent les mécanismes de l'intelligence humaine :

- La compréhension ;
- Le raisonnement ;
- L'apprentissage.

Avec l'intelligence artificielle, la machine est capable de comprendre ce qui se cache derrière des flux d'informations, qu'il s'agisse de texte (pages de roman, bulles de *chat*, email, etc.), d'image (photos, vidéos, etc.) ou d'artefact (son, etc.). Elle est ensuite en mesure de raisonner pour proposer des *best next actions*. Par exemple, si la machine reçoit une alerte, elle met en place un système de notification. Ce faisant, la machine apprend en continu et s'améliore à chaque nouvelle itération et chaque nouvel usage. C'est une avancée fondamentale par rapport à l'informatique programmatique, qui exigeait de recoder chaque nouvelle règle ou nouvelle fonction.

David Thépot

L'intelligence artificielle se distingue aussi de l'intelligence humaine par la masse d'informations qu'elle traite. L'intelligence humaine peut motiver une décision à partir d'un nombre très limité d'informations, tandis que la machine a besoin d'une quantité considérable de données. Par contre, alors que l'humain se sent perdu face à trop d'informations, la machine excelle. C'est sur cette complémentarité que nous misons pour élaborer nos *scenarii*.

L'intelligence artificielle dans les réseaux

Tablettes, smartphones, montres connectées, caméras de surveillance ou de diffusion, capteurs, mais aussi pompes à insuline, pacemakers... : un nombre croissant d'objets visent à accéder à de l'information. Dans ce contexte, il est nécessaire d'intégrer des capacités d'intelligence artificielle dans les réseaux en vue de les sécuriser. En effet, l'intelligence artificielle permet de traiter l'ensemble des demandes de façon simple et sécurisée pour que le réseau s'adapte et se reconfigure selon l'émetteur de la demande. C'est ce que nous faisons dans le cadre de notre partenariat.

Nous rendons également l'intelligence artificielle communicante. Notre solution Rainbow permet ainsi de connecter des humains, comme le font WhatsApp ou Facetime, mais aussi des objets et des processus de l'intelligence artificielle, et ce en langage naturel. En ajoutant Watson dans Rainbow, nous sommes capables de créer une interaction suivie et une assistance virtuelle sous la forme d'un chat ou d'un service vocal ou vidéo.

L'intelligence artificielle au service du parcours voyageur

Marie Fontaine

L'intelligence artificielle facilite les moments les plus complexes de l'expérience voyageur. L'arrivée à l'aéroport, par exemple, peut constituer une expérience angoissante pour le voyageur.

David Thépot

L'an dernier, 33 millions de nuitées hôtelières ont été enregistrées à Paris. Cela représente 1 arrivée par seconde en moyenne !

Pour un voyageur qui arrive dans un aéroport, le premier problème est de parvenir à se repérer. L'intelligence artificielle et les solutions Rainbow permettent de personnaliser l'expérience du visiteur dès son arrivée à l'aéroport en lui communiquant sur son mobile toutes les informations dont il a besoin pour rejoindre sa destination. Les panneaux de signalisation peuvent ainsi être traduits en réalité augmentée sur son smartphone. Un assistant virtuel peut aussi guider le

visiteur en fonction de ses propres critères – temps de trajet, coût – pour lui proposer le meilleur itinéraire. Enfin, grâce aux technologies de géolocalisation installées dans les bâtiments, nous pouvons lui remettre une carte interactive lui précisant le chemin et les temps d'attente, autant d'informations rassurantes.

Laurent Debesse

Est-ce une demande des visiteurs, ou une proposition que vous faites ?

David Thépot

C'est une demande. Reste à savoir où apporter la réponse : dans l'application d'ADP, sur un site web ou sur le compte Facebook du voyageur ? L'API que nous développons est intégrable où vous le souhaitez. Si vous désirez une application spécifique pour la région parisienne par exemple, regroupant tous les assistants, tous les voyages, toutes les informations, les billetteries etc... c'est tout à fait faisable.

À son arrivée à l'aéroport, le voyageur est ensuite confronté à une autre problématique, celle du transfert, souvent synonyme de temps long et d'ennui.

Marie Fontaine

Effectivement, un transfert entre un aéroport et un centre-ville demande en moyenne plus d'une heure. Nous pouvons imaginer de mettre en place une meilleure connectivité dans les moyens de transport, grâce à des réseaux 4G, 5G ou WiFi. Cela permettrait au voyageur de nous communiquer des informations sur ses attentes, ses loisirs, ses activités préférées, charge à nous ensuite de lui adresser des propositions très ciblées d'événements ou de lieux, en allant jusqu'à la billetterie. Le voyageur mettrait ainsi son temps de déplacement à profit pour organiser son voyage, mais aussi répondre à ses mails, informer ses proches de son arrivée, etc.

Il peut aussi être intéressant de prévoir un système de notification push ou proactive à destination des hôtels. Par exemple, en croisant la donnée provenant de flux publics comme l'arrivée des avions, le départ des navettes et l'état du trafic, nous pourrions estimer l'heure d'arrivée du client à l'hôtel, afin de faciliter son *check-in*.

David Thépot

Ce type de dispositif existe déjà. Nous en équipons par exemple les différents transports de Sao Paulo.

Marie Fontaine

Une fois le transfert vers l'hôtel terminé, le voyageur a parfois du mal à trouver un interlocuteur qui connaît sa langue. Il lui est alors compliqué d'obtenir certaines informations même très génériques.

David Thépot

Paris accueille chaque année des personnes de plus de 150 nationalités différentes et certaines d'entre elles sont très attachées à ce que l'on parle leur langue. Or aucun hôtel n'est en mesure de proposer un tel service pour la totalité des langues du globe. Grâce à l'intelligence artificielle, nous sommes capables d'automatiser certains services dans la langue maternelle des visiteurs, que ce soit à l'accueil ou dans la chambre : déclencher la climatisation, fermer les rideaux, etc.

L'intelligence artificielle permet aussi de conserver dans le temps les préférences des clients afin d'améliorer leur expérience lors d'une revisite et par conséquent, de les fidéliser.

Ensuite, une fois installé dans son hôtel, le voyageur peut décider de se rendre dans un musée – c'est le cas de 30 % d'entre eux. Personnellement, j'appréhende toujours l'affluence, non seulement au musée mais aussi autour des œuvres que je souhaite voir. Mais là encore, il existe des solutions !

Marie Fontaine

Certaines œuvres sont élevées au rang de « *pop star* » : #Monalisa a été utilisé 1,3 million de fois l'an dernier ! C'est une performance proche des statistiques de Madonna.

Intelligence artificielle et réseaux de communication peuvent améliorer l'expérience visiteur au musée. Tout d'abord, avec la géolocalisation *indoor*, le visiteur n'a plus à entrer dans son audioguide le numéro de telle ou telle œuvre. Des informations sur une œuvre en particulier s'affichent directement sur son smartphone. Ensuite, les caméras dans les musées capturent des flux d'information qui peuvent être analysés par une intelligence artificielle afin de déduire des modèles de prédiction des flux et des temps d'attente. Ces données nous mettent en capacité de produire des recommandations à l'attention du visiteur pour optimiser sa visite.

Il est également possible d'imaginer une aide à la visite fondée non seulement sur les informations présentes dans les catalogues, mais aussi sur les visites de tiers dans d'autres musées, sur la base des parcours de visite identifiés, pour produire des recommandations de parcours conçues sur des similarités et des affinités.

Enfin, l'intelligence artificielle permet de faire face à une alarme de sécurité.

David Thépot

Cette problématique de l'urgence est importante. La brigade des sapeurs-pompiers de Paris gère entre 3 et 4 millions d'appels d'urgence par an. Afin de garantir une réaction adaptée, la plateforme Rainbow permet d'interagir en *chat*, en vidéo ou en audio. Grâce à sa connectivité avec les objets, elle permet également de récupérer les flux d'information d'outils comme les caméras. En corrélant toutes les données ainsi obtenues, son intelligence artificielle est capable de confirmer la vraisemblance de l'alerte ou de suggérer une vérification. Elle connecte ensuite les bons services de sécurité ou de secours et leur fournit un maximum d'informations pour leur permettre de prendre les bonnes décisions.

Il convient aussi de notifier les citoyens et les visiteurs en temps réel et en fonction des besoins, pour leur communiquer la bonne information. Après la catastrophe industrielle d'AZF, par exemple, nous avons équipé des usines chimiques de systèmes de notification qui, en cas d'alerte, communiquent comme information essentielle la direction du vent afin qu'aucun salarié ne soit envoyé sous le vent.

En résumé, l'intelligence artificielle associée aux réseaux de communication permet de reconfigurer l'ensemble des notifications en temps réel par exemple, en ciblant les besoins de chacun. C'est la raison pour laquelle notre vocation n'est pas de vendre une solution sur étagère, mais plutôt de la customiser avec vous en fonction de vos besoins, au moment où vous en avez besoin.

Marie Fontaine

Nous voulions vous montrer la façon dont l'intelligence artificielle facilite l'expérience voyageur, sur un parcours global et sans couture, grâce à des solutions hybrides et modulaires : hybrides car elles s'installent sur vos systèmes existants, et modulaires parce que vous retenez les briques qui vous intéressent. Par ailleurs, il est important de le redire, les flux de données que nous utilisons dans nos solutions vous appartiennent. Nous n'allons pas chercher de données des réseaux sociaux. Toutes celles que nous utilisons proviennent de sources publiques. Enfin, nos solutions respectent scrupuleusement le RGPD.

Échanges avec la salle

Bruno Guth

Pourriez-vous présenter un exemple précis d'accompagnement à l'arrivée ? Les besoins diffèrent parfois significativement d'un voyageur à l'autre, selon qu'il voyage en famille, avec des amis ou pour affaires. Comment aller à l'essentiel et faire des suggestions personnalisées ?

David Thépot

Aucune ville n'a encore tout implémenté. Mais Shanghai ou Singapour sont très avancées en la matière. En France, c'est aussi le cas de la ville de Nice. Néanmoins, pour chacun des scénarii que nous avons évoqués, nous disposons d'exemples clients. J'ai cité Sao Paulo, mais je peux également mentionner de grands hôtels comme le Ritz, qui font confiance à nos technologies.

Marie Fontaine

Nous avons également développé des services d'assistance virtuelle multilingue dans l'industrie. Une entreprise multinationale pharmaceutique a ainsi mis en place un assistant virtuel pour ses employés, sur des questions relatives au comité d'entreprise, au remboursement des notes de frais, etc.

Laurent Debesse

Un grand merci !

Comment le voyageur peut-il être certain de choisir le bon restaurant ou la bonne exposition, parmi toutes les propositions que vous lui apportez ? Pour répondre à cette question, j'invite Benjamin Forlani, Adrien Sadaka et Karl Scheuer à me rejoindre.

Pitch de trois start-ups

Enrichir sa visite/son séjour

- InsidR – Benjamin Forlani
- Timescope – Adrien Sadaka
- Cultureasy – Karl Scheuer

Laurent Debesse

Benjamin Forlani, vous représentez InsidR.

Benjamin Forlani

Je suis l'un des trois cofondateurs de cette start-up intégralement dédiée au tourisme, qui a pour vocation d'accompagner les voyageurs pendant leur séjour.

Laurent Debesse

Je crois savoir que les voyageurs auxquels vous vous adressez ne se trouvent pas en France.

Benjamin Forlani

La *punch-line* de notre start-up est « *travelers, not tourists* » : nous aidons les voyageurs à ne pas être des touristes. Nous ciblons les voyageurs lointains, principalement en provenance du continent américain et du continent asiatique. À ce jour, nous comptons 30% de clients américains, autant de clients chinois, mais aussi des Japonais, des Coréens, des Thaïlandais, des Indonésiens ou encore des Russes.

Pour accompagner ces voyageurs, nous avons créé le *Lonely Planet* ou le *Guide du Routard* du 21^e siècle. Aujourd'hui, aucun guide de voyage n'est complètement digitalisé. On trouve en ligne de grosses plateformes de réservation, qui proposent une exhaustivité d'offres et de prix, ainsi que des avis, donc du contenu créé par les voyageurs eux-mêmes. Mais ce n'est pas suffisant pour voyager. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle chacun d'entre nous, dès qu'il choisit une destination de voyage, consulte des dizaines de sites et de blogs et s'informe auprès d'influenceurs en lesquels il a confiance pour préparer son séjour.

InsidR a vocation à être aussi *tech* et *data* que les plateformes de voyage, mais sur le terrain de jeu du contenu. Nous créons donc des guides, des balades, de l'éditorial, des itinéraires et nous proposons des services pour un séjour sans encombre, mémorable et authentique.

Nous avons conçu une gigantesque base de contenus en BtoC, en huit langues dont les deux principales sont l'anglais et le chinois. Nous comptons plus de 2 000 pages sur notre site Internet, consultées par 1 million de voyageurs par an. Nous enregistrons une croissance annuelle à deux chiffres. À la différence du *Guide du Routard* ou du *Lonely Planet*, ce contenu et nos services sont complètement gratuits, ce qui signifie qu'ils utilisent des data dont la valeur est colossale pour le tourisme : en échange de toute l'information que nous leur offrons pour préparer qualitativement leur voyage et leur séjour, les voyageurs nous communiquent des informations sur eux, sur leur pays d'origine, sur leur date d'arrivée, sur la durée de leur séjour, sur leurs appétences, sur les recommandations qu'ils recherchent, etc. Et pour cause, nous avons besoin de les connaître pour leur fournir de bonnes recommandations.

Nous travaillons également avec des partenaires BtoB pour l'acquisition. La cible la plus difficile à toucher est la clientèle individuelle des pays lointains. En général, les décisions prises par ces voyageurs particuliers le sont en amont du séjour. D'où l'importance pour nous d'être visibles dès l'instant où ils envisagent de faire un voyage et où ils commencent à procéder à des recherches sur Internet. Les trouver à ce moment précis est notre métier.

Nous avons commencé à nouer des partenariats dans le monde du retail et de la distribution, par exemple avec les Galeries Lafayette, le Carrousel du Louvre ou Fragonard, avant d'étendre cette démarche à des sites comme Vaux-le-Vicomte, à des opérateurs publics comme la RATP ou le CRT Paris Île-de-France, mais aussi aux acteurs de l'hébergement.

Une participante

Quel est votre terrain de jeu, exactement ?

Benjamin Forlani

Notre couverture géographique est principalement parisienne, mais elle concerne aussi de grands territoires comme la Normandie, la Champagne, la Bourgogne, la Riviera ou le Bordelais, et de grandes capitales comme Londres, Barcelone ou Milan.

Une participante

Est-il possible de faire des réservations sur votre site ?

Benjamin Forlani

Non. Nous ne sommes pas un site de réservation. Nous nous positionnons sur la phase amont. Le cas échéant, nous renvoyons vers les sites marchands de nos partenaires. Il peut s'agir d'hôtels qui veulent travailler leurs réservations organiques et ne pas dépendre des grandes plateformes, ou de sites touristiques qui souhaitent développer leur attractivité naturelle et toucher une clientèle à laquelle ils n'ont pas accès aujourd'hui. Notre contribution est mesurée en *drive to store*.

Un participant

Comment êtes-vous organisés pour la curation et la création de contenus ?

Benjamin Forlani

C'est un enjeu fort, car produire du contenu de qualité en masse n'est pas facile. Notre organisation est hybride : nous internalisons les thématiques stratégiques pour nous, comme le SIO (Service Informatique aux Organisations) – car il est fondamental de détecter et de se positionner sur les mots clés auxquels recourent les voyageurs en phase de préparation – et nous externalisons la partie éditoriale pure à des auteurs spécialistes de telle ou telle zone géographique, puis la traduction de ces contenus à des professionnels, l'objectif étant d'être au plus près du marché local.

Laurent Debesse

En préparant cette table ronde, vous m'avez indiqué que les visiteurs voyagent de plus en plus seuls et de moins en moins en groupe.

Benjamin Forlani

En effet, ce marché a connu une véritable rupture. Dans les années 1980 et 1990, le tourisme se caractérisait surtout par les voyages organisés. Il suffisait alors de verser une commission importante à un autocariste ou à un guide pour faire venir une horde de voyageurs chez soi. En 2019, ce n'est plus possible. Pour la première fois l'année dernière, la majorité des touristes chinois à Paris étaient des voyageurs individuels. L'époque des groupes qui suivent un guide agitant un parapluie est révolue. Le modèle précédent, qui était « facile », n'existe plus. Pouvoir toucher des voyageurs installés dans leur canapé à la maison n'est pas très simple, et c'est précisément le domaine d'expertise que nous développons.

Laurent Debesse

Merci, Benjamin !

Adrien Sadaka, vous avez co-fondé Timescope.

Adrien Sadaka

J'ai co-fondé Timescope en 2015 avec un très bon ami – qui l'est toujours ! – avec lequel j'avais beaucoup voyagé. Nous avons notamment visité des sites historiques en extérieur, comme Pompéi, d'où nous étions souvent repartis frustrés : alors que nous venions pour être transportés dans le passé, le nombre de touristes, la chaleur ou encore les travaux de rénovation avaient compromis cette expérience de voyage dans le temps que nous étions venus chercher.

En interrogeant les sites d'accueil, nous avons constaté que ce problème était bien identifié, mais qu'aucune réponse n'était vraiment proposée. C'est la raison pour laquelle nous avons eu l'idée de tester un outil, en l'occurrence un casque de réalité virtuelle, pour aider les sites à valoriser leur patrimoine.

La réalité virtuelle est une expérience immersive, qui donne le sentiment d'être à l'intérieur de ce que l'on visualise. C'est une expérience « *fun* » en soi, mais qui présente aussi d'autres avantages. D'une part, l'impact de cette technologie sur la mémorisation est très fort, comparée à un autre média qui nécessite de se tenir à distance. D'autre part, cette technologie en immersion génère une véritable empathie. Elle est donc très puissante sur le plan narratif.

Les résultats de nos premiers tests nous ont confirmé qu'il y avait là une réelle opportunité pour les sites culturels et touristiques qui accueillent du public. C'est ainsi que nous avons donc créé Timescope. Initialement, c'était une machine à voyager dans le temps, sous la forme d'une borne équipée d'une technologie virtuelle offrant une expérience contextualisée : alors que vous vous trouviez Place de la Bastille à Paris, vous pouviez vous téléporter dans le passé et découvrir ce site avec les yeux d'un passant présent quelques siècles auparavant.

Depuis, nous avons déployé une quarantaine de bornes et proposé de nouveaux usages, par exemple en générant de la notoriété pour des sites qui en ont besoin. La borne installée à Roissy – Charles de Gaulle en partenariat avec le CRT Paris Île-de-France, par exemple, permet de se téléporter dans la région que l'on va visiter. Aux Galeries Lafayette, la borne de réalité augmentée permet de valoriser tout le point de vue environnant. Notre solution permet de découvrir le futur de sites en transformation. Des bornes sont ainsi installées en certains points du Grand Paris, pour exposer aux habitants les évolutions à venir.

Aujourd'hui, nous nous concentrons à la fois sur le développement technologique de différents modèles de bornes intérieures et extérieures et sur la production de contenus 3D et 360° dans notre studio.

Laurent Debesse

À Arras, des jumelles permettent de découvrir à quoi ressemblait la place centrale au Moyen-Âge.

Un participant

Travaillez-vous sur la visite virtuelle de la pyramide du Louvre ?

Adrien Sadaka

Non. Mais nous avons vocation à faire des contenus de ce type, y compris sans borne et avec du personnel.

Un participant

Votre ambition est-elle de transporter votre client sans qu'il se déplace, ou d'améliorer son expérience sur place ?

Adrien Sadaka

Ce qui compte, c'est la contextualisation de l'expérience. Ainsi, la borne Timescope a été pensée pour proposer une expérience très forte *in situ*. Mais grâce à la mise en contexte, il

existe aussi une place pour une expérience de réalité virtuelle. Nous travaillons par exemple avec le musée du quai Branly à une solution extérieure visant à donner envie aux passants d'entrer visiter le musée, en faisant virtuellement tomber les murs.

Un participant

Vos bornes sont-elles également sonores ?

Adrien Sadaka

Oui. Toutes nos bornes sont immersives, grâce à des technologies qui ont vocation à se perfectionner avec le temps. En l'occurrence, nous avons observé que le son contribue au moins pour moitié à l'expérience proposée.

Une participante

Connaissez-vous l'expérience du Palais des Papes, à Avignon ?

Adrien Sadaka

Oui. Elle est complémentaire à la nôtre, car elle ne propose pas d'immersion. Il s'agit d'une application sur Ipad, qui est avant tout informative.

Laurent Debesse

Merci, Adrien Sadaka !

Karl Scheuer, vous êtes l'un des fondateurs de Cultureasy. Comment fonctionne votre solution ?

Karl Scheuer

Cultureasy vise le tourisme culturel, l'un des plus grands secteurs du tourisme qui est aussi l'un des principaux déclencheurs de voyage – à l'échelon international, national mais aussi régional.

Deux chiffres illustrent les tendances actuelles. L'an dernier, 80 % des internautes ont consommé un produit culturel digital. Par ailleurs, 1 visiteur sur 2 a incorporé une action numérique avant, pendant ou après sa visite.

L'apport du numérique ne concerne évidemment pas le seul secteur culturel : Booking a bouleversé les usages, Doctolib a réinventé la prise de rendez-vous médical, Blablacar a fait passer l'économie collaborative à l'ère industrielle. Et lorsque l'on examine ces phénomènes de plus près, on constate qu'ils sont moins des révolutions technologiques que des révolutions d'usage. Et pour cause, la numérisation n'est pas la transposition directe et totale d'un comportement physique, mais une réinvention. Elle propose de nouvelles fonctionnalités pour une nouvelle offre. Ces nouvelles fonctionnalités permettent de révolutionner l'interaction avec les publics, les collaborateurs ou l'ensemble des acteurs culturels ou touristiques.

En l'occurrence, nous avons la conviction qu'il reste encore des outils à inventer pour terminer la révolution culturelle et touristique du numérique. Cultureasy est la matérialisation de cette conviction. Cette plateforme d'intermédiation permet de réunir dans un même espace l'ensemble des acteurs du tourisme culturel : visiteurs, établissements, institutionnels, entrepreneurs culturels ou touristiques.

Elle propose des fonctionnalités dédiées offrant des bénéfices immédiats, en incitant au collaboratif, mais permet aussi d'analyser les données. Pour les visiteurs par exemple, elle prend la forme d'un réseau social dédié avec de la géolocalisation et une offre culturelle exhaustive et enrichie. Pour les établissements, cet outil dédié à la communication culturelle offre une véritable vitrine. Pour les institutionnels, c'est un influenceur pour promouvoir de façon stratégique des destinations, notamment par le contenu. Il existe autant de portes d'entrée que d'acteurs. Et pour cause, Cultureasy est une API personnalisable à l'envi.

L'une des premières portes d'accès à cette énorme machine est l'application mobile qui est sortie la semaine dernière sur Android et qui sera prochainement disponible dans l'AppleStore. Elle référence au moins de 900 établissements pour la seule région Île-de-France, mais nous avons l'ambition d'aller bien au-delà. C'est dans cette perspective que nous avons créé notre propre base de données, riche de plus de 15 000 établissements.

Notre philosophie de valorisation de l'écosystème est assez largement partagée, notamment par les institutionnels. Nous sommes aussi en discussion avancée avec Apple France, les offices de tourisme ou encore le bureau national des expositions pour lequel nous avons prévu d'expérimenter l'internalisation de notre outil au package de communication dans le cadre de Dubaï 2020. Par ailleurs, nous avons déjà une piste avec le CIO, et une nouvelle piste s'est ouverte ce matin avec la Coupe du monde de rugby 2023 – je remercie donc le CRT Paris Île-de-France pour cette opportunité !

Laurent Debesse

Quel est votre modèle économique ?

Karl Scheuer

Nous sommes partis du constat que nous ne pouvions pas utiliser les bases existantes, y compris gouvernementales, car elles manquaient de contenu visuel et audiovisuel. Or nous ciblons en priorité le public des moins de 35 ans. Nous avons donc opté pour un modèle *freemium*.

Nous avons intégralement créé notre base de données et conçu les différents profils en interne, avec nos propres ressources humaines. Toutes ces données sont gratuites. Dès la sortie de l'application mobile en version Apple, nous mettrons des back-offices à disposition des établissements que nous avons référencés. En effet, notre objectif n'est pas d'être un énième site de référencement, mais bien de redonner la main à ceux qui veulent reprendre à leur compte leur image de marque, en leur permettant de traiter leurs publics cibles mais aussi d'en rechercher de nouveaux.

Nous proposons aussi une formule d'abonnement pour 49 euros par mois, avec des notifications automatiques par actualité ou proximité géographique.

Laurent Debesse

Merci à tous les trois !

Table ronde – Miser sur l'innovation pour capter son public

- Château de Vaux-le-Vicomte, Ascanio De Vogüé, gérant
- MNHN Jardin des Plantes, Sophie-Ève Valentin-Joly, manager, responsable de l'accueil des publics
- Gares et connexion, Carole Tabourot, directrice de l'expérience clients
- Mission des Offices de Tourisme Nouvelle-Aquitaine (MONA), Jean-Baptiste Soubaigné, chargé de projets

Laurent Debesse

Sophie-Ève Valentin-Joly, vous êtes responsable de l'accueil des publics au Jardin des Plantes. Combien de visiteurs accueillez-vous chaque année ?

Sophie-Ève Valentin-Joly

Nous estimons leur nombre entre 5 et 6 millions par an. Lors d'événements comme la Fête de la Nature ou la Fête des Océans, nous accueillons jusqu'à 40 000 personnes par jour.

Laurent Debesse

Nous reviendrons tout à l'heure sur un événement très particulier que vous avez créé l'an passé, et qui a eu un très fort retentissement.

Carole Tabourot, vous êtes une « transformeuse ». Ce pourrait être le titre d'un film !

Carole Tabourot

Je suis directrice de l'expérience clients chez Gares & Connexion.

Laurent Debesse

Vous m'avez dit adorer accompagner le changement. Pour quelles raisons ?

Carole Tabourot

Dans une entreprise comme la SNCF, il faut être nombreux à vouloir transformer et faire bouger les choses ! C'est possible avec de l'énergie, des idées et beaucoup de monde. Nous restons une entreprise industrielle. À cet égard, nous devons rendre nos innovations scalables et industrielles. Le défi est de taille !

Laurent Debesse

Vous nous expliquerez tout à l'heure pourquoi la SNCF a lancé un programme de transformation de ses gares il y a 10 ans.

Ascanio de Vogüé, vous déclarez être au service du peuple. Vous êtes le gérant du château de Vaux-le-Vicomte, qui est une propriété familiale. Que diriez-vous de votre destin ? Est-ce un sacerdoce, un asservissement volontaire ou une vision de l'avenir ?

Ascanio De Vogüé

Je dirais que c'est un service au peuple, ou pour le moins à la population française. Nous sommes dépositaires de ce lieu, qui accueille un morceau de l'histoire de France. Nous avons le devoir et surtout l'envie de le partager et de le faire connaître parce qu'il fait partie de nos racines communes.

Laurent Debesse

Vous nous expliquerez comment vous avez transformé l'offre à l'intérieur du château, pour innover et raconter une histoire.

Jean-Baptiste Soubaigné, vous êtes en charge des stratégies numériques pour la Mission des Offices de tourisme de la région Nouvelle-Aquitaine (MONA). Pourquoi considérez-vous qu'il ne serve à rien d'investir dans des bornes interactives ?

Jean-Baptiste Soubaigné

Ces propos ne valent pas pour les bornes Timescope, bien sûr ! Je travaille pour le réseau des offices de tourisme en Nouvelle-Aquitaine en tant que chargé de projets dont le numérique, mais aussi la transformation des missions et des organisations.

Vous l'avez dit, je considère qu'il est inutile d'investir dans une borne à 25 000 €. En effet, nous avons déjà tous l'équivalent dans notre poche, avec nos téléphones ! Il me semble donc plus utile d'enrichir les contenus des plateformes que les clients utilisent déjà que d'investir dans le développement d'une borne, à moins que celle-ci ne permette de vivre une expérience sensorielle et n'apporte une véritable valeur ajoutée.

Laurent Debesse

Ascanio De Vogüé, votre château raconte l'histoire de Nicolas Fouquet. Vous occupez un créneau très précis pour raconter cette histoire.

Ascanio de Vogüé

Quand j'ai pris mes fonctions il y a quatre an et demi, un projet de remplacement des audioguides par des tablettes était en cours. Or je considère qu'il y a déjà bien trop d'écrans dans nos vies et qu'il est intéressant de pouvoir faire une parenthèse quand on est sur un site culturel – d'autant que les écrans nous rendent passifs. J'ai donc privilégié le son, et uniquement le son. Jusqu'alors, le contenu délivré aux visiteurs portait sur l'architecture, le jardin, le mobilier ou encore la décoration, et assez peu sur l'histoire. Mais selon moi, l'histoire de Vaux-le-Vicomte est plus fondatrice pour nous que son décor ou son architecture !

J'ai contacté une société spécialisée dans le son binaural, le son 3D, très qualitatif et capable de transmettre une émotion. Ainsi que cela a déjà été évoqué, l'information associée à une émotion est plus facilement mémorisée. Nous avons donc mis en place un parcours sonore immersif qui raconte l'histoire de Vaux-le-Vicomte de pièce en pièce. Les visiteurs sont équipés d'un petit appareil et d'un casque haut de gamme, et revivent différents épisodes de l'histoire. Je précise que les scènes ont été jouées et enregistrées par des comédiens sur place, et non en studio.

En sortant, les visiteurs déclarent avoir ressenti une émotion qui les a bousculés, et leur a permis de retenir au moins une information. De ce point de vue, leur expérience est réussie !

Laurent Debesse

Ce parcours sonore s'apparente-t-il aux feuilletons radiophoniques ?

Ascanio de Vogüé

Oui, mais avec un casque de haute qualité et des enregistrements effectués sur place, ce qui en fait une expérience très haut de gamme.

Laurent Debesse

Sophie-Ève Valentin-Joly, je crois savoir que l'exposition « Espèces en voie d'illumination » n'était initialement pas destinée au Jardin des Plantes.

Sophie-Ève Valentin-Joly

Notre président a lui-même eu en quelque sorte une illumination en souhaitant qu'elle se tienne dans tout le Jardin des Plantes. Le projet a alors été confié à Michel Saint-Jealme, directeur de la Ménagerie. Dans nos rêves les plus fous, nous tablions sur 70 à 100 000 visiteurs. Finalement, nous avons accueilli plus de 367 000 personnes !

Le challenge était de taille, car nous avons disposé d'un an seulement pour préparer cet événement de bout en bout, des marchés publics aux études de faisabilité en passant par le choix des emplacements des 60 sculptures monumentales. Le principal intérêt était de pouvoir éclairer la Ménagerie. La complexité était double : il s'agissait de ne pas déranger les animaux la nuit et de tenir compte de l'étroitesse des allées.

Un véritable élan s'est produit en interne, pour convaincre que ce projet certes un peu fou – je fais partie de ceux qui considéraient qu'il l'était puisqu'il nécessitait d'ouvrir le jardin de nuit et d'accueillir un grand nombre de visiteurs sur nos parterres – serait une réussite.

Laurent Debesse

À l'instar d'Ascanio De Vogüé, vous avez transformé des lieux d'histoire par vos innovations.

Sophie-Ève Valentin-Joly

Effectivement, alors même que le Jardin a été créé en 1635 et que tout y est classé Monuments historiques.

Laurent Debesse

Quant à vous, Jean-Baptiste Soubaigné, vous avez construit une alternative à un grand d'Internet qui proposait des cartes. Pouvez-vous nous la décrire ?

Jean-Baptiste Soubaigné

Notre quotidien consiste à faciliter les montées en innovation auprès des offices de tourisme.

L'office de tourisme de Seignosse, au sud-ouest des Landes, a pris de plein fouet les changements de règles de Google Maps sur les requêtes. Dans une logique de structuration durable, il a embarqué sa communauté locale dans OpenStreetMap, logiciel libre, en impliquant ses équipes, les habitants et ses prestataires touristiques.

De façon générale, tout le réseau des offices de tourisme est en cours de mutation pour transformer ses établissements en tiers lieux. C'est aussi le cas à Seignosse, qui a restructuré son espace d'accueil pour en faire un lieu d'expérience dans lequel chacun peut « bidouiller » sa propre carte. Dans ce projet de territoire, l'approche est interactive et un site Internet devient le premier outil de conseil pour produire des cartes personnalisées en fonction des demandes des clients.

Laurent Debesse

Vous racontez donc vous aussi des histoires, à votre façon !

Jean-Baptiste Soubaigné

Nous sommes absolument convaincus que si notre rôle se limite à pousser les informations de type Tripadvisor, le public n'a plus besoin des offices de tourisme. C'est pourquoi nous avons choisi d'organiser des sessions de collecte de secrets, de petites « pépites », dans les sites préférés des habitants, peu ou pas connus du grand public.

Laurent Debesse

C'est souvent ce que nous recherchons : la pépite !

Carole Tabourot, les gares elles aussi racontent des histoires. Combien y en a-t-il en France ?

Carole Tabourot

Notre pays compte 3 000 gares, gérés par Gares & Connexions en péréquation. Vous en connaissez peut-être 20 ou 30, avec leurs nombreux commerces. En l'occurrence, ce sont ces 20 ou 30 gares qui nous permettent de maintenir le patrimoine des 3 000 gares en France dont beaucoup sont classées. Le modèle économique fonctionne grâce aux très grosses gares.

Laurent Debesse

Pourquoi la SNCF a-t-elle décidé de transformer ses gares il y a 10 ans ?

Carole Tabourot

D'abord pour maintenir ce patrimoine. Ensuite, pour construire un modèle économique viable à long terme. Il y a 15 ans, les commerces présents dans les grandes gares étaient bien moins nombreux qu'aujourd'hui. En effet, notre démarche de rénovation fait une grande place au commerce. Car c'est le commerce qui nous fait vivre et qui fait vivre le transport public. En effet, la moitié des recettes du commerce vient en déduction directe de la facture de péage pour les transporteurs. C'est un système vertueux qui profite in fine au modèle du transport public.

Nous reproduisons actuellement gare Montparnasse ce qui existe gare Saint-Lazare. L'implantation commerciale Gare du Nord, en 2024, sera plus conséquente encore. Cette approche nous permet de transformer nos gares en véritables lieux de vie, à Paris mais aussi en province, car elles drainent autant d'usagers des transports que de visiteurs – 10 millions chaque jour en France. Les riverains représentent 30 à 40 % des visiteurs lorsqu'une gare est bien imbriquée dans son territoire, en plein centre-ville ou dans une zone de chalandise.

Laurent Debesse

Sophie-Eve Valentin-Joly, quel est le retour d'expérience de l'événement « Espèces en voie d'illumination » ? Quels points critiques avez-vous identifiés ?

Sophie-Ève Valentin-Joly

Les critiques ont essentiellement porté sur les temps d'attente, difficilement supportables en plein hiver et en plein courant d'air. En outre, les premiers billets vendus par la Fnac mentionnaient à tort « coupe-file ». Or le temps d'attente a pu atteindre jusqu'à deux heures.

Le nombre important de personnes sur la voie publique de ce fait constituait une autre difficulté. Nous avons amélioré le système au fur et à mesure, même si nous n'avons pas toujours tenu notre promesse de visite rapide liée à l'achat du billet en ligne. Nous avons conseillé aux visiteurs d'arriver plus tard – mais dans la mesure où notre public était essentiellement familial, de très nombreux visiteurs commençaient à faire la queue dès 16 heures 30 pour l'ouverture à 18 heures.

Laurent Debesse

Carole Tabourot, confirmez-vous que 600 chantiers seront engagés d'ici 2025 ?

Carole Tabourot

Oui ! 600 gares sont actuellement en travaux. Cela génère des désagréments pour les voyageurs, mais il faut bien que les chantiers se fassent ! Celui de la gare du Nord débutera dans quelques mois. Vous pouvez voir sur Internet des images de la future gare, qui représente l'une des portes d'entrée en France. Elle sera extraordinaire, et nous n'aurons plus à en rougir dans quatre ans.

Laurent Debesse

Quels sont les services innovants mis en place par la SNCF ?

Carole Tabourot

Ils concernent davantage les visiteurs occasionnels et les touristes que les voyageurs pendulaires qui connaissent déjà bien nos gares.

Pour limiter l'irritant récurrent des bagages, par exemple, nous avons développé des initiatives en partenariat avec des start-ups. Avec Eelway et le groupe Accor, nous proposons ainsi un service de dépôt des bagages directement dans les hôtels. Un travail est également en cours

concernant les consignes. L'objectif est de proposer un modèle front-office plus serviciel. Nous avons expérimenté pendant trois mois une troisième initiative en partenariat avec Air France permettant aux voyageurs d'embarquer et d'enregistrer leurs bagages dès la Gare du Nord avant de se rendre à l'aéroport. Nous souhaitons rendre ce modèle viable et l'industrialiser. Cette solution existe déjà à Hong Kong.

Laurent Debesse

Hong Kong est souvent cité comme référence. Combien de temps vous donnez-vous pour être au niveau de service d'une ville comme celle-là ?

Carole Tabourot

Contrairement à Hong Kong, nous sommes contraints par le Code des marchés publics. Les projets de type *proof of concept* (POC) permettent d'avancer plus rapidement, mais le moindre appel d'offres nécessite un temps incompressible. Pour le projet des consignes, par exemple, je prévois 18 mois.

Un participant

Certaines compagnies proposent déjà de venir chercher les bagages à domicile.

Carole Tabourot

Nous aussi, pour Inoui. Mais le prix du service n'est pas le même. La logistique diffère, le prix également. Dans l'expérience que j'ai mentionnée, nous prenions les bagages jusqu'à 24 heures avant le départ – et ce service a trouvé une clientèle.

Dans le domaine des prix, le Ouigo prend actuellement des parts de marché extrêmement importantes. En 2025, il représentera 50 % de l'offre TGV, pour une raison simple : un client sur deux de Ouigo ne prenait auparavant pas le TGV, dont le coût était trop élevé. Aujourd'hui, le prix est réellement un *driver* pour les services. Nous ne pouvons pas proposer une seule offre de bagages porte-à-porte qui coûterait 40 euros. Nous devons trouver d'autres solutions, qui ne soient pas antinomiques mais complémentaires.

Un participant

À Hong Kong comme à Rome, il existe un train dédié aux déplacements entre l'aéroport et le centre-ville. Pourquoi ne disposons-nous pas d'un train similaire assurant la liaison entre l'aéroport Charles de Gaulle et Paris ?

Carole Tabourot

C'est prévu. Il s'agit du CDG Express, dont on parle depuis 20 ans et qui vient d'être reporté à 2025... Pour préparer son arrivée, le programme Paris Nord 2024 prévoit la création d'une liaison souterraine directe entre la Gare du Nord et la Gare de l'Est où le CDG Express arriverait. Une offre bagages aurait toute sa place dans ce contexte.

Laurent Debesse

Ascanio De Vogüé, avez-vous conclu un partenariat ou un accord pour le transport depuis Paris jusqu'à Vaux-le-Vicomte ?

Ascanio de Vogüé

Initialement, nous étions rattachés à la gare de Melun, que nous avons fuie car elle n'était pas compatible avec l'expérience clients. Nous attendons les travaux qui nous ont été promis. En attendant, nous avons basculé sur la petite gare de campagne de Verneuil l'Étang d'où des navettes privées acheminent les visiteurs jusqu'à Vaux-le-Vicomte.

L'une de nos principales difficultés est l'accessibilité. Aucune infrastructure ne permet de réduire le temps de trajet en dessous des 50 minutes d'un voyage en train – quand il fonctionne – suivi d'un déplacement en navette.

Laurent Debesse

Est-ce un vrai frein pour l'expérience visiteurs ?

Ascanio de Vogüé

Notre intention est de transformer une expérience négative en une expérience positive, en l'animant par exemple.

Laurent Debesse

Ce que vous faites déjà dans la rivière souterraine, le Styx, que vous avez aménagée et sur laquelle vous racontez une histoire.

Ascanio de Vogüé

Nous vivons une concurrence féroce, qui nous amène à innover en permanence. Et nous essayons de le faire là où nous ne pouvons pas être imités.

Quand Le Nôtre est arrivé à Vaux-le-Vicomte, une rivière traversait le site en diagonale. Pour pouvoir créer son jardin à la française, il l'a déviée et enterrée dans un tunnel voûté de 700 mètres de long. Nous avons eu l'idée de faire découvrir cette rivière souterraine aux visiteurs dans le cadre d'une expérience originale et expérientielle.

Nous ne cherchons jamais à faire du ludique pour du ludique : il doit véhiculer de l'art et de l'histoire. Nous pensons par exemple que La Fontaine, habitué de Vaux-le-Vicomte, s'est inspiré de cette rivière souterraine pour écrire *Les amours de Psyché et Cupidon*. Nous avons donc repris un extrait de cette œuvre pour créer une aventure guidée par un comédien à la suite duquel les visiteurs s'engagent dans un parcours ludique, équipés de cuissardes et de torches. Trois jeux de manipulation sont proposés sur le parcours, sur un thème lui aussi inspiré par La Fontaine.

Laurent Debesse

Jean-Baptiste Soubaigné, vous évoquiez tout à l'heure la transformation des offices de tourisme. Comment se déroule-t-elle ?

Jean-Baptiste Soubaigné

On se représente communément l'office de tourisme comme un lieu avec un bureau et des murs de prospectus. On l'appelle d'ailleurs bien souvent « syndicat d'initiative » ... Voilà pour les clichés ! Mais les offices de tourisme se sont beaucoup professionnalisés depuis 15 ou 20 ans. Même s'il reste beaucoup à faire, l'accompagnement des équipes, les transitions managériales, puis sociales, puis numériques ont déjà grandement contribué à la transformation des offices de tourisme.

Une concentration et une structuration du secteur ont également été opérées. En Nouvelle-Aquitaine, on dénombrait 400 offices de tourisme il y a quatre ans. Ils sont désormais 150 et les équipes se sont significativement étoffées.

Aujourd'hui, un visiteur qui se rend dans un office de tourisme n'attend pas de l'exhaustivité, ni ce qu'il peut trouver dans le *Guide du Routard*. Ce constat nous a amenés à évoluer dans les services proposés et à repenser le parcours du client. Je pense par exemple à un office de tourisme de Val de Garonne, une ville de 30 000 habitants dans le Lot-et-Garonne, qui a réaménagé son espace d'accueil selon une approche de marketing expérientiel afin que les visiteurs s'y sentent « comme à la maison ».

Par ailleurs, 70 à 90% des voyageurs d'une destination n'entrent pas dans les lieux physiques des offices du tourisme. Aussi importe-t-il que ces derniers s'appuient sur des points-relais – lieux

d'accueil, hébergements, restaurants, musées ou autres –, chacun représentant une part de l'identité du territoire. Avec cette logique de « hors les murs », nous développons une stratégie d'implantation mobile et ciblée : dans les points d'eau, sur le trajet d'une balade, à l'entrée d'un zoo, dans le cadre d'un événement, etc. Sur ces sites stratégiques, des véhicules identitaires, qui peuvent être des vélos triporteurs en milieu urbain, communiquent l'image de marque du territoire. L'office du tourisme de Val de Garonne, par exemple, outre son lieu d'accueil « comme à la maison », a installé ses bulles d'immersion chez des prestataires et créé un cabinet de curiosité dans un camion. C'est l'occasion pour le visiteur de vivre une expérience interactive.

L'important est de nourrir une dynamique fondée sur les besoins réels du client et de se réinventer sur les bases d'hospitalité et d'accueil du métier du tourisme. Cela passe aussi par de véritables changements culturels. Ce matin, l'un des intervenants nous invitait à supprimer les comptoirs dans les halls d'hôtel. Mais allez dire cela à une communauté de communes qui a investi dans un lieu d'accueil dont la banque occupe un tiers du local ! Sortir de cette conception constitue un véritable changement de culture à la fois pour le salarié, pour l'habitant, parfois le premier client d'un office de tourisme, et pour le voyageur.

Enfin, nous avons de plus en plus souvent affaire à des travailleurs nomades, qui ont parfois besoin de participer à distance à leur CODIR tout en étant en vacances. C'est aussi pour cette raison qu'il est important que nous nous transformions en tiers-lieux, entre la maison et le bureau.

Parfois aussi, nos espaces d'accueil sont des lieux de géocaching.

Laurent Debesse

Pouvez-vous nous en dire plus sur cette nouvelle tendance ?

Jean-Baptiste Soubagné

Le géocaching est une chasse au trésor insolite : les participants doivent se rendre d'un point GPS à l'autre, en répondant à des énigmes à chaque étape, pour trouver une cache au bout du parcours. Ce jeu permet de réinventer l'expérience d'itinérance et de balade, que ce soit en solo ou en groupe. La première innovation vient de la duplication de cet outil, qui a d'abord été développé dans le Limousin par la communauté de gamers Terra Aventura. Aujourd'hui, 300 parcours sont répartis sur l'ensemble du territoire de Nouvelle-Aquitaine et en 2018, le géocaching a mobilisé 700 000 joueurs ! Ils seront probablement un million cette année à emprunter nos 400 parcours. Une autre innovation vient aussi du partenariat public-privé qui associe le CRT Nouvelle-Aquitaine pour le portage et la promotion, et les acteurs locaux, dont les offices de tourisme, pour la création d'un univers, la définition des parcours et l'alimentation régulière des caches.

En 2018, 50 % des joueurs ont passé au moins une nuit dans la destination Nouvelle-Aquitaine. En outre, le géocaching a été mentionné comme la principale motivation de voyage dans 34 % des cas. Autant dire qu'il constitue aussi un outil puissant de fidélisation !

De toutes petites communes rurales perdues qui, hors saison, ne voyaient passer que quelques touristes accueillent désormais en un mois jusqu'à 60 visiteurs. Dans certains lieux, le succès est même tel que le territoire doit investir de fortes sommes pour réalimenter en objets les caches.

Emmanuelle Breuil-Salles, Office de tourisme d'Issy-les-Moulineaux

L'office du tourisme de Cognac où je travaillais auparavant s'est engagé dans cette démarche pour attirer les vacanciers qui jusqu'alors venaient uniquement une journée quand le temps était mauvais sur la côte atlantique. Il a créé un produit de géocaching intitulé « Titou et Léa » qui impose aux visiteurs de se rendre dans les cinq territoires de la région. Le taux de satisfaction à l'issue de cette expérience est très élevé.

Laurent Debesse

Avez-vous répondu à une demande particulière, ou créé le besoin ?

Emmanuelle Breuil-Salles, Office de Tourisme d'Issy-les-Moulineaux

Nous avons créé le besoin en travaillant avec des acteurs locaux du territoire. Les visiteurs sont parfois amenés à rester une nuit sur place, ce qui constitue des retombées économiques non négligeables pour le territoire.

Une participante

D'où viennent les participants à Terra Aventura ?

Jean-Baptiste Soubaigné

Il s'agit plutôt d'un public de proximité. Ainsi, dans le Lot-et-Garonne, la communauté des joueurs était initialement lot-et-garonnaise et périgourdine. Puis Terra Aventura s'est déployée dans tout le département de la Gironde et la communauté de joueurs s'est élargie. Cette année, 30 % du trafic de la communauté de gamers en Lot-et-Garonne proviennent de la Gironde. Il y a aussi des joueurs du Limousin.

Une participante

Quel est l'âge moyen des joueurs ?

Jean-Baptiste Soubaigné

Cette activité rencontre un fort succès auprès des familles, car elle est gratuite et ludique. Les enfants deviennent d'ailleurs les premiers prescripteurs. Mais il existe aussi des adultes passionnés de géocaching.

Laurent Debesse

Cette innovation est très simple, en réalité.

Jean-Baptiste Soubaigné

Technologiquement, il faut veiller au bon fonctionnement de l'application. Sur le plan du contenu, il faut tenir la ligne éditoriale par le storytelling. L'innovation réside surtout dans la duplication de l'expérimentation.

Laurent Debesse

Sophie-Ève Valentin-Joly, le Jardin des Plantes a-t-il décidé de reconduire « Espèces en voie d'illumination » l'année prochaine ?

Sophie-Ève Valentin-Joly

L'opération sera reconduite à la même période, avec la reprise de certaines sculptures mais aussi de nouvelles œuvres, en lien avec notre exposition temporaire sur les océans.

En effet, même si les temps d'attente faisaient l'objet de commentaires négatifs sur les réseaux sociaux, à la sortie, les visiteurs étaient globalement satisfaits. Par ailleurs, il s'est avéré que les œuvres étaient jolies de jour comme de nuit. En outre, nous avons déployé beaucoup d'énergie pour installer un réseau technique aux normes. Enfin, alors que le concepteur des sculptures, China Light, est installé à Rotterdam, nous avons su résoudre les difficultés rencontrées liées aux normes françaises de travail et à la traduction du cahier des charges.

Ce fut une aventure assez compliquée pour tous les personnels, mais nous sommes fiers de la réitérer cette année car le lieu s'y prête et le résultat est féérique.

Laurent Debesse

Ascanio De Vogüé, quelle est votre prochaine étape en termes d'innovation ?

Ascanio de Vogüé

Nous avons un nouveau projet pour 2021, financé en partie par le CRT Paris Île-de-France. Nous savons que Le Brun aurait dû peindre une fresque sur la coupole de la grande salle ovale située au milieu du château, qui mesure 18 mètres de diamètre et 18 mètres de hauteur. Mais celle-ci n'a jamais été réalisée en raison de l'emprisonnement de Fouquet et au XIX^e siècle, un ciel a été peint sur ce plafond resté blanc pendant 200 ans. Eh bien nous allons nettoyer ce ciel, classé, et essayer de l'éclaircir au maximum pour projeter sur 380 mètres carrés le projet de Le Brun, conservé au musée du Louvre. Nous ferons ensuite intervenir des artistes pour le coloriser, le mettre en mouvement.

Laurent Debesse

Vous êtes en effet soumis à une contrainte : le plafond étant classé, vous ne pouvez pas le peindre.

Ascanio de Vogüé

Nous pourrions, comme à l'Opéra, installer une double coque et la peindre, mais ce serait alors un projet fixe. Or la solution de la projection présente l'immense avantage de pouvoir varier la nature des images présentées. Le principal défi est technique : la projection de jour demande une plus grande puissance lumineuse.

Laurent Debesse

Envisagez-vous le même système de projection sur les murs ?

Ascanio de Vogüé

C'est la prochaine étape. Les murs de cette salle sont actuellement gris. Nous aimerions immerger le public dans ce qui aurait dû être fait à l'époque.

Laurent Debesse

Carole Tabourot, vous avez pour votre part le projet de transformer le pass Navigo en support complet.

Carole Tabourot

La loi nous confiant une mission sur l'intermodalité, nous travaillons sur les modes d'accès aux gares et aux transports publics, pour les voyageurs du quotidien notamment. L'objectif est de regrouper les différents abonnements sur un seul et même pass, pour un transport sans couture et fluide. Nous envisageons également d'ouvrir nos locaux à vélos, qui sont actuellement sous-utilisés. Avec le digital, tout est ouvert ! Nous créerons ainsi une plateforme qui proposera en marque blanche un système permettant d'accéder aux équipements multimodaux.

Laurent Debesse

Je crois que vous proposez aussi un *WeChat* pour les Chinois.

Carole Tabourot

En effet. Les Chinois utilisent exclusivement leurs réseaux sociaux nationaux. Nous avons donc ouvert en février dernier, pour le Nouvel An chinois, un compte *WeChat* Gares & Connexion dans les 15 plus grandes gares touristiques, avec l'aide d'un partenaire. Ce compte est de plus en plus utilisé et continuera à l'être, d'autant que l'on prévoit un doublement de la clientèle chinoise en France d'ici 2024 – qui sera de plus en plus constituée de voyageurs individuels ou en famille, et de moins en moins de groupes organisés.

Nous espérons aussi convaincre certains de nos commerçants en gare d'ouvrir des systèmes de paiement spécifiques aux Chinois.

Laurent Debesse

Merci à vous quatre !

Table ronde des présidents

L'expérience des visiteurs au cœur de la stratégie de développement

- Valérie Péresse, présidente de la Région Île-de-France
- Stéphane Martin, président du musée du quai Branly – Jacques Chirac
- Jean-Luc Martinez, président du musée du Louvre
- Denis Maseglia, président du Comité National Olympique et Sportif Français

Mobiliser les équipes

Laurent Debesse

En 2018, Paris et sa région ont accueilli 50 millions de visiteurs français et étrangers. La destination dans son ensemble a un très fort pouvoir imaginaire. Du même coup, les attentes des visiteurs sont très élevées.

En 2024, les Jeux Olympiques auront un retentissement médiatique considérable. Ce sera l'occasion pour Paris, pour sa région mais aussi pour la France tout entière de briller de par le monde !

Madame la présidente, vous venez de lancer pour la quatrième année consécutive l'opération des Volontaires du Tourisme. Son succès se confirme-t-il ?

Valérie Péresse

Oui, nous avons reçu de très nombreuses demandes de la part de jeunes étudiants désireux de découvrir cette filière des métiers du tourisme. Nous comptons 75 partenaires, qui les accueillent chez eux – ce qui témoigne aussi de l'engouement des lieux touristiques pour cette opération. Ces jeunes gens parlent plus de 40 langues, ce qui permet d'afficher une qualité d'accueil renouvelée.

Laurent Debesse

Qu'est-ce que cette opération des Volontaires du Tourisme représente pour la région Île-de-France ?

Valérie Péresse

J'aurais aimé que nous puissions la démultiplier et que nous ayons le double de stagiaires, mais les lois sur les stages sont tellement complexes et tatillonnes que cela s'est avéré trop compliqué. C'est dommage, parce que je suis convaincue que la découverte des métiers du tourisme est très importante pour tous ces jeunes. L'objectif est d'augmenter encore nos performances touristiques grâce à la qualité de l'accueil, même si nous battons tous les records actuellement.

Par ailleurs, avec le risque terroriste, de nombreux personnels d'accueil ont été chargés de faire sécurisation. Dans ce contexte, l'opération des Volontaires du Tourisme représente une bouffée d'oxygène et un moment privilégié avec les touristes.

Laurent Debesse

En quoi Paris et sa région sont-elles « à part » ?

Valérie Péresse

Nous avons la réputation de mal accueillir nos touristes, qui avaient le sentiment de devoir s'excuser de venir à Paris.

Laurent Debesse

Voulez-vous dire que le cliché du garçon de café qui ronchonne en terrasse a la vie dure ?

Valérie Péresse

Exactement. Le cliché du garçon de café qui ne parle pas l'anglais et qui refuse de répondre quand on lui parle dans une langue étrangère est tenace lui aussi. Il est donc primordial que les Volontaires du Tourisme aillent vers les visiteurs en s'adressant à eux en anglais pour les mettre à l'aise. De ce fait, les touristes se sentent les bienvenus à Paris et leur expérience voyageurs s'en trouve améliorée. Le taux de satisfaction vis-à-vis des Volontaires du Tourisme est d'ailleurs de 75 %.

Laurent Debesse

Que fait le Conseil régional d'Île-de-France pour améliorer les flux hors du cœur de la destination ?

Valérie Péresse

Outre Paris, nous comptons les deux sites les plus visités de France : Versailles et Disneyland. Mais notre objectif est de faire découvrir toutes les merveilles de l'Île-de-France, tant aux Franciliens qu'aux Français et aux touristes étrangers. Aussi envisageons-nous de bâtir des « contrats régionaux de destination » avec des bus touristiques et du transport à la demande qui permettront par exemple d'aller faire du tourisme mémoriel à Meaux, de suivre un parcours de l'impressionnisme ou un parcours Napoléon ou de visiter les maisons des Illustres de l'histoire de France. L'ambition est d'emmener les personnes qui ne souhaitent pas prendre un RER ou un transilien pour aller découvrir la banlieue, ni même la voiture – d'autant que les jeunes passent de moins en moins le permis de conduire.

Laurent Debesse

Tout à l'heure, Carole Tabourot de Gares et Connexion nous indiquait que la SNCF mettait tout en œuvre pour offrir un mode de transport qui soit le plus fluide possible. Pour votre part, vous avez lancé il y a moins d'un an le *Paris Region Pass*. En quoi s'inscrit-il dans la stratégie régionale en faveur de l'expérience clients ?

Valérie Péresse

Nous voulons aller vers du sur-mesure et vers une co-construction du parcours touristique avec le touriste lui-même. Ce pass concerne les transports et d'autres offres, comme des visites de musées. L'objectif est de proposer un bouquet d'offres.

Plus fondamentalement, nous ouvrirons de nouveaux Points d'Information Tourisme (PIT) dans les aéroports et les grands sites touristiques, dans lesquels nous ferons du conseil. En 2016, lorsque j'ai été élue présidente de région, les PIT du comité régional de tourisme remettaient des flyers intitulés « visitez Provins », « visitez Disneyland », etc. Aujourd'hui, nous voulons ouvrir ces points d'accueil, à l'instar des conciergeries de grands hôtels.

Nous travaillons également à la digitalisation de l'économie touristique, dans le cadre d'appels à projets. Il s'agit ainsi d'utiliser l'intelligence artificielle dans le parcours touristique, pour repérer les sites que les touristes aimeraient visiter. J'ai notamment découvert que les Chinois aiment l'art asiatique ou que les Russes aiment se rendre au cimetière de Sainte-Geneviève-des-Bois, de même que les Français vont voir les peintres impressionnistes au musée de l'Hermitage à Saint-Pétersbourg : les touristes veulent retrouver leurs repères y compris quand ils sont à l'étranger.

Laurent Debesse

Tous ces thèmes, qui ont été abordés tout au long de la journée, sont passionnants car ils dessinent l'avenir. Merci, madame la présidente !

Monsieur Martin, merci de nous accueillir. C'est grâce à vous que nous sommes ici aujourd'hui.

Stéphane Martin

Vous êtes chez vous !

Laurent Debesse

Nous nous sentons extrêmement bien dans cette magnifique maison.

Combien de visiteurs les équipes du musée du quai Branly Jacques Chirac accueillent-elles chaque année ?

Stéphane Martin

Nous recevons entre 1,3 et 1,5 million de visiteurs par an.

Laurent Debesse

Comment se traduit cette notion essentielle qu'est l'expérience visiteurs, face à un tel afflux ?

Stéphane Martin

C'est d'autant plus intéressant et excitant que nos visiteurs sont d'une nature très particulière. Ainsi, au-delà du public habituel des scolaires, des touristes français et des touristes étrangers, nous avons des publics très différents. Une partie importante des visiteurs est composée d'habitues du musée, par exemple. Et pour cause, les Parisiens vont très facilement au musée, y compris seuls à l'heure du déjeuner, par exemple – ce qui est très rare ailleurs.

Laurent Debesse

Est-ce une spécificité française ?

Stéphane Martin

C'est même une spécificité parisienne. Le visiteur parisien nourrit une espèce de décontraction dans son rapport aux musées. En l'occurrence, ce public est très particulier. Nous l'appelons le « public Télérama » ! Il s'agit en général d'un public très informé, majoritairement constitué de femmes d'une cinquantaine d'années avec un niveau d'éducation élevé. À l'autre extrême, 20 % de nos visiteurs ne vont jamais dans aucun autre musée. Nous accueillons aussi un public de jeunes et de scolaires, auquel il faut apporter des prestations particulières.

Cela tient sans doute au fait que ce musée, imaginé par le président Jacques Chirac, est le seul au monde à avoir à la fois une collection très importante et 45 % d'espaces dédiés à des expositions temporaires, lesquelles sont réalisées pour moitié par des personnalités qui ne font pas partie de l'équipe permanente du musée. De ce fait, il nous est arrivé de proposer en même temps une exposition d'art maya faite par des archéologues mexicains et une exposition sur les tatouages réalisée par les dirigeants d'une revue de tatouage. Évidemment, les visiteurs n'étaient pas les mêmes pour les deux thématiques. Cette mixité de publics est particulièrement intéressante, et nous impose d'entretenir un rapport différent à chacun d'entre eux.

Laurent Debesse

Une exposition vous a-t-elle plus marqué qu'une autre ?

Stéphane Martin

Nous avons réalisé 110 expositions depuis l'ouverture, dont certaines très pointues et de petite taille. À titre personnel, je dirais que c'est l'exposition sur Tarzan qui m'a le plus marqué. C'était un tel décalage ! Elle a véritablement modifié l'image d'un musée que l'on appelait « des arts premiers », et montré qu'il s'adresse à tout le monde et en particulier aux jeunes.

Laurent Debesse

Merci pour cette confiance ! Vos collaboratrices et vos collaborateurs exercent cet art de l'accueil au plus près de vos visiteurs. Alors que plusieurs d'entre eux sont des personnels externes, comment insufflez-vous cette qualité de l'expérience visiteurs ?

Stéphane Martin

C'est d'abord un travail de rapport direct avec ces personnels, qui sont souvent des jeunes et qui ont, d'une manière ou d'une autre, une connexion avec leur pays d'origine. Ils sont alors très heureux de pouvoir faire connaître d'autres civilisations aux visiteurs. Nous parlons beaucoup d'Afrique et d'Océanie dans ce musée, et nos collaborateurs sont fiers de montrer des œuvres qui ont un rapport avec eux-mêmes.

Par ailleurs, le grand architecte Jean Nouvel a imaginé ce bâtiment au milieu d'un jardin conçu par Gilles Clément et qui est un attracteur extraordinaire. On y entre gratuitement, puisque c'est dans le jardin qu'on achète son billet. Les agents d'accueil y vont souvent au-devant des visiteurs, notamment pour accueillir les personnes âgées, en fauteuil ou qui semblent perdues. L'expérience entre le public et les agents du musée commence donc avant même l'achat du billet.

Laurent Debesse

C'est vraiment un musée à part ! Côté rue, on peut voir des petites douves dans lesquelles les barrières se confondent avec les roseaux.

Stéphane Martin

Nous avons aussi des canards – et des moustiques, en ce moment ! – que nos voisins viennent régulièrement nourrir. C'est un véritable écosystème qui s'est installé dans cette partie de Paris. Il est difficile d'imaginer qu'il y a 20 ans, il y avait ici un parking et pas un seul arbre. Nous avons même le sentiment d'avoir toujours connu cet îlot de nature au cœur du 7^e arrondissement.

Laurent Debesse

Merci, Stéphane Martin !

Monsieur Martinez, vous êtes président du Louvre, le plus grand musée du monde. L'an passé, la barre des 10 millions de visiteurs a été dépassée dans ce musée. Quelle est leur « cartographie » ?

Jean-Luc Martinez

Vous avez raison de souligner le caractère extraordinaire de cette fréquentation. Je le dis d'autant plus qu'il y a 10 ans, personne n'aurait imaginé qu'un musée attirerait autant de monde ! C'est devenu un véritable phénomène social dans l'histoire du XXI^e siècle.

Nous avons la chance d'avoir un service du public, grâce auquel nous connaissons bien ce dernier. Tout d'abord, nos visiteurs sont à 75 % étrangers – comme à Versailles. Quant aux 25 % de visiteurs français, ils se répartissent en trois tiers à peu près égaux de Parisiens, de Franciliens hors Paris et de Provinciaux.

Ensuite, caractéristique la plus étonnante, ce public est jeune voire très jeune. L'année dernière, 54 % de nos plus de 10 millions de visiteurs avaient moins de 30 ans. C'est l'inverse de l'image que l'on se fait du musée. Cela s'explique notamment par le fait que nous accueillons des scolaires, mais pas seulement. Venir au musée du Louvre est aussi un plaisir familial, pour les Français comme pour les étrangers. Et nos visiteurs étrangers sont majoritairement jeunes également.

De ce fait, nos visiteurs sont donc plus connectés que d'autres. Nous devons donc nous adapter à leurs attentes en matière d'usages numériques.

Laurent Debesse

Ces visiteurs viennent-ils au Louvre parce que c'est le Louvre, ou faut-il les accrocher de façon différente ?

Jean-Luc Martinez

Aucun musée, quel qu'il soit, ne doit s'endormir sur ses lauriers. Il faut toujours aller chercher les visiteurs. Sachez que l'an dernier, 60 % des Français n'ont pas mis les pieds dans un musée. Il reste donc une marge de progression énorme. De la même manière, nombre de nos visiteurs étrangers ne fréquentent pas les musées chez eux. Nous devons donc comprendre les usages et les habitudes de chacun de ces publics. Or ces usages varient d'une nationalité à l'autre.

C'est la raison pour laquelle, avec notre Direction de la qualité, nous avons cherché à développer une connaissance de tous les publics, pour mieux les servir. Lorsque nous avons interrogé nos visiteurs chinois, par exemple, ils ont déclaré être très étonnés de ne pas avoir trouvé de distributeur gratuit d'eau chaude au musée du Louvre. En Chine, en effet, tous les établissements donnent accès à de l'eau chaude pour boire du thé. Cela peut nous sembler anecdotique. Toujours est-il que ces visiteurs chinois ne se sont pas sentis accueillis.

Laurent Debesse

Avez-vous installé des distributeurs d'eau chaude à la suite de cette enquête ?

Jean-Luc Martinez

Par encore, car c'est techniquement compliqué. En revanche, nous avons installé de quoi recharger les téléphones portables pour répondre aux critères d'accueil des personnes que nous recevons.

Les grandes fonctions d'un musée consistent à conserver, accueillir et transmettre. Nous avons beaucoup travaillé sur la première, un peu moins sur la troisième et très peu sur la deuxième. La révolution, désormais, consiste à mettre « accueillir » en tête de nos préoccupations. Cela impose de comprendre les attentes concrètes des publics et quels sont, pour eux, les critères du bon accueil.

Laurent Debesse

Vous avez entièrement refondu vos espaces d'accueil sous la pyramide. Comment avez-vous procédé ?

Jean-Luc Martinez

C'était d'abord une obligation statistique. Le Grand Louvre a été créé dans les années 1980 pour un nombre de visiteurs estimé à 3 millions environ – et nous en espérions 4 ou 5 millions au maximum. Aujourd'hui, vous l'avez rappelé, nous avons franchi la barre des 10 millions. Cela a été rendu possible grâce aux travaux que nous avons effectués.

Nous avons d'abord réfléchi aux usages, en nous mettant à la place des visiteurs. En effet, la clé pour progresser en termes d'accueil est de chausser les lunettes des visiteurs et d'opérer ce que nous avons appelé une « marche en avant » depuis la sortie du métro jusqu'aux guichets, afin d'identifier tous les obstacles à franchir pour les réduire au maximum – à commencer par les files d'attente à l'extérieur de la pyramide. Le tout, dans un contexte de montée en puissance des mesures de sécurité. Pour que ces mesures soient moins visibles, nous avons multiplié les points d'accès et de contrôle. À l'origine, il n'y avait qu'un seul passage par la pyramide. Aujourd'hui, on peut entrer en cinq points du Louvre.

Par ailleurs, nous avons simplifié les usages sous la pyramide, en prévoyant un seul espace pour acheter son billet, un seul espace pour déposer ses vêtements et ses bagages, etc.

Enfin, nous avons surtout essayé de développer l'assistance. L'avenir c'est aussi un « service après-vente », ou « service client ». Et pour cause, accueillir 10 millions de visiteurs signifie que de très nombreuses personnes peuvent rencontrer un problème !

Cette démarche qualité est en mouvement constant. Nous sommes attachés à disposer d'outils de mesure de la satisfaction et à une forme d'agilité nous permettant de répondre à la demande. Nous avons pris plusieurs mesures concrètes. La signalétique directionnelle, par exemple, est également en mandarin aujourd'hui. Je précise qu'au moment où j'ai pris mes fonctions, en 2013, il n'y avait pas une seule explication en langue étrangère dans le musée ! Fin 2020, le dispositif de médiation sera écrit en espagnol et en anglais, et le dispositif directionnel en chinois.

Laurent Debesse

Merci beaucoup, Monsieur Martinez !

Denis Masegla, les propos de Messieurs Martin et Martinez, vous inspirent-ils ? Font-ils écho à ce que vous êtes en train de préparer pour 2024 ?

Denis Masegla

Forcément ! Nous rencontrerons à cette occasion toutes les problématiques qui viennent d'être exposées et que nous avons déjà connues lors des grands événements sportifs précédents. S'y ajoute le fait que nos équipements sont souvent temporaires, ce qui ne permet pas d'acquérir d'expérience d'une fois sur l'autre. Qui plus est, les spectateurs des Jeux Olympiques voudront à coup sûr se rendre sur différents sites pour assister à un maximum d'épreuves en rentabilisant au mieux leur temps. Tels sont les challenges que nous aurons à relever en termes d'organisation.

Si l'organisation et l'accueil ne sont pas les seuls enjeux des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024, il n'en demeure pas moins que nous serons nécessairement scrutés dans ces domaines par le monde entier.

Une remise en question est nécessaire, même si ce n'est pas toujours le fort des Français.

Lorsque l'on s'apprête à accueillir le monde entier, l'on se doit d'être préparé et d'avoir un « plan B », voire un « plan C ».

Laurent Debesse

Avez-vous la pression ?

Denis Masegla

Tous les sportifs ont la pression ! Ils l'aiment, même. Ce n'est donc pas un problème. C'est même grâce à la pression et à l'adrénaline qu'on peut espérer améliorer ses performances. Et même quand on n'est plus sportif, qu'on est dirigeant et que l'on a à organiser un grand événement, la pression a toute sa place. La pression était déjà forte durant la phase d'obtention des Jeux !

Laurent Debesse

D'autres compétitions sportives internationales auront lieu d'ici 2024. Partagez-vous l'expérience de ceux qui organisent ce type d'événements ?

Denis Masegla

Oui. La volonté d'organiser de grands événements sportifs en France s'est renforcée dans les années 1990, après les Jeux Olympiques d'hiver d'Albertville. Nous avons ainsi accueilli la Coupe du Monde de football en 1998. Ensuite, nous avons tous été marqués par la déconvenue de Paris 2012, lorsque nous avons été battus par Londres. Cela nous a conduits à élaborer une politique de grands événements, dans tous les sports.

Nous échangeons les uns avec les autres. Mais au-delà de la capacité strictement organisationnelle, nous respectons des fondamentaux. Tout n'est pas parfait, mais nous essayons de faire en sorte que les problèmes soient de mieux en mieux résolus grâce aux expériences partagées.

Pour que l'expérience des Jeux soit parfaitement réussie en 2024, nous nous inspirerons des organisations de Londres en 2012 et de Tokyo en 2020. Pour moi, le plus important est l'héritage. Mais l'accueil est primordial également. Nous avons vraiment besoin de « culturer » tous ceux qui sont en charge de l'accueil. L'association Esprit de Service France, dont la présidente Maryse Juranville est aujourd'hui avec nous, a mis au point plusieurs dispositifs dont un MOOC dans cette optique. Cela témoigne d'une réelle prise de conscience.

Nous devons aussi nous nourrir de l'expérience des entreprises. Car les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 dépasseront le cadre du seul accueil sportif. Une coordination entre tous les acteurs qui feront le succès de cet événement en termes d'accueil sera nécessaire.

Laurent Debesse

Je précise que le MOOC d'Esprit de Service France s'intitule « Réussir l'accueil et le service en France ». Il propose différents modules de formation et est accessible à tous, gratuitement.

Certains métiers sont en tension. Cela posera-t-il un problème pour l'organisation d'un événement comme celui de 2024 ?

Denis Massegli

De nombreux emplois seront créés, plus ou moins durables. Les JOP 2024 seront vraiment l'événement sur lequel il faudra être capable de mieux faire ensemble. C'est la raison pour laquelle le comité d'organisation regroupe différents acteurs, publics et privés. Personne ne peut penser qu'il pourra faire tout seul. Nous sommes tous « embarqués sur le même bateau », pour utiliser cette expression.

Nous sommes de plus en plus regardés, mais aussi de plus en plus critiqués avec l'essor des réseaux sociaux. Le monde a changé. À nous de nous adapter. Place aux plus jeunes !

Innov

Laurent Debesse

Madame Péresse, vous avez indiqué que la Région voulait être « la RH des Jeux ». Vous avez notamment travaillé sur l'apprentissage des langues et sur l'accueil. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Valérie Péresse

La Région est en charge de nombreux sujets de formation, du lycée à l'université en passant par l'apprentissage et la formation des demandeurs d'emploi. Dans ce domaine, nous investirons 1 milliard d'euros supplémentaire dans les 5 ans qui viennent au nom de l'État. Cela représentera des budgets formation de plusieurs centaines de millions d'euros par an. Notre ambition est de les utiliser pour développer de nouvelles formations dans les métiers en tension.

En l'occurrence, le tourisme et le sport sont des filières essentielles pour l'Île-de-France. La filière artistique également : un artiste français sur deux habite dans cette région. Il est indispensable d'amener des talents dans tous ces métiers. Un autre défi se pose à nous : la restauration de Notre-Dame, qui sera le chantier du siècle. La France a un savoir-faire indéniable dans l'artisanat d'art, mais souffre d'une pénurie de talents. Il faudra donc, là encore, amener des talents – qu'il s'agisse de jeunes ou de demandeurs d'emploi en reconversion. L'Île-de-France sera en pointe pour tous ces métiers qui font du sens.

Dans cette optique, nous avons mis en place deux outils. Le premier est QIOZ, une plateforme gratuite d'apprentissage des langues ouverte à tous les Franciliens de 15 à 97 ans ! Elle permet d'apprendre l'anglais, l'espagnol, l'allemand, mais aussi le français langue étrangère pour le

monde entier qui s'est donné rendez-vous en Île-de-France : les travailleurs impatriés, les migrants, les réfugiés. Nous l'avons ouverte il y a trois semaines et nous enregistrons déjà 50 000 inscrits. L'objectif est de proposer un apprentissage qui s'adapte au niveau de chacun, par du *gaming* et de *l'immersive learning*. Cet outil peut nous aider à faire de l'Île-de-France une région bilingue. Les services RH d'ADP pour la plateforme aéroportuaire d'Orly utilisent désormais QIOZ dans tous ses modules de formation. Ils ont 1 000 postes d'agents d'accueil à pourvoir !

Le second outil est le site www.oriane.info, pour l'orientation. Ce logiciel géolocalise à la fois les emplois, notamment touristiques, près de chez vous ainsi que les formations qui y correspondent.

Laurent Debesse

Merci beaucoup, Madame Péresse.

Monsieur Martin, grâce à vous et grâce au CRT, nous découvrirons l'exposition « Océanie » tout à l'heure. Comment élaborez-vous vos scénographies ? Quelles sont vos recettes d'innovation ?

Stéphane Martin

Ainsi que je le mentionnais tout à l'heure, la moitié des espaces du musée est consacrée à des expositions temporaires. La scénographie est donc au cœur de nos préoccupations. Chaque exposition fait l'objet d'un mini-concours d'architecture. Ce faisant, nous essayons d'ouvrir nos scénographies non seulement aux scénographes professionnels qui travaillent habituellement dans les musées, mais aussi aux architectes. Nous avons ainsi organisé plusieurs de nos expositions avec de grands architectes qui n'avaient jamais travaillé comme scénographes.

Nous essayons aussi de nous mettre à la place de nos visiteurs. Ainsi, alors que nous avons acheté l'exposition « Océanie » clé en main à la Royal Academy de Londres, nous l'avons totalement transformée pour la rendre plus pédagogique.

Les visiteurs français aiment qu'une exposition raconte une histoire. Pour qu'elle soit réussie, il faut donc bien sûr qu'elle rassemble des œuvres séduisantes, mais qu'elle réunisse aussi deux personnages clés : le commissaire et le scénographe. En définitive, nous concevons chaque exposition comme nous concevrions un livre.

Laurent Debesse

Merci beaucoup, Monsieur Martin !

Monsieur Martinez, comment mobiliserez-vous vos collaboratrices et collaborateurs sur cet enjeu de l'expérience visiteurs ?

Jean-Luc Martinez

Nous imaginons différents dispositifs. Pour vous donner un ordre d'idée, 2 300 personnes travaillent au musée du Louvre. Ce nombre est à mettre en relation avec les 30 à 50 000 personnes que nous accueillons chaque jour – l'équivalent de la population d'une ville moyenne. J'aime à dire que l'an dernier, nous avons accueilli l'équivalent de toute la population du Portugal !

Cela signifie que mobiliser nos équipes, c'est mobiliser 2 300 personnes. Nous sommes donc très intéressés par la plateforme QIOZ !

Valérie Péresse

La prochaine étape sera le lancement, l'an prochain, de l'apprentissage du chinois, de l'arabe et du portugais.

Jean-Luc Martinez

Pour améliorer la relation entre les personnels des salles et les clients, un changement de posture est indispensable. Jusqu'ici, le cœur de métier des agents de surveillance était la sécurité. Ils étaient d'ailleurs souvent décriés comme des personnes restant assises sur des chaises à proximité des portes. Mais leur cœur de métier était précisément l'évacuation du public et la gestion des portes. Quoi qu'il en soit, c'est derrière nous et ces agents tendent à devenir les premiers ambassadeurs de l'image du musée.

Par ailleurs, nous testons la mise à disposition de tablettes pour le personnel du musée. Cet outil relationnel lui permettra à la fois de former une véritable communauté et d'entrer en relation avec tous les visiteurs, quelle que soit leur langue.

Ce changement de posture du personnel est aussi et avant tout un enjeu de formation. Comme vous le savez, nous expérimentons le « musée plus », sous la forme d'une nocturne gratuite un samedi par mois. Cela nous permet de tester notre programmation en vue d'enrichir l'expérience visiteurs.

En somme, nous passons notre temps à expérimenter pour voir ce qui fonctionne ou pas !

Un autre élément clé d'un accueil réussi est la complémentarité entre les différents métiers du musée.

Enfin, nous envisageons encore trop souvent le visiteur comme un anonyme. Mais les moins de 4 ans ne sauraient être accueillis comme des adolescents. Cela paraît évident ! Ainsi, outre la création d'outils, il s'agit de créer une offre de programmation correspondant aux attentes des visiteurs dans toute leur diversité.

Laurent Debesse

Merci beaucoup, Monsieur Martinez !

Monsieur Massegli, 50 000 volontaires olympiques et des milliers de salariés seront directement concernés par les Jeux de 2024. Leur implication sera un point crucial pour la réussite de cet événement. Quelle sera votre démarche en la matière ?

Denis Massegli

Les Jeux sont la propriété du Comité International Olympique (CIO). C'est lui qui demandera au Comité d'Organisation (COJO) de délivrer le meilleur produit possible, conformément à un cahier des charges assez conséquent.

Le COJO est aujourd'hui composé de 100 salariés. Demain, il en comptera 4 000, auxquels s'ajouteront 50 à 60 000 volontaires. Nous ferons en sorte qu'ils soient tous impliqués, mais aussi formés. Je rejoins ici les propos de Valérie Pécresse sur l'importance de la formation. Certes, c'est une bonne chose d'avoir de nombreux volontaires. Mais il est encore plus intéressant qu'ils sachent répondre aux questions et aux attentes des spectateurs.

La montée en charge de l'activité sera progressive, tant pour les volontaires que pour les employés du COJO. Elle devra s'accompagner d'une réelle professionnalisation.

Concernant les volontaires, je pense que nous recevrons quelques millions de candidatures. Il faudra aussi savoir expliquer à ceux qui n'auront pas été choisis pourquoi ils n'ont pas fait l'affaire. Éviter la déception est indispensable. Cet événement doit attirer. Tout le monde doit s'y reconnaître et avoir envie d'y participer. Je précise, à cet égard, que le COJO a innové en permettant aux sportifs qui n'ont pas été sélectionnés de vivre autrement l'événement, par exemple en s'inscrivant pour faire le parcours du marathon, hors compétition.

C'est ainsi que ces Jeux seront aussi ceux de la France et des Français. C'est aussi cela, notre challenge !

Laurent Debesse

Merci beaucoup !

En conclusion...

Laurent Debesse

Nous allons bientôt nous quitter. Quelle serait votre conclusion, Madame Péresse, pour clore cette journée autour de l'expérience visiteurs organisée par le CRT ?

Valérie Péresse

Je tiens tout d'abord à préciser que nous organisons des stages « volontaires JO » d'une semaine à la Région pour les jeunes de 3^e qui ne trouvent pas de stage en entreprise. Nous les emmenons sur des sites touristiques et olympiques et nous les formons avec les outils du CRT à l'accueil des touristes. À l'issue de ce stage, nous leur remettons un diplôme « initiation volontaire JO ». C'est une organisation plutôt technique, mais elle fonctionne superbement ! Notre ambition est d'organiser 1 000 stages de ce type par an. Cela attise la flamme et démontre aux jeunes de familles modestes de banlieue que les Jeux 2024 seront aussi les leurs.

Je souhaite ensuite remercier l'ensemble des intervenants qui ont pris de leur temps aujourd'hui. Je tiens aussi à remercier le président du CRT, Éric Jeunemaitre, et son directeur général Christophe Decloux, et à vous dire qu'avec Hamida Rezeg, ma vice-présidente en charge du tourisme, nous sommes très heureuses de l'organisation de cette journée qui a mis en valeur les Volontaires du Tourisme et les actions du CRT.

J'en profite aussi pour réaffirmer l'engagement de la Région auprès de ses 75 partenaires avec lesquels elle travaille au quotidien, et rappeler que les 5 millions d'euros du fonds régional pour le tourisme (FRT) pour la modernisation de leur activité sont toujours d'actualité pour leur permettre d'aller encore plus loin notamment dans la digitalisation, la sécurisation ou la traduction.

Pour finir, je vous propose de découvrir en images le concept des nouveaux Points Information Tourisme qui ont ouvert dans les aéroports, en lien avec Paris Aéroports. Ils sont la traduction concrète de la convention « Ambition 2024 » que nous avons signée avec cet acteur.

Un diaporama est projeté à la salle.

Laurent Debesse

Merci beaucoup, Madame Péresse. Merci au CRT, et merci à tous !