

UNIVERSITE PARIS 1 - PANTHEON SORBONNE
INSTITUT DE RECHERCHE ET D'ETUDES SUPERIEURES DU TOURISME

*"LA GESTION DE LA QUALITE DES SEJOURS DE
STIMULATION AU SEIN DES AGENCES RECEPTIVES"*

Mémoire professionnel présenté pour l'obtention du

Diplôme de Paris 1 - Panthéon Sorbonne

MASTER PROFESSIONNEL "TOURISME" (2e année)

Spécialité Gestion des Activités Touristiques et Hôtelières

Par Mlle ERCEAU Constance

Tuteur du mémoire : Mme Isabelle Kucharski

Avant-propos

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager le directeur de mémoire, de l'université de Paris 1 – Panthéon Sorbonne ou de l'Institut de Recherche et d'Etudes Supérieures du Tourisme.

« L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les mémoires et thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs. »

Remerciements

Tout d'abord je tiens à remercier Mr Decelle et Mr Tiard pour leurs commentaires méthodologiques et leurs conseils lors de la présentation orale de mon sujet de mémoire le 12 février 2011. Je remercie également Mme Kucharski pour avoir accepté d'être ma tutrice de mémoire.

Je tiens à remercier les différents participants à cette étude : Mme Nawatzki, Mme Colucci, Mme Paré et Mr Schmitt pour leurs réponses qui m'ont permis de tester de façon empirique mes hypothèses.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui m'ont soutenu et conseillé durant l'élaboration de mon mémoire.

Sommaire

AVANT-PROPOS	1
REMERCIEMENTS	2
SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	4
METHODOLOGIE	8
CHAP. 1	9
LES ENJEUX DE LA GESTION DE LA QUALITE DES SEJOURS DE STIMULATION POUR LES AGENCES RECEPTIVES	9
I- LE MARCHE DES AGENCES RECEPTIVES SPECIALISEES DANS LE TOURISME D’AFFAIRES	10
II- LES SEJOURS DE STIMULATION	18
III- LA SPECIFICITE DE LA DEMARCHE QUALITE POUR LES AGENCES RECEPTIVES.....	27
IV- LES BESOINS ET LES ATTENTES DES ENTREPRISES COMMANDITAIRES	31
CHAP. 2	37
LES OUTILS DE GESTION DE LA QUALITE DES AGENCES RECEPTIVES	37
I- LA CERTIFICATION	38
II- LES LABELS	44
III- LA GESTION DES INTERACTIONS HUMAINES	48
IV- LES OUTILS D’EVALUATION DE LA QUALITE A DISPOSITION DES AGENCES RECEPTIVES	52
CHAP. 3	60
L’ETUDE EMPIRIQUE	60
I- PROPOSITION DE RECHERCHE	61
II- METHODOLOGIE DE L’ETUDE EMPIRIQUE	63
III- ETUDE EMPIRIQUE.....	67
IV- RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS.....	81
CONCLUSION GENERALE	85
BIBLIOGRAPHIE	88
ANNEXES	93
TABLE DES TABLEAUX	108
TABLE DES FIGURES	109
TABLE DES ENTRETIENS	110
TABLE DES MATIERES	111
RESUME	114

Introduction

Le tourisme d'affaires est un secteur spécifique du tourisme. D'après Sèze (2002), « le tourisme d'affaires regroupe les séjours individuels ou organisés, effectués pour des motifs professionnels et dont la durée est d'au moins 24 heures ». Il est apparu à la fin des années 1920 aux Etats Unis avec l'organisation des premiers séjours de stimulation destinés à la force de vente¹. Le tourisme d'affaires est apparu dans les années 1950 en France avec la création des séjours de stimulation². Ils offrent de nombreux avantages aux entreprises que ce soient financier, commercial ou social. En effet, ces séjours permettent de motiver les employés et d'augmenter leur productivité. Durant le voyage des activités de groupe sont organisées afin de développer les capacités de travail, la communication et les liens entre les différents collaborateurs en créant une cohésion de groupe. Le marché du tourisme d'affaires regroupe : les congrès et conventions d'entreprise, les foires et les salons, les séjours de stimulation, les séjours de remerciement, les séminaires et réunions d'entreprise, et pour finir les voyages d'affaires individuels. Dans ce mémoire, nous nous intéresserons plus particulièrement aux séjours de stimulation. La majorité des séjours de stimulation est destinée à des commerciaux et se déroule sur 2,6 jours³. La plupart de ces voyages ont lieu dans des hôtels trois ou quatre étoiles. Selon Dupuy (2005), les séjours de stimulation sont « organisés par des entreprises à travers la création d'un challenge à destination interne ou externe avec des objectifs quantitatifs ou qualitatifs à réaliser consistant par exemple en l'augmentation des parts de marché d'un produit ou à dépasser les objectifs fixés ». Ce sont des séjours créatifs de qualité dont les budgets sont souvent conséquents c'est pourquoi l'organisation est confiée à des agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires (Claveau 2005).

Les agences réceptives sont des entreprises spécialisées dans la préparation et la gestion de séjours de groupes qui ont lieu sur sa destination d'accueil. Elles revendent ensuite ces séjours soit

¹ Source : Mémoire de Loridon Céline (2006), « Le Tourisme d'Affaires : offre, demande et perspectives », Mémoire de Master disponible sur le site Internet Librappport http://librappport.org/Rapport-de-Stage-Le-Tourisme-d-Affaires---offre--demande-et-perspectives_845_document.html, Accès le 29/04/2010, p.3

² Source : op.cit

³ Source : Philippe Claveau, « Management de projets évènementiels », Ed. Presses Universitaires de Grenoble (2005), p. 28

directement à des clients finaux, soit indirectement par le biais d'agences de distribution. Selon l'Association des Destination Management Executives, les agences réceptives sont « des organisations professionnelles de management de destination spécialisées dans la création et la réalisation d'évènements, d'activités et d'itinéraires basés sur des voyages de motivation et une connaissance profonde de la destination ». Dans ce mémoire, nous nous intéresserons plus particulièrement aux agences réceptives européennes spécialisées dans le tourisme d'affaires. Les agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires ont été créées dans les années 1960 pour répondre aux besoins de la clientèle d'affaires lors de réunions ou de congrès⁴. Ce sont principalement des PME⁵ opérant sur une seule et unique destination. Ces organisations locales offrent des services basiques incluant l'accueil à l'arrivée du groupe, les transferts et l'organisation d'activités de loisir. Leur rôle d'expert local a vu le jour dans les années 1970 lorsqu'elles ont commencé à organiser des évènements et des soirées à thèmes⁶. Les agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires ont fleuri dans les années 1980 en élargissant leur offre à l'organisation de réunion, de convention et de séjour de stimulation⁷. Face à la réduction du budget meeting des entreprises et l'augmentation de la concurrence des packages hôteliers dans les années 1990, la demande sur le marché des agences réceptives a considérablement diminué⁸. Le développement des nouvelles technologies d'information et de communication a engendré de profondes mutations du paysage économique mondial. Au sein de ce marché, la concurrence s'est accrue et les consommateurs sont devenus de plus en plus exigeants obligeant les entreprises à investir dans des démarches qualité afin de conserver leur avantage concurrentiel.

La gestion de la qualité représente donc un levier permettant aux entreprises d'obtenir un avantage compétitif. D'après la norme ISO 8402/94, « la gestion de la qualité est le mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres en visant au succès à long terme par la satisfaction du client, et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société ». Les objectifs traditionnels de qualité et de réduction des coûts

⁴ Source : Andrea Aster, "Destination Management Companies", Meetings and Incentive Travel Magazine (July 1998), <http://www.accessdmc.com/1998July.pdf>, Accès le 29/04/2010, p. 2

⁵ PME : Petites et moyennes entreprises

⁶ Source : Andrea Aster, "Destination Management Companies", Meetings and Incentive Travel Magazine (July 1998), <http://www.accessdmc.com/1998July.pdf>, Accès le 29/04/2010, p. 2

⁷ Source : op.cit

⁸ Source : op.cit

font toujours partie de la démarche qualité, mais de nouveaux objectifs sont apparus tels que la volonté d'optimiser la relation clients et la collaboration avec toutes les fonctions de l'entreprise. Le rôle de la qualité devient donc plus stratégique, avec l'intervention en amont sur toutes les phases de la définition des besoins de la clientèle, et plus transverse, par sa plus grande collaboration avec les autres services de l'entreprise.

Cette thématique «La gestion de la qualité des séjours de stimulation au sein des agences réceptives » est en parfaite adéquation avec mon projet professionnel. En effet, j'ai découvert le secteur des agences réceptives lors de ma formation précédente. Les stages que j'ai effectués au sein de deux agences réceptives en tant que commerciale et assistante chef de projets m'ont permis d'observer l'importance de la démarche qualité pour ces entreprises touristiques. Le tourisme d'affaires est sensible aux variations de la conjoncture économique, politique, nationale et internationale. Depuis le début de la crise économique, la durée moyenne des séjours de stimulation a diminué et les dépenses moyennes par participant ont considérablement baissé. En outre, au cours de l'évolution du secteur du tourisme, la démarche qualité est devenue une fonction stratégique au sein des entreprises touristiques, au même titre que l'innovation et la création de nouveaux produits touristiques. L'implication de la qualité dans les entreprises apparaît comme un nouvel axe de création de valeur pour les agences réceptives. En tant que future chef de projets, il est important de s'informer des impacts de la démarche qualité sur ce secteur. Ce thème me permettra donc d'être aux faits des dernières études sur le sujet. De plus, ces recherches m'aideront à acquérir une connaissance pointue de la gestion de la qualité des séjours de stimulation, connaissance me permettant d'appréhender mon futur métier de chef de projets dans une agence réceptive et qui sera valorisante auprès des recruteurs.

Ce mémoire de recherche comporte de nombreux intérêts managériaux. En effet, l'utilité pour les agences réceptives est d'appréhender les avantages liés à l'intégration de la qualité dans l'entreprise et d'en faciliter la mise en place organisationnelle. Dans le contexte économique actuel, la qualité est devenue un outil stratégique de différenciation, une valeur ajoutée. Une bonne gestion de la qualité devient donc primordiale pour permettre aux agences réceptives de conserver leur avantage compétitif. Cette étude présente donc un intérêt managérial important.

Sur le plan académique, de nombreuses recherches ont été réalisées sur le sujet et démontrent l'intérêt de la démarche qualité au sein des entreprises touristiques. Ce mémoire, en étudiant les impacts de la gestion de la qualité des séjours de stimulation présente donc un intérêt académique. Enfin, notre objet de recherche étant orienté vers l'industrie des agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires, ce mémoire permettra d'apporter une nouvelle perspective à la recherche académique, jusque là centrée principalement sur d'autres industries. Cette recherche nous aidera donc à valider ou non la généralisation de ces résultats à l'industrie des agences réceptives.

Ce mémoire permettra aux agences réceptives de capturer au mieux les bénéfices générés par la démarche qualité et d'en minimiser les inconvénients.

Méthodologie

Cette recherche a pour objectif d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : **En quoi la gestion de la qualité des séjours de stimulation contribue-t-elle au succès des agences réceptives ?**

Dans deux premières parties dites théoriques, nous nous appuierons sur des lectures exploratoires de travaux académiques afin de réaliser une revue de la littérature. Nous étudierons donc de façon approfondie les travaux de recherche afin d'identifier les outils efficaces d'évaluation de la qualité des séjours de stimulation pour les agences réceptives européennes spécialisées dans le tourisme d'affaires. Cette revue de la littérature nous permettra d'appréhender les concepts clés de cette question de recherche et nous permettra ainsi d'émettre des hypothèses constituant des réponses anticipées à notre question centrale de recherche. Ces hypothèses seront validées ou réfutées par les résultats d'une étude terrain qualitative constituant la troisième partie de ce travail de recherche.

Dans cette partie empirique, nous présenterons dans un premier temps notre proposition de recherche. Puis dans un second temps, nous justifierons l'étude terrain, la méthodologie employée, le mode de collecte de données, le choix de l'échantillon et le déroulement de l'étude. Ensuite, les données discursives récoltées seront confrontées à des données secondaires, telles que des rapports d'activité ou des études issues de la littérature, afin de trianguler les sources et d'obtenir des résultats valides. A la suite de cette recherche théorique et empirique, nous proposerons une réponse à la question centrale de recherche.

Chap. 1

Les enjeux de la gestion de la qualité des séjours de stimulation pour les agences réceptives

Dans ce premier chapitre, nous allons procéder à une revue de la littérature afin de situer notre sujet dans son contexte actuel et d'apporter des éléments de réponses théoriques à notre problématique. Nous décrirons dans un premier temps le marché des agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires et l'enjeu des séjours de stimulation pour les agences réceptives avant de nous concentrer sur la spécificité de la démarche qualité pour les agences réceptives et l'étude des besoins et attentes des entreprises commanditaires.

I- Le marché des agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires

Dans cette première partie, nous allons décrire le marché des agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires. Pour cela, nous allons tout d'abord analyser l'offre du secteur et enfin la concurrence sur le secteur des séjours de stimulation.

1) Analyse de l'offre

Dans cette première section, nous définirons le terme d'agence réceptive, nous présenterons les chiffres clés du secteur, puis nous aborderons l'enjeu des séjours de stimulation pour les agences réceptives.

a) Présentation des agences réceptives

Selon l'Association des Destination Management Executives, les agences réceptives sont « des organisations professionnelles de management de destination spécialisées dans la création et la réalisation d'évènements, d'activités et d'itinéraires basés sur des voyages de motivation et une connaissance profonde de la destination ». Les agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires mettent au service des entreprises et des individus leurs connaissances, leurs expériences et leurs ressources lors de l'élaboration de séjours de groupe.

Les produits touristiques proposés par les agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires sont les suivants:

- ***Les séjours de stimulation:*** Il s'agit d'un programme d'encouragement et de remerciement offert par une entreprise à leurs meilleurs clients ou salariés avec lesquels elle entretient des relations privilégiées.
- ***Les séjours de motivation:*** L'intention n'est pas de récompenser mais de motiver le personnel de vente grâce à une série d'évènements, de communication et de travaux de groupe afin de créer une synergie de groupe.
- ***Les séjours de récompense:*** Des clients sont invités par une compagnie pour les remercier de leurs achats. Ce séjour a pour but d'améliorer et de développer des partenariats entre l'entreprise et ses clients pour encourager leur fidélité.
- ***Les séjours de promotion:*** Les voyages sont généralement entrepris par de grandes multinationales pour promouvoir et aider au développement des ventes de leurs produits. Ces voyages impliquent des visites d'usines, des conférences et un peu de tourisme.
- ***Les séminaires / Les conventions / Les conférences :*** Ce sont des forums de discussions éducatifs comprenant des séances de travail dans un cadre ludique. Les séminaires sont des réunions dirigées par le personnel d'une entreprise qui transmettent de l'information ou de la formation sur des sujets très variés, avec souvent un aspect de promotion commerciale des produits et services de l'entreprise organisatrice. Les conventions sont les réunions annuelles d'une société. Les conférences sont les réunions multinationales.

Le marché des agences réceptives comptait 635 agences en France en 2009 et 6 860 employés⁹. Elles ont réalisé un chiffre d'affaires de 2,018 milliards d'euros en 2009 soit une moyenne de 3,18 millions d'euros par agence en moyenne¹⁰. Le chiffre d'affaires de ces agences a diminué de 11,5% en moyenne entre 2008 et 2009¹¹.

⁹ Source : G. Denis, N. Dudkowski, « Le marché des agences de communication événementielle en France », Etude ANAé-Bedouk, 2 février 2011

¹⁰ Source : op.cit

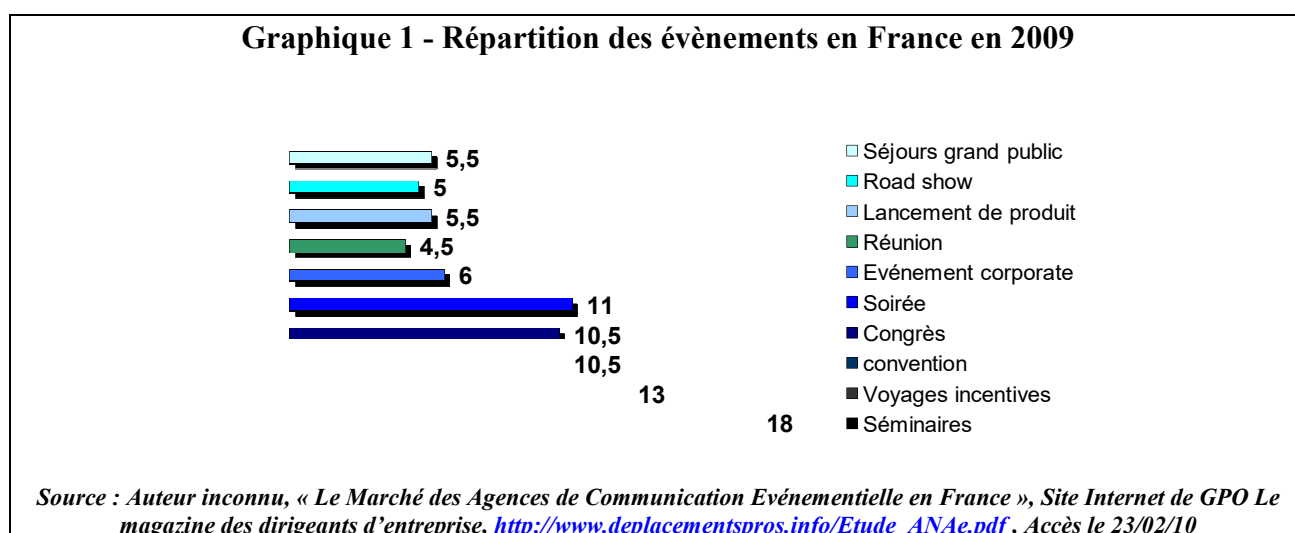
¹¹ Source : op.cit

b) L'enjeu des séjours de stimulation pour les agences réceptives

Au sein de cette rubrique, nous étudierons les enjeux des séjours de stimulation pour les agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires.

Le tourisme d'affaires produit des retombées économiques importantes pour les agences réceptives. En effet, le tourisme d'affaires est plus lucratif que le tourisme de loisir. Selon l'étude du cabinet Coach Omnium pour Bédouk (2007)¹², « les entreprises françaises et étrangères établies en France ont dépensé 8,8 milliards d'euros en 2006 pour les séminaires, incentives, conventions et autres événements d'entreprise ».

Les événements organisés par les agences réceptives en France sont répartis de la façon suivante :



Les agences réceptives sont des organisatrices d'événements expertes dans leur destination proposant à leur clientèle des séjours à forte valeur ajoutée. Comme nous pouvons l'observer, les séjours de stimulation, dits « incentives », représentent, dans ce graphique, le second poste de revenu le plus important des agences réceptives, juste derrière les séminaires. D'après F. Akar et C. Maginel (2008), les séjours de stimulation représentent un bénéfice important pour les agences réceptives de par le nombre et la qualité des participants.

¹² Source : B. Plasait, « Le tourisme d'affaires : un atout majeur pour l'économie », Avis et rapports du Conseil Economique et Social, 2007

Les séjours de stimulation représentent donc un véritable enjeu économique, financier et compétitif pour les agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires. La gestion de la qualité des séjours de stimulation doit donc être au cœur des préoccupations des agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires.

2) Analyse de la concurrence

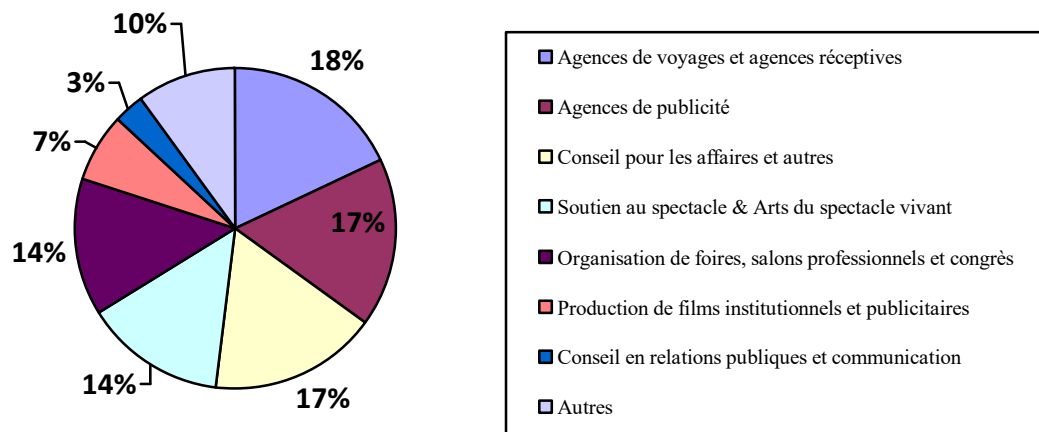
Dans cette seconde section, nous analyserons la concurrence sur le secteur des séjours de stimulation. Nous étudierons également la stratégie de coopération utilisée par les agences réceptives pour lutter contre la concurrence internationale. Enfin, nous présenterons le regroupement d'agences réceptives au sein d'associations de professionnels.

a) L'analyse de la concurrence sur le secteur des séjours de stimulation

Dans cette rubrique, nous allons analyser la concurrence sur le secteur des séjours de stimulation.

L'hétérogénéité des typologies d'entreprises commercialisant des séjours de stimulation nuit à l'organisation de la profession.

Graphique 2 - Typologie des entreprises organisant des séjours de stimulation



Source : G. Denis, N. Dudkowski, « Le marché des agences de communication événementielle en France », Etude ANAÉ-Bedouk, 2 février 2011

Comme nous pouvons l'observer la typologie des entreprises commercialisant des séjours de stimulation est très variée. De nombreuses entreprises provenant de différents secteurs organisent des séjours de stimulation. Les agences réceptives, bien que majoritaires sur le marché des séjours de stimulation, ne commercialisent que 18% des séjours de stimulation réalisés. En seconde position arrivent les agences de publicité et les cabinets de conseil pour les affaires.

Les agences réceptives françaises souffrent d'une concurrence agressive tant nationale qu'internationale et plus généralement d'une image vieillissante. Selon Legros (2008), « en France, les agences réceptives sont peu nombreuses car elles nécessitent des compétences difficiles à trouver et exercent sur un marché complexe sur lequel les collectivités peuvent elles-mêmes venir les concurrencer »¹³.

Comme nous venons de l'étudier, la concurrence est agressive sur le marché des séjours de stimulation. Sur ce marché très compétitif, quelles stratégies peuvent utiliser les agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires pour se démarquer de la concurrence ?

¹³ Source : F. Legros, « Réunion et congrès : un marché concurrentiel, un métier de spécialiste », Les Cahiers Espaces n°97, avril 2008, p. 46-48

b) La stratégie de coopération

Dans cette rubrique, nous allons étudier la stratégie de coopération permettant aux agences réceptives de mieux se protéger de la concurrence.

Il existe différentes stratégies de marketing des destinations utilisées par les entreprises touristiques : la compétition, la coopération et la coopération.

Sur le secteur du tourisme, il est courant que les entreprises locales ou nationales se regroupent afin de définir une stratégie de marketing commune pour la destination (Henderson 2001, Prideaux & Cooper 2002, Saxena 2005, Wang et Fesenmaier 2007, Wang et Xiang 2007). La plupart des entreprises touristiques d'une destination, dont les agences réceptives, utilise la stratégie de coopération.

Le terme coopération décrit l'équilibre entre la stratégie de compétition et la coopération. Les agences réceptives locales sont concurrentes au niveau national ; pourtant elles se regroupent afin de définir une seule et unique politique de marketing des destinations dans le but de conserver l'attraction de leur destination au niveau international. Elles reconnaissent alors les avantages de la stratégie de coopération : les coûts de marketing de destination sont divisés entre les membres mais les compagnies conservent leur indépendance (Palmer 2002). Contrairement à la coopération, la coopération est moins formelle et plus souple.

Selon J. Spindler et D. Huron (2009), « il faut prendre conscience que sur le marché des agences réceptives, ce sont les destinations qui sont le plus souvent en concurrence et non les agences individuellement ». Il faut donc amener les partenaires à travailler ensemble pour la réalisation de projets communs.

Les agences réceptives se regroupent donc en utilisant la stratégie de coopération afin de développer un meilleur niveau de qualité des entreprises touristiques locales dans le but d'améliorer la qualité totale de la destination.

c) Les associations de professionnels d'agences réceptives

Au sein de cette troisième rubrique, nous allons présenter certaines associations de professionnels d'agences réceptives.

Comme nous venons de le voir, il est dans l'intérêt des agences réceptives de se regrouper au niveau national afin de promouvoir une stratégie de communication commune sur la destination.

D'après l'étude ANAé 2010 sur le marché des agences de communication événementielle en France, 19%¹⁴ des agences réceptives appartiennent à un réseau ou à un groupe et 45%¹⁵ des agences réceptives adhèrent à une association ou un syndicat professionnel.

Les associations de professionnels les plus souvent citées sont : l'Association Professionnelle de Solidarité du Tourisme (APST) qui gère les difficultés des agences réceptives, l'Association Nationale des Agences de communication événementielle (ANAé) dont le but est de protéger les intérêts des entreprises événementielles, et le Syndicat National des Agences de Voyages (SNAV) qui est l'organisation nationale des Professionnels du Voyage¹⁶.

De nombreuses agences réceptives se rassemblent au sein de groupements spécialisés dans le tourisme d'affaires.

Au niveau régional, nous retrouvons par exemple des Convention Bureaux tels que le French Riviera Convention Bureau ou le Convention Bureau de Paris pour n'en citer que quelques uns.

Au niveau national, il existe peu de groupement d'agences réceptives. Nous pouvons toutefois citer : France Meetings and Convention Board rassemblant une quinzaine d'agences réceptives, ou Bedouk France regroupant une trentaine d'agences réceptives.

Au niveau mondial, les agences réceptives se rassemblent en groupements exclusivement réservés aux agences réceptives. Nous retrouvons par exemple : Global Events Partners regroupant plus de 70 agences réceptives internationales, Society of Incentive & Travel Executives (SITE)

¹⁴ Source : Auteur Inconnu, « Le marché des agences de communication événementielle en France », Etude ANAé, 2010

¹⁵ Source : op.cit

¹⁶ Source op.cit

rassemblant 2 100 membres dans 87 pays¹⁷ ou Meeting Professionals International (MPI), regroupant 23 000 adhérents à travers le monde¹⁸, pour ne citer que les plus connus.

Les différents groupements que nous venons de présenter - qu'ils soient régionaux, nationaux ou de rayonnement mondial, réservés exclusivement aux agences réceptives ou ouverts à tous les acteurs du tourisme – permettent aux agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires de bénéficier de stratégies de communication et de promotion communes sur la destination et ainsi de mieux se protéger de la concurrence très active sur le secteur des séjours de stimulation.

Cette première partie nous a permis de découvrir le secteur des agences réceptives. Les séjours de stimulation représentent un véritable enjeu économique pour les agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires. La concurrence sur le marché des séjours de stimulation est très agressive. L'hétérogénéité des typologies d'entreprises commercialisant des séjours de stimulation entraîne une certaine confusion dans l'esprit des consommateurs qui ne savent pas réellement qui sont les organisateurs de séjours de stimulation auxquels ils doivent faire appel. La stratégie de coopération permet aux agences réceptives de mieux se protéger de la concurrence en se regroupant en association et syndicats de professionnels.

¹⁷Source : Site Internet Site Global – Groupement international d'agences réceptives <http://www.siteglobal.com/AboutSite/History.aspx> , Accès le 30 mars 2011

¹⁸ Source : Site Internet de MPI – Meeting Professionals International <http://www.mpiweb.org/Membership/Info> , Accès le 30 mars 2011

II- Les séjours de stimulation

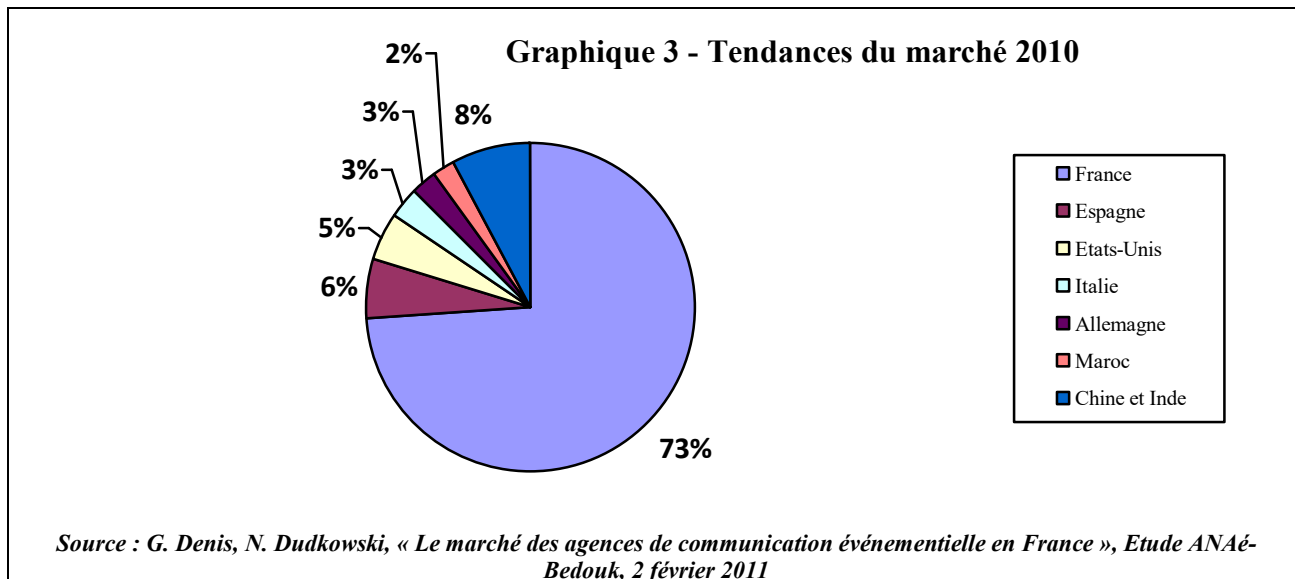
Dans cette seconde partie, nous allons présenter plus en détail les séjours de stimulation. Pour cela, nous allons tout d'abord décrire les caractéristiques des séjours de stimulation, nous analyserons ensuite la demande. Enfin nous étudierons les tendances futures en matière de séjours de stimulation.

1) Les caractéristiques des séjours de stimulation

Au sein de cette section nous décrirons les principales caractéristiques des séjours de stimulation.

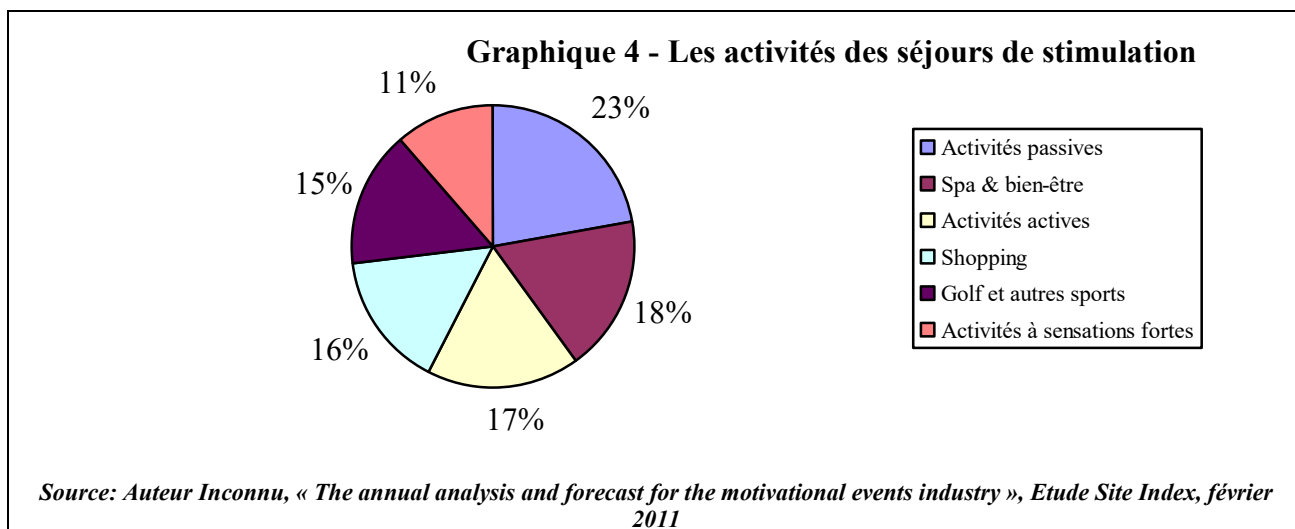
Selon M. Dupuy (2005), les séjours de stimulation sont des récompenses destinées aux employés internes ou externes d'une entreprise. Le but des séjours de stimulation est, comme son nom l'indique, de stimuler le personnel afin d'augmenter les ventes d'une entreprise et améliorer son chiffre d'affaires. Les séjours de stimulation sont destinés par exemple à la force de vente d'une entreprise, aux représentants, aux concessionnaires ou agents d'une entreprise.

Les séjours de stimulation sont une récompense, ils ne comprennent donc en général pas de réunions de travail. L'objectif est de remercier le personnel, de créer une dynamique de groupe dans le but de donner aux participants le sentiment d'appartenir à une seule et même entité.



Comme nous pouvons l’observer, les $\frac{3}{4}$ des évènements commandités par des clients français ont lieu en France.

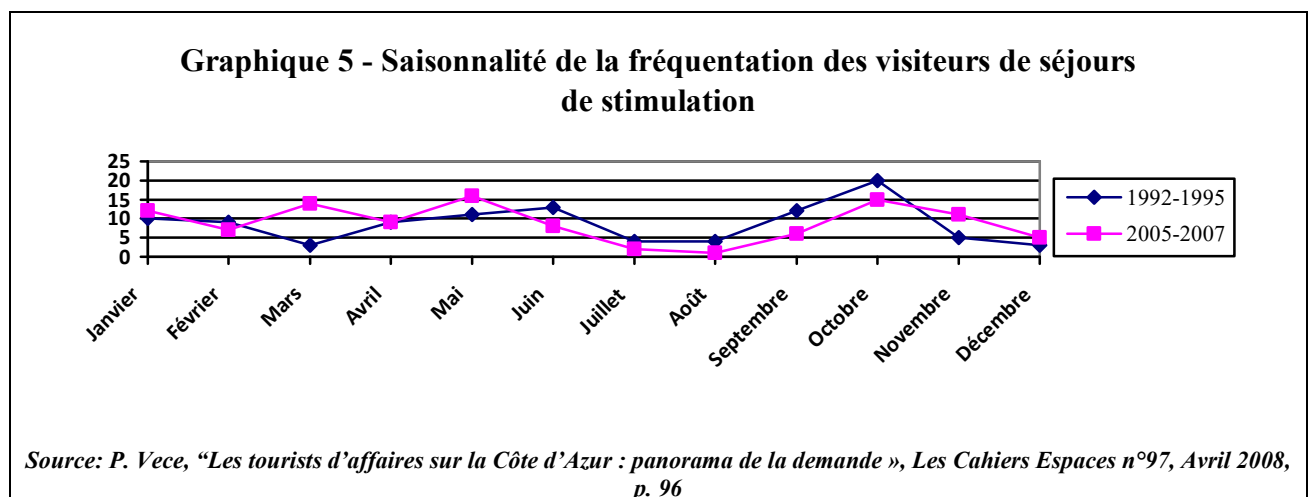
Les séjours de stimulation n’étant pas dédiés aux réunions de travail, ils comprennent toujours au minimum une ou plusieurs activités culturelles ou ludiques dans leur programme. Les différentes activités se répartissent de la façon suivante :



Les principales activités organisées lors des séjours de stimulation sont donc les suivantes : les activités passives incluant les tours, les visites culturelles et les city tours ; les spas et les activités bien être ; les activités actives de team building de type chasse au trésor ou rallye ; les activités sportives telles que le golf ou le vélo ; et enfin les activités à sensations fortes telles que le saut à l’élastique ou la conduite de voiture de formule 1 sur circuit. Les différentes activités incluses

dans les séjours de stimulation se répartissent de façon quasi identique à l'exception des activités passives qui représentent plus de 20% des activités des voyages. Ceci s'explique par le faible coût des activités passives, à contrario, les activités à sensations fortes généralement coûteuses sont les activités les moins représentées lors des voyages de stimulation.

Le tourisme d'affaires suit une saisonnalité différente du tourisme d'affaires. En effet, peu de séjours de stimulation sont organisés en été. Il existe deux périodes à haute saisonnalité pour les séjours de stimulation : le printemps, plus particulièrement le mois de mai, et l'automne, plus précisément le mois d'octobre. Les séjours de stimulation se destinant à la force de vente de l'entreprise, il serait peu approprié de programmer les séjours en période de vacances scolaires alors que les employés sont en vacances. Le fait d'offrir aux employés un séjour de stimulation en dehors des périodes de vacances scolaires permet de motiver plus les participants en les coupant de leur rythme de vie traditionnel. Autre côté positif pour l'entreprise le coût de l'hébergement et du transport est généralement plus faible hors vacances scolaires.



Comme nous pouvons l'observer la saisonnalité de la fréquentation des visiteurs de séjours de stimulation a peu évolué entre 1995 et 2005. La saisonnalité reste quasiment identique.

En moyenne, la durée de séjour des participants à un séjour de stimulation est de quatre nuits, soit un séjour deux fois moins long que les séjours de loisirs¹⁹. 31% des participants à un voyage de stimulation séjournent à deux, avec un accompagnant²⁰.

¹⁹ Source : P. Vece, « Les touristes d'affaires sur la Côte d'Azur : panorama de la demande », Les Cahiers Espaces n°97, avril 2008, p. 96

²⁰ Source : op. cit

Comme nous venons de l'observer, les séjours de stimulation sont des voyages différents des séjours traditionnels. Ce sont des séjours de récompenses offerts par des entreprises à leurs meilleurs employés et qui comprennent généralement une ou plusieurs activités ludiques, culturelles ou de team building. Nous avons étudié précédemment l'offre des agences réceptives mais qu'en est-il de la demande des séjours de stimulation ? Les séjours de stimulation étant diamétralement opposés au tourisme, dit classique, la demande de séjours de stimulation doit également être spécifique à ce type particulier de séjour.

2) L'analyse de la demande

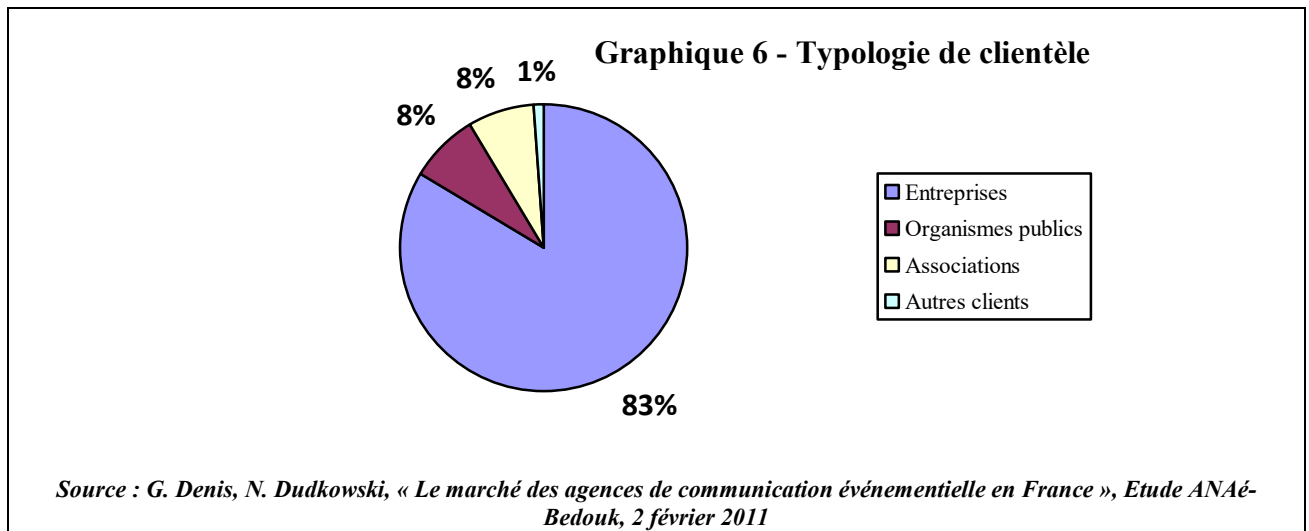
Dans cette deuxième section, nous analyserons de façon quantitative et qualitative la demande en matière de séjours de stimulation. Nous décrirons également les motivations et les freins des participants aux séjours de stimulation.

a) Analyse de la demande

Dans cette première rubrique, nous allons tout d'abord analyser de façon quantitative et qualitative la demande en matière de séjours de stimulation.

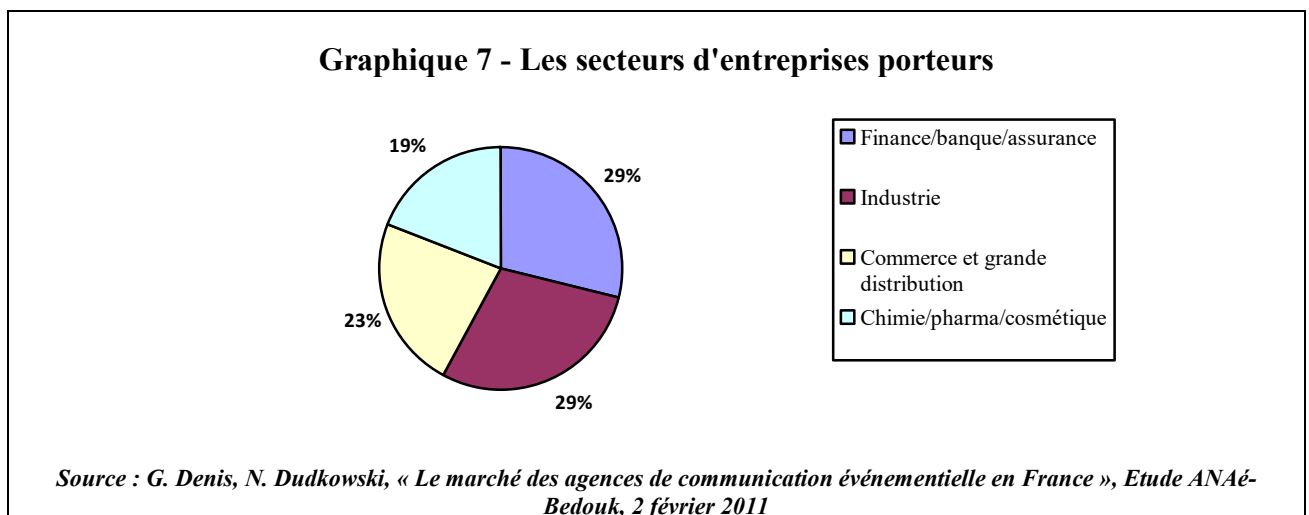
Les clients des agences réceptives sont des entreprises, des associations, des organismes publics ou d'autres agences touristiques étrangères. En effet, certaines entreprises étrangères peuvent contacter une agence réceptive locale afin d'organiser un séjour à l'étranger. L'organisateur d'évènements contactera donc directement une agence réceptive du pays choisi par son client afin qu'elle élabore le séjour.

Les entreprises représentent 83% du chiffre d'affaires des agences réceptives²¹. Les organismes publics et les associations ne représentent qu'une faible part du chiffre d'affaires des agences réceptives.



Les entreprises du secteur privé ont généralement un budget consacré à la motivation de leurs employés plus important que dans le secteur public ce qui explique cet écart de clientèle important.

Les entreprises clientes de séjours de stimulation proviennent des secteurs économiques suivants :



Comme nous pouvons l'observer, les secteurs d'entreprises les plus porteurs sur le marché des séjours de stimulation sont la finance / banque / assurance et l'industrie avec une croissance stable depuis 2009. Seul le secteur de la chimie / pharma / cosmétique a souffert de la crise et du

²¹ Source : G. Denis, N. Dudkowski, « Le marché des agences de communication événementielle en France », Etude ANAé-Bedouk, 2 février 2011

renforcement des lois encadrant l'industrie pharmaceutique passant de 32% en 2009 à 19% en 2010²².

Les principaux clients des agences réceptives en matière de séjours de stimulation sont donc des entreprises provenant des secteurs de la finance ou de l'industrie. Les séjours de stimulation sont généralement organisés par une entreprise commanditaire. Dans ce cas, les participants à ces séjours ne sont pas les acheteurs. La difficulté est donc de satisfaire et d'organiser un séjour correspondant aux attentes des participants et aux souhaits de l'entreprise commanditaire tant en matière de budget que de programme.

b) Les motivations et les freins des participants pour assister à un séjour de stimulation

Nous allons à présent étudier les motivations et les freins des participants pour assister à un séjour de stimulation.

Spindler et Huron (2009) ont étudié les facteurs influençant la participation à un séjour de stimulation.

Tableau 1 - Les facteurs influençant le choix de la participation à un séjour de stimulation

	1 Peu d'influence %	2 %	3 %	4 %	5 Très influant %
Contenu du programme	1.6	1.8	16.0	29.7	50.9
Opportunité de faire des rencontres professionnelles	3.3	5.5	19.9	31.4	39.9

²² Source : V. Pothain, « Les locomotives de l'événement », Magazine Meet->in n°118, mars 2011, p.29-31

La location	18.2	6.5	20.0	17.2	38.0
Accessibilité	22.0	7.5	20.6	19.3	30.6
Sécurité de la destination	43.3	10.4	21.6	8.9	15.7
Destination déjà visitée	53.3	9.6	14.3	8.7	14.1
Opportunité de visiter une nouvelle destination	82.5	4.5	7.4	2.3	3.3
Le climat	29.9	4.5	52.5	7.9	5.3

Source : Jacques Spindler, David Huron, « L'évaluation de l'évènementiel touristique », Ed. L'harmattan (2009), chap.5

On observe que les facteurs influençant le plus la participation à un séjour de stimulation sont : le contenu du programme, l'opportunité de faire des rencontres professionnelles, la location et l'accessibilité de la destination. L'opportunité de visiter une nouvelle destination n'entre pas en compte dans le choix de la participation à un séjour de stimulation, tout comme le fait de retourner dans une destination déjà visitée. La sécurité n'est pas un facteur primordial dans le choix de la participation à un séjour de stimulation, ce qui paraît surprenant depuis les attentats du 11 septembre 2001 qui ont bouleversé le secteur du tourisme traditionnel.

Le côté social des séjours de stimulation n'est pas négligeable. Ainsi, l'opportunité de faire des rencontres professionnelles apparaît en seconde position des facteurs influençant la participation à un séjour de stimulation. D'après J. Spindler et D. Huron (2009), « la perspective psychosociale est une motivation essentielle expliquant la participation à un événement ».

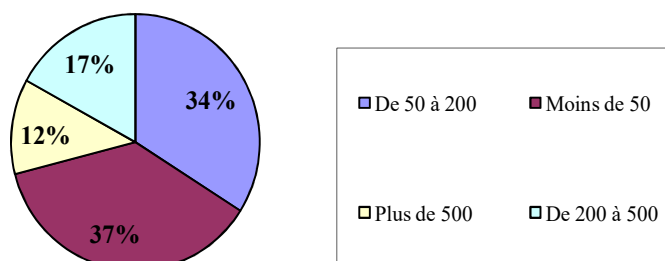
Les motivations et les freins de la participation à un séjour de stimulation sont donc diamétralement opposés à ceux du tourisme traditionnel. Les professionnels des agences réceptives doivent donc prendre en considération ces différences lors de la création du séjour. Les agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires seront donc plus à même de répondre à ces exigences car elles sont spécialisées dans ce secteur d'activité spécifique.

3) L'étude des tendances futures

Dans cette ultime section, nous étudierons les tendances futures en matière de séjours de stimulation.

L'année 2009 a été marquée par une augmentation des « petits » événements (moins de 50 personnes) :

Graphique 8 - Répartition des opérations par nombre de participants



Source : Auteur inconnu, « Le Marché des Agences de Communication Événementielle en France », Site Internet de GPO Le magazine des dirigeants d'entreprise, [http://www.deplacementspros.info/Etude ANAe.pdf](http://www.deplacementspros.info/Etude_ANAe.pdf), Accès le 23/02/10

Depuis le début de la récession économique, la durée moyenne des séjours de stimulation et la dépense moyenne par participant a diminué. De plus, les séjours se concentrent désormais sur les milieux de semaine.

La récession économique a impacté à la baisse 55% des agences réceptives en 2010 contre 61% des entreprises réceptives en 2009²³. D'après C. Schmink, « pour bien préparer la reprise économique, il est indispensable de miser sur les événements professionnels qui développent la cohésion d'équipe. Il est à l'heure actuelle totalement stratégique de développer l'esprit d'équipe par le jeu, le sport et les loisirs »²⁴. 85% des entreprises commanditaires sont également de plus en plus demandeuses de lieux et d'activités originales²⁵. L'innovation en termes d'activité est donc devenue primordiale pour les entreprises commanditaire qui souhaitent changer des traditionnelles activités de team building.

Les tendances futures en matière d'hébergement restent les mêmes. Ainsi, les entreprises commanditaires de séjour de stimulation privilégient les hôtels 3 et 4 étoiles qui continuent à être le standard en matière de tourisme d'affaires. Les hôtels cinq étoiles sont trop luxueux. Depuis la

²³ Source : V. Pothain, « Baromètre coach Omnium / Bedouk 2010 : une belle éclaircie, mais une météo instable », Magazine Meet->in n°118, mars 2011, p. 26-28

²⁴ Source : C. Schmink, « Dossier organisez vos séminaires améliorer la performance de vos équipes grâce aux techniques incentives », Magazine Entreprendre n°238, mars 2010, p. 166

²⁵ Source : Auteur inconnu, « Le marché des agences de communication événementielle en France », Etude ANAé, 2010

récession économique les entreprises font attention à leurs dépenses ; elles ne doivent pas montrer qu'elles gaspillent de l'argent dans des séjours trop chers. Il faut en mettre plein la vue aux participants sans aller dans du luxe trop provocant.

Les entreprises contrôlent plus leurs dépenses en matière de tourisme d'affaires et souhaitent donc associer une période de travail au séjour. D'après M. Dupuy (2005), « les voyages de stimulation sont passés d'un moment de fête sans travail à des séances de recyclage et de mise au point, des mini séminaires avec réponses à des questions d'actualité, et la transmission de messages destinés à la force de vente ».

D'après une étude ANAé sur le marché des agences de communication événementielle en France en 2010, les clients des agences réceptives souhaitent que des moyens soient mis à leur disposition pour mesurer l'impact des séjours de stimulations sur la motivation des participants²⁶. Le budget voyage est un investissement pour les entreprises, il est donc primordial pour elles de pouvoir mesurer le retour sur investissement.

Ces tendances et évolutions futures doivent être prises en compte par les agences réceptives afin de toujours satisfaire les attentes de la clientèle sans se faire dépasser par la concurrence. La prédiction des tendances futures en matière de séjours de stimulation permettra aux agences réceptives de mieux lutter contre la concurrence.

Dans cette seconde partie, nous avons présenté les séjours de stimulation. Comme nous venons de le voir, les séjours de stimulation sont différents des séjours classiques. En effet, l'acheteur est dissocié du participant au séjour. Les besoins et attentes vont donc être spécifiques à chacun et l'agence réceptive doit satisfaire les attentes en matière de programme et de budget fixé par l'entreprise commanditaire et les attentes des participants aux séjours de stimulation. Afin de mieux répondre à ces attentes, les agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires doivent étudier et analyser les tendances futures en matière de stimulation qui ont considérablement évolué depuis le début de la crise économique comme nous l'avons étudié.

²⁶ Source : Auteur inconnu, « Le marché des agences de communication événementielle en France », Etude ANAé, 2010

III- La spécificité de la démarche qualité pour les agences réceptives

Dans cette troisième partie, nous allons présenter la spécificité de la démarche qualité pour les agences réceptives. Pour cela, nous allons tout d'abord aborder le management de la qualité dans le secteur du tourisme, nous analyserons ensuite la spécificité de la mesure de la qualité des séjours de stimulation. Enfin nous étudierons le fonctionnement du service qualité des agences réceptives.

1) Le management de la qualité dans le tourisme

Au sein de cette section nous analyserons le management de la qualité dans le secteur du tourisme.

Le management de la qualité est un mode de management centré sur la qualité et basé sur la participation de tous les membres en visant au succès à long terme grâce à la satisfaction du client (F. Burhin 2011). Cependant, il existe un certain paradoxe entre le management de la qualité vu par l'entreprise et la notion qu'en ont les consommateurs. Ainsi, d'après F. Burhin (2011), pour les clients la qualité c'est avant tout bénéficier d'un bon rapport qualité/prix, viennent ensuite le confort et l'accueil.

Le management de la qualité représente un enjeu primordial pour le secteur touristique. En effet, le tourisme est une activité considérable. Il représente 10% du produit intérieur brut de l'Union Européenne et entre 12 et 15% des emplois directs et indirects (Burhin, 2011). La gestion de la qualité permet aux entreprises touristiques de se prémunir contre la compétition mondiale et la concurrence nationale exacerbée.

La particularité de la gestion de la qualité dans le secteur du tourisme provient du fait qu'il s'agit d'un secteur dans lequel la consommation est instantanée. En effet, les séjours sont produits et consommés instantanément, il n'y a pas de phase d'essai permettant de corriger les défauts ou les failles du service. Le séjour doit donc être irréprochable dès le début de sa commercialisation car les réajustements ne sont pas possibles. Tout le personnel est donc responsable de la qualité finale

du séjour et de l'expérience vécue, il est le premier ambassadeur du produit. Il semble donc que le secteur du tourisme soit plus exposé au problème de non qualité du fait de la nature de ses services, ses marchés et ses opérations (Henderson, 2007).

La gestion de la qualité dans le secteur du tourisme est donc primordiale aux vues des enjeux économiques qu'il représente. Le management de la qualité est nécessaire afin de combattre la non qualité qui touche particulièrement ce secteur du fait de ses caractéristiques de service à consommation instantanée.

2) La spécificité de la mesure de la qualité des séjours de stimulation

Dans cette seconde section, nous étudierons la spécificité de la mesure de la qualité des séjours de stimulation.

Dans le cas des séjours de groupe, la mesure de la qualité est difficile à déterminer. En effet, chaque participant aura sa propre échelle de qualité et évaluera la qualité du séjour de façon différente. La qualité est subjective (elle varie en fonction de l'objet, du participant et de ses attentes implicites et explicites), et relative (elle évolue selon les critères d'évaluation personnels et selon le contexte).

Les séjours de stimulation sont des services touristiques compliqués car ils impliquent des éléments tangibles (hôtel, restauration par exemple) et des éléments intangibles (conseil, réservations, etc.). Les entreprises commanditaires achètent avant tout l'expérience vécue plutôt qu'un produit défini. Comme nous l'avons vu précédemment, les participants font partie du processus de production des séjours de stimulation ce qui signifie que leur comportement, leur attitude et leur état d'esprit va affecter l'évaluation de l'expérience qu'ils auront vécu et donc la qualité perçue du séjour de stimulation (Swarbrooke, Horner, 2007).

De par son contexte économique, géographique et sociologique, chaque séjour de stimulation est unique. En effet, chaque séjour de stimulation répondra à un cahier des charges précis : le budget varie d'un dossier à un autre, le lieu choisi diffère d'un groupe à l'autre, les objectifs du séjour et la typologie des participants (catégorie socio professionnelle, âge, sexe, choix de la participation à un séjour) est différente d'une entreprise à une autre. Il est donc difficile d'établir des méthodes d'évaluation de la qualité généralisables à tous les séjours de stimulation (J. Spindler, D. Huron, 2009). L'appréciation de la qualité vient avant tout de l'émotion et de l'expérience de chaque client.

Les agences réceptives font appel à de nombreux prestataires pour organiser l'hébergement, la restauration, les activités ou encore le transport des participants à un séjour de stimulation. Ces prestataires représentent le côté tangible des séjours de stimulation. La qualité du séjour de stimulation dépend en grande partie de la qualité des prestations proposées par les prestataires, de la qualification et de la motivation du personnel des entreprises partenaires.

Le risque de non qualité est plus que proportionnel aux interactions humaines (F. Burhin, 2011). Il est difficile de contrôler la qualité des services proposée par les prestataires, la gestion de la qualité des séjours de stimulation est donc difficile à établir. Selon B. Serres (1994) « dans la démarche qualité, il n'y a pas qu'un seul prestataire impliqué, l'ensemble des structures et des partenaires doivent se mobiliser pour offrir la meilleure satisfaction et créer une image de qualité de la destination perçue par le client ». Plus le nombre de prestataire augmente plus le risque de non qualité accroît. Il est en effet plus probable qu'un élément vienne entraver le bon déroulement du séjour.

Les agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires doivent contrôler la qualité des services proposés par leurs prestataires afin que les potentiels problèmes de non qualité ne rejaillissent sur les séjours de stimulation. Plus il y aura de prestataires impliqués dans l'organisation des séjours de stimulation plus la gestion de la qualité des séjours devra être plus rigoureuse.

3) Le service qualité des agences réceptives

Dans cette troisième section, nous décrivons le fonctionnement du service qualité des agences réceptives.

La qualité est un facteur de différenciation et de performance pour les agences réceptives. En effet, elle offre de nombreux avantages aux agences réceptives. La gestion de la qualité leur permet d'être plus compétitif, de reconquérir des parts de marché et de fidéliser les clientèles.

La qualité des agences réceptives se trouve : au sein de la fonction commerciale (information à distance, politique tarifaire, réservation, relation clientèle), de l'accueil (amabilité, disponibilité), des prestations offertes, de la sécurité, du rapport qualité-prix et du respect de l'environnement.

La majorité des agences réceptives sont des petites entreprises, employant en moyenne 11 employés par agence²⁷. Les petites entreprises n'ont que peu de moyens pour mettre en place une démarche qualité. Le budget alloué à la qualité est donc souvent peu important. La qualité devient donc une fonction annexe du chef de projet ou du directeur de l'agence. Même si des enquêtes clients et des questionnaires de satisfaction sont effectués, les agences n'ont que peu de moyen alloué à la mise en place des normes de qualité.

Dans cette troisième partie, nous avons présenté la spécificité de la démarche qualité pour les agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires. Il est nécessaire que les agences réceptives quelque soit leur taille mettent en place une démarche qualité de leurs séjours de stimulation. La qualité est un état d'esprit, une philosophie qui crée un climat de confiance. Les entreprises ont confiance envers les entreprises qui ont une démarche qualité, cela les rassure sur le fait que l'on gère la promesse qualité. La mise en place d'un service qualité au sein des agences réceptives paraît donc judicieuse pour établir une relation de confiance avec la clientèle. Cette confiance est plus que nécessaire dans un secteur dans lequel la concurrence est agressive, où il n'y a pas de recherche ni de période d'essai et où les nombreuses interactions humaines entraînent un risque élevé de non qualité.

²⁷ Source : G. Denis, N. Dudkowski, « Le marché des agences de communication événementielle en France », Etude ANAé-Bedouk, 2 février 2011

IV- Les besoins et les attentes des entreprises commanditaires

Dans cette quatrième partie, nous allons présenter les besoins et les attentes des entreprises commanditaires. Pour cela, nous allons tout d'abord définir les termes de besoin et d'attentes des consommateurs, nous identifierons ensuite les besoins et les attentes des participants à des séjours de stimulation. Enfin nous étudierons les critères de choix des entreprises commanditaires.

1) Définition des besoins et attentes

Dans cette première section, nous définirons les termes de besoin et d'attentes des consommateurs.

D'après W. Faché (1999), les clients sont satisfaits si le service répond à leurs attentes et leurs besoins. La prestation sera jugée très satisfaisante si la performance du service est supérieure aux attentes et besoins des clients. A contrario, la prestation est insatisfaisante lorsque la perception du service ne correspond pas aux attentes et aux besoins de la clientèle.

Il existe différents types de besoins : les envies, les attentes, les manques et les désirs. Les envies sont des souhaits exprimés positivement. Les attentes sont des besoins exprimés de façon négative, l'individu sera déçu si ses attentes ne sont pas respectées. Les manques, exprimés négativement, représentent la conscience d'une absence mais qui n'est pas cernée par la personne. Et enfin, les désirs ne sont pas exprimés, il s'agit d'une privation ou d'une frustration décelable uniquement au niveau du comportement de l'individu.

La satisfaction des besoins et des attentes des participants à des séjours de stimulation est essentielle car elle développe un effet de bouche à oreille positif qui apportera de nouveaux clients. Elle permet également d'allonger la durée de vie du cycle de vie client en les fidélisant. D'après J. Spindler et D. Huron (2009), « l'objectif final de la qualité c'est la satisfaction des attentes du participants qui renouvellera son séjour et constituera au moyen du bouche à oreille un vecteur promotionnel efficace ». La satisfaction est une variable clé du comportement du consommateur, il ne peut y avoir de développement de l'entreprise sans satisfaction.

La particularité de la gestion de la qualité des séjours de stimulation provient du fait que l'acheteur et le participant sont deux personnes différentes. En effet, l'utilisateur du service est le participant au séjour de stimulation alors que l'acheteur et le payeur sont représentés par la direction de l'entreprise commanditaire (Swarbrooke, Horner, 2007). L'utilisateur et l'acheteur n'auront donc pas les mêmes attentes en ce qui concerne le séjour de stimulation.

Les agences réceptives doivent donc satisfaire les besoins et attentes des entreprises commanditaires et des participants aux séjours de stimulation. Il faut satisfaire les entreprises commanditaires en leur fournissant un séjour de qualité répondant à leur cahier des charges et respectant leur budget. Il faut également satisfaire les participants aux séjours de stimulation car s'ils sont satisfaits du séjour, ils seront plus enclins à participer à un nouveau séjour de stimulation et l'entreprise commanditaire sera plus prédisposée à faire appel à l'agence réceptive pour un nouveau séjour de stimulation.

2) L'identification des besoins et attentes des clients

Au sein de cette seconde section, nous décrirons les outils nous permettant d'identifier les besoins et les attentes des clients de séjours de stimulation.

Afin d'identifier les besoins et les attentes des clients des agences réceptives, les chefs de projet disposent de plusieurs outils : les enquêtes clients, le benchmarking, le schéma fonctionnel des services ou encore le traitement des réclamations.

Les enquêtes de satisfaction réalisées auprès des clients permettent d'identifier les attentes des clients des agences réceptives et leurs réclamations. Malheureusement, les enquêtes clients sont souvent perçues comme trop lourdes à réaliser et à traiter par les agences réceptives. Il est également important de répondre aux enquêtes de satisfaction en remerciant les clients de leur participation à l'amélioration de la qualité du service. Ainsi, les clients prendront conscience que leur temps n'a pas été perdu et que leurs commentaires seront pris en compte.

Le Benchmarking permet d'évaluer la performance des agences en comparant les services internes d'une agence, en effectuant une comparaison avec la meilleure agence du secteur, ou enfin en comparant des organisateurs de séjours de stimulation de différents secteurs. D'après Coding (1992), le benchmarking est « un processus continu de mesure et d'amélioration des services par rapport aux meilleurs identifiés dans le monde ».

Le schéma fonctionnel des services permet d'identifier les points faibles du processus de service (Faché, 1999).

D'après Zeithaml et Bitner (1996), les éléments déterminants les attentes des clients sont les suivants : les besoins personnels, l'expérience passée, la compétence des consommateurs, le service rendu par d'autres prestataires, la communication par le bouche à oreille, la communication externe, la publicité, la promesse à la réservation, l'image du prestataire et l'équité.

Ce tableau met en évidence les différents éléments de satisfaction des participants à un séjour de stimulation.

Tableau 2 - Les composants de satisfaction des participants à un séjour de stimulation

	1 Peu satisfait %	2 %	3 %	4 %	5 Très satisfait %	Moyenne
Propreté de la destination	0.3	0.3	4.7	49.8	44.9	4.4
Accessibilité de la ville	0.7	1.2	13.3	36.1	48.6	4.3
Sécurité de la destination	0.2	0.2	11.8	44.7	43.0	4.3
Accueil du personnel	0.8	0.7	7.0	59.3	32.1	4.2
Tolérance envers les autres cultures	0.4	0.3	21.0	43.9	34.4	4.1
Variété et qualité des restaurants	2.0	1.4	15.0	53.0	28.6	4.0
Gamme de l'hôtel	0.7	0.9	34.4	40.7	23.3	3.9
Qualité de l'hôtel	0.6	1.6	27.1	45.1	25.5	3.9
Disponibilité des informations touristiques	1.2	1.4	30.8	39.7	26.9	3.9
Coût des transports	0.8	6.3	21.6	48.2	23.1	3.9
Attractions et divertissements	0.5	3.3	21.2	53.5	21.6	3.9
Variété et qualité des magasins	1.0	1.9	30.8	48.0	18.3	3.8
Horaires d'ouverture des magasins	1.2	8.7	28.4	52.1	9.6	3.6

Source : Jacques Spindler, David Huron, « L'évaluation de l'évènementiel touristique », Ed. L'harmattan (2009), chap.5

Nous pouvons observer que l'accessibilité de la ville est essentielle car les séjours de stimulation sont de courtes durées, quatre jours en moyenne, il ne faut donc pas perdre de temps dans les transports. La variété et la qualité des magasins est peu importante car les séjours de stimulation sont des séjours de groupe dédiés aux visites ou aux activités et non au shopping. Cependant, une période de temps libre est généralement incluse au programme afin que les participants puissent

faire du shopping ou se détendre. La propreté est le composant le plus important avant même la qualité des restaurants, des hôtels et des activités. Lorsque les participants à un séjour de groupe ne paient pas leur voyage, le confort et la propreté deviennent alors les premiers éléments de satisfaction.

Différents outils sont donc à disposition des agences réceptives afin d'identifier les besoins et attentes des entreprises commanditaires et des participants à des séjours de stimulation. Les participants à un séjour de stimulation ont des critères de satisfaction différents des touristes traditionnels. Nous allons maintenant étudier les critères de satisfaction des entreprises commanditaires.

3) Les critères de choix des entreprises commanditaires

Dans cette ultime section, nous décrirons les critères de choix d'une agence réceptive et les facteurs de choix d'une destination de séjours de stimulation tout en prenant en compte l'importance de la dynamique de groupe.

Les facteurs déterminants dans le choix d'une destination ne sont pas les mêmes pour le tourisme classique et le tourisme d'affaires. Kozak et Rimmington (1999), ont examiné les facteurs déterminants dans le choix du lieu d'un séjour d'affaires. Le classement, par ordre d'importance, est le suivant : la proximité, la qualité des salles de réunion, la restauration, l'hôtel, l'accessibilité, le prix, la qualité du service, l'image de la destination, la sécurité, les soirées et enfin le climat.

D'après Sèze (2008), « les critères incontournables et principaux sont l'accessibilité, la desserte ferroviaire ou aérienne, la capacité d'hébergement de la destination (avec une préférence pour les destinations dotées d'une hôtellerie aux standards de qualité internationaux et une capacité d'accueil importante) ». Depuis le début de la récession économique, de nouveaux critères

prennent de l'importance tels que le rapport qualité prix qui est le critère majeur pour 60% des clients, viennent ensuite le respect du développement durable et la sécurité²⁸.

Contrairement au tourisme traditionnel, l'opportunité de visiter une nouvelle destination n'est pas un élément décisif dans le choix du lieu du séjour. Il est donc plus facile pour les agences réceptives de fidéliser la clientèle d'affaires sur leur destination plutôt que les touristes classiques. A l'inverse du tourisme de loisir, le prix du séjour n'est pas non plus l'élément décisif dans le choix de la destination lors d'un voyage professionnel. En effet, le budget des compagnies est généralement important et les séjours de stimulation haut de gamme.

Depuis l'accroissement des séjours de stimulation de petites tailles, moins de 50 participants, les groupes ont moins besoin d'hôtels grands porteurs et de salles de réunion, les facteurs les moins importants tels que l'image de la destination, la sécurité et le climat font donc la différence lors du choix de la destination (S. Canali, F. d'Angella, 2009).

Le choix de l'agence réceptive s'effectue par la direction générale des entreprises commanditaires. Afin de sélectionner une agence réceptive, 55% des entreprises commanditaires établissent un cahier des charges comprenant plusieurs critères : le professionnalisme de l'agence, la personnalisation du service, le respect des procédures et les négociations avec les prestataires²⁹. Les critères les plus importants pour la direction générale des entreprises commanditaires sont les suivants par ordre d'importance : le prix et les conditions, la réactivité, la fiabilité, l'engagement de service, le conseil, le pouvoir de négociation, la gamme de service, la maîtrise des nouvelles technologies, les références et enfin l'appartenance à un réseau³⁰.

Dans le cas des séjours de stimulation, les facteurs déterminants dans le choix d'une destination sont difficiles à définir. En effet, chaque individu possède ses propres préférences. Lors du choix de la destination, l'entreprise commanditaire doit donc prendre en compte les préférences des individus et celles du groupe en général afin d'organiser un séjour inoubliable pour tous les participants.

²⁸ Source : B. de Sèze, « Le tourisme d'affaires : un enjeu pour la destination France », Les Cahiers Espaces n°97, avril 2008, p. 10-16

²⁹ Source : F.X. Izenic, « La difficile mutation du métier d'agent de voyages », Revue Espaces n°174, septembre 2000, p. 30-31

³⁰ Source : op. cit

Les caractéristiques d'un séjour de stimulation de qualité idéale pour les entreprises commanditaires sont les suivantes : la compétence, la fiabilité, la réactivité, l'accessibilité, la compréhension, la communication, la crédibilité, la sécurité, la courtoisie et la tangibilité (P. Chazaud, 1999).

Dans ce premier chapitre, nous avons analysé les enjeux de la gestion de la qualité des séjours de stimulation pour les agences réceptives. Nous avons découvert que la concurrence sur le marché des séjours de stimulation est très agressive. Les séjours de stimulation représentent un véritable enjeu économique pour les agences réceptives. Afin de se protéger de la concurrence agressive, les agences réceptives se regroupent en association et syndicats de professionnels.

Nous avons également vu que les séjours de stimulation sont diamétralement opposés aux séjours classiques. L'acheteur est l'entreprise commanditaire du séjour de stimulation et les participants sont les utilisateurs du service. Les agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires doivent donc satisfaire les besoins et attentes de chacun.

La gestion de la qualité des séjours de stimulation paraît donc nécessaire dans un secteur où la concurrence est agressive et où la consommation du service est instantanée.

Nous allons donc étudier dans un second chapitre les outils de gestion de la qualité des séjours de stimulation à disposition des agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires.

Chap. 2

Les outils de gestion de la qualité des agences réceptives

Dans ce second chapitre, nous poursuivrons notre revue de littérature afin d'apporter des éléments de réponses théoriques à notre problématique. Nous aborderons dans un premier temps la certification et la labellisation des séjours de stimulation avant de nous concentrer sur la gestion des interactions humaines et les outils d'évaluation de la qualité à disposition des agences réceptives.

I- La certification

Dans cette première partie, nous allons aborder le thème de la certification. Pour cela, nous allons tout d'abord définir le terme de certification, nous présenterons ensuite les normes de certification ISO³¹, puis les autres normes de certification de service. Enfin nous étudierons les avantages et les inconvénients de la certification.

1) Définition

Au sein de cette première section, nous définirons la certification et nous présenterons ses caractéristiques.

La certification repose sur un niveau de résultats, d'exigences, définie dans un référentiel par un ensemble de caractéristiques auxquelles le service doit répondre. Selon Clair (2009), « les normes sont des signes extérieurs de qualité basés sur des critères objectifs de fiabilité de service ». La certification est élaborée et validée par les parties concernées suivantes: les professionnels, les consommateurs et l'administration. La certification de service est encadrée légalement par le Code de la consommation.

La certification représente une preuve objective que les services répondent aux exigences du référentiel et définit les seuils minimum à réaliser pour obtenir la certification. D'après Burhin (2011), « L'entreprise certifiée apporte la preuve objective, émanant d'un organisme extérieur indépendant que ses services répondent aux exigences du référentiel ».

³¹ ISO : International Standard Organisation

2) Les normes ISO

Dans cette seconde partie, nous décrirons les normes ISO pouvant être utilisées par les agences réceptives pour certifier leurs services.

Les normes ISO fixent les bonnes pratiques managériales en matière de qualité. Elles ne signifient pas que le service va satisfaire toutes les attentes des clients mais qu'il est bien conforme aux exigences de la norme.

Voici des exemples de normes ISO pouvant être utilisées par les agences réceptives :

Les normes ISO 8402 (Godin, 1999) : « définissent la qualité d'un produit ou d'un service indépendamment du domaine d'activité concerné, comme l'ensemble des caractéristiques qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites du consommateur ».

Les normes ISO 9000 (Godin, 1999) : « fixent les exigences applicables aux systèmes de contrôle destinés à assurer la gestion de la qualité d'un produit ou d'un service ». Il s'agit de normes sur le management de la qualité.

Les normes ISO 9001 : décrivent la gestion de la qualité (audit indépendant)

Les normes ISO 9004 : permettent le contrôle de la gestion de la qualité dans les services. Elles sont moins contraignantes que les normes ISO 9001 car il n'y a pas d'audit

Les normes ISO 14000 (Godin, 1999) : sont des normes sur la qualité environnementale, construites comme les normes qualité, elles s'apparentent au RSE³². Elles traitent la gestion des déchets, de l'eau, de l'énergie et du déplacement personnel.

Certaines de ces normes sont plus ou moins contraignantes pour les entreprises réceptives. Ainsi, d'après Burhin (2011), « entreprendre une démarche de gestion de la qualité suivant la norme ISO 9000 est une épreuve car elle nécessite de remettre à plat le fonctionnement de l'entreprise ». Il est

³² RSE : Raison Sociale des Entreprises

donc essentiel que les agences réceptives soient accompagnées par des consultants spécialisés lors de la mise en place de la démarche qualité.

Les normes ISO ont été rectifiées depuis quelques années afin de devenir des outils d'amélioration continue se focalisant davantage sur l'orientation client.

3) Les autres certifications de service

Au sein de cette troisième partie, nous analyserons les autres normes de service pouvant être utilisées par les agences réceptives pour certifier leurs séjours de stimulation.

Il n'existe pas de norme spécifique aux séjours de stimulation. Cependant, certaines normes s'appliquant à l'industrie du tourisme peuvent se généraliser aux séjours de stimulation.

Voici des exemples de normes ISO pouvant s'appliquer aux agences réceptives ou à leurs prestataires :

La certification hotelcert (Clair, 2009) : « il s'agit d'une certification pour l'hôtellerie validée par l'Afaq et publiée au Journal Officiel le 3 février 2002 ».

La certification agir pour un tourisme responsable (Clair, 2009) : « est une certification concernant les activités de voyageurs validée par l'Afaq³³ et publiée au Journal Officiel le 8 février 2006 ».

La marque engagement de service dont le but est de promouvoir la qualité des services et la régularité des engagements pris auprès de la clientèle.

La norme NF³⁴ Service organisateurs de séjours a pour vocation de certifier l'information contenue dans les brochures, l'hébergement, la gestion de la satisfaction de la clientèle et l'encadrement des activités.

³³ Afaq : Association Française pour l'Assurance de la Qualité

³⁴ NF : Norme Française

La norme EN³⁵ 16001 certifie la gestion de la consommation d'énergie.

Les normes ILO-OSH et OHSAS 18001 attestent de la mise en place de mesures visant à développer la santé et la sécurité au travail.

L'AFAQ 26000 certifie la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Selon Clair (2009), « s'il n'existe pas de référentiel de certification, une démarche collective peut être mise en œuvre par une organisation auprès d'un organisme certificateur existant ou à créer ». Les associations de professionnels d'agence réceptive peuvent donc se lancer dans une démarche de certification collective si elles le souhaitent.

Les normes que nous venons d'étudier ne s'appliquent pas exclusivement aux séjours de stimulation, elles concernent également les prestataires des agences réceptives. Les groupements d'agences réceptives peuvent s'ils le souhaitent créer une démarche de certification collective des séjours de stimulation de leurs adhérents.

4) Les atouts et les faiblesses de la certification

Dans cette section, nous étudierons les atouts et les faiblesses de la certification pour les entreprises réceptives.

a) Les atouts de la certification

Nous allons tout d'abord étudier les atouts de la certification.

³⁵ EN : Norme Européenne

La certification offre de nombreux avantages aux agences réceptives. Tout d'abord, c'est un élément de différenciation vis-à-vis de la concurrence. Ensuite, la certification est également un élément de fidélisation de la clientèle grâce à une meilleure prise en compte de ses exigences et l'amélioration des prestations.

Les normes sont un gage de confiance assurant une qualité de service homogène au niveau national (normes NF), européen (normes CEN) et mondial (normes ISO). D'après Burhin (2011), « le système de certification garantit un même contenu d'une prestation de service défini selon des critères d'exigences ».

La certification est la garantie d'un certain contrôle de la qualité et également de l'harmonisation de la qualité de service au niveau national, européen ou international. Elle garantit que le service répond aux exigences des consommateurs.

La certification est également une preuve que les prestataires des agences réceptives sont engagés dans un processus de qualité.

Comme nous venons de le voir, la certification offre de nombreux avantages aux agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires.

b) Les faiblesses de la certification

A présent, nous allons décrire certaines faiblesses de la certification.

Les faiblesses de la démarche de certification sont multiples. Tout d'abord, la durée de la certification est limitée dans le temps. De plus, elle entraîne des coûts importants de frais de gestion de dossier, de frais d'audits et de droit d'usage de la marque.

Le contenu des normes est généralement peu connu des consommateurs et les exigences ne sont pas décrites précisément dans le référentiel. De plus, la standardisation peut offrir une vision

statique opposable à l'individualisation et ne fonctionnant que si elle est combinée à un plan d'amélioration pour relever les niveaux de performances par rapport aux exigences normatives.

Les normes ISO 9000 quant à elles ont beaucoup vieilli et sont toujours en vigueur. Le plein boom des normes ISO a eu lieu dans les années 1990. Elles étaient alors perçues comme la meilleure solution contre la non qualité et la performance de l'entreprise. Elles reposaient alors sur une démarche d'assurance qualité. Depuis, des entreprises certifiées ISO ont fait faillite ce qui a eu pour conséquence de détruire le mythe de réussite qui entourait les normes ISO. Le processus d'évolution des normes internationales est lent et peu réactif ce qui rend les normes ISO 9000 quelque peu obsolètes aujourd'hui (Serres, 1994). De plus les normes ISO 9000 sont contraignantes et peu appropriées aux petites entreprises constituant l'essentiel du secteur du tourisme. Certaines agences réceptives ont donc choisi d'entreprendre la démarche qualité pour une partie de leur service seulement.

Comme nous venons de le voir, la certification engendre également certains inconvénients pour les agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires.

Les normes sont une preuve objective pour les clients des agences réceptives que les séjours de stimulation et les autres services de l'entreprise répondent aux exigences définies dans un référentiel. Elle permet également aux agences réceptives de contrôler la qualité de leurs services grâce à l'élaboration de seuils minimums à réaliser pour obtenir la certification. Il n'existe pas de normes spécifiques aux séjours de stimulation mais certaines normes s'appliquant à l'industrie du tourisme peuvent se généraliser aux séjours de stimulation ou aux prestataires des agences réceptives. La certification des séjours de stimulation représente de nombreux avantages pour les agences réceptives : différenciation par rapport à la concurrence, élément de fidélisation, gage de confiance et de contrôle. Mais le processus de certification possède également quelques faiblesses : les démarches sont longues, coûteuses et la validité est limitée dans le temps. De plus, les normes internationales ISO ont maintenant une image vieillissante qui ne dessert pas forcément de façon positive l'entreprise.

II- Les labels

Dans cette seconde partie, nous allons aborder le thème de la labellisation. Pour cela, nous allons tout d'abord définir le terme de labellisation, nous présenterons ensuite des exemples de labellisation de séjours de stimulation. Enfin nous étudierons les forces et faiblesses de la labellisation.

1) Définition

Au sein de cette première section, nous définirons la labellisation et nous décrirons ses caractéristiques.

Les labels répondent à une logique d'identification, de différenciation et de repérage. D'après Clair (2009), les labels « remplissent deux fonctions de la marque : la fonction de repérage et de garantie ». Il s'agit d'une garantie de la standardisation des exigences mais pas sur la qualité des contenus. Le contenu varie d'un label à un autre et ne peut donc être généralisé. La labellisation permet d'obtenir un signe de reconnaissance, un logo, visible par la clientèle. Les labels peuvent être régionaux, nationaux ou encore européen.

Les labels ne bénéficient pas de contrôles indépendants, il s'agit simplement d'engagements de professionnels à respecter. Les contrôles sont souvent externes mais peuvent aussi se faire en interne ou entre pairs. L'appréciation du résultat n'est donc pas toujours objective.

2) Exemple de labels

Dans cette seconde partie, nous décrivons les labels pouvant être utilisées par les agences réceptives pour labelliser leurs séjours de stimulation.

Il n'existe pas de labels spécifiques aux agences réceptives. Cependant les agences réceptives peuvent sélectionner leurs prestataires en fonction des labels auxquels ils sont affiliés. Utiliser des prestataires dont les services sont labellisés est un gage de qualité pour les agences réceptives. Cela prouve que les prestataires font attention à la qualité de leurs prestations.

Voici quelques exemples de labels qui peuvent être sélectionnés par les agences réceptives pour choisir leur(s) prestataire(s) :

L'Ecolabel touristique attribué par la Commission européenne limite la consommation d'énergie, d'eau et de déchets des produits touristiques tels que les hébergements touristiques.

Le Label Qualité Tourisme a pour objectif d'améliorer l'image touristique de la France. Il récompense la qualité de l'hébergement, des restaurants, des palais des congrès, des transports, des offices de tourisme, des lieux de visites et des activités de loisirs.

Les labels que nous venons d'étudier ne s'appliquent pas directement aux agences réceptives mais concernent avant tout leurs prestataires. Nous pouvons donc conclure qu'il existe une carence de label des séjours de stimulation.

3) Les forces et les faiblesses de la labellisation

Dans cette section, nous étudierons les forces et les faiblesses de la labellisation pour les entreprises réceptives.

a) Les forces de la labellisation

Nous allons tout d'abord étudier les forces de la labellisation.

Les labels sont portés par une organisation professionnelle ou une association ce qui leur permet d'acquérir une certaine légitimité. Ils permettent d'être reconnu par la clientèle et de bénéficier de stratégies de promotion et de communication collectives.

Les labels sont un gage de qualité pour les agences réceptives. Cela signifie que les prestataires labellisés mettent en place des démarches qualité. Afin d'offrir un service de qualité, les agences réceptives doivent s'assurer que leur prestataires ont le même souci de qualité. Les labels sont donc un bon moyen pour les agences réceptives de connaître le niveau de qualité de leurs prestataires. La labellisation a pour vocation d'améliorer le niveau de qualité des prestations offertes par les prestataires des agences réceptives.

Comme nous venons de le voir, la labellisation offre certains avantages aux agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires.

b) Les faiblesses de la labellisation

Nous allons maintenant décrire les faiblesses de la labellisation.

Les labels sont nombreux et variés ce qui entraîne une forte confusion dans l'esprit des consommateurs.

De plus, les labels ne sont pas toujours impartiaux car ils sont portés par des organisations professionnelles ou des associations.

Le contenu des labels et les exigences sont souvent peu connus de la clientèle. De plus, ils ne garantissent pas la qualité du contenu mais seulement la standardisation des exigences. Selon Burhin (2011), « les contenus prennent parfois l'allure d'intention plutôt que d'engagements véritables ».

Les labels sont une garantie sur la standardisation des exigences de qualité d'un service. Ils permettent aux agences réceptives de pouvoir contrôler la qualité des services organisés par leurs prestataires. Il n'existe pas de labels s'appliquant directement aux agences réceptives mais ils concernent principalement les prestataires des agences réceptives. La labellisation des services des prestataires des agences réceptives représente de nombreux avantages : ils sont reconnus par la clientèle grâce à leur signe de reconnaissance, ils garantissent la standardisation du service, et sont un gage de qualité. Cependant, le contenu des labels n'est pas objectif, il s'agit généralement de simples intentions de professionnels.

III- La gestion des interactions humaines

Dans cette troisième partie, nous allons aborder la gestion des interactions humaines. Pour cela, nous allons tout d'abord analyser l'impact des interactions humaines sur la qualité des séjours de stimulation, nous aborderons ensuite la formation du personnel. Enfin nous étudierons le traitement des plaintes et des réclamations.

1) Les interactions humaines

Au sein de cette première section, nous étudierons l'impact des interactions humaines sur la qualité des séjours de stimulation.

Le risque de non qualité est plus que proportionnel aux interactions humaines (Burhin, 2011). Le tourisme est une industrie de service qui dépend en grande partie de la compétence des employés à délivrer une qualité appropriée de service et créer des bonnes relations entre les employés en première ligne lors du séjour et les participants. Selon Burhin (2011), « la non qualité provient des interactions nombreuses entre des opérateurs qui ne sont pas liés, peu coordonnés et visent souvent des intérêts différents ».

Les problèmes de recrutement et de rétention des employés peuvent donc conduire à des problèmes de qualité et d'insatisfaction de la clientèle. D'après Dupuy (2005), « il n'est pas rare qu'un voyage présentant des difficultés techniques inhérentes au pays de destination, aux infrastructures hôtelières, à la qualité de service sur place, soit sauvé par un bon accompagnateur ; au contraire un voyage parfaitement mis au point peut être saboté par un accompagnateur médiocre ».

Le personnel permet de rendre tangible le service offert par les agences réceptives, les employés matérialisent en quelque sorte le service proposé. Il est donc primordial de responsabiliser les employés pour qu'ils prennent conscience de leur rôle essentiel.

Selon Juyaux (1999), « dans un secteur où l'accueil et la relation à l'hôte sont au cœur même de l'activité, les conditions d'emploi et de reconnaissance sociale, de celles et de ceux qui par leur travail rendent des services aux participants au séjour, est un élément déterminant de la qualité de l'offre touristique ».

Le risque de non qualité est plus que proportionnel aux interactions humaines. Les agences réceptives sont dépendantes de nombreux prestataires lors de l'organisation des séjours de stimulation. Le risque de non qualité est donc important pour les agences réceptives. Il est donc nécessaire de former le personnel des agences réceptives à la gestion de la qualité car ce sont les seuls éléments de service matérialisés.

2) La formation du personnel

Dans cette seconde section, nous aborderons la formation du personnel et sa responsabilisation face à la qualité des séjours de stimulation.

Au sein du secteur touristique, le client vit une expérience unique et instantanée. Comme nous l'avons vu précédemment, le personnel est responsable de la qualité et de l'expérience vécue. Les ressources humaines doivent donc passer de l'information à la formalisation et de la formalisation à la responsabilisation (Burhin, 2011). Afin de minimiser le risque de non qualité il est donc essentiel de former le personnel de façon active.

Différentes actions peuvent être mises en place. Tout d'abord, il est possible de créer des commissions qualité dont le but est de suggérer des actions concrètes d'amélioration suivant un planning précis. Il est également possible de mettre en place une formation qualité permettant aux employés d'apprendre la démarche qualité.

Afin que la formation qualité du personnel soit efficace, il faut que les employés soient préparés au changement pour qu'il soit accepté et compris (Serres, 1994). Les premières réactions face au

changement sont souvent négatives. L'intérêt de la démarche qualité doit être expliqué et encouragé afin qu'il soit accepté.

Le personnel doit être impliqué dans la démarche qualité et motivé sinon il n'y a pas de démarche qualité globale. Il faut donc accompagner la démarche qualité par un plan de communication interne.

Dans un secteur où le personnel est à la base du service, la formation au management de la qualité devient donc primordiale afin de lutter contre la non qualité. Le personnel est le premier ambassadeur de la marque, il joue le rôle de représentant auprès de la clientèle. Comme nous venons de le voir, plusieurs solutions peuvent être mises en place afin de veiller au bon respect de la qualité du service et préparer le personnel à accepter le changement qui découle de la mise en place d'une démarche qualité.

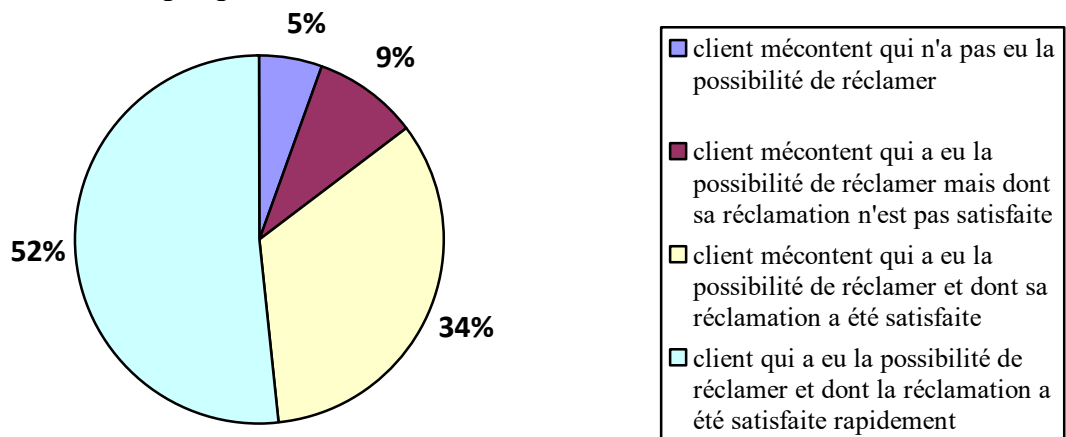
3) Le traitement des plaintes et des réclamations

Au sein de cette dernière section, nous analyserons le traitement des plaintes et des réclamations.

La satisfaction des attentes des participants à des séjours de stimulation permet d'éviter d'avoir à traiter les plaintes des clients qui ont un coût élevé pour l'entreprise et sont néfastes à la réputation de l'agence. Le traitement des plaintes est primordial car il permet de favoriser le rachat des clients mécontents et ainsi de lutter contre la fuite des clients. Il coûte en effet cinq fois moins cher de conserver un ancien client plutôt que de prospecter un nouveau client (Maussion, Détrie, 2009). Il est donc primordial de satisfaire les attentes des clients dans le but de les fidéliser.

Nous allons maintenant étudier plus en profondeur les raisons de l'importance du traitement des plaintes et réclamations de la clientèle.

Graphique 9 - Taux de rachat des clients mécontents



Source : C. Maussion, P. Détrie, « Les réclamations des clients : une source de progrès pour l'entreprise », Les Cahiers Espaces n°102, Septembre 2009, p. 19-22

D'après Maussion et Détrie (2009), « si le client mécontent n'a pas la possibilité de réclamer, sa probabilité moyenne de rachat est de 10% ; si le client mécontent a eu la possibilité de réclamer et que sa réclamation est satisfaite, la probabilité moyenne de rachat est de 62% ». Il est important de faire en sorte de satisfaire la réclamation des clients. La première chose à faire est de remercier les clients d'avoir informé l'agence de leurs recommandations cela leur permet de savoir que leur plainte a été prise en considération et qu'elle n'a pas été perdue (Spindler, Huron, 2009).

Le traitement des plaintes a également pour objectif de connaître les attentes des clients afin de les satisfaire à l'avenir et d'offrir un service de meilleure qualité. Il s'agit d'une mine de renseignements sur l'agence et la concurrence. Traiter les plaintes permet de transformer les clients mécontents ou insatisfaits en ambassadeurs de la marque et de l'agence.

Le secteur des séjours de stimulation est extrêmement sensible aux risques de non qualité liés aux interactions humaines. Afin de minimiser ces risques, il est nécessaire de former le personnel à la gestion de la qualité afin que les changements provenant de la mise en place de processus de qualité soient acceptés par le personnel et non rejetés. Dans l'objectif d'une amélioration continue de la qualité des séjours de stimulation, il est important que certains employés des agences réceptives se dédient au traitement des plaintes et des réclamations. Le traitement des plaintes et réclamations offre de nombreux avantages aux agences réceptives : augmentation du taux de satisfaction de la clientèle, accroissement du taux de rachat des clients mécontents, meilleure connaissance des attentes des clients.

IV- Les outils d'évaluation de la qualité à disposition des agences réceptives

Dans cette quatrième partie, nous allons décrire les outils d'évaluation de la qualité à disposition des agences réceptives. Pour cela, nous allons tout d'abord présenter les différents modèles d'évaluation de la qualité. Ensuite nous décrirons la construction d'indicateurs de performance de séjour de stimulation.

1) Les modèles d'évaluation de la qualité

Dans cette première section, nous étudierons les modèles d'évaluation de la qualité à disposition des agences réceptives pour améliorer la qualité des séjours de stimulation. Nous allons tout d'abord décrire le fonctionnement de la chaîne de valeur touristique, puis nous analyserons le modèle European Foundation for Quality Management. Nous étudierons ensuite le modèle du cercle vertueux de l'amélioration continue et enfin, nous présenterons le modèle d'Ishikawa.

a) La chaîne de valeur touristique

Tout d'abord, nous allons décrire le fonctionnement de la chaîne de valeur touristique.

L'objectif de la chaîne de valeur touristique est de confronter « les actions entreprises avec la satisfaction du client, afin d'obtenir des solutions à la fois spécifiques et communes à tous les opérateurs, d'éviter des surinvestissements sur certains produits déjà maîtrisés par les opérateurs et de créer de la valeur partout où le client final l'attendait » (Spindler, Aldebert, Bo, 2008). La chaîne de valeur permet donc de mettre en évidence les actions créatrices de valeurs pour les

clients. L'objectif pour les agences réceptives est d'augmenter la compétitivité de l'entreprise et d'accroître par la même occasion son chiffre d'affaires.

L'expérience touristique débute avant l'arrivée sur le lieu du séjour et se poursuit après la visite. L'évaluation de la qualité du séjour commence donc avant le début du voyage, pendant et après le séjour.

L'évaluation de la qualité avant le séjour concerne l'image qu'on les participants de la destination, l'information recueillie par l'entreprise commanditaire et le déplacement.

Lors du séjour de stimulation, l'évaluation de la qualité passe par l'accueil du personnel, l'information délivrée sur place, l'accompagnement, l'hébergement, la restauration, l'attraction et l'équipement.

L'évaluation post séjour provient du traitement des plaintes, des questionnaires de satisfaction et de l'envoi de courrier de fidélisation.

La qualité du séjour ne débute pas pendant le voyage comme nous pourrions le penser. Lors de la vente de service, la gestion de la qualité commence avant le début de la prestation c'est-à-dire lors de la phase de recherche d'informations et se poursuit après la fin du séjour. Les agences réceptives doivent prendre en compte les caractéristiques de la chaîne de valeur touristique afin d'établir des outils de gestion de la qualité pour chaque phase de la chaîne de valeur.

b) Le modèle European Foundation for Quality Management

Nous allons à présent étudier le modèle European Foundation for Quality Management.

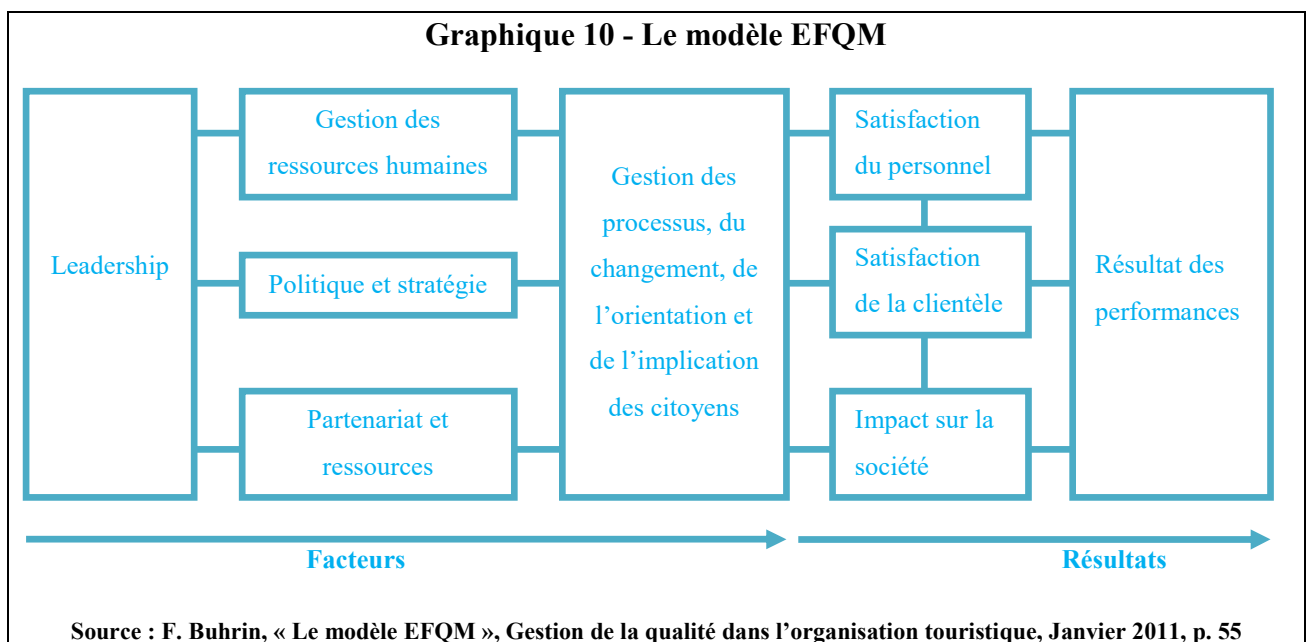
Le modèle European Foundation for Quality Management (EFQM) est basé sur neuf facteurs clés de succès. D'après Godin (1999), « l'évaluation de la gestion de la qualité d'une organisation

prend en considération les structures de direction et de gestion, la stratégie, les ressources et les mesures pratiques mises en œuvre pour assurer la qualité ».

Les facteurs d'évaluation de la qualité EFQM sont divisés en facteurs de production et en facteurs de résultat.

Les facteurs de production sont les suivants : le leadership, la gestion des ressources humaines, la politique et stratégie, les partenariats et ressources et enfin la gestion des processus.

Les facteurs de résultat sont : la satisfaction du personnel, la satisfaction des clients, l'impact sur la collectivité et enfin le résultat des performances clés.



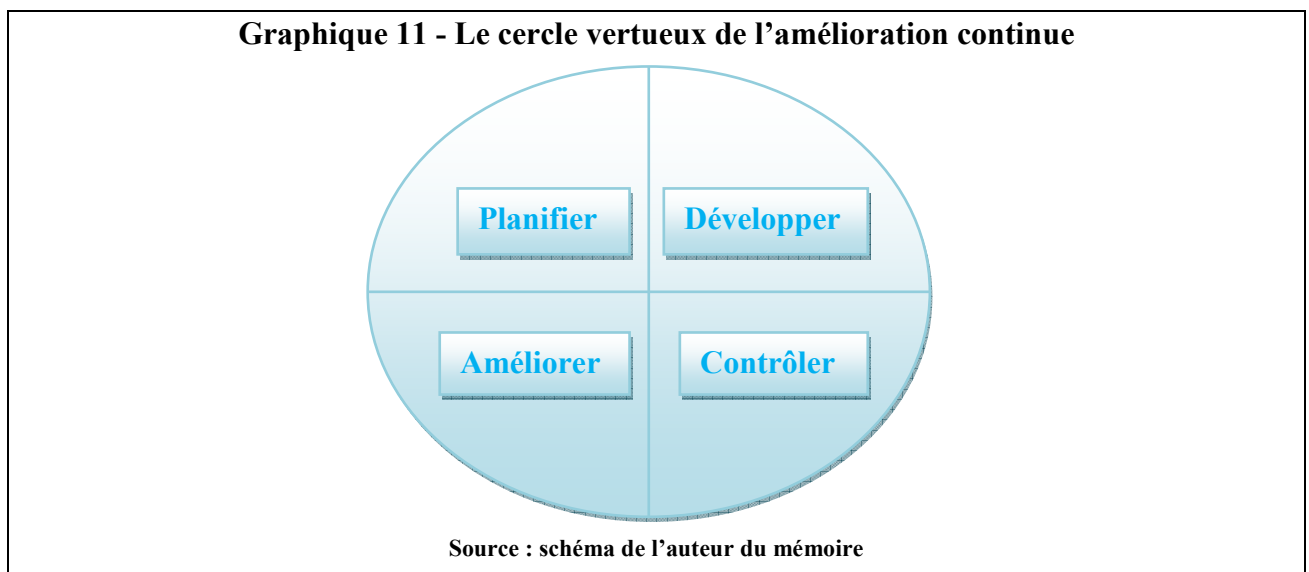
Les critères EFQM permettent aux agences réceptives d'auto-évaluer la qualité des séjours de stimulation. On attribue une note et on apporte une preuve sur ce qu'on avance. Cela permet de déterminer les forces et les faiblesses des séjours de stimulation et d'établir un guide d'amélioration de la qualité. Il s'agit donc d'un exercice participatif et global annuel ou biennuel. L'évaluation EFQM favorise l'apprentissage et l'innovation.

Les agences réceptives peuvent donc utiliser le modèle EFQM afin de déterminer les forces et faiblesses de leurs séjours de stimulation et établir des axes d'amélioration.

c) Le cercle vertueux de l'amélioration continue

Nous allons maintenant étudier le modèle du cercle vertueux de l'amélioration continue.

Le cercle vertueux de l'amélioration continue, également appelé « roue de Deming », permet de repérer avec simplicité les étapes à suivre pour améliorer la qualité dans une organisation. L'amélioration continue est le but suprême de la démarche qualité. L'objectif du cercle vertueux de l'amélioration continue est de planifier, exécuter, contrôler et rétroagir.



Etape 1 - la planification: il s'agit d'identifier le problème, rechercher les causes et les solutions plausibles afin d'établir un planning.

Etape 2 – le développement : il s'agit de la mise en réalisation des solutions trouvées lors de l'étape n°1.

Etape 3 – le contrôle : il s'agit de vérifier la solution choisie

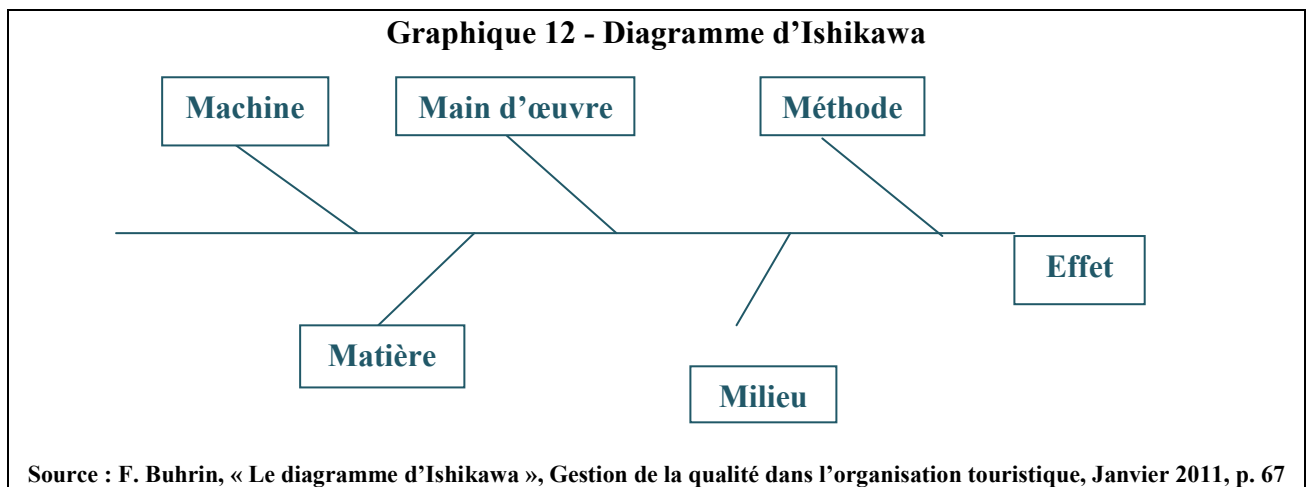
Etape 4 – l'action : dans cette phase, le but est de corriger et d'améliorer la solution choisie.

L'objectif pour les agences réceptives est donc de repérer les étapes à suivre pour améliorer la qualité de leur séjour de stimulation. Ce modèle doit être utilisé au quotidien afin de garantir une amélioration continue des séjours de stimulation.

d) Le modèle d'Ishikawa

Dans cette rubrique, nous allons présenter le modèle d'Ishikawa.

L'objectif du diagramme d'Ishikawa est de planifier, définir les moyens, instruire et former, exécuter, suivre et contrôler. A partir d'un effet, on recherche les causes précises de non qualité. L'objectif est d'agir sur les causes de non qualité pour limiter les effets négatifs.



Machine : cette catégorie représente l'équipement à disposition des participants aux séjours de stimulation.

Main d'œuvre : cette catégorie correspond aux ressources humaines c'est-à-dire le personnel des agences réceptives et le personnel des prestataires.

Méthode : il s'agit de la succession de tâches, un mode opératoire qui permet d'arriver à un résultat.

Milieu : cette catégorie représente l'environnement dans lequel sont réalisés les séjours de stimulation.

Matière : cette catégorie correspond aux ressources des agences réceptives.

Les agences réceptives peuvent utiliser le diagramme d'Ishikawa afin de lutter contre la non qualité de leur service en mettant en évidence les causes de non qualité pour en minimiser les effets négatifs sur les séjours de stimulation.

2) La construction d'indicateurs de performance

Au sein de cette seconde section, nous définirons la notion d'indicateur de performance et leur rôle dans l'amélioration de la qualité des séjours de stimulation. Enfin, nous décrirons la construction d'indicateurs de performance.

a) Définition

Nous allons tout d'abord définir le terme d'indicateur de performance.

Un indicateur de performance est un instrument qui sert à mesurer : un objectif à atteindre, une ressource mobilisée, un effet obtenu, un élément de qualité ou une variable de contexte (Burhin, 2011). Les objectifs des indicateurs de performance sont de mesurer un fait ou une opinion, d'aider à communiquer, négocier ou décider. Ils peuvent être construits spécifiquement ou être tirés d'un système existant.

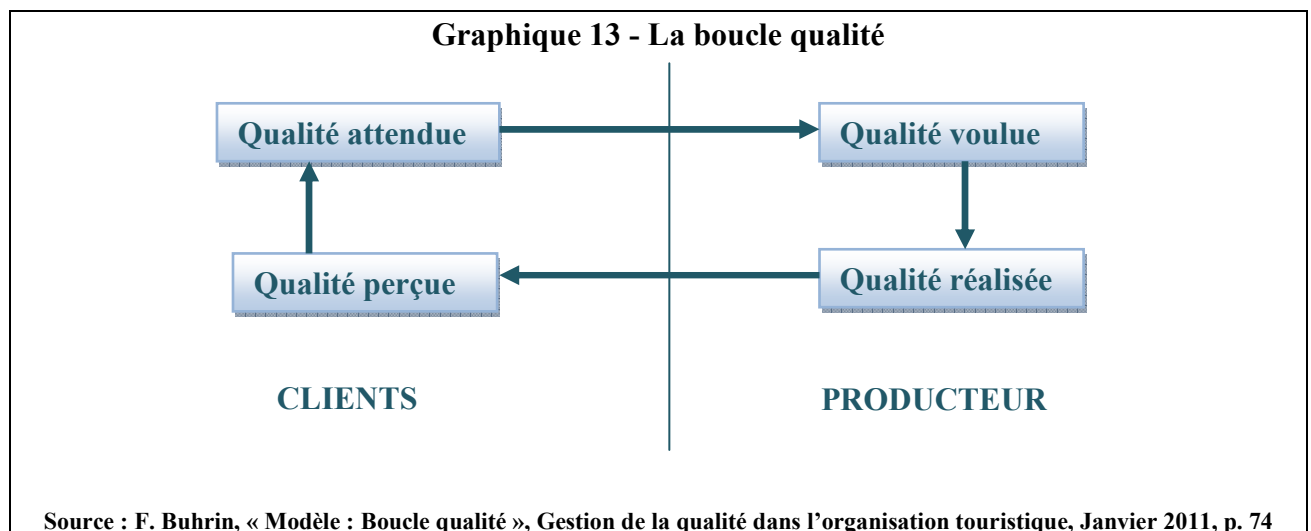
Il existe différents types d'indicateurs : les indicateurs de production et les indicateurs de qualité. Les indicateurs de production sont par exemple : les brochures, les heures d'ouvertures, le nombre de chambre, les visites guidées. Les indicateurs de qualité représentent : les réponses adaptées aux questions des participants, la disponibilité des chambres ou la possibilité de visite dans la langue.

L'objectif des indicateurs de performance pour les agences réceptives est de mesurer la performance de leur service afin de pouvoir mettre en place des axes d'amélioration sur les éléments non performants et qui engendrent la non qualité.

b) La boucle qualité

Nous allons maintenant présenter la méthode de boucle qualité.

La boucle qualité permet d'établir les caractéristiques d'un service de référence. L'objectif de la boucle qualité est de définir un niveau de performance réaliste et ambitieux et un seuil d'inacceptabilité. Le niveau de performance évolue toujours de façon croissante.



La qualité attendue se mesure au travers d'enquêtes, d'interview et de focus groupe. La différence entre la qualité réalisée et la qualité voulue est l'outil de mesure interne de la performance de l'agence réceptive avec une vision client.

La boucle qualité permet donc aux agences réceptives d'établir un niveau de service de référence pour leurs séjours de stimulation. Le but est que tous les séjours de stimulation réalisés par les agences réceptives surpassent un seuil d'inacceptabilité à ne jamais dépasser. La boucle qualité et

les indicateurs de performance permettent de déterminer de façon objective si le séjour de stimulation était de qualité ou non selon le référentiel en vigueur dans l'agence.

Nous venons d'étudier différents outils d'évaluation de la qualité à disposition des agences réceptives. Tous ces outils ont le même objectif, lutter contre la non qualité qui coûte cher aux agences réceptives et favoriser l'évaluation de la qualité au sein des agences réceptives grâce à l'établissement de référentiel de qualité et d'indicateurs de performance.

Dans ce second chapitre, nous avons présenté certains outils de gestion de la qualité des agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires.

La certification est un des outils de gestion de la qualité à disposition des agences réceptives. Elle offre de nombreux avantages aux agences réceptives : avantage compétitif, élément de fidélisation, gage de confiance et de contrôle. Mais la démarche de certification est longue, coûteuse et donc peu adaptée aux petites agences réceptives indépendantes.

La labellisation ne s'applique pas directement aux agences réceptives mais concerne principalement les prestataires des agences réceptives. Elle permet aux agences réceptives de pouvoir contrôler la qualité des services organisés par leurs prestataires. Cependant, il s'agit généralement plus de simples intentions que de réels engagements.

La responsabilisation et la formation du personnel des agences réceptives à la gestion de la qualité des séjours de stimulation permettent de minimiser les risques de non qualité liés aux interactions humaines.

Les modèles d'évaluation de la qualité, tels que la chaîne de valeur touristique, le modèle EFQM, le cercle vertueux de l'amélioration continue ou encore le diagramme d'Ishikawa, permettent de lutter contre la non qualité grâce à l'établissement de référentiels de qualité et d'indicateurs de performance.

Nous allons réaliser, dans un troisième chapitre, une étude empirique afin de répondre à notre question centrale de recherche.

Chap. 3

L'étude empirique

Après avoir réalisé une revue de la littérature, nous allons effectuer une étude terrain dans le but de répondre à notre problématique : En quoi la gestion de la qualité des séjours de stimulation contribue-t-elle au succès des agences réceptives?

Dans ce chapitre empirique, nous décrirons tout d'abord notre proposition de recherche. Dans un second temps, nous justifierons l'étude terrain, la méthodologie employée, le mode de collecte de données, le choix de l'échantillon et le déroulement de l'étude. Ensuite, nous aborderons les techniques d'analyses des résultats qui seront utilisées afin de valider ou réfuter nos hypothèses et ainsi de répondre à notre question de recherche.

I- Proposition de recherche

Les différents travaux de recherche que nous analyserons témoigneront des enjeux et des impacts de l'évaluation de la qualité des séjours de stimulation pour les agences réceptives. En effet, la gestion de la qualité permet de créer une valeur ajoutée et de se différencier de la concurrence en proposant un service de qualité aux clients d'affaires. Elle permet également aux agences réceptives d'augmenter leurs profits en maintenant une relation privilégiée et durable avec leurs clients et en reconquérant des parts de marché.

Cependant, la mise en place d'une politique qualité au niveau des séjours de stimulation engendre également des impacts négatifs pour les agences réceptives. Elles doivent faire face à une incertitude au niveau des outils et démarche à mettre en œuvre. L'évaluation de la qualité est un processus long et coûteux qui demande beaucoup de méthode et de rigueur. Aux vues de l'importance des coûts générés par l'évaluation de la qualité, on peut se demander si la démarche qualité est rentable pour les agences réceptives ? De plus, la qualité n'est pas le critère essentiel retenu par les entreprises dans leur choix d'agences réceptives mais plutôt le coût et la créativité. Mettre en place une démarche qualité spécifique aux séjours de stimulation ne paraît donc pas être une initiative judicieuse.

L'intensification de la concurrence alliée à l'accroissement des influences technologiques et l'exigence des consommateurs a fait de la démarche qualité une arme stratégique indispensable permettant aux agences réceptives de garder leur avantage concurrentiel. Cependant, peu de recherches se sont intéressées à l'évaluation de la qualité des séjours de stimulation au sein des agences réceptives. Nos propositions de recherche correspondront donc à des présomptions sur ces types d'impacts. Nos hypothèses de recherche seront les suivantes :

H1: L'évaluation de la qualité des séjours de stimulation a un effet positif sur la performance des agences réceptives.

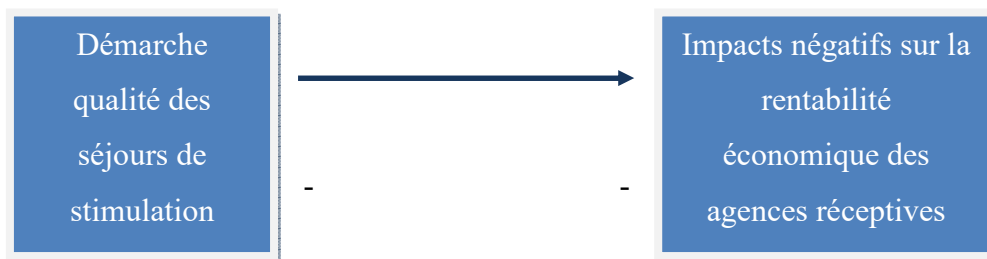
H2 : L'évaluation de la qualité des séjours de stimulation a un effet négatif sur la rentabilité économique des agences réceptives.

Le modèle de recherche établi est donc un modèle descriptif : la démarche qualité a un effet positif sur la performance des agences réceptives ; et un effet négatif sur la rentabilité économique des agences réceptives. Ces hypothèses peuvent être modélisées par les schémas suivants :

Hypothèse 1 :



Hypothèse 2 :



Lors de notre recherche empirique, nous confronterons ces hypothèses aux données collectées sur le terrain, afin d'établir une validation ou un refus de ces hypothèses et d'apporter ainsi des éléments de réponse à la question centrale.

II- Méthodologie de l'étude empirique

Dans cette seconde partie, nous allons présenter la méthodologie employée afin de réaliser l'étude terrain. Nous décrirons ensuite le traitement des données recueillies. Puis, nous étudierons les techniques d'analyse utilisées avant d'examiner les résultats obtenus.

1) Méthodologie

Afin de répondre à notre problématique, nous réaliserons une étude qualitative multi sites. Cette étude qualitative se justifie par la difficulté d'évaluer objectivement les impacts de l'évaluation de la qualité des séjours de stimulation sur les agences réceptives. Etant donné la nature de la question centrale de recherche, il serait difficile de réaliser une démarche quantitative. Cette démarche qualitative permettra d'obtenir des informations plus précises sur la perception de chaque personne interviewée quant au sujet étudié. C'est également un sujet qui nécessite un réel échange avec les interviewés qui doivent pouvoir approfondir leurs réponses pour que nous puissions réellement comprendre l'impact de la démarche qualité des séjours de stimulation pour les agences réceptives.

Afin de confronter la proposition de recherche à des données observables, le terrain d'investigation établi sera constitué par des entretiens de professionnels d'agences réceptives. Cette étude qualitative sera multi sites c'est-à-dire que le terrain d'observation sera constitué de différentes agences réceptives. Cependant, les réponses pourront manquer de neutralité puisqu'elles témoigneront du ressenti de chacun des interviewés, sans être forcément basées sur des faits plus objectifs. Pour cette raison, nous effectuerons une comparaison des études issues de la littérature afin de trianguler les sources et d'obtenir des résultats valides.

2) La collecte des données

Afin de collecter l'ensemble des données nécessaires à la validation ou au rejet des hypothèses de recherche, nous réaliserons des entretiens semi directifs de professionnels d'agences réceptives. Ce seront des entretiens téléphoniques pour des raisons de praticité et de disponibilité des interlocuteurs. Les personnes interrogées seront contactées par e-mail dans un premier temps afin de convenir d'un entretien téléphonique. Ces entretiens seront enregistrés pour permettre leur retranscription intégrale et ainsi faciliter la collecte des données discursives primaires. Ils se dérouleront de manière semi directive à l'aide d'un questionnaire réalisé préalablement (cf. annexe 1).

3) Choix de l'échantillon

L'échantillon envisagé pour cette étude empirique sera constitué de professionnels d'agences réceptives. Cette étude terrain nous permettra de définir les outils de gestion de la qualité des séjours de stimulation qui peuvent être utilisés par les agences réceptives.

Pour des raisons de temps limité et de disponibilité réduite des interlocuteurs, le nombre d'entretiens réalisés a été de quatre. Afin de compenser ce faible nombre de répondants, nous avons pris soin d'effectuer une sélection rigoureuse des interviewés afin d'obtenir des résultats valides. Notre question centrale de recherche visant à décrire les impacts de la gestion de la qualité des séjours de stimulation sur les agences réceptives, nous avons interrogé des professionnels travaillant dans des agences réceptives françaises, espagnoles, irlandaises et suisses. Nous avons également sélectionné ces personnes en fonction de notre réseau personnel.

Les personnes interrogées faisant partie de notre échantillon sont les suivantes :

- Mme Nawatzki, Directrice des ventes – E&TB Group - Espagne
- Mme Colucci, Directrice – Odyssey International - Irlande
- Mme Emmanuelle Paré, Chef de projets – Ovation - France
- Mr Thibaud Schmitt, Chef de projets – MCI Genève - Suisse

Nous pouvons donc comparer le management de la gestion de la qualité des séjours de stimulation de différentes agences réceptives en comparant leurs caractéristiques communes.

4) Déroulement de l'étude

Le questionnaire (cf. annexe 1) est l'outil empirique qui nous permettra de valider ou non nos hypothèses. Il déclinera chaque proposition de recherche en différentes questions posées aux interlocuteurs terrains. Les concepts de chaque proposition de recherche seront traduits en indicateurs observables. Nous organiserons notre questionnaire en trois temps. Tout d'abord nous essayerons de connaître la situation actuelle de l'entreprise. Dans un second temps, les interviewés répondront à nos questions centrées sur la gestion de la qualité des séjours de stimulation. Puis nous les interrogerons sur les outils de gestion de la qualité mis en place au sein de leur agence.

Notre questionnaire est composé de thèmes et de sous thèmes afin d'amener progressivement l'interviewé vers des questions plus pertinentes au regard de notre sujet d'étude. Nos grands thèmes sont :

1) La présentation de l'entreprise

L'objectif de ce thème est de mieux connaître l'interlocuteur, de bien situer sa fonction et d'instaurer le dialogue en le mettant en confiance pour pouvoir obtenir des informations pertinentes par la suite.

2) La gestion de la qualité des séjours de stimulation

Dans cette partie, notre objectif est de connaître les perceptions des interviewés quant à l'évaluation de la qualité des séjours de stimulation.

3) Les outils de gestion de la qualité

Dans ce thème, nous chercherons à comprendre le fonctionnement des différents outils de gestion de la qualité des séjours de stimulation

L'enchaînement des thèmes a été construit du plus général au plus précis afin de favoriser les personnes interrogées à s'exprimer librement, une fois la confiance établie.

Dans cette seconde section, nous avons présenté la méthodologie employée, le mode de collecte des données et la présentation de l'échantillon utilisé afin de répondre à notre question centrale de recherche. Ainsi, nous avons effectué une étude qualitative multi sites. Des entretiens semi directifs ont donc été réalisés auprès de quatre agences réceptives. Le choix de l'échantillon va nous permettre à présent de valider ou non nos hypothèses de recherche grâce à la comparaison des caractéristiques communes des différents interviewés.

III- Etude empirique

Dans cette troisième partie, nous étudierons les réponses des personnes interviewées obtenues lors de notre étude terrain.

1) Les techniques d'analyses utilisées

Dans cette première section nous allons expliquer les techniques d'analyse des données recueillies.

a) Analyse des réponses à une question précise

La première technique utilisée pour analyser les résultats de notre étude consiste à analyser chacune des réponses des interviewés aux questions communes suivantes : « Quelle est la stratégie actuelle de l'entreprise au niveau de la qualité ? » et « Quels sont les outils de gestion de la qualité mis en place au sein de votre entreprise ? ». L'analyse de ces réponses nous permettra de mieux connaître le fonctionnement des agences réceptives interrogées en matière de gestion de la qualité. Nous pourrions étudier si les réponses sont les mêmes, indépendamment des personnes interrogées et des entreprises pour lesquelles elles travaillent, ou si au contraire des nuances apparaissent. Pour cette analyse, nous établirons le tableau suivant :

Question 1 : « Quelle est la stratégie actuelle de l'entreprise au niveau de la qualité ? »

	Résultats	Verbatim
Interview		

Le même type de tableau sera utilisé pour la seconde question.

b) Construction de matrices inter sites ordonnées autour de concepts clés

La seconde technique utilisée pour l'analyse des résultats de notre étude consiste à réaliser des matrices ordonnées autour des concepts clés définis précédemment dans la partie théorique. L'objectif est de répondre précisément aux hypothèses de recherche afin de les valider ou de les réfuter. Ces matrices sont des matrices inter sites c'est-à-dire que nous allons analyser simultanément les réponses des différents acteurs interrogés. Cela nous permettra d'effectuer une confrontation des différents points de vue des personnes interviewées. Voici ci-dessous un exemple de matrice qui sera utilisée pour l'analyse des résultats :

H1 : L'évaluation de la qualité des séjours de stimulation a un effet positif sur la performance des agences réceptives.

Concepts liés à l'hypothèse	Résultats	Eléments de preuve
Concept	Résultat 1	→ « <i>Verbatim</i> »
	Résultat 2	→ « <i>Verbatim</i> »

Le même type de matrice sera utilisé pour la seconde hypothèse.

2) Analyse des résultats obtenus

Tout d'abord, nous étudierons les réponses des personnes interviewées à une question précise. Ensuite, nous réaliserons une analyse des résultats des matrices inter sites ordonnées autour de concepts clés.

a) Analyse des réponses à une question précise

Question 1 : « Quelle est la stratégie actuelle de l'entreprise au niveau de la qualité? »

	Résultats	Verbatim
Interview 1 – Mme Nawatzki Directrice des ventes E&TB Group Spanish DMC	Cette entreprise développe sa stratégie de qualité à travers : un service personnalisé, un bon rapport qualité prix et une relation durable avec ses clients.	« [...] nous offrons un service personnalisé à tout moment avec des programmes sur mesure afin que les clients se sentent reconnus par l'entreprise que ce soit des agences ou des clients finaux ». « Nous essayons aussi toujours d'offrir le meilleur prix possible pour être compétitif. » « C'est également important d'assurer un suivi des groupes, c'est pour ça que depuis janvier 2010 j'envoie un mail à chaque client avec un questionnaire pour évaluer leur niveau de satisfaction. Nous envoyons des fleurs à nos meilleurs clients ou nous organisons des soirées à thème typiquement espagnoles. »
Interview 2 – Mme Colucci Directrice Odyssey International	Au sein de cette entreprise, la gestion de la qualité est basée principalement sur la relation client.	«[...] on essaye de leur montrer notre niveau expertise et on garde un contact régulier avec nos meilleurs clients avec qui on tente d'étoffer les liens « d'amitié ». »
Interview 3 – Mme Paré Chef de projets Ovation	La formation du personnel est essentielle pour développer un service de qualité. Les employés sont les premiers ambassadeurs de l'agence.	« Le groupe Ovation investit dans les relations humaines. Des structures appropriées sont essentielles pour réaliser des prestations de qualité, mais en tant qu'agence réceptive la qualité provient avant tout du personnel et de la relation client. »
Interview 4 – Mr Schmitt Chef de projets	Cette agence implique et sensibilise le personnel au processus de développement de la qualité.	« le personnel a assisté à des séances de responsabilisation à la qualité visant à améliorer les normes de qualité de nos services. »

MCI Genève		<i>« Ces réunions ont eu pour objectif de sensibiliser le personnel à la nécessité de la satisfaction de la clientèle. La direction de MCI veille à ce que le personnel réponde aux besoins stratégiques et opérationnels des clients en répondant aux plus hauts standards de qualité. »</i>
------------	--	---

Suite à l'analyse de la question « Quelle est la stratégie actuelle de l'entreprise au niveau de la qualité ? », nous pouvons remarquer que les agences réceptives interrogées ne suivent pas la même stratégie de gestion de la qualité au sein de leur entreprise.

Deux principales stratégies de management de la qualité sont mises en évidence : la gestion de la relation client et la formation du personnel.

Ainsi, les agences E&TB Group et Odyssey International focalisent leur stratégie de management de la qualité sur la gestion de la relation client afin d'établir une relation durable grâce à l'offre d'un service personnalisé.

Les agences Ovation et MCI Genève, quant à elles, centrent leur stratégie de gestion de la qualité sur la formation et la sensibilisation du personnel au processus de développement de la qualité.

Question 2 : « Quels sont les outils de gestion de la qualité mis en place au sein de votre entreprise ? »

	Résultats	Verbatim
Interview 1 – Mme Nawatzki Directrice des ventes E&TB Group Spanish DMC	Les outils de gestion de la qualité mis en place au sein de cette entreprise sont basés sur la recherche de la satisfaction de la clientèle.	<i>« Nous mettons en place un tableau avec les jours d'appel, d'envois de mail, de cadeau et le suivi des ventes des années antérieures et actuelles. On peut ainsi mesurer concrètement le taux de satisfaction de notre clientèle et ainsi mieux définir le niveau de qualité de nos services. »</i>
Interview 2 – Mme Colucci Directrice Odyssey International	Cette agence n'est ni certifiée ni labellisée. Mais paradoxalement, il est important que leurs prestataires soient aussi impliqués dans une démarche qualité.	<i>« Notre agence n'est pas certifiée » « Par contre nous sommes attentifs aux signes de qualité de nos prestataires qu'ils s'agissent de normes ou de labels. Par exemple si nos clients sont des entreprises soucieuses de l'environnement nous ne leur présenterons des prestataires certifiés ISO 14001 uniquement. » « Nous envoyons des questionnaires de satisfaction à nos clients après chaque séjour et nous les contactons régulièrement afin d'établir une relation de longue durée »</i>
Interview 3 – Mme Paré Chef de projets Ovation	Afin de contrôler la qualité de ses prestations, cette agence forme son personnel à la gestion de la qualité et a établi un manuel de qualité à respecter. L'agence Ovation a également obtenu la certification de ses services.	<i>« Nous investissons dans la formation continue et le développement personnel ». « Notre directeur veille au respect des procédures inscrites dans le manuel d'opération. Nous avons mis en place un manuel de qualité, il couvre les procédures à respecter pour toutes les phases des opérations de l'appel d'offre à la réalisation de l'événement final. » « le groupe Ovation a obtenu la certification ISO 14001 et ISO 9001. »</i>
Interview 4 – Mr Schmitt Chef de projets MCI Genève	Cette agence responsabilise son personnel à la gestion de la qualité à travers de formation. L'agence MCI Genève a également certifié ses services	<i>« Grâce à une formation constante de l'équipe, nous nous efforçons de créer une culture de responsabilisation à la qualité. Pour que nos prestations répondent à un cahier des charges précis de qualité nous avons souhaité certifier nos services. [...] nous avons obtenu la certification ISO 14001 et ISO 9001. »</i>

Suite à l'analyse de la question « quels sont les outils de gestion de la qualité mis en place au sein de votre entreprise ? », nous pouvons remarquer que les agences réceptives interrogées n'utilisent pas les mêmes outils de gestion de la qualité au sein de leur entreprise.

Ainsi, deux agences sur les quatre interviewées ont obtenu la certification de leurs services, il s'agit de l'agence Ovation et de l'agence MCI Genève. L'agence Odyssey International, quant à elle, souhaite que ses prestataires soient impliqués dans une démarche de gestion de la qualité et soient certifiés, même si l'agence n'est pas certifiée.

Les agences E&TB Group et Odyssey International, dont la stratégie de management de la qualité est basée sur la relation client, évaluent la qualité de leurs services à travers le traitement d'enquêtes de satisfaction et les appels réguliers à la clientèle.

Les agences Ovation et MCI Genève responsabilisent leur personnel à la gestion de la qualité à travers la formation de leur personnel et la rédaction d'un manuel de qualité.

b) Construction de matrices inter sites ordonnées autour de concepts clés

H1 : L'évaluation de la qualité des séjours de stimulation a un effet positif sur la performance des agences réceptives.

Concepts liés à l'hypothèse	Résultats	Eléments de preuve
<u>Bénéfices économiques</u>	<p>La majorité du chiffre d'affaires des agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires provient des séjours de stimulation.</p> <p>La gestion de la qualité des séjours de stimulation permet d'augmenter la rentabilité des agences réceptives grâce à l'accroissement du cycle de vie des clients.</p> <p>Offrir des services de qualité permet de développer une relation durable entre l'agence réceptive et ses clients. Cette relation est basée sur un sentiment de confiance partagée.</p> <p>La gestion de la qualité des séjours de stimulation permet de lutter contre la non qualité et les pertes financières qu'elles entraînent</p>	<p><i>« La gestion de la qualité des séjours de stimulation est essentielle dans notre secteur. Comme je vous l'ai dit, 70% de notre chiffre d'affaires provient de l'organisation de séjours incentives. Nous ne pouvons donc pas nous permettre de décevoir cette clientèle, la qualité des séjours de stimulation est essentielle pour la survie de notre entreprise. » V. Nawatzki</i></p> <p><i>« Ils ont tendance à organiser plus de séjours plus souvent. De plus, les séjours sont généralement plus faciles à organiser parce qu'on sait comment satisfaire les attentes de notre clientèle. » V. Nawatzki</i></p> <p><i>« La démarche qualité que nous avons mis en place est basée sur la relation client. Elle est rentable car elle est peu coûteuse et demande seulement du temps. » Y. Colucci</i></p> <p><i>« La démarche qualité est donc rentable pour notre agence et surtout primordiale car la non qualité peut faire perdre beaucoup d'argent à l'entreprise. » E. Paré</i></p>

	<p>La gestion de la qualité des séjours de stimulation permet de mieux connaître les besoins des clients et de mieux les satisfaire.</p> <p>L'engagement du personnel et leur participation à la vie de l'entreprise permet de développer la qualité des prestations.</p>	<p><i>« La démarche qualité nous a permis d'améliorer notre relation client, de mieux connaître les besoins de nos clients et donc de mieux pourvoir les satisfaire, mais aussi de gagner du temps en mettant en évidence les points d'amélioration. » T. Schmitt</i></p> <p><i>« même si au début il y a eu des blocages lors de la mise en place de la démarche qualité, aujourd'hui tout le monde coopère et s'aperçoit des nombreux bénéfices que nous pouvons en retirer. » T. Schmitt</i></p>
<p><u>Avantage compétitif</u></p>	<p>La gestion de la qualité des séjours de stimulation est synonyme d'avantage concurrentiel grâce au principe de différenciation et permet de se protéger de la concurrence.</p> <p>La valeur ajoutée des agences réceptives réside dans leur niveau d'expertise de la destination leur permettant de proposer des séjours de qualité.</p> <p>La gestion de la qualité des séjours de stimulation permet d'augmenter la valeur relationnelle des clients en les éloignant de la concurrence.</p> <p>Les normes sont des symboles de qualité des agences réceptives auxquels les clients peuvent se fier.</p>	<p><i>« Cela peut également c'est vrai permettre de se différencier de la concurrence uniquement basée sur le prix. » V. Nawatzki</i></p> <p><i>« La qualité que nous offrons c'est notre élément de différenciation. » E.Paré</i></p> <p><i>« Notre valeur ajoutée est avant tout notre niveau d'expertise. La qualité permet de nous démarquer de la concurrence proposant des séjours à bas prix et de moindre qualité. » Y. Colucci</i></p> <p><i>« Une phrase célèbre dit que c'est plus facile de conserver un client en le fidélisant que de tenter d'en gagner un nouveau. Offrir une prestation de qualité permet de satisfaire la clientèle et donc de maintenir les clients au sein de l'entreprise. » V. Nawatzki</i></p> <p><i>« Les normes ISO sont un excellent moyen de nous différencier de la concurrence et une marque de confiance pour les clients. Nos principaux clients sont des entreprises pharmaceutiques internationales qui sont, elles mêmes,</i></p>

	<p>La démarche de qualité doit être accompagnée par une formation du personnel afin qu'elle soit comprise et admise et que le résultat soit bénéfique à l'entreprise.</p>	<p><i>certifiées et elles ne comprendraient pas que nous ne le soyons pas. » T. Schmitt</i></p> <p><i>« [...] même si la mise en place de ces normes a quelque peu révolutionné notre organisation au sein des bureaux de MCI, les avantages surpassent les inconvénients. » T. Schmitt</i></p>
--	---	---

Les réponses des différents interviewés se rejoignent sur le fait que la gestion de la qualité des séjours de stimulation permet aux agences réceptives d'améliorer leurs performances.

La mise en place de la gestion de la qualité des séjours de stimulation a pour objectif d'accroître les échanges commerciaux afin d'augmenter la rentabilité des agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires. Quelque soit l'agence interrogée, les interviewés reconnaissent les bénéfices économiques engendrés par la mise en place d'une démarche qualité : augmentation de la rentabilité de l'entreprise et du panier moyen, et allongement du cycle de vie des clients.

Grâce à la mise en place de la gestion de la qualité des séjours de stimulation, les agences réceptives souhaitent en effet pouvoir proposer une offre supérieure sur leur marché pour gagner des parts de marché et ainsi bénéficier d'un avantage compétitif leur permettant de mieux se protéger de la concurrence.

Notre hypothèse de recherche n°1 : « L'évaluation de la qualité des séjours de stimulation a un effet positif sur la performance des agences réceptive » est donc validée à la suite de cette analyse.

H2 : L'évaluation de la qualité des séjours de stimulation a un effet négatif sur la rentabilité économique des agences réceptives

Concepts liés à l'hypothèse	Résultats	Eléments de preuve
<p><u>Incertitude</u></p>	<p>Peu de clients sont réellement attentifs aux mesures de qualité mises en place.</p> <p>La majorité des clients n'est pas fidèle à 100% à l'entreprise et recherche avant tout les plus bas prix, les bénéfices économiques ne sont donc pas prouvés.</p> <p>Les clients évaluent la qualité des services à travers l'offre d'éléments tangibles c'est-à-dire grâce à la qualité des prestataires des agences réceptives.</p> <p>Les processus de gestion de la qualité sont difficilement applicables aux petites entreprises. Le service qualité est généralement une mission supplémentaire du directeur de l'agence.</p>	<p>« CE- Quels sont d'après vous, les critères de sélection retenus par les entreprises dans leur choix d'agences réceptives ? VN- Le critère principal c'est le contenu du programme et surtout la localisation de l'hôtel et des activités. Les touristes d'affaires restent en moyenne 3 jours à Barcelone et ils ne veulent pas perdre de temps dans les transports. Leur hôtel doit être à proximité de restaurants de qualité et des activités choisies. » V. Nawatzki</p> <p>« Au moment où l'on devrait se serrer les coudes nos clients ont privilégié les bas prix aux relations de longue durée. Avant la crise, les entreprises demandaient plus de qualité et de prestige. Le contenu du programme était très important, il fallait en mettre pleins la vue aux employés pour leur montrer que leur entreprise était en très bonne santé financière. Aujourd'hui ce serait mal vu. » Y. Colucci</p> <p>« si on demande à nos client ce qu'est un séjour de qualité, la plupart nous répondrons que c'est un séjour ayant un bon rapport qualité/prix. Ils évaluent plus la qualité au niveau des éléments tangibles du service, que ce soit la qualité de l'hôtel ou des restaurants. » E. Paré</p> <p>« Nous sommes une petite agence, nous n'avons donc pas de service qualité à part entière. Kevin Shannon s'occupe des démarches qualité en plus de ses fonctions de directeurs » Y. Colucci</p>

	<p>La certification est un processus long et coûteux demandant beaucoup de méthode et de rigueur et donc peu adapté aux petites et moyennes entreprises.</p> <p>Il est difficile de mesurer objectivement l'impact économique de la mise en place d'une politique de qualité des séjours de stimulation car la qualité des agences réceptives n'est pas le principal critère de sélection d'une agence.</p> <p>L'objectif des labels est de rassurer les clients des agences réceptives. Il ne s'agit pas d'une preuve de qualité objective.</p>	<p><i>« Notre agence n'est pas certifiée, les procédures sont extrêmement longues et compliquées à mettre en place surtout pour une petite agence comme la notre. » Y. Colucci</i></p> <p><i>« [...] les procédures sont longues et complexes à mettre en œuvre. » T. Schmitt</i></p> <p><i>« Je ne pense pas que le fait que notre agence soit certifiée est un effet direct sur nos ventes de séjours de stimulation. Aucun client ne nous demande si notre agence est certifiée avant de faire appel à nos services. » E. Paré</i></p> <p><i>« les labels ne sont pas un gage de qualité mais ils rassurent les clients » Y. Colucci</i></p>
--	--	---

Nous pouvons tirer différentes conclusions des réponses qui ont été formulées par les participants à cette étude.

Les agences réceptives interrogées présentent certaines limites aux bénéfices de la gestion de la qualité des séjours de stimulation. D'après Madame Colucci, directrice de l'agence Odyssey International, la majorité des clients ne serait pas fidèles à 100% à l'entreprise malgré l'offre de services de qualité. Les clients sont plus sensibles au prix qu'à la qualité surtout en temps de crise économique. De plus, les processus de gestion de la qualité sont difficilement applicables aux petites entreprises.

Madame Paré, quant à elle, insiste sur le fait que les bienfaits économiques du développement des outils de qualité sont difficilement mesurables et ne peuvent pas être prouvés. En effet, les clients auraient peut être fait appel à l'entreprise pour l'organisation de leurs séjours même sans la mise en place d'une démarche qualité.

Notre hypothèse de recherche n°2 : « L'évaluation de la qualité des séjours de stimulation a un effet négatif sur la rentabilité économique des agences réceptives » est donc validée à la suite de cette analyse.

IV- Recommandations et conclusions

Cette dernière partie consacrée à l'étude terrain a pour objectif de conclure sur les résultats obtenus lors des différentes interviews. Nous analyserons ensuite les apports de notre étude avant d'étudier les limites relatives à notre étude dans le but de justifier et nuancer les résultats obtenus. Enfin, nous décrirons certaines recommandations destinées aux agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires.

1) Conclusions de l'étude empirique

Afin de répondre à la question de recherche suivante : « En quoi la gestion de la qualité des séjours de stimulation contribue-t-elle au succès des agences réceptives ? », nous avons testé les hypothèses suivantes :

H1 : L'évaluation de la qualité des séjours de stimulation a un effet positif sur la performance des agences réceptives.

H2 : L'évaluation de la qualité des séjours de stimulation a un effet négatif sur la rentabilité économique des agences réceptives.

Ces hypothèses ont été testées au cours d'une étude empirique composée de quatre entretiens de professionnels d'agences réceptives. L'analyse des résultats de cette étude terrain nous a permis de valider ces hypothèses.

Nous pouvons donc tirer différentes conclusions répondant à la question de recherche. Tout d'abord, la gestion de la qualité des séjours de stimulation permet aux agences réceptives d'améliorer leurs profits. Elles peuvent aussi bénéficier d'un avantage compétitif en proposant des séjours de stimulation de qualité et ainsi augmenter leur rentabilité. Cependant, la mise en place de démarches de qualité engendre également des impacts négatifs pour les agences réceptives. En effet, les outils de gestion de la qualité sont coûteux et souvent longs à mettre en place. De plus, les résultats sont difficilement mesurables.

2) Recommandations

Suite à la réalisation de notre étude empirique, nous pouvons à présent faire quelques recommandations aux agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires.

- Tout d'abord, les agences réceptives devraient mettre en place des actions de management de la qualité des séjours de stimulation car ils représentent un enjeu vital pour ces entreprises. En outre, la gestion de la qualité leur permettrait d'augmenter leurs profits économiques et de se différencier de la concurrence.
- Afin de garantir la qualité de leurs séjours de stimulation, les agences réceptives devraient mettre en place des outils de gestion de la qualité et développer des campagnes de promotion et de communication sur les actions entreprises afin d'établir une relation durable basée sur la confiance.
- Il est primordial de responsabiliser et former les chefs de projets des agences réceptives aux techniques de gestion de la qualité des séjours de stimulation.

3) Apports

Les résultats de cette étude, obtenus à l'issue de ce travail de recherche, permettent d'obtenir des apports différents. En effet, nous analyserons ces apports au regard de différents angles ; dans un premier temps, nous étudierons les apports théoriques de ce travail. Ensuite, nous commenterons les apports d'un point de vue managérial permis par cette étude.

Tout d'abord, cette étude apporte un complément d'informations à une question qui a été régulièrement posée dans la littérature sur la qualité. Sur le plan académique, de nombreuses recherches ont en effet été réalisées sur le sujet et démontrent l'intérêt de l'intégration de la démarche qualité. Cependant, la majorité des études se focalisent sur des secteurs d'activités différents. Notre étude, en considérant la mise en place d'outils de gestion de la qualité des séjours de stimulation au sein d'agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires apporte donc une nouvelle perspective au sujet. En outre, cette étude vise à analyser les impacts de la mise en place des actions de qualité au sein des agences réceptives. La recherche académique étant principalement centrée sur d'autres industries, notre objet de

recherche propose donc une nouvelle approche du sujet et présente ainsi un intérêt académique. Enfin, alors que la majorité des études sur le sujet considère seulement les avantages économiques de l'implantation de la démarche qualité, notre travail prend en considération les impacts négatifs qui en découlent pour les agences réceptives. Ce mémoire de master présente donc un intérêt académique.

Ensuite, les résultats obtenus ont un intérêt d'un point de vue managérial. En effet, ces résultats peuvent être utiles aux agences réceptives, car ils peuvent leur faire prendre conscience de l'importance de la mise en place d'outils de gestion de la qualité et permettre ainsi d'augmenter leurs profits. L'utilité pour ces entreprises est donc d'appréhender les avantages liés à l'implantation de la démarche qualité et d'en faciliter la mise en place organisationnelle. Une bonne gestion de la qualité des séjours de stimulation est en effet primordiale pour permettre aux agences réceptives d'obtenir un avantage compétitif. Les bénéfices économiques et la gestion des impacts négatifs engendrés par la mise en place de la démarche qualité permettent aux agences réceptives de se différencier de la concurrence et de gagner des parts de marché. Notre étude, en présentant les avantages et les inconvénients d'une telle implantation et en décrivant le rôle que peut jouer le personnel, présente donc un intérêt managérial.

4) Limites

Cependant, plusieurs limites sont à considérer et viennent nuancer les conclusions et apports de cette étude. Ces limites concernent principalement l'échantillon étudié.

La première limite porte tout d'abord sur la taille de l'échantillon. En effet, notre échantillon n'est composé que de quatre personnes. Ce nombre de témoignages est vraiment limité et peut donc représenter un biais dans nos résultats puisque ceux-ci sont difficilement généralisables à l'ensemble de l'industrie des agences réceptives. Cependant, le choix des interviewés a été fait dans le but d'être le plus pertinent possible au regard de l'objet d'étude. Cet échantillon permet donc d'avoir un aperçu des différentes opinions des acteurs participants à la gestion de la qualité dans les agences réceptives.

Une seconde limite peut être émise vis-à-vis des outils de gestion de la qualité qui existent au sein des agences réceptives interrogées. En effet, le fait qu'elles ne possèdent pas les mêmes

procédures de gestion de qualité peut constituer un biais dans la comparaison de nos réponses. Il est donc difficile de généraliser les impacts de la mise en place de chacun des outils de gestion de la qualité sur la rentabilité des agences réceptives.

Le dernier biais n'est pas lié directement à l'échantillon mais à la méthode de collecte des données utilisée pour obtenir nos résultats. Des entretiens semi directifs ont en effet été conduits auprès de plusieurs agences réceptives et nous ont permis d'obtenir des données discursives primaires (verbatim). Cette technique d'entretien nous a permis d'obtenir beaucoup d'informations. Cependant, il ne s'agit que de données subjectives qui dépendent de la perception et des opinions des personnes interrogées. Nos résultats présentent donc un caractère principalement subjectif. Nous aurions dû confronter ses données à des données secondaires, mais l'accès à ces dernières (rapports d'activités, documents internes...) ne nous a pas été autorisé. La validité de nos résultats peut donc être nuancée.

Conclusion générale

L'intensification de la concurrence et l'accroissement des exigences des clients rendent l'implication de stratégies de gestion de la qualité des séjours de stimulation obligatoire pour la survie des agences réceptives. Le management de la qualité devient donc de plus en plus stratégique puisqu'il permet aux agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires de conserver leur avantage compétitif et d'améliorer leur rentabilité.

Cette étude vise donc à répondre à la question de recherche suivante : « En quoi la gestion de la qualité des séjours de stimulation contribue-t-elle au succès des agences réceptives? ». Au cours de notre étude académique, nous avons pu étudier les enjeux de la gestion de la qualité des séjours de stimulation pour les agences réceptives et certains outils de gestion de la qualité des agences réceptives.

Tout d'abord nous avons observé que la concurrence sur le marché des séjours de stimulation est très agressive. Les séjours de stimulation représentent un véritable enjeu économique pour les agences réceptives. Afin de se protéger de la concurrence agressive, les agences réceptives doivent développer la qualité de leurs séjours de stimulation. Les agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires doivent satisfaire les besoins et attentes des entreprises commanditaires et des participants aux séjours de stimulation. La gestion de la qualité des séjours de stimulation paraît donc nécessaire dans un secteur où la concurrence est agressive et où la consommation du service est instantanée.

Nous avons ensuite analysé certains outils de gestion de la qualité des agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires tels que la certification et la labellisation. Ces deux outils de management de la qualité offrent des avantages aux agences réceptives comme un avantage compétitif, un élément de fidélisation, un gage de confiance et de contrôle. Mais ces outils sont généralement peu adaptés aux petites agences réceptives du fait de leur coût élevé de mise en place. D'autres outils de gestion de la qualité moins coûteux et plus faciles à mettre en place existent. Tout d'abord, la formation du personnel des agences réceptives permet de diminuer les risques de non qualité liés aux interactions humaines. Les modèles d'évaluation de la qualité, quant à eux, permettent de lutter contre la non qualité et de veiller à

l'amélioration continue du service grâce à l'établissement de référentiels de qualité et d'indicateurs de performance. Cependant, la mise en place d'outils de gestion de la qualité des séjours de stimulation engendre également des impacts négatifs pour les agences réceptives. En effet, les agences réceptives doivent faire face à une incertitude au niveau des outils et démarche à mettre en œuvre, un processus long et coûteux.

Dans un troisième temps, nous avons réalisé une étude empirique afin d'obtenir l'avis de professionnels d'agences réceptives. La réponse à notre questionnaire de recherche obtenue par cette étude terrain est donc la suivante : la gestion de la qualité des séjours de stimulation permet aux agences réceptives d'accroître leurs bénéfices et de conserver leur avantage compétitif. Mais les outils de gestion de la qualité des séjours de stimulation entraînent également des impacts négatifs pour les agences réceptives. En effet, les processus de gestion de la qualité sont difficilement applicables aux petites entreprises. La certification est un processus long et coûteux qui demande beaucoup de méthode et de rigueur et donc peu adapté aux petites agences réceptives. De plus, il est difficile de mesurer objectivement les impacts économiques de la mise en place d'une politique de qualité des séjours de stimulation.

Cette étude confirme les résultats de travaux de recherche quant aux impacts de la gestion de la qualité des séjours de stimulation pour les agences réceptives. D'un point de vue académique, ce travail vient donc compléter la recherche sur le sujet de la qualité. Cette étude présente également un intérêt managérial. En effet, elle peut être utile aux agences réceptives puisqu'elle peut leur faire prendre conscience de l'importance de la mise en place de outils de gestion de la qualité des séjours de stimulation et elle peut les aider à minimiser les impacts négatifs qui en découlent.

Notre étude présente également quelques limites, principalement relatives à notre échantillon. En effet, le nombre des entretiens réalisés est faible et peut venir remettre en cause la validité de notre étude. Nos résultats peuvent donc être contestés même si nous avons veillé à établir un échantillon pertinent. En outre, notre étude comporte une autre limite relative à la collecte de nos résultats. En effet, au cours de notre étude empirique, nous avons pu collecter uniquement des données discursives primaires grâce à l'interview de professionnels d'agences réceptives. Par manque d'accès à d'autres sources d'informations, nous n'avons pu trianguler les informations obtenues au cours des entretiens avec des données secondaires telles que des rapports d'activité ou autres documents internes.

Afin de pallier aux limites de cette étude et d'apporter de nouveaux éléments de réponse à cette question de recherche, les prochains travaux sur le sujet pourraient proposer des solutions aux agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires afin de minimiser les impacts négatifs de l'implantation d'outils de gestion de la qualité des séjours de stimulation. En étudiant ces solutions, les prochains travaux pourraient en effet apporter de nouveaux éléments à la recherche académique. En outre, cette nouvelle recherche présente aussi un intérêt managérial ; cela permettrait aux agences réceptives de se protéger des faiblesses des outils de management de la qualité. Ce sujet complexe offre donc de nombreuses perspectives pour de nouvelles recherches.

Bibliographie

Articles de presse

B. Gomes, « Le voyage d'affaires se tourne vers le conseil », L'Echos Touristique, 12 nov. 2010, p. 6-7

C. Schmink, « Dossier : organisez vos séminaires, améliorer la performance de vos équipes grâce aux techniques incentives », Magazine Entreprendre, mars 2010, n°238, p.166

S. Tranchant, « Incentive motivation – Du sens et du lien », Le Nouvel Economiste, 16/09/2010, n°1534, p.41

V. Pothain, « Baromètre coach Omnium / Bedouk 2010 : une belle éclaircie, mais une météo instable », Magazine Meet->in, mars 2011, n°118, p. 26-28

V. Pothain, « Les locomotives de l'événement », Magazine Meet->in, mars 2011, n°118, p.29-31

Etudes

Auteur Inconnu, « Le marché des agences de communication événementielle en France », Site Internet de GPO Le magazine des dirigeants d'entreprises, http://www.deplacementspros.info/Etude_ANAe.pdf, Accès le 21/11/10

Auteur Inconnu, « The annual analysis and forecast for the motivational events industry », Etude Site Index, 2011

B. Plasait, « Le tourisme d'affaires : un atout majeur pour l'économie », Avis et rapports du conseil économique et social, 2007

G. Denis, N. Dudkowski, « Le marché des agences de communication événementielle en France », Etude ANAé-Bedouk, 2011

Mémoire

Mémoire de Loridon Céline (2006), « Le Tourisme d’Affaires : offre, demande et perspectives », Mémoire de Master disponible sur le site Internet Librapport http://librapport.org/Rapport-de-Stage-Le-Tourisme-d-Affaires---offre--demande-et-perspectives_845_document.html_845_document.html, Accès le 16/12/2010, p.3

Ouvrages

J. C. Henderson, « Tourism crises, causes, consequences & management », Ed. Butterworth – Heinemann, 2007

J. Spindler, D. Huron, « L’évaluation de l’événementiel touristique », Ed. L’Harmattan, 2009

J. Swarbrooke, S. Horner, « Consumer behaviour in tourism, 2nd edition », Ed. Butterworth – Heinemann, 2007

M. Dupuy, « Le tourisme d’affaires comprendre, organiser et réussir », Ed. Technip, 2005

P. Claveau, « Management de projets événementiels », Ed. Presses universitaires de Grenoble, 2005, p. 23

V. A. Zeithaml, M. J. Bitner, « Marketing de servicios », Ed. Mc Graw-Hill, 2002

Revue scientifiques

B. Serres, « Démarche qualité dans le tourisme : bilan et perspectives », Revue Espaces, janv.-fév. 1994, n°125, p. 16-24

B. de Sèze, « Le tourisme d’affaires : un enjeu pour la destination France », Les Cahiers Espaces, avril 2008, n°97, p. 10-16

C. Juyaux, « Qualité de service et condition d’emploi dans l’hôtellerie-tourisme européen », Les Cahiers Espaces, juillet 1999, n°61, p. 25-29

C. Maussion, P. Détrie, « Les réclamations des clients une source de progrès pour l’entreprise », Les Cahiers Espace, septembre 2009, n°61, p. 19-22

- F. Akar, C. Maginel, « La promotion internationale des rencontres et évènements professionnels », Les Cahiers Espaces, avril 2008, n°97, p. 20-22
- F. Clair, « Panorama des signes de qualité », Les Cahiers Espaces, septembre 2009, n°102, p. 10-16
- F. Legros, « Réunions et congrès : un marché concurrentiel, un métier de spécialiste », Les Cahiers Espaces, avril 2008, n°97, p. 46-48
- F. X. Izenic, « La difficile mutation du métier d'agent de voyages », Revue Espaces, septembre 2000, n°174, p. 30-31
- I. Szmigin, « Managing quality in business-to-business services », European Journal of Marketing, 1993, Vol. 27, n°1, p.5
- J. Spindler, B. Aldebert, D. Bo, « Tourisme d'affaires et chaîne de valeur », Les Cahiers Espaces, avril 2008, n°97, p. 86-91
- L. N. Netter, « Tourisme et qualité : hier, aujourd'hui et demain », Les Cahiers Espaces, juillet 1999, n°61, p. 8-15
- M. Hamza, F. Burhin, « La gestion intégrée de la qualité des destinations touristiques, concepts et outils de mise en œuvre », Les Cahiers Espaces, juillet 1999, p. 50-55
- M. Watkins, « La demande des entreprises en matière de réunions et évènements », Les Cahiers Espaces, avril 2008, n°97, p. 31-41
- P. Chazaud, « La qualité un thème fédérateur impliquant une démarche stratégique d'ensemble », Les Cahiers Espaces, juillet 1999, p. 62-66
- P. Godin, « Qualité, environnement et développement durable dans les destinations touristiques vers une approche intégrée », Les Cahiers Espaces, juillet 1999, n°61, p. 16-24
- P. Maillard, « Mettre en œuvre une démarche qualité dans le tourisme », Revue Espaces, janv.-fév. 1994, n°125, p. 28-30
- S. Canali, F. d'Angella, « Managing cultural events and meetings activities in European urban destination », International Journal of Arts Management, printemps 2009, Vol. 11, n°3, p.59

W. Faché, « Innovation et amélioration de la qualité des services dans le secteur du tourisme », Les Cahiers Espaces, juillet 1999, n°61, p. 32-40

Y. Wang, S. Krakover, « Destination marketing: competition, cooperation or competition? », International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2008, Vol. 20, n°2, p. 126-141

Sites Internet

Site Internet Bedouk – Le portail du tourisme d'affaires et de l'événementiel, <http://www.bedouk.fr/>

Site Internet de France Guide – Le site officiel du tourisme en France, <http://fr.franceguide.com/>

Site Internet de Global Events Partners – Groupement international d'agences réceptives, <http://www.globaleventspartners.com/>

Site Internet de l'AFNOR – <http://www.afnor.org>

Site Internet de l'ANAé – Association des Agences de Communication Événementielle, <http://www.anae.org/v1/>

Site Internet de l'APS – Association Professionnelle de Solidarité du Tourisme, <http://www.aps.travel/default.asp?video=ok>

Site Internet de MPI – Meeting Professionals International, http://www.mpifrance.org/mpifrance_suisse.html

Site Internet de Site Global – Groupement international d'agences réceptives <http://www.siteglobal.com/>

Site Internet du SNAV – Organisation Nationale des Professionnels du Voyage, <http://www.snav.org/Snav/public?controller=fr.amadeuspro.fo.HomeContent>

Site Internet Eguides – Guide de recherche sur Internet <http://www.eguides.fr>

Site Internet Handi-Tourisme – Le label tourisme et handicap <http://www.handi-tourisme.com>

Site Internet Veille Info Tourisme – Base d’information et de partage des connaissances du tourisme <http://www.veilleinfotourisme.fr>

Site Internet Voyages d’Affaires – Le site du voyage et du tourisme d’affaires, <http://www.voyages-d-affaires.com/>

Annexes

ANNEXE 1.....	94
QUESTIONNAIRE POUR L'ELABORATION D'UN MEMOIRE DE RECHERCHE SUR LA GESTION DE LA QUALITE DES SEJOURS DE STIMULATION	94
ANNEXE 2.....	97
RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE MME NAWATZKI.....	97
ANNEXE 3.....	100
RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE MME COLUCCI	100
ANNEXE 4.....	103
RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE MME PARE	103
ANNEXE 5.....	106
RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE MR SCHMITT	106

ANNEXE 1

**QUESTIONNAIRE POUR L'ELABORATION D'UN MEMOIRE DE RECHERCHE
SUR LA GESTION DE LA QUALITE DES SEJOURS DE STIMULATION**

Problématique: En quoi la gestion de la qualité des séjours de stimulation contribue-t-elle au succès des agences réceptives ?

Société :

Nom et fonction de l'interlocuteur :

LA GESTION DE LA QUALITE DES SEJOURS DE STIMULATION

1. Quelle est la stratégie actuelle de l'entreprise au niveau de la qualité?

.....
.....
.....
.....

2. D'après vous, qu'est-ce qu'un séjour de stimulation de qualité ?

.....
.....
.....
.....

3. En quoi la gestion de la qualité des séjours de stimulation représente un avantage compétitif pour votre entreprise ?

.....
.....
.....
.....

LES OUTILS DE GESTION DE LA QUALITE

4. Quels sont les outils de gestion de la qualité mis en place au sein de votre entreprise ?

.....

.....

.....

.....

5. D'après vous, quels sont les impacts (positifs et négatifs) de la certification de vos services sur vos ventes de séjours de stimulation ?

.....

.....

.....

.....

6. Selon vous, la labellisation est-elle un gage de qualité ?

.....

.....

.....

.....

7. Aux vues de l'importance des coûts générés par l'évaluation de la qualité, pensez-vous que la démarche qualité est rentable pour votre agence ?

.....

.....

.....

.....

8. Quels sont d'après vous, les critères de sélection retenus par les entreprises dans leur choix d'agences réceptives ?

.....

.....

.....

.....

9. Avez-vous des commentaires sur ce travail de recherche ?

.....

.....

.....

.....

Je vous remercie de m'avoir accordé du temps et d'avoir répondu à l'ensemble de mes questions.

ANNEXE 2

RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE Mme NAWATZKI

Entretien Mme Valeska Nawatzki – Directrice des ventes – Events and Travel Barcelona Spanish DMC – 11/04/2011

CE- Bonjour Mme Nawatzki. Je vous remercie tout d'abord d'avoir accepté de répondre à mes questions. Le déroulement de cet entretien va être articulé de la façon suivante : je vais dans un premier temps vous poser des questions plus générales sur votre entreprise, pour ensuite m'intéresser plus à la gestion de la qualité des séjours de stimulation et aux outils de gestion de la qualité des séjours de stimulation mis en place dans votre agence.

VN- D'accord, très bien.

CE- Tout d'abord, j'aimerais savoir ce que commercialise votre société ?

VN- Des services et surtout notre connaissance de l'Espagne et nos expériences. Nous vendons principalement des voyages incentives pour les entreprises. A la différence d'autres DMC³⁶ on a la chance d'avoir un département qui s'occupe exclusivement des séjours sportifs ce qui nous permet de vendre des packages de football en formule tout compris hôtel + transferts + places de football. Nos principaux clients football sont des particuliers et certaines agences de voyages en Espagne et à l'étranger avec lesquelles on a un partenariat. On vient également de commencer à commercialiser des camps d'entraînement pour les équipes de football de natation et de basketball espagnoles et étrangères.

CE- Et quel service vendez-vous le plus ?

VN- Les voyages incentives, ils représentent environ 70% de notre chiffre d'affaires.

CE- Quelle est votre fonction actuelle ?

VN- Je m'occupe de la communication de l'entreprise en faisant de la publicité dans le guide du Barcelona Convention Bureau, la revue Ryanair, la revue Eventoplus (Spain for Events) etc. Je gère aussi les relations avec les associations telles que le Barcelona Convention Bureau, Spain DMC's, Site, MPI, Skal.

CE- En quoi consistent vos missions ?

VN- Promouvoir notre agence à l'étranger et sur les nouveaux marchés, développer notre marque, gérer les relations avec les différentes associations de DMC et le Convention Bureau, collaborer avec l'office de tourisme de Barcelone pour promouvoir la destination à l'étranger.

CE- Quelle est la stratégie actuelle de l'entreprise au niveau de la qualité?

³⁶ DMC : Destination Management Company

VN- D'abord, notre première stratégie consiste à répondre aux demandes de programme en 24 heures, pour cela nous avons développé un Intranet avec une base de données complète sur nos fournisseurs. Deuxièmement, nous offrons un service personnalisé à tout moment avec des programmes sur mesure afin que les clients se sentent reconnus par l'entreprise que ce soit des agences ou des clients finaux. Nous essayons aussi toujours d'offrir le meilleur prix possible pour être compétitif. C'est également important d'assurer un suivi des groupes, c'est pour ça que depuis janvier 2010, j'envoie un mail à chaque client avec un questionnaire pour évaluer leur niveau de satisfaction. Nous envoyons des fleurs à nos meilleurs clients ou nous organisons des soirées à thème typiquement espagnoles. Offrir des cadeaux en temps de crise est inhabituel mais pourtant c'est plus nécessaire que jamais. Nous sommes également en train d'étudier la possibilité de mettre en place un système de fidélisation par point à travers de notre intranet mais il est toujours en phase d'étude.

CE- D'après vous, qu'est-ce qu'un séjour incentive de qualité ?

VN- Un séjour de qualité sera un séjour pour lequel on aura réussi à surpasser les attentes de notre clientèle et à satisfaire aussi bien la direction de l'entreprise commanditaires que les participants aux séjours.

CE- En quoi la gestion de la qualité des séjours incentives représente un avantage compétitif pour votre entreprise ?

VN- La concurrence est très forte en tant que DMC, à Barcelone il existe beaucoup de DMC. La gestion de la qualité des séjours de stimulation est essentielle dans notre secteur. Comme je vous l'ai dit, 70% de notre chiffre d'affaires provient de l'organisation de séjours incentives. Nous ne pouvons donc pas nous permettre de décevoir cette clientèle, la qualité des séjours de stimulation est essentielle pour la survie de notre entreprise. Cela peut également c'est vrai permettre de se différencier de la concurrence uniquement basée sur le prix. Une bonne politique de qualité est indispensable dans n'importe quel secteur, encore plus aux vues de la conjoncture actuelle et la concurrence élevée, pas seulement à Barcelone ou en Espagne, mais aussi dans le monde entier car nous sommes en concurrence directe avec d'autres pays. Une phrase célèbre dit que c'est plus facile de conserver un client en le fidélisant que de tenter d'en gagner un nouveau. Offrir une prestation de qualité permet de satisfaire la clientèle et donc de maintenir les clients au sein de l'entreprise. Ils ont tendance à organiser plus de séjours plus souvent. De plus, les séjours sont généralement plus faciles à organiser parce qu'on sait comment satisfaire les attentes de notre clientèle.

CE- Comment gérez-vous la qualité mis en place au sein de votre entreprise ?

VN- Nous mettons en place un tableau avec les jours d'appel, d'envois de mail, de cadeau et le suivi des ventes des années antérieures et actuelles. On peut ainsi mesurer concrètement le taux de satisfaction de notre clientèle et ainsi mieux définir le niveau de qualité de nos services.

CE- Selon vous, la labellisation est-elle un gage de qualité ?

VN- Oui, cela montre que l'entreprise s'implique dans une démarche qualité.

CE- Pensez-vous que la démarche qualité est rentable pour votre agence ?

VN- Oui

CE- Quels sont d'après vous, les critères de sélection retenus par les entreprises dans leur choix d'agences réceptives ?

VN- Le critère principal c'est le contenu du programme et surtout la localisation de l'hôtel et des activités. Les touristes d'affaires restent en moyenne 3 jours à Barcelone et ils ne veulent pas perdre de temps dans les transports. Leur hôtel doit être à proximité de restaurants de qualité et des activités choisies.

CE- D'après vous est ce que le prix est un élément déterminant ?

VN- Pas vraiment. Nos clients sont principalement des grandes entreprises étrangères qui nous demandent d'organiser des voyages de qualité et leurs budgets sont généralement élevés.

CE- Oui, merci beaucoup pour toutes ces réponses c'était très intéressant. Bonne journée. Au revoir.

VN- Au revoir.

ANNEXE 3

RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE Mme COLUCCI

Entretien Mme Yvonne Colucci – Directrice – Odyssey International Irish DMC – 08/04/2011

CE- Bonjour Mme Colucci.

YC- Bonjour.

CE- Tout d'abord merci de m'accorder cet entretien téléphonique.

YC- Je vous en prie.

CE- Donc je me présente. Je suis en deuxième année de master de gestion des activités touristiques et hôtelières au sein de l'université Paris 1 – Panthéon Sorbonne et je réalise actuellement mon mémoire de fin d'études dont le sujet est : la gestion de la qualité des séjours de stimulation pour les agences réceptives. Mon objectif est de déterminer en quoi la gestion de la qualité des séjours de stimulation contribue au succès des agences réceptives.

YC- D'accord.

CE- Au départ je vais vous poser des questions plus générales et après je vais plus me centrer sur le sujet en lui-même.

YC- D'accord.

CE- Tout d'abord, que commercialise votre entreprise ?

YC- Je vais tout d'abord vous présenter brièvement la société. Odyssey International est une entreprise née en 2003 de la fusion de deux compagnies : le tour opérateur « Kevin Shannon Tour » dirigé par Kevin Shannon et Pat Kerr et l'entreprise « International Conference Management » dirigée par Christophe de Patoul. Nous organisons des voyages d'affaires dans le monde entier mais ce sont les voyages incoming³⁷ qui représentent l'essentiel de notre activité. Nous créons des incentives et des conférences pour des entreprises d'Australie, de Belgique, du Royaume Uni, de France, d'Irlande, des Pays Bas, d'Allemagne, d'Italie et d'Espagne. On organise également des séjours de motivation, des séjours de récompense, des séjours de promotion et des séjours de loisirs pour d'autres tours opérateurs. Nous nous sommes spécialisés dans le B to B³⁸, nous n'organisons pas de séjours pour les individuels contrairement à d'autres DMC.

CE- D'accord. Qu'elle est votre fonction actuelle dans l'entreprise ?

³⁷ Voyages incoming : Séjours qui se déroulent en Irlande

³⁸ B to B : Business to Business

YC- Je suis directrice associée d'Odyssey International depuis 6 ans. Je m'occupe principalement du développement de l'entreprise. Je dirige une équipe de 8 chefs de projet.

CE- D'accord. Quelle est la stratégie actuelle de l'entreprise au niveau de la qualité?

YC- La gestion de la qualité est devenue primordiale depuis la crise. La loyauté de nos clients a tendance à s'effriter. Ils recherchent des séjours à bas prix avant tout. Pour combattre ce phénomène on essaye de leur montrer notre niveau expertise et on garde un contact régulier avec nos meilleurs clients avec qui on tente d'étoffer les liens « d'amitié ».

CE- Avez-vous un service qualité au sein de votre agence ?

YC- Nous sommes une petite agence, nous n'avons donc pas de service qualité à part entière. Kevin Shannon s'occupe des démarches qualité en plus de ses fonctions de directeurs

CE- D'après vous, qu'est-ce qu'un séjour incentive de qualité ?

YC- Un séjour offrant des prestations qui respectent le devis et les attentes du client.

CE- En quoi la gestion de la qualité des séjours incentives représente un avantage compétitif pour votre entreprise ?

YC- La concurrence nationale est plutôt faible, il n'y a pas beaucoup de DMC en Irlande mais on souffre d'une concurrence internationale très élevée. La compagnie est souvent en compétition avec d'autres destinations plus ensoleillées et moins chères comme l'Espagne, le Maroc ou la Tunisie. Nous ne pouvons pas offrir à nos clients le soleil, la chaleur ou des petits prix, mais nous leur offrons des services d'une grande qualité pour un séjour hors du commun. Notre valeur ajoutée est avant tout notre niveau d'expertise. La qualité permet de nous démarquer de la concurrence proposant des séjours à bas prix et de moindre qualité.

CE- Quels sont les outils de gestion de la qualité mis en place au sein de votre entreprise ?

YC- Notre agence n'est pas certifiée, les procédures sont extrêmement longues et compliquées à mettre en place surtout pour une petite agence comme la notre. Par contre nous sommes attentifs aux signes de qualité de nos prestataires qu'ils s'agissent de normes ou de labels. Par exemple si nos clients sont des entreprises soucieuses de l'environnement nous ne leur présenterons que des prestataires certifiés ISO 14001 uniquement.

CE- D'accord. Comment gérez-vous la qualité de votre entreprise ?

YC- Nous envoyons des questionnaires de satisfaction à nos clients après chaque séjour et nous les contactons régulièrement afin d'établir une relation de longue durée pour qu'ils n'oublient pas de refaire appel à notre agence dans le futur.

CE- Selon vous, la labellisation est-elle un gage de qualité ?

YC- Non, les labels ne sont pas un gage de qualité mais ils rassurent les clients.

CE- Pensez-vous que la démarche qualité est rentable pour votre agence ?

YC- La démarche qualité que nous avons mis en place est basée sur la relation client. Elle est rentable car elle est peu coûteuse et demande seulement du temps. Mais elle est surtout essentielle pour mieux connaître nos clients et établir une relation durable. Le but ultime est de fidéliser nos clients et on peut dire que dans ce cas cette démarche est très rentable.

CE- Quels sont d'après vous, les critères de sélection retenus par les entreprises dans leur choix d'agences réceptives ?

YC- Le prix. Nous avons perdu beaucoup de clients cette année. Du fait de la crise économique, les clients ont privilégié les séjours à bas prix. La loyauté de nos clients c'est effritée, même nos anciens clients se sont dirigés vers la concurrence offrant des tarifs plus économiques. On est en plein dans la crise. Au moment où l'on devrait se serrer les coudes nos clients ont privilégié les bas prix aux relations de longue durée. Avant la crise, les entreprises demandaient plus de qualité et de prestige. Le contenu du programme était très important, il fallait en mettre pleins la vue aux employés pour leur montrer que leur entreprise était en très bonne santé financière. Aujourd'hui ce serait mal vu.

CE- D'accord, très bien. Merci beaucoup pour toutes ces informations.

YC- N'hésitez pas à me contacter pour d'autres questions si besoin.

CE- Merci encore du temps que vous m'avez accordé.

ANNEXE 4

RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE Mme PARE

Entretien Mme Emmanuelle Paré – Chef de projets – Ovation – 20/04/2011

CE- Bonjour Mme Paré.

EP- Bonjour.

CE- Comme je vous l'avais expliqué, je suis étudiante en deuxième année au sein de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. J'effectue un Master Gestion des Activités Touristiques & Hôtelières et réalise un mémoire de recherche sans fins commerciales qui a pour sujet la gestion de la qualité des séjours de stimulation au sein des agences réceptives. Je souhaite déterminer plus particulièrement en quoi la gestion de la qualité des séjours de stimulation contribue au succès des agences réceptives. C'est donc à ce sujet que j'ai souhaité vous rencontrer. Permettez-vous que j'enregistre notre conversation ?

EP- Oui pas de problème.

CE- Avant de débiter l'entretien, je tiens à vous remercier pour le temps que vous m'accordé.

EP- Il n'y a pas de quoi c'est normal.

CE- Alors première question : que commercialise votre société ?

EP- Ovation est une agence réceptive comprenant 18 bureaux dans le monde entier. C'est une agence de management de la destination France. Nous organisons des séjours de stimulation, des réunions, des conférences et des événements pour des groupes étrangers qui souhaitent effectuer leur séjour en France.

CE- Quelle est votre fonction actuelle ?

EP- Je suis chef de projets au sein du bureau de Paris. Je crée des programmes de séjours pour des agences étrangères et m'occupe de la logistique du séjour une fois la proposition confirmée par le client.

CE- Quelle est la stratégie actuelle de l'entreprise au niveau de la qualité ?

EP- La qualité est au centre des préoccupations de notre agence. Le groupe Ovation investit dans les relations humaines. Des structures appropriées sont essentielles pour réaliser des prestations de qualité, mais en tant qu'agence réceptive la qualité provient avant tout du personnel et de la relation client.

CE- D'après vous, qu'est-ce qu'un séjour incentive de qualité ?

EP- La réponse dépend de quel côté on se place. Au sein d'Ovation, la qualité c'est avoir réussi à satisfaire les attentes des clients et qu'un séjour de qualité c'est un séjour qui c'est déroulé sans incidents, dans le respect du programme établi préalablement. A contrario, si on

demande à nos clients ce qu'est un séjour de qualité, la plupart nous répondront que c'est un séjour ayant un bon rapport qualité/prix. Ils évaluent plus la qualité au niveau des éléments tangibles du service, que ce soit la qualité de l'hôtel ou des restaurants.

CE- En quoi la gestion de la qualité des séjours incentives représente un avantage compétitif pour votre entreprise ?

EP- La qualité est essentielle pour toute entreprise. Nous sommes très vigilants du respect de la qualité des prestations proposées par nos prestataires, nous les contrôlons régulièrement. Nos clients savent qu'ils peuvent nous faire confiance et que nous mettrons tout en œuvre pour satisfaire leurs demandes même les plus farfelus. La qualité que nous offrons c'est notre élément de différenciation.

CE- Quels sont les outils de gestion de la qualité mis en place au sein de votre entreprise ?

EP- Nous investissons dans la formation continue et le développement personnel. Notre directeur veille au respect des procédures inscrites dans le manuel d'opération. Nous avons mis en place un manuel de qualité, il couvre les procédures à respecter pour toutes les phases des opérations de l'appel d'offre à la réalisation de l'événement final.

CE- Votre agence est-elle certifiée ?

EP- Oui, le groupe Ovation a obtenu la certification ISO 14001 et ISO 9001.

CE- D'après vous, quels sont les impacts de la certification de vos services sur vos ventes de séjours de stimulation ?

EP- Je ne pense pas que le fait que notre agence soit certifiée est un effet direct sur nos ventes de séjours de stimulation. Aucun client ne nous demande si notre agence est certifiée avant de faire appel à nos services. Cependant, indirectement cela peut rassurer et surtout leur montrer que la qualité est importante pour nous et que nous y prêtons attention.

CE- Pensez-vous que la démarche qualité est rentable pour votre agence ?

EP- La démarche qualité est mise en place par le groupe Ovation au niveau international. Notre agence bénéficie donc des stratégies mises en place par le siège social du groupe sans que cela nous coûte de l'argent directement. La démarche qualité est donc rentable pour notre agence et surtout primordiale car la non qualité peut faire perdre beaucoup d'argent à l'entreprise.

CE- Quels sont d'après vous, les critères de sélection retenus par les entreprises dans leur choix d'agences réceptives ?

EP- Le contenu du programme et le délai de réponse à l'appel d'offre. La plupart des agences souhaite que nous leur envoyions un programme correspondant à leur appel d'offre en 24h. Nous perdons beaucoup d'appels d'offre parce que nous n'avons pas été en mesure de répondre à leur requête en seulement 24h.

CE- Je vous remercie de m'avoir accordé cet entretien et d'avoir répondu à l'ensemble de mes questions.

EP- De rien. Bonne journée

CE- Merci encore et bonne fin de journée.

ANNEXE 5

RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE Mr SCHMITT

Entretien Mr Thibaud Schmitt – Chef de projets – MCI Genève – 15/04/2011

CE- Bonjour Mr Schmitt. Tout d'abord merci de m'accorder cet entretien car je sais que vous avez des journées très occupées. Donc comme je vous l'avais écrit, je suis en dernière année de Master gestion des activités touristiques & hôtelières à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, et j'effectue actuellement mon mémoire sur le thème de la gestion de la qualité des séjours de stimulation au sein des agences réceptives. Et donc c'est plus précisément à ce sujet que j'ai souhaité vous interroger.

TS- Ok

CE- Donc pour commencer, j'aimerais savoir ce que commercialise votre société ?

TS- MCI Genève organise des événements pour des entreprises et des congrès internationaux principalement pour des associations médicales.

CE- D'accord. Quelle est votre fonction ?

TS- Je suis chef de projets, je m'occupe uniquement des dossiers d'un laboratoire pharmaceutique.

CE- Quelle est la stratégie actuelle de l'entreprise au niveau de la qualité ?

TS- La démarche qualité s'est mise en place assez récemment, lors de la réunion annuelle du personnel de MCI en Décembre 2009. Lors de cette réunion, le personnel a assisté à des séances de responsabilisation à la qualité visant à améliorer les normes de qualité de nos services. Ces sessions se sont poursuivies lors de la réunion annuelle de 2010. Ces réunions ont eu pour objectif de sensibiliser le personnel à la nécessité de la satisfaction de la clientèle. La direction de MCI veille à ce que le personnel réponde aux besoins stratégiques et opérationnels des clients en répondant aux plus hauts standards de qualité.

CE- D'après vous, qu'est-ce qu'un séjour de stimulation de qualité ?

TS- Notre approche des services va au-delà de la simple satisfaction de la clientèle. La qualité pour nous c'est offrir une expérience magique et inoubliable à nos clients.

CE- Quels sont les outils de gestion de la qualité mis en place au sein de votre entreprise ?

TS- Grâce à une formation constante de l'équipe, nous nous efforçons de créer une culture de responsabilisation à la qualité. Cette approche garantit une expérience client cohérente dans l'exécution des projets. Pour que nos prestations répondent à un cahier des charges précis de qualité nous avons souhaité certifier nos services. Après une procédure plutôt longue, nous avons obtenu la certification ISO 14001 et ISO 9001.

CE- D'après vous, quels sont les impacts de la certification de vos services sur vos ventes de séjours de stimulation ?

TS- Les normes ISO sont un excellent moyen de nous différencier de la concurrence et une marque de confiance pour les clients. Nos principaux clients sont des entreprises pharmaceutiques internationales qui sont, elles mêmes, certifiées et elles ne comprendraient pas que nous ne le soyons pas.

CE- Selon vous, quelles sont les contraintes de la certification de vos services.

TS- Les seules contraintes qu'il peut y avoir c'est que les procédures sont longues et complexes à mettre en œuvre. Mais je pense que même si la mise en place de ces normes ont quelque peu révolutionné notre organisation au sein des bureaux de MCI, les avantages surpassent les inconvénients.

CE- Aux vues de l'importance des coûts générés par l'évaluation de la qualité, pensez-vous que la démarche qualité est rentable pour votre agence ?

TS- Oui, même si au début il y a eu des blocages lors de la mise en place de la démarche qualité, aujourd'hui tout le monde coopère et s'aperçoit des nombreux bénéfices que nous pouvons en retirer. La démarche qualité nous a permis d'améliorer notre relation client, de mieux connaître les besoins de nos clients et donc de mieux pourvoir les satisfaire, mais aussi de gagner du temps en mettant en évidence les points d'amélioration.

CE- Quels sont d'après vous, les critères de sélection retenus par les entreprises dans leur choix d'agences réceptives ?

TS- Le principal critère de sélection c'est le contenu du programme. Les entreprises souhaitent que le programme que nous leur proposons corresponde à ce qu'elles nous avaient demandé dans l'appel d'offre. Comme ce sont les commerciaux qui prospectent les clients et nous envoient ensuite le brief de l'appel d'offre, il arrive qu'il y ait des différences entre ce que nous, chef de projet, nous leur proposons et ce qu'ils avaient demandé aux commerciaux.

CE- Je vous remercie pour toutes ces informations.

TS- Bonne continuation. Au revoir.

CE- Au revoir. Merci.

Table des tableaux

Tableau 1 – Les facteurs influençant le choix de la participation à un séjour de stimulation.....p.23

Tableau 2 – Les composants de satisfaction des participants à un séjour de stimulation.....p.33

Table des figures

Graphique 1 – Répartition des évènements en France en 2009.....	p.12
Graphique 2 – Typologie des entreprises organisant des séjours de stimulation.....	p.14
Graphique 3 – Tendances du marché 2010.....	p.19
Graphique 4 – Les activités des séjours de stimulation.....	p.19
Graphique 5 – Saisonnalité de la fréquentation des visiteurs de séjours de stimulation.....	p.20
Graphique 6 – Typologie de clientèle.....	p.22
Graphique 7 – Les secteurs d’entreprises porteurs.....	p.22
Graphique 8 – Répartition des opérations par nombre de participants.....	p.25
Graphique 9 – Taux de rachat des clients mécontents.....	p.51
Graphique 10 – Le modèle EFQM.....	p.54
Graphique 11 – Le cercle vertueux de l’amélioration continue.....	p.55
Graphique 12 – Le modèle d’Ishikawa.....	p.56
Graphique 13 – La boucle qualité.....	p.58

Table des entretiens

Afin de répondre à notre étude empirique, nous avons réalisé quatre entretiens téléphoniques de professionnels de différentes agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires.

ENTRETIEN N°1	97
RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE MME NAWATZKI.....	97
ENTRETIEN N°2	100
RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE MME COLUCCI	100
ENTRETIEN N°3	103
RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE MME PARE	103
ENTRETIEN N°4.....	106
RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE MR SCHMITT	106

Table des matières

AVANT-PROPOS	1
REMERCIEMENTS	2
SOMMAIRE	3
INTRODUCTION	4
METHODOLOGIE	8
CHAP. 1	9
LES ENJEUX DE LA GESTION DE LA QUALITE DES SEJOURS DE STIMULATION POUR LES AGENCES RECEPTIVES	9
I- LE MARCHE DES AGENCES RECEPTIVES SPECIALISEES DANS LE TOURISME D’AFFAIRES.....	10
1) <i>Analyse de l’offre</i>	10
a) Présentation des agences réceptives	10
b) L’enjeux des séjours de stimulation pour les agences réceptives	12
2) <i>Analyse de la concurrence</i>	13
a) L’analyse de la concurrence sur le secteur des séjours de stimulation.....	13
b) La stratégie de coopération	15
c) Les associations de professionnels d’agences réceptives.....	16
II- LES SEJOURS DE STIMULATION	18
1) <i>Les caractéristiques des séjours de stimulation</i>	18
2) <i>L’analyse de la demande</i>	21
a) Analyse de la demande.....	21
b) Les motivations et les freins des participants pour assister à un séjour de stimulation	23
3) <i>L’étude des tendances futures</i>	24
III- LA SPECIFICITE DE LA DEMARCHE QUALITE POUR LES AGENCES RECEPTIVES.....	27
1) <i>Le management de la qualité dans le tourisme</i>	27
2) <i>La spécificité de la mesure de la qualité des séjours de stimulation</i>	28
3) <i>Le service qualité des agences réceptives</i>	30
IV- LES BESOINS ET LES ATTENTES DES ENTREPRISES COMMANDITAIRES	31
1) <i>Définition des besoins et attentes</i>	31
2) <i>L’identification des besoins et attentes des clients</i>	32
3) <i>Les critères de choix des entreprises commanditaires</i>	34
CHAP. 2	37
LES OUTILS DE GESTION DE LA QUALITE DES AGENCES RECEPTIVES	37

I- LA CERTIFICATION.....	38
1) <i>Définition</i>	38
2) <i>Les normes ISO</i>	39
3) <i>Les autres certifications de service</i>	40
4) <i>Les atouts et les faiblesses de la certification</i>	41
a) <i>Les atouts de la certification</i>	41
b) <i>Les faiblesses de la certification</i>	42
II- LES LABELS	44
1) <i>Définition</i>	44
2) <i>Exemple de labels</i>	45
3) <i>Les forces et les faiblesses de la labellisation</i>	45
a) <i>Les forces de la labellisation</i>	46
b) <i>Les faiblesses de la labellisation</i>	46
III- LA GESTION DES INTERACTIONS HUMAINES	48
1) <i>Les interactions humaines</i>	48
2) <i>La formation du personnel</i>	49
3) <i>Le traitement des plaintes et des réclamations</i>	50
IV- LES OUTILS D’EVALUATION DE LA QUALITE A DISPOSITION DES AGENCES RECEPTIVES	52
1) <i>Les modèles d’évaluation de la qualité</i>	52
a) <i>La chaîne de valeur touristique</i>	52
b) <i>Le modèle European Foundation for Quality Management</i>	53
c) <i>Le cercle vertueux de l’amélioration continue</i>	55
d) <i>Le modèle d’Ishikawa</i>	56
2) <i>La construction d’indicateurs de performance</i>	57
a) <i>Définition</i>	57
b) <i>La boucle qualité</i>	58
CHAP. 3	60
L’ETUDE EMPIRIQUE	60
I- PROPOSITION DE RECHERCHE	61
II- METHODOLOGIE DE L’ETUDE EMPIRIQUE	63
1) <i>Méthodologie</i>	63
2) <i>La collecte des données</i>	64
3) <i>Choix de l’échantillon</i>	64
4) <i>Déroulement de l’étude</i>	65
III- ETUDE EMPIRIQUE.....	67
1) <i>Les techniques d’analyses utilisées</i>	67
a) <i>Analyse des réponses à une question précise</i>	67
b) <i>Construction de matrices inter sites ordonnées autour de concepts clés</i>	68
2) <i>Analyse des résultats obtenus</i>	68
a) <i>Analyse des réponses à une question précise</i>	69
b) <i>Construction de matrices inter sites ordonnées autour de concepts clés</i>	74

IV- RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS.....	81
1) <i>Conclusions de l'étude empirique</i>	81
2) <i>Recommandations</i>	82
3) <i>Apports</i>	82
4) <i>Limites</i>	83
CONCLUSION GENERALE	85
BIBLIOGRAPHIE	88
ANNEXES	93
TABLE DES TABLEAUX	108
TABLE DES FIGURES	109
TABLE DES ENTRETIENS	110
TABLE DES MATIERES	111
RESUME	114

Résumé

Résumé en français :

La concurrence agressive rend la mise en place de démarches qualité des séjours de stimulation indispensable pour la survie des agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires. La gestion de la qualité des séjours de stimulation devient donc de plus en plus stratégique puisqu'elle permet aux agences réceptives de conserver leur avantage compétitif. Notre recherche a pour objectif de répondre à la question suivante : « En quoi la gestion de la qualité des séjours de stimulation contribue-t-elle au succès des agences réceptives? ».

Après avoir étudié les différents résultats de la recherche académique disponible sur le sujet, nous avons réalisé une étude empirique composée d'entretiens semi directifs de professionnels d'agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires.

La réponse à notre questionnement de recherche est la suivante : la gestion de la qualité des séjours de stimulation permet aux agences réceptives spécialisées dans le tourisme d'affaires d'accroître leurs bénéfices et de conserver leur avantage compétitif. Mais la mise en place d'une démarche qualité engendre également des impacts négatifs pour les agences réceptives. En effet, la mise en place d'outils de gestion de la qualité est un processus long, coûteux et souvent peu adapté aux petites agences réceptives.

Notre étude vient donc appuyer les résultats de la recherche académique et présente un intérêt managérial pour les agences réceptives souhaitant maximiser les bénéfices de la mise en place d'outils de gestion de la qualité ou en minimiser les inconvénients. Cependant, cette étude présente également des limites telles que le faible nombre de personnes interrogées constituant notre échantillon. De nouvelles études surpassant ces limites constituent donc de nouvelles perspectives de recherche sur le sujet.

Mots clés :

Séjour de stimulation, agences réceptives, qualité, avantage compétitif, avantages économiques

Abstract:

The intensity of the competition in the incentive sector makes the establishment of quality strategies essential to the survival of Destination Management Companies. Quality management becomes more and more strategic because it ensures Destination Management Companies to keep their competitive advantage. The objective of our research is to answer the following question: “How the quality management of incentives ensures success to Destination Management Company?”

After the study of the many academic results available on the subject, we realized an empirical study composed of semi directive interviews of Destination Management professionals specialized in business travels.

The result of our study is the following: the quality management of incentives ensures Destination Management Companies to increase their benefits and keep a competitive advantage. But quality processes lead to negative effects. Indeed, these processes are expensive, long to introduce and not adapted to small Destination Management Companies.

Our study supports the results of the academic research and shows managerial interests for enterprises willing to maximize benefits of quality management of incentives or to minimize drawbacks. However, this study shows also limits such as the small number of professionals interviewed. New researches surpassing these limits could make new research perspectives on the subject.

Keywords:

Incentive, Destination Management Companies, quality, competitive advantage, economical advantages