HEC MONTREAL

Réinventer la profession de l'agent de voyages: une assurance pour gérer les échecs de service

Par Cynthia Daou

Sciences de la gestion (Spécialisation marketing)

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès Science (M.Sc.)

> Avril 2018 © Cynthia Daou, 2018



Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet #: 2018-2717

Titre du projet de recherche : Agences de voyages: les meilleures pratiques et les erreurs à éviter lors d'un échec de service, où plusieurs acteurs sont impliqués.

Chercheur principal:

Cynthia Daou,

Étudiante M. Sc. - HEC Montréal

Directeur/codirecteurs:

Yany Grégoire; Renaud Legoux Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 29 juin 2017

Date d'entrée en vigueur du certificat : 29 juin 2017

Date d'échéance du certificat : 01 juin 2018

Maurice Lemelin

Président du CER de HEC Montréal

My M



Comité d'éthique de la recherche

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet #: 2018-2717 - Échec de service dans un TSC

Titre du projet de recherche : Agences de voyages: les meilleures pratiques et les erreurs à éviter lors d'un échec de service, où plusieurs acteurs sont impliqués.

Chercheur principal:

Cynthia Daou

Étudiante M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs:

Yany Gregoire; Renaud Legoux

Date d'approbation initiale du projet : 29 juin 2017

Date de fermeture de l'approbation éthique : 17 avril 2018

Maurice Lemelin

Président du CER de HEC Montréal

My M



Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Sommaire	viii
Liste des figures et tableaux	X
Remerciements	xii
Introduction	1
Chapitre 1 : Revue de la littérature	6
1.1 Chaîne de distribution dans l'industrie du tourisme	11
1.2 Descriptions et rôles des différents acteurs 1.2.1 Les touristes 1.2.2 Les compagnies aériennes 1.2.3 Les tours opérateurs 1.2.4 Les agences de voyages	14 15 16
1.3 Désintermédiation	19
1.4 Complexité des relations entre les différents acteurs	20
1.5 Les échecs de service	
1.6 Scapegoating	26
1.7 Recouvrement de service	27
1.8 Customer Journey	31
Chapitre 2 : Cadre conceptuel	33
Chapitre 3 : Méthodologie	35
3.1 Les entrevues individuelles semi-structurées	35
3.2 Les critères de sélection et de recrutement des participants	36
3.3 L'échantillon des participants	37
3.4 Le consentement des participants	39
3.5 Le déroulement des entrevues individuelles	40
3.6 Méthodologie utilisée	42
Chapitre 4 : Résultats	42
4.1 Pré-service	45

4.1.1 Développer une expertise nichée	46
4.1.2 Être proactif	48
4.2 Service	50
4.2.1 Enquêter sur les fondements d'une plainte	52
4.2.2 Posséder et préserver des contacts	
4.2.3 Être disponible et réagir en temps réel	57
4.2.4 Explorer les alternatives disponibles	
4.2.5 Assister et sécuriser le client	63
4.3 Le post-service	66
4.3.1 Guider le client afin de lui assurer une compensation juste et équitable	68
Chapitre 5 : Discussion	70
5.1 Rappel du contexte et des objectifs de recherche	70
5.2 Discussion des résultats	71
Chapitre 6 : Conclusion	73
6.1 Implications théoriques	74
6.1.1 Définir l'échec de service dans un contexte où plusieurs organisations sont impliquées dar	ıs la
livraison d'un service touristique	74
6.1.2 Le positionnement des agences de voyages comme étant la première personne contactée d	
un contexte d'échecs de services	
6.1.3 Le rôle des agences de voyages en tant qu'assurance dans un contexte d'échecs de service	s76
6.2 Implications managériales	78
6.3 Limites et pistes pour de futures recherches	81
Annexe 1	83
Guide d'entrevue # 1: Les professionnels de l'industrie du tourisme	83
Guide d'entrevue # 2: Les agences de voyages	84
Annexe 2	87
Fiche synthèse des résultats	87
Bibliographie	92

Sommaire

Ces dernières années, le rôle des agences de voyages traditionnelles est remis en cause au sein de la chaîne de distribution dans l'industrie du tourisme. Le commerce électronique, la concurrence accrue entre les organisations et les attentes changeantes des consommateurs réduisent les échanges traditionnels et menacent la survie des agences de voyages. Plus que jamais, ces prestataires de services ont besoin de se réinventer dans un marché où elles subissent une désintermédiation. Les agences de voyages se voient donc obligées d'investir davantage d'efforts afin de préserver leur place au sein de la chaîne de distribution touristique.

Alors, comment revaloriser le rôle des agences de voyages dans un contexte de désintermédiation? Suite à une étude approfondie de la revue de littérature, nous croyons qu'une place importante de l'agent de voyages fait référence à son habileté à gérer des échecs de service et des crises importantes dans une situation complexe où de nombreuses organisations sont impliquées. En fait, même si l'agence de voyages est rarement responsable des échecs de service, elle devient souvent la première entité contactée et même tenue responsable pour les problèmes qui surviennent. Donc, l'objectif de ce mémoire est de proposer l'agent de voyage comme « l'assurance » qui aide à prévenir et minimiser les problèmes futurs qu'un voyageur pourrait rencontrer. Plus précisément, nous voulons répondre à la question de recherche suivante : pour les agences de voyages, quelles sont les meilleures pratiques et les erreurs à éviter lors d'un échec de service, où plusieurs organisations sont impliquées?

Pour ce faire, nous avons construit un guide d'entrevues et réalisé des entrevues individuelles semistructurées auprès de neuf professionnels présents dans l'industrie du tourisme, soient des agents de voyages et des tours opérateurs. De plus, le guide d'entrevue a été conçu grâce à la revue de littérature en lien avec les relations entre les différentes organisations de l'industrie du tourisme, l'échec de service, le recouvrement de service et le « customer journey ». Ainsi, les neuf professionnels rencontrés, dans le cadre de cette étude, ont été en mesure de répondre à la problématique de recherche et nous ont permis de proposer des tactiques qui permettront aux agences de voyages de prévenir et de minimiser les échecs de services. Plus précisément, huit tactiques ont pu être tirées à partir de notre analyse des résultats, pour lesquelles nous avons pu établir des liens avec les théories déjà établies dans la littérature. Tout d'abord, nous sommes en mesure de proposer deux tactiques dans la période du pré-service qui aideront les agences de voyages à prévenir les échecs de services éventuels : développer une expertise nichée (1) et être proactif (2). Ensuite, nous sommes en mesure de proposer cinq tactiques dans la période du service, qui aideront les agences de voyages à minimiser les échecs de services : enquêter sur les fondements d'une plainte (3), préserver une bonne base de contacts au sein de l'industrie du tourisme (4), être disponible en tout temps et réagir en temps réel (5), explorer toutes les alternatives disponibles afin de minimiser l'impact de l'échec de service (6) et assister et sécuriser son client (7). Finalement, nous sommes en mesure de proposer une tactique dans la période du post-service, qui aidera les agences à maintenir la satisfaction globale, ainsi que la loyauté de leur clientèle : guider le client afin de lui assurer une compensation juste et équitable (8).

<u>Mots clés</u>: Industrie du tourisme, chaîne de distribution, agence de voyages, désintermédiation, échec de services, assurance, tactique à implémenter, recouvrement de service, satisfaction, loyauté.

Liste des figures et tableaux

Figure 1 : Représentation simple d'échanges entre l'intermédiaire et les fournisseurs	23
Figure 2 : Traditional Canadian tourism industry	24
Figure 3 : Les trois dimensions de la justice	39
Figure 4 : Cadre conceptuel	44
Tableau 1 : Synthèse de la revue de littérature	18
Tableau 2 : Portrait global des différents rôles des agences de voyages	28
Tableau 3 : Échec de service : théorie de l'attribution	35
Tableau 4 : Liste des participants à l'étude	48
Tableau 5 : Tactiques à implémenter dans un contexte d'échecs de services	55
Tableau 6 : Tactique dans la période du pré-service : développer une expertise nichée	59
Tableau 7 : Tactique dans la période du pré-service : être proactif	61
Tableau 8 : Tactique dans la période du service : enquêter sur les fondements d'une plainte .	65
Tableau 9 : Tactique dans la période du service : posséder et préserver des contacts	68
Tableau 10 : Tactique dans la période du service : être disponible et réagir en temps réel	. 70
Tableau 11 : Tactique dans la période du service : explorer les alternatives disponibles	73
Tableau 12 : Tactique dans la période du service : assister et sécuriser son client	77
Tableau 13 : Tactique dans la période du service : guider le client afin de lui assurer une compensation juste et équitable	80
Tableau 14 · Discussion des résultats	84

Remerciements

À mon entrée à la maîtrise, plusieurs m'ont mentionné que le mémoire était un défi de grande taille. Certains m'ont même dit que je ne pourrais pas le mener à terme, car commencer un nouvel emploi, en période de rédaction, n'est simplement pas une sage décision. Ils n'avaient pas complètement tort, la réalisation d'un mémoire comporte son lot de défis... Cependant, avec ma motivation, ma persévérance et un support moral constant, je suis heureuse de dire qu'il se termine enfin!

Tout d'abord, je tiens à remercier deux enseignants et directeurs exceptionnels : Yany Grégoire et Renaud Legoux. Vous m'avez amené à dépasser mes limites et vous m'avez continuellement encouragé à travers les différentes étapes du mémoire. De plus, vous vous êtes montrés disponibles à chaque fois que le besoin se faisait ressentir. Je vous remercie grandement pour votre écoute et vos conseils. Nos discussions ont toujours été un réel plaisir.

Je tiens aussi à remercier François Haurat, Mme Francine Martin, directrice de l'agence de voyages Régence et l'Institut de ventes HEC Montréal. La réalisation de cette recherche n'aurait pas eu lieu sans votre contribution et votre compréhension des enjeux ayant cours dans l'industrie du tourisme.

Finalement, je tiens à remercier de tout cœur ma merveilleuse famille et ma formidable amie, Wendy. Vous avez été d'un grand support. Sans vous, je n'aurais sans doute pas eu la force de persévérer. Je ne saurais me passer de votre énergie et de votre amour. Merci

Introduction

Dans les dernières années, l'industrie du tourisme et ses différents canaux de distribution ont considérablement évolué. Le développement dans le secteur des technologies et du commerce électronique a conduit à de majeurs changements dans la manière de livrer un service auprès des consommateurs. Cette transformation est principalement attribuable au fait que les consommateurs sont de plus en plus enclins à réclamer un service pratique, flexible et rapide. De plus, l'accroissement de choix, combiné à un accès facile à l'information sur les destinations convoitées et ses suppléments, a permis aux consommateurs de se diversifier quant à la manière de planifier un voyage. Les différentes organisations présentes dans l'industrie du tourisme se doivent donc d'innover constamment, afin de pouvoir répondre aux besoins et aux demandes des consommateurs. En effet, en réponse aux exigences des touristes en matière de flexibilité et de commodité, les organisations au sein de l'industrie du tourisme modifient leurs habitudes traditionnelles d'offrir un service (Harrington et Power, 2001).

Tout processus de voyage ne pourrait pas exister sans la coordination d'organisations, qui permettent aux consommateurs de recevoir une multitude d'offres de services, de consommer une variété de produits et de vivre plusieurs expériences adaptées à leurs besoins. Cette coordination entre plusieurs organisations, qui travaillent conjointement afin de livrer une offre touristique ultime, est appelée : chaîne de distribution touristique. La chaîne de distribution touristique renferme un large éventail d'organisations hétérogènes, telles que les agences de voyages, les compagnies aériennes, les tours opérateurs, les locataires d'automobiles, les hôtels, etc., qui sont liés à travers différents processus et relations contractuelles. Il est difficile de trouver une représentation « typique » de la chaîne de distribution de l'industrie du tourisme, car chaque secteur ou pays détiennent leurs particularités (Laws, 2001). Cependant, en règle générale, les organisations présentes dans cette chaîne s'occupent de déplacer le consommateur à la destination souhaitée où l'offre touristique sera créée, puis consommée. Ainsi, pour l'industrie du tourisme, la destination choisie, les attractions et les activités occupent une place centrale dans la production (Buhalis, D. et Laws, 2001). Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons à une organisation en particulier, qui est l'agence de voyages. L'agence de voyages est un des principaux intermédiaires dans la chaîne de distribution touristique (Dolnicar et Laesser, 2007). C'est-à-dire que les agents de voyages assistent les fournisseurs, tels que les compagnies aériennes ou les hôteliers, dans l'implémentation et la livraison d'un service touristique auprès des consommateurs (Harrington et Power, 2001).

Toutefois, dans ces dernières années, la place des agences de voyages au sein de la chaîne de distribution semble disparaître graduellement. Elles vivent ce qu'on appelle une désintermédiation. Plus précisément, la désintermédiation est « un phénomène économique et commercial qui se traduit par la réduction ou la suppression des intermédiaires dans un circuit de distribution » (Bathelot, 2016). Communément, les agences de voyages se développent dans un marché où il y a peu de barrières à l'entrée et où la compétition est féroce (Dilts et Prough, 2003). Ainsi, ces prestataires de services se voient obligés de se réinventer ou d'investir davantage d'efforts afin de préserver leur place au sein de la chaîne de distribution touristique.

Cette désintermédiation est fortement influencée par deux facteurs cruciaux, soient la détérioration des relations entre les agences de voyages et les compagnies aériennes, ainsi que la numérisation des achats de voyage en ligne. Il est commun de voir des situations comme celle-ci se produire à travers des chaînes de distribution, et plus particulièrement dans celle de l'industrie du tourisme. En fait, les différents acteurs sont liés à travers des relations contractuelles, or qui sont elles-mêmes souvent la source de relations conflictuelles. Comme chaque acteur de la chaîne de distribution touristique à des intérêts différents, dans le but de prospérer à long terme, nous voyons apparaître beaucoup de points de tensions, dont la désintermédiation des agences de voyages (Buhalis, 2000). Sachant ceci, il est possible de se poser la question de départ suivante : Quelle est la valeur ajoutée des agences de voyages dans un contexte de désintermédiation et de relations conflictuelles?

Plusieurs auteurs se sont aventurés sur le sujet afin d'y répondre. D'après Lewis et al. (1998), Dilts et Prough (2003), ainsi que Heung (2003), l'agent de voyages détient trois rôles : (1) transmettre l'information du fournisseur au client, (2) gérer les transactions et (3) guider le client grâce au « value-added information », donc offrir l'information détaillée et spécifique aux consommateurs sur une variété de produits touristiques selon une multitude de critères. Le troisième rôle est crucial pour le maintien des relations entre l'agent de voyage et le consommateur. En effet, Lewis et al. (1998) dénotent que « Travel agents must provide significant quantities of high-quality

information to consumers in order to succeed in the marketplace ». Ces informations additionnelles, telles que les précautions à prendre lors d'un voyage, les documents importants, les assurances disponibles et plusieurs autres, permettent à l'agent de voyages de se qualifier comme étant un consultant de voyages sans pareil (Heung, 2003). Cependant, il est surprenant de s'apercevoir que la littérature ne couvre pas un rôle, qui à nos yeux est d'autant plus important dans un contexte où de nombreux conflits et tensions surgissent à travers la chaîne de distribution touristique. En effet, nous croyons que les agences de voyages agissent comme une « assurance » auprès des consommateurs.

Prenons ces citations de consommateurs, tirées de l'article écrit par Caro et García (2008): « I want to know that when I have a problem there will be someone who can help me »; « I like travel agents that are able to handle my complaints when the hotel or place booked is not what we agree ». Nous pouvons voir que dans un contexte où de nombreux acteurs sont impliqués dans la livraison d'un service, des échecs de service peuvent avoir lieu. Ainsi, il est fort probable qu'une personne subisse un échec de service, compte tenu du grand nombre de services qu'elle reçoit, mais aussi en raison d'impondérables comme la température et les différences culturelles. À ce moment-ci, les agents de voyages jouent le rôle de médiateur, où ils sont généralement la première personne contactée. Donc, l'objectif de ce mémoire est de proposer l'agent de voyage comme une « assurance », qui aide à prévenir et à minimiser les problèmes futurs qu'un voyageur pourrait rencontrer. Plus précisément, nous voulons répondre à la question de recherche suivante : *pour les agences de voyages, quelles sont les meilleures pratiques et les erreurs à éviter lors d'un échec de service, où plusieurs organisations sont impliquées?* Ce positionnement devrait grandement aider à valoriser le rôle de l'agence de voyages et de tirer profit de leur prédisposition à livrer un service de qualité.

Afin de mieux comprendre l'importance du rôle des agences de voyages dans un contexte d'échecs de services, plus particulièrement lorsque plusieurs acteurs sont impliqués, nous allons parcourir la littérature à ce sujet. L'échec de service survient lorsque la livraison d'un service ne correspond pas aux attentes initiales du consommateur (Hoffman et Bateson, 1997). En effet, il arrive parfois que les entreprises ne soient pas en mesure d'offrir le service auquel le consommateur s'attendait. Prenons un exemple assez simple, vous arrivez à votre hôtel, qui a été réservé par l'entremise de votre agent de voyages. Cependant, une fois sur place, on vous explique qu'il n'y a aucune

réservation à votre nom et qu'il n'y a malheureusement aucune chambre disponible afin de réparer l'erreur. Dans un tel cas, vous allez probablement ressentir de la colère, ainsi qu'une insatisfaction envers l'entreprise responsable de cet échec de service (Théberge et Grégoire, 2015).

Ces quelques manifestations d'insatisfaction, suite à un échec de service, vont pousser le consommateur à se poser les questions suivantes : « À qui la faute? » et « Comment cette situation s'est-elle produite? ». Si nous revenons à l'exemple précédent, vous allez probablement vous poser les questions suivantes : « Est-ce l'erreur de l'agent de voyages, des employés de l'hôtel ou bien de la mienne? » et « Est-ce un problème informatique? Ou bien un oubli de la part d'un employé? ». En fait, la théorie permettant d'expliquer ce processus de réflexion se nomme la théorie de l'attribution présentée principalement par Weiner (1980). Elle a pour objectif d'expliquer le lien entre les attributions faites par les consommateurs et leurs réponses spécifiques à un échec de service. De plus, la théorie de l'attribution se divise en trois dimensions causales, soient la stabilité, le locus et la contrôlabilité, que nous verrons plus en détails.

La théorie du « scapegoating », aussi connue sous le nom de la théorie du bouc émissaire, nous permettra d'expliquer la raison pour laquelle l'agent de voyages est normalement la première personne contactée lors d'un échec de service. Cette théorie nous informe que même si plusieurs acteurs peuvent être impliqués dans un échec de service, le consommateur va être plus enclin à blâmer et à tenir responsable une personne ou un petit groupe, qui dans notre cas est l'agent de voyages (Gao et al., 2012: 1272).

Ainsi, cette étude vise à mieux comprendre tout d'abord, la littérature qui s'apparente aux agences de voyages et à l'évolution des relations commerciales au sein de l'industrie du tourisme. Plus précisément, nous voulons étudier le contexte économique et commercial autour des agences de voyages et comprendre les causes liées à leur désintermédiation. Ensuite, nous voulons mettre en évidence son importance dans un contexte d'échecs de services, où plusieurs acteurs sont impliqués. En effet, nous verrons que les échecs de services au sein de l'industrie du tourisme sont inévitables et que les agences de voyages sont généralement la première organisation contactée lors d'une plainte. De plus, nous voulons mettre de l'avant l'importance du recouvrement de service, car il permet d'entretenir une bonne relation avec les consommateurs, ainsi qu'à offrir une

qualité de service supérieure après un échec de service (Théberge et Grégoire, 2015). Finalement, nous allons parcourir la théorie sur le « customer journey ». Pour que les agences de voyages puissent offrir un service idéal, elles doivent plus que jamais avoir une perspective qui prend en compte l'expérience dans sa totalité, soit toutes les rencontres entre elles et le consommateur (Nenonen et al., 2009).

Finalement, pour répondre à notre question de recherche, qui est la suivante : pour les agences de voyages, quelles sont les meilleures pratiques et les erreurs à éviter lors d'un échec de service, où plusieurs organisations sont impliquées? Nous avons procédé à des entrevues qualitatives semi-dirigées. Plus précisément, nous avons rencontré plusieurs professionnels dans l'industrie du tourisme, soient des agences de voyages, ainsi que des tours opérateurs qui ont partagé leur vision sur les relations commerciales au sein de cette industrie. De plus, les discussions avec nos participants nous ont permis de distinguer quelles sont les meilleures pratiques qui permettront aux agences de voyages de prévenir ou de minimiser l'échec de service.

Ces pratiques seront présentées sous forme de tactiques à implémenter dans trois périodes distinctes, soient le pré-service, le service et le post-service. Nous retrouvons huit tactiques extraites de nos entrevues. Tout d'abord, nous sommes en mesure de proposer deux tactiques dans la période du pré-service qui aideront les agences de voyages à prévenir les échecs de services éventuels : développer une expertise nichée (1) et être proactif (2). Ensuite, nous sommes en mesure de proposer cinq tactiques dans la période du service, qui aideront les agences de voyages à minimiser les échecs de services : enquêter sur les fondements d'une plainte (3), préserver une bonne base de contacts au sein de l'industrie du tourisme (4), être disponible en tout temps et réagir en temps réel (5), explorer toutes les alternatives disponibles afin de minimiser l'impact de l'échec de service (6) et assister et sécuriser son client (7). Finalement, nous sommes en mesure de proposer une tactique dans la période du post-service, qui aidera les agences à maintenir la satisfaction globale, ainsi que la loyauté de leur clientèle : guider le client afin de lui assurer une compensation juste et équitable (8).

Chapitre 1 : Revue de la littérature

Cette section présente une revue de littérature sur les thèmes abordés dans notre étude (Tableau 1). Nous cherchons principalement à expliquer le contexte dans lequel les agences de voyages s'inscrivent. Plus précisément, nous cherchons à comprendre comment les relations entre les différents acteurs de l'industrie du tourisme collaborent afin de livrer un produit touristique final aux consommateurs. De plus, nous cherchons à comprendre le rôle de l'agence de voyages dans un contexte d'échecs de services. Pour ce faire, nous allons aborder les aspects les plus importants qui ont fait l'objet d'étude dans ces domaines. Tout d'abord, nous allons parcourir la revue de littérature en lien avec la chaîne de distribution de l'industrie du tourisme, la description des différents acteurs au sein de cette industrie, le contexte de désintermédiation des agences de voyages, ainsi que la complexité des relations entre ces différents acteurs. Ensuite, pour mettre de l'avant le rôle des agences de voyages dans un contexte d'échecs de services, nous allons parcourir la revue de littérature sur les échecs de services, sur le « scapegoating » et évidemment sur le recouvrement de service. Finalement, afin d'avoir une vision globale du service offert par les agences de voyages, de construire le questionnaire et structurer les résultats à l'étude, nous allons présenter la revue de littérature autour du « customer journey ».

Bathelot, B., 2016 Alamdari, F., 2002 Talebian, M. 2015 McIvor, R., ORelly, D., & Ponsonby, S., 2003 Melvor, R., ORelly, D., & Ponsonby, S., 2003 Melvor, R., Orectly, D., & Ponsonby, S., 2001 Melvor, R., Orectly, D.,		
Bathelot, B., 2016 Alamdari, F., 2002 Talebian, M. 2015 McIvor, R., O'Reilly, D., & Ponsonby, S., 2003 McIvor, R., O'Reilly, D., & Ponsonby, S., 2003 McIvor, R., O'Reilly, D., & Ponsonby, S., 2003 désintermédiation est un phénomène économique et commercial qui se duit par la réduction ou la suppression des intermédiaires dans un circuit désintermédiation est fortement influencée par deux facteurs: La déférioration des relations entre les agences de voyages et les compagnics aériennes La numérisation des achats de voyage en ligne La chaîne de distribution touristique s'apparente de plus en plus et des facteurs les plus critiques pour déterminer la concurrence gle les différentes opérationnelles différentes, plusieurs conflits inévitablement. Un des problèmes pouvant émerger, où plusieurs acteurs sont dans la livraison d'un service, est la difficulté à pouvoir maintenir de qualific constant. D'où l'apparition d'échecs de services inévit un contexte de voyages. Les intermédiaires, tels que les agences de voyages, ont le maintenir les relations en place afin de préserver un service de que maintenir les relations en place afin de préserver un service de que maintenir les relations en place afin de préserver un service de que maintenir les relations en place afin de préserver un service de que les agences de voyages.	Désintermédiation	Complexité des relations entre les différents acteurs
Activor, R., O'Reilly, D., & Ponsonty, S., 2003 McIvor, R., O'Reilly, D., & Ponsonty, S., 2003 La chaîne de distribution touristique s' apparente de plus en plus o' des facteurs les plus critiques pour déterminer la concurrence gle les différents intermédiaires et fournisseurs. Chaque acteur à des intérêts commerciaux et stratégiques, inévitablement. Un des problèmes pouvant émerger, où plusieurs acteurs sont dans la livraison d'un service, est la difficulté à pouvoir maintenir de qualité constant. D'où l'apparition d'échecs de services inévit un contexte de voyage. Les intermédiaires, tels que les agences de voyages, ont le maintenir les relations en place afin de préserver un service de qualité constant.	 Bathelot, B., 2016 Alamdari, F., 2002 	J.
désintermédiation est un phénomène économique et commercial qui se duit par la réduction ou la suppression des intermédiaires dans un circuit des facteurs les plus critiques pour déterminer la concurrence glu les différents intermédiaires et fournisseurs. La déférioration des relations entre les agences de voyages et les compagnies aériennes La numérisation des achats de voyage en ligne Un des problèmes pouvant émerger, où plusieurs acteurs sont dans al livraison d'un service, est la différente sintermédiaires, tels que les agences de voyages, ont le maintenir les relations en place afin de préserver un service de que maintenir les relations en place afin de préserver un service de que maintenir les relations en place afin de préserver un service de que maintenir les relations en place afin de préserver un service de que maintenir les relations en place afin de préserver un service de que maintenir les relations en place afin de préserver un service de que maintenir les relations en place afin de préserver un service de que maintenir les relations en place afin de préserver un service de que des intérits tournistique s'apparente de plus en plus et des facteurs les facteurs les facteurs es plus critiques pour déterminer la concurrence glu des facteurs les différents intermédiaires et fournisseurs. La numérisation est phénement. Un des problèmes pouvant émerger, où plusieurs acteurs sont dans la livraison d'un service, est la difficulté à pouvoir maintenir de voyages.	 Talebian, M. 2015 McIvor, R., O'Reilly, D., & Ponsonby, S., 2003 	 Buhalis, D., 2000 J. Page, 2011 Cooper et Lewis, 2001 Jensen, 2001
désintermédiation est un phénomène économique et commercial qui se duit par la réduction ou la suppression des intermédiaires dans un circuit des fracteurs les plus critiques pour déterminer la concurrence gle des fracteurs les différents intermédiaires et fournisseurs. La détérioration des relations entre les agences de voyages et les compagnies aériennes La numérisation des achats de voyage en ligne Un des problèmes pouvant émerger, où plusieurs acteurs sont dans la livraison d'un service, est la difficulté à pouvoir maintenir de qualité constant. D'où l'apparition d'échecs de services inévit un contexte de voyage. Les intermédiaires et fournisseurs. Chaque acteur à des intérêts commerciaux et stratégiques, inévitablement. Un des problèmes pouvant émerger, où plusieurs acteurs sont de qualité constant. D'où l'apparition d'échecs de services inévit un contexte de voyage. Les intermédiaires et fournisseurs.		• Harrington et Power, 2001
désintermédiation est fortement influencée par deux facteurs: La détérioration des relations entre les agences de voyages et les compagnies aériennes La numérisation des achats de voyage en ligne Un des problèmes pouvant émerger, où plusieurs acteurs sont dans la livraison d'un service, est la difficulté à pouvoir maintenir de qualité constant. D'où l'apparition d'échecs de services inévit un contexte de voyage. Les intermédiaires, tels que les agences de voyages, ont le maintenir les relations en place afin de préserver un service de qualité constant.	La désintermédiation est un phénomène économique et commercial qui se traduit par la réduction ou la suppression des intermédiaires dans un circuit de distribution.	
La municipation des actions de voyage en right	<u>D</u>	eur à des intérêts commerciaux et stratégiques, opérationnelles différentes, plusieurs conflits ent.
Les intermédiaires, tels que les agences de voyages, ont le de maintenir les relations en place afin de préserver un service de qual		Un des problèmes pouvant émerger, où plusieurs acteurs sont impliqués dans la livraison d'un service, est la difficulté à pouvoir maintenir un service de qualité constant. D'où l'apparition d'échecs de services inévitables dans un contexte de voyage.
		Les intermédiaires, tels que les agences de voyages, ont le devoir de maintenir les relations en place afin de préserver un service de qualité.

 Hoffman & Bateson, 1997 Théberge & Grégoire, 2015 Weiner, 1980 Lee et A. Cranage, 2016
 Meiner, 1980 Lee et A. Cranage, 2016
Un échec de service survient lorsque la livraison de celui-ci ne correspond pas aux attentes initiales du consommateur acteurs peuvent être impliqués dans un échec de service, le consommateur va être plus enclin à blâmer et à tenir responsable une personne ou un petit
Lorsqu'une ou plusieurs entreprises ne sont pas en mesure de livrer un groupe. service, ce dernier risque de démontrer son insatisfaction face à la situation Selon la théorie «scapegoating», la personne qui sera blâmée par l'échec de
La théorie de l'attribution aide le consommateur à déterminer le lien entre les attributions faites par les consommateurs et leurs réponses spécifiques à un échec de service.
Nous retrouvons 3 types d'attributions : 1. Stabilité : afin de déterminer si la cause de l'échec est temporaire ou plutôt stable dans le temps
Locus : afin de déterminer si l'échec est en lien avec le consommateur ou bien l'entreprise Contrôlabilité : afin de déterminer si l'échec était sous le contrôle de

Le recouvrement de service Théberge et Grégoire, 2015 Parasuraman et Berry, 1991	Le « consumer journey » • Voorhees et al., 2017 • Nenonen et al., 2009
 Parasuraman et Berry, 1991 Spreng, Harrell et Mackoy, 1995 Tax, Brown et Chandrashekaran, 1998 	 Nenonen et al., 2009 Lemon et Verhoef, 2016
Lorsqu'une entreprise prend conscience d'un échec de service, suite à la plainte du consommateur, elle doit saisir l'opportunité de réparer la faute en effectuant un recouvrement de service.	Le «customer journey» est défini comme étant l'ensemble des points de contact entre une organisation et un consommateur, qui prend forme à travers une série de rencontres.
Un recouvrement de service aide à minimiser l'impact négatif, à préserver une bonne relation avec les consommateurs, ainsi qu'à offrir une qualité de service qui est supérieure.	Chacune de ses rencontres possède une influence sur la satisfaction globale du consommateur, ainsi que sur sa volonté de poursuivre la relation avec l'organisation.
Pour réaliser un recouvrement de service à point, les efforts effectués par l'entreprise se réfèrent aux trois dimensions de la justice : 1. La justice distributive : compensation, remboursement, réparation, excuses	Selon la théorie du «customer journey», il faut porter une attention particulière à la période du précède le service, qui suit le service et au moment où le service est offert. 1. Pré-service : le moment où l'organisation établit le
 La justice procédurale : processus de gestion des plaintes, facilité et flexibilité des procédures La justice interactionnelle : politesse, attention, honnêteté, explication Il peut y avoir un effet de synergie et des interactions qui se créent entre les trois types de justice afin de pleinement recouvrir un échec de service. 	contact initial avec le consommateur 2. Service : le moment où l'organisation offre le service de base, soit celui qui répond au besoin central du consommateur 3. Post-service : toutes les interactions suivant l'achat entre le client et l'organisation

Tableau 1 : Synthèse de la revue de littérature

1.1 Chaîne de distribution dans l'industrie du tourisme

Afin de mieux appréhender la complexité des relations entre les différentes organisations de l'industrie du tourisme, il serait important, tout d'abord, de maîtriser la définition entourant la notion de chaîne de distribution. La chaîne de distribution touristique relève des relations contractuelles entre plusieurs organisations homogènes et/ou hétérogènes (CCSCA, 2017). Ces relations sont liées à travers différents canaux, afin d'offrir aux consommateurs des services, des produits, ainsi que des expériences ultimes (Christopher, 1992). Plus précisément, Mentzer et al. (2001) définissent la chaîne de distribution comme étant: « A set of three or more entities (organizations or individuals) directly involved in the upstream and downstream flows of products, services, finances, and/or information from a source to a customer ».

Une autre définition offerte par le World Tourism Organisation (1975) décrit la chaîne de distribution touristique comme étant une combinaison d'intermédiaires et de fournisseurs qui travaillent ensemble dans le but de vendre un produit aux consommateurs. À la figure 1, nous pouvons voir une représentation simple d'échanges entre deux partis pouvant être impliqués dans la livraison de services touristiques, soient les fournisseurs (ex. les compagnies aériennes) et les intermédiaires (ex. les agences de voyages). Les fournisseurs offrent un service, qui est ultimement vendu aux consommateurs, tandis que les intermédiaires assistent les fournisseurs dans l'implémentation et la livraison du service touristique (Harrington et Power, 2001). Wanhill (1993) prétend que « the principal role of intermediaries is to bring buyers and sellers together, either to create markets where they previously did nor exist or to make existing markets work more efficiently and thereby to expand their market size ». Les fournisseurs et les intermédiaires sont donc dépendants les uns des autres et co-produisent, afin que les consommateurs puissent pleinement vivre leur expérience du début à la fin. Les intermédiaires peuvent aussi créer de la valeur ajoutée.

Il s'ensuit qu'une chaîne de distribution comporte plus d'un canal de distribution, dont chaque partie fonctionne parallèlement ou en concurrence. Ainsi, la chaîne de distribution de l'industrie du tourisme est un système organisé et géré par plusieurs acteurs qui assument la responsabilité de regrouper et de promouvoir les produits touristiques, de fournir de l'information aux

consommateurs potentiels et d'établir des mécanismes permettant aux consommateurs d'évaluer, et finalement d'approuver leur voyage (Bastakis, Buhalis et Butler, 2004).

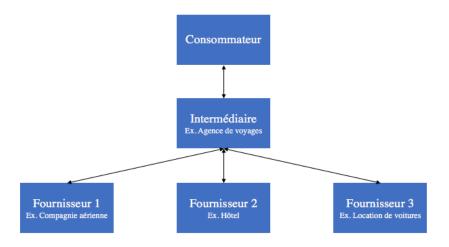


Figure 1 : Représentation simple d'échanges entre l'intermédiaire et les fournisseurs

L'industrie du tourisme est un parfait exemple d'intégration horizontale et verticale dans une chaîne d'approvisionnement. Tout d'abord, l'intégration horizontale permet aux organisations homogènes de distribuer leurs services et leurs produits efficacement. Un exemple d'intégration horizontale serait lorsque des compagnies aériennes se lient ensemble afin de créer des franchises ou des consortiums. Pour ce qui est de l'intégration verticale, elle permet de coordonner les services d'un large éventail d'organisations hétérogènes. Dans l'industrie du tourisme, la multidimensionnalité et la variété des services nécessitent une collaboration entre les différents concurrents, fournisseurs et prestataires de service, afin qu'ils soient consommés par les voyageurs à la destination de leur choix (Sigala, 2008). Lorsqu'on n'y pense, il est rarement question d'un simple achat de billets d'avion. Généralement, la réservation d'un voyage comprend la consultation d'un agent de voyage, la réservation d'hébergements, de visites touristiques, de restaurants et plusieurs autres services connexes (Page, 2011) (Tapper et Font, 2004). Un schéma de la chaîne de distribution traditionnelle dans l'industrie du tourisme canadienne est illustré à la figure 2.

Dans ce schéma, nous pouvons mieux comprendre l'amplitude d'une chaîne de distribution de l'industrie du tourisme. Tout d'abord, nous retrouvons deux types de secteurs, soient le secteur privé et le secteur public. Ces deux ensembles regroupent différentes organisations et associations

qui soutiennent et représentent l'industrie du tourisme canadien. Ensuite, les fournisseurs sont présents afin d'offrir des services spécifiques aux touristes, tels que le transport, l'hébergement ou bien les activités. Finalement, les tours opérateurs et les agences de voyages vont jouer le rôle d'intermédiaire entre les différents fournisseurs et le touriste.

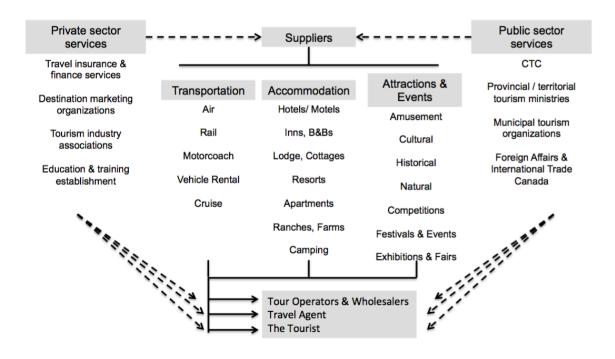


Figure 2: Traditional Canadian tourism industry. Source: Canadian Tourism Commission, 1998b

1.2 Descriptions et rôles des différents acteurs

Pour mieux comprendre la place de l'agence de voyages dans la chaîne de distribution touristique, il est important d'analyser son niveau d'influence dans le processus de planification et de livraison d'un produit touristique. Nous allons donc nous pencher sur les relations entre les agences de voyages et trois autres acteurs dans l'industrie du tourisme, soient les touristes, les compagnies aériennes et les tours opérateurs. En effet, dans son travail quotidien, un agent de voyages est en constante interaction avec des compagnies aériennes, des grossistes ou des tours opérateurs, afin de finaliser l'achat d'un touriste.

De plus, dans le cadre de cette recherche, nous allons procéder à des entrevues qualitatives semistructurées avec différents professionnels de l'industrie du tourisme. Ces entrevues seront réalisées auprès d'agences de voyages et de tours opérateurs. Plus précisément, les discussions nous permettront de répondre à la problématique grâce à une analyse approfondie, qui prend en considération toutes les dimensions de la livraison d'un produit touristique, incluant l'avis de différents professionnels.

1.2.1 Les touristes

Le « lifestyle » des touristes est en constante évolution, car les habitudes de consommations, en ce qui a trait aux voyages, changent simultanément avec le développement de la technologie. De plus en plus, les touristes ont accès à une grande variété de services et à une masse d'informations, ce qui rend la tâche davantage plus compliquée pour les organisations au sein de la chaîne de distribution touristique. Dorénavant, les touristes requièrent des services et des produits dans l'immédiat. C'est-à-dire que les organisations pourront plus facilement vendre leurs services selon leur capacité à répondre rapidement aux besoins de leur clientèle (Harrington et Power, 2001).

Le marché du tourisme est généralement séparé en deux segments distincts, soient le « leisure market » et le « business market ». Tout d'abord, le « leisure market » est composé des séniors, des baby-boomers, de la génération X et finalement de la génération Y (Cooper et Lewis, 2001). Chaque groupe détient des particularités et des besoins bien spécifiques. Cependant, en règle générale, nous pouvons dire que le « leisure market » priorise les moyens efficaces et rapides pour accéder à de l'information pratique, telle que les horaires, les tarifs, etc. De plus, ils s'intéressent particulièrement aux conseils personnalisés provenant d'expériences passées, tels que les agents de voyages ou bien les personnes de leur entourage. En ce qui concerne le deuxième segment, soit le « business market », il comprend, comme le titre le dit, les voyageurs d'affaires. Les voyageurs d'affaires veulent préserver un certain contrôle sur les frais encourus lors d'un voyage et priorisent les relations à long terme avec les fournisseurs afin de garder « la même recette » en ce qui concerne leurs voyages (Lewis et al., 1998).

Finalement, en ce qui a trait à la relation entre les agences de voyages et les touristes, il est bien important que les agences de voyages préservent une qualité du service qui va au-delà des attentes

développement du tourisme, particulièrement lorsqu'on parle des agences de voyages. En effet, comme mentionné plus tôt, les agences de voyages se développent dans un marché où la marge de manœuvre est restreinte en raison d'une compétition féroce (Dilts et Prough, 2003). La qualité de service est donc un facteur clé pour ces prestataires de service pour se différencier de la compétition et conserver une base de clientèle fidèle. De plus, les habitudes de consommation sont en perpétuel changement et les agences de voyages se doivent de s'adapter à l'évolution des consommateurs afin d'offrir un service idéal. Nous verrons plus tard qu'avec l'échec de service inévitable dans un contexte de chaîne de distribution touristique, les agences de voyages jouent un rôle primordial dans le recouvrement de service, afin de maintenir une satisfaction globale et la loyauté de leur clientèle.

1.2.2 Les compagnies aériennes

Les compagnies aériennes représentent un groupe compris dans la catégorie des fournisseurs de transport au sein de l'industrie du tourisme. Elles génèrent leurs ventes de billets d'avion de deux manières différentes, soient à l'aide de ventes directes ou de ventes indirectes. Lorsque les billets d'avion sont vendus à travers leurs bureaux de vente, leurs centres d'appels et leurs sites web, nous considérons que la compagnie aérienne a effectué une vente directe. Plus concrètement, elles effectuent une vente directe lorsqu'elles vendent leurs services sans l'aide d'un intermédiaire, grâce aux nombreux canaux de distribution qu'elles possèdent. Toutefois, lorsque les billets d'avion sont vendus à travers un intermédiaire, tels que les agences de voyages traditionnelles, les agences de voyages en ligne (ex. Expedia) ou les « online travel portals » (ex. Orbitz), nous considérons que la compagnie aérienne a procédé à une vente indirecte (Alamdari, 2002). Les ventes indirectes sont possibles grâce à ce qu'on appelle des « Global Distribution Systems » (GDSs), qui offrent un accès aux billets d'avion disponibles. De plus, à chaque vente effectuée par un agent de voyage, à travers les GDSs, la compagnie aérienne verse une commission (Talebian, 2015).

Nous verrons dans la prochaine section que la mise en place de ventes indirectes par les agences de voyages est de moins en moins convoitée par les compagnies aériennes. En effet, en réalité, elles souhaitent éviter les ventes indirectes, afin de prioriser le contact direct avec les

consommateurs. De plus, elles veulent fortement réduire les coûts associés à la commission versée aux agences de voyages traditionnelles, car celle-ci occasionne des coûts élevés pour ces organisations (Alamdari, 2002). Ainsi même s'il est toujours dans l'intérêt des compagnies aériennes de garder un bon contact avec les agences de voyages, il arrive que des tensions entre ces deux acteurs apparaissent, car chaque partie a à cœur ses intérêts personnels.

1.2.3 Les tours opérateurs

Les agences de voyages et les tours opérateurs jouent le rôle d'intermédiaire au sein de la chaîne de distribution touristique. Ils travaillent de près afin d'offrir aux consommateurs des produits touristiques ultimes. En effet, les tours opérateurs passent principalement par des agences de voyages afin de vendre leurs forfaits de voyages assemblés (Bastakis, C., Buhalis, D., et Butler, 2004). Plus précisément, ils sont définis comme étant des organisations qui offrent des forfaits de voyages en intégrant une multitude de services diversifiés. Ils entretiennent des relations d'affaires avec des hôteliers, des compagnies aériennes et d'autres fournisseurs afin de vendre des voyages montés de toutes pièces aux consommateurs (Buhalis, D., 2000). Les tours opérateurs sont un parfait exemple d'intégration verticale, car leurs services ne pourraient pas exister sans la coordination et le fusionnement de services complémentaires, tels que le transport et l'hébergement offert par des compagnies aériennes et des hôtels. Ensemble, ces deux acteurs de cette chaîne collaborent afin d'apporter des bénéfices significatifs aux fournisseurs, aux consommateurs, ainsi qu'aux destinations concernées. Cooper et Lewis (2001) dénotent quatre bénéfices importants:

- (1) Transfert du risque du fournisseur à l'intermédiaire
- (2) Réduction des coûts de promotion pour les fournisseurs et les destinations
- (3) Simplifier les recherches pouvant s'avérer longues pour les consommateurs
- (4) Les consommateurs tirent profit des prix réduits obtenus par les intermédiaires en achetant des forfaits de voyages

1.2.4 Les agences de voyages

Le tableau 2, qui est basé sur les recherches antérieures de plusieurs auteurs, dresse un portrait global des différents rôles des agences de voyages selon différents auteurs.

Rôles	Explications	
Intermédiaire	Intermédiaire entre différents acteurs de l'industrie du	
Harrington et Power (2001)	tourisme et les consommateurs:	
	Compagnies aériennes	
	Tour-opérateurs	
	Autres fournisseurs	
Expertise / Information	Apporte une plus-value grâce à un contact direct avec le	
Dolnicar et Laesser (2007)	touriste:	
	Fournir une masse d'informations	
	Conseils ayant trait aux conditions du voyage	
	Condition à prendre (validité du passeport, nécessité	
	d'un visa, permis de conduire, etc.)	
Adaptation aux besoins	L'agence de voyages est spécialisée dans l'offre de solutions	
spécifiques	uniques et répond aux besoins spécifiques des consommateurs.	
Lewis et al. (1998)		
Assurance	L'agence de voyages se charge de la résolution de problèmes	
Caro et García (2008)	susceptibles de naître dus à la particularité de chaque voyage et	
	des nécessités propres à chaque type de clientèle.	

Tableau 2 : Portrait global des différents rôles des agences de voyages

Nous avons vu que d'après Lewis et al. (1998), Dilts et Prough (2003), ainsi que Heung (2003), l'agent de voyage détient trois rôles : (1) transmettre l'information du fournisseur au client, (2) gérer les transactions et (3) guider le client grâce au « value-added information », donc offrir l'information détaillée et spécifique aux consommateurs sur une variété de produits touristiques.

Traditionnellement, l'agence de voyages sert d'intermédiaire entre, d'une part, les compagnies aériennes, les tours opérateurs, l'industrie hôtelière ou encore les compagnies d'assurance et, d'autre part, le consommateur qui cherche à réserver les différents éléments associés à son voyage (Harrington et Power, 2001). Cependant, l'agence de voyages ne se limite pas à la vente de prestations. Les agences de voyages, de par leur proximité avec le client, occupent également le

rôle de conseiller. Lors de la planification d'un voyage, les agences de voyages offrent une masse d'informations ayant trait aux formalités à accomplir avant tout voyage ou séjour à l'étranger, aux précautions à prendre selon la destination, etc. (Lewis et al., 1998). De plus, elles sont spécialisées dans l'offre de solutions uniques, qui répondent aux attentes et aux besoins spécifiques des consommateurs (Dolnicar et Laesser, 2007).

Finalement, les agences de voyages occupent un dernier rôle, qui pour nous semble primordial. En tant qu'« assurance », les agences de voyages se chargent de la résolution de problèmes susceptibles de naître dus à la particularité de chaque voyage et des nécessités propres à chaque type de clientèle (Caro et García, 2008). En effet, il est fort probable qu'une personne subisse un échec de service, compte tenu du grand nombre de services qu'elle reçoit, mais aussi en raison d'impondérables comme la température et les différences culturelles. À ce moment-ci, les agents de voyages jouent le rôle de médiateur, où ils sont généralement la première personne contactée. Donc, il est important que l'agent de voyage occupe son rôle d'« assurance », car elle aide à prévenir et à minimiser les problèmes futurs qu'un voyageur pourrait rencontrer.

1.3 Désintermédiation

Ces dernières années, le rôle des agences de voyages traditionnelles est remis en cause au sein de la chaîne de distribution dans l'industrie du tourisme. De nombreuses pressions semblent vouloir diminuer leur influence. Elles vivent ce qu'on appelle une désintermédiation. « La désintermédiation est un phénomène économique et commercial qui se traduit par la réduction ou la suppression des intermédiaires dans un circuit de distribution » (Bathelot, 2016). Plus précisément, cette suppression est fortement influencée par deux facteurs : (1) la détérioration des relations entre les agences de voyages et les compagnies aériennes, ainsi que par (2) la numérisation des achats de voyage en ligne. Cette section nous permettra de mieux saisir les problèmes à la base et ainsi nous aidera à recommander des solutions pour valoriser les agences de voyages.

1.3.1 Détérioration des relations entre les agences de voyages et les compagnies aériennes

Durant ces dernières années, les compagnies aériennes nord-américaines et européennes ont modifié leurs stratégies d'affaires afin de réduire leurs dépenses globales. En effet, si nous analysons les études antérieures de plus près, nous comprenons assez rapidement que la réduction des dépenses se trouve dans la coupure de commissions des agences de voyages. Selon Airline Business (2000), la commission offerte aux agences de voyages est la troisième plus grande dépense pour les compagnies aériennes américaines, après la main d'œuvres et le carburant. La commission est passée de 4,3% des coûts totaux d'exploitation aux États-Unis en 1978 à 10,9% en 1993. De plus, durant la récession économique américaine, les compagnies aériennes réalisaient des pertes énormes. Par conséquent, ces organisations recevaient beaucoup de pression afin de réduire leurs coûts étant malheureusement très élevés. C'est pourquoi, à la fin de l'année 1999, la plupart des grands transporteurs américains ont réduit les taux de commission des agents de voyages de 8% à 5%. Encore aujourd'hui, nous pouvons voir les taux de commission baisser graduellement aux États-Unis, ainsi qu'au Canada et en Europe (Alamdari, 2002). Il est donc difficile d'évaluer l'entendue des coupures associées à la commission, qui est continuellement en baisse (Talebian, 2015).

1.3.2 La numérisation des achats de voyage en ligne

L'industrie du tourisme expérimente présentement de grands changements. L'internet et le commerce en ligne bouleversent les échanges traditionnels entre les différents acteurs dans la chaîne de distribution touristique. L'avancement des technologies a permis à de nombreuses entreprises de se développer et éventuellement de devenir de grands joueurs dans le domaine du tourisme. Des programmes, tels que Computer Reservations Systems (CRSs), Global Distribution Channels (GDSs) et Destination Management Systems (DMSs), ont foisonné sur internet afin de faciliter la distribution des produits touristiques. Plusieurs organisations de l'industrie du tourisme, telles que les compagnies aériennes, ont décidé de saisir cette opportunité et de modifier ainsi leur modèle d'affaires. « Crearly the travel service industry is undergoing major changes. The internet is playing a fundamental role in this transformation. Central to the airline's new vision of customer relationship management is technology ». (McIvor, O'Reilly et Ponsonby, 2003).

Comme expliqué plus tôt, les compagnies aériennes cherchent un moyen de contourner les agences de voyages en faisant des ventes directes auprès de leurs consommateurs (Dilts et Prough, 2003). Le commerce électronique est donc au cœur de cette nouvelle transition qui est fortement implémentée par ces organisations. Il leur permet non seulement d'afficher les informations au niveau de l'horaire et du tarif, mais permet aussi aux consommateurs de réserver leur billet d'avion en ligne. Le commerce électronique aide également à promouvoir la marque des compagnies aériennes (McIvor, O'Reilly et Ponsonby, 2003). Selon Bébard (2001), « Les intermédiaires électroniques facilitent non seulement la distribution, mais affectent également la commercialisation. En effet, ils déterminent de plus en plus leurs prix en évaluant la demande en temps réel et l'offre disponible; ils manipulent les produits de l'industrie du tourisme en les combinant et en les spécialisant en fonction des besoins et des souhaits des clients; et enfin ils facilitent la promotion en ciblant des marchés spécifiques et en établissant la communication ». Le commerce électronique est donc perçu comme une grande menace, aux yeux des agences de voyages, car elle intensifie leur désintermédiation. Elles se retrouvent face à de nouveaux joueurs, tels que les sites web des compagnies aériennes et les grandes agences en ligne, telles que Travelocity et Expedia, à un revirement des habitudes de consommation des voyageurs et à une détérioration des relations entre les compagnies aériennes et les agences de voyages (Dilts et Prough, 2003).

1.4 Complexité des relations entre les différents acteurs

La chaîne de distribution de l'industrie du tourisme est un sujet difficilement maîtrisable, car il met en évidence le fonctionnement antinomique des relations entre ses différents acteurs. Comme nous avons pu le voir, des organisations homogènes et hétérogènes collaborent ensemble afin de livrer aux consommateurs un service touristique final. Plus précisément, ils coordonnent l'information et mettent en place des mécanismes permettant de comparer, de choisir et de réserver les services en lien avec la destination désirée (Middleton, 1994; Bitner et Booms, 1982). Cependant, plusieurs auteurs ont décidé d'aller un cran plus loin et d'exposer la complexité ressortant de ce type de relation. De nos jours, la chaîne de distribution touristique s'apparente de plus en plus comme l'un des facteurs les plus critiques pour déterminer la concurrence globale

entre les différents intermédiaires et fournisseurs (Stern, El-Ansary et Coughlan, 1996). En effet, comme chaque acteur à des intérêts commerciaux et stratégiques, ainsi que procédures opérationnelles différentes, plusieurs conflits émergent inévitablement (Buhalis, D., 2000).

Selon Page (2011), « with so many organizations involved in the supply chain in relation to tourist spending and activity, it is clear that these are critical break or pressure points where the service provision could potentially fall down ». Les relations contractuelles peuvent donc être perçues comme un point de départ dans l'apparition de relations conflictuelles entre les différents acteurs. En effet, ils se retrouvent face à une pression urgente de réduire leurs coûts et doivent tant bien que mal s'adapter à la présence de nouveaux joueurs, qui émergent grâce au commerce électronique (Cooper et Lewis, 2001). Ainsi, malgré leur forte dépendance, il arrive parfois que ces organisations contournent les manières traditionnelles d'engager des relations dans le but d'envisager de nouvelles avenues pouvant être plus bénéfiques pour elles. D'ailleurs, un des problèmes pouvant émerger dans une situation comme celle-ci, où plusieurs acteurs sont impliqués dans la livraison d'un service, est la difficulté à pouvoir maintenir un service de qualité constant.

En effet, d'après Jensen (2001), le maintien d'un service de qualité est une tâche ardue, lorsque plusieurs acteurs hétérogènes s'occupent d'assembler les différentes parties de ce service. Ainsi, lorsque le maintien du service n'est pas correctement coordonné, cela amène à des échecs de services inévitables chez les consommateurs.

Finalement, Harrington et Power (2001) s'aventurent sur le sujet en expliquant qu'une relation saine entre les organisations doit être continuellement maintenue, car elles jouent un rôle critique dans la livraison d'un service. En effet, si chaque acteur focalise leurs efforts dans l'intérêt de son organisation et omet de collaborer correctement avec les autres dans la livraison du service, cela peut avoir des conséquences négatives sur la livraison du service. De plus, ces deux auteurs prétendent que les intermédiaires, tels que les agences de voyages, ont le devoir de maintenir les relations en place afin de préserver un service de qualité. Ils vont même jusqu'à dire «It is critical that intermediaries are given the necessary support and motivation to perform their role effectively and maintain the highest possible quality standard in service provision.». Nous verrons dans la prochaine section que l'agence de voyages joue donc un rôle primordial dans un contexte d'échecs

de services. Ce prestataire de service est généralement la première personne visée suite à un échec de service, même s'il n'est pas directement responsable de l'insatisfaction du consommateur.

1.5 Les échecs de service

Plusieurs chercheurs ont tenté de comprendre le processus entourant l'échec de service, mais peu se sont attardés à un échec de service prenant place dans une chaîne de distribution. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons aux échecs de service étant survenus dans un contexte où plus d'une entreprise est impliquée. En effet, lors d'un voyage, il est fort probable qu'une personne subisse un échec de service, compte tenu du grand nombre de services qu'elle reçoit. Parmi les échecs de services envisageables, il est commun de vivre une insatisfaction suite à un retard de vol, une grève d'employés, une perte de bagages, une réservation de sièges mal enregistrés, etc. De plus, il est aussi fort probable de vivre une insatisfaction en raison d'impondérables comme une mauvaise température et des différences culturelles.

Nous croyons qu'une place importante des agences de voyages fait référence à son habilité à gérer des échecs de service et des crises importantes dans une situation complexe où de nombreux acteurs sont impliqués. Même si l'agence de voyages est rarement responsable des échecs de service, elle devient souvent la première entité contactée et même tenue responsable pour les problèmes qui surviennent. Dans le cadre de ce mémoire, l'échec de service est analysé sous la perspective du consommateur. Bien que les entreprises prennent des mesures afin de les éviter, il arrive parfois qu'elles ne livrent pas le service exactement comme le consommateur l'aurait souhaité. Plus précisément, un échec de services survient lorsque la livraison de celui-ci ne correspond pas aux attentes initiales du consommateur (Hoffman et Bateson, 1997). À ce moment, lorsqu'une ou plusieurs entreprises ne sont pas en mesure de livrer un service, ce dernier risque de démontrer son insatisfaction face à la situation. (Théberge et Grégoire, 2015).

1.5.1 À qui la faute?

Lorsqu'un échec de service survient, le consommateur cherche à comprendre pourquoi cette situation s'est produite. Plus précisément, il cherche des causes, ainsi que de l'information pouvant

expliquer pourquoi le service n'a pas été livré dans les conditions espérées. Par exemple, à l'aéroport, lorsque des voyageurs reçoivent l'information que leur vol risque d'être retardé de plusieurs heures, ils vont activement se livrer à la recherche de causes pouvant expliquer ce retard, telles qu'une mauvaise température, une panne mécanique, une mauvaise gestion du flux aérien, etc. Afin de mieux comprendre ce processus, nous allons utiliser la théorie de l'attribution. Cette théorie, apportée par Weiner (1980), a pour objectif d'expliquer le lien entre les attributions faites par les consommateurs et leurs réponses spécifiques à un échec de service.

La théorie de l'attribution se divise en trois dimensions causales: la stabilité, le locus et la contrôlabilité. Pour mieux saisir le contexte dans lequel ces trois dimensions s'inscrivent, le tableau 3 dénote des exemples en lien avec l'échec de service dans un contexte de voyage. En fait, chaque dimension de l'attribution soulève deux réactions différentes chez le consommateur. D'une part, le consommateur peut percevoir l'échec de service positivement. C'est-à-dire qu'il sera moins porté à attribuer le blâme à l'entreprise. D'autre part, le consommateur peut percevoir l'échec de service négativement, car l'entreprise est l'entité blâmée pour son insatisfaction.

Types d'attribution	Explications	Exemples
Stabilité	Est-ce que la cause de l'échec est temporaire ou plutôt stable à travers le temps?	Manque de personnel cette journée- là au sein d'une agence de voyage, ce qui cause un retard pour répondre aux courriels des clients Plusieurs commentaires négatifs de notre entourage au sujet du service de cette même agence, ils ne répondent jamais aux courriels.
Locus	Est-ce que la cause de l'échec est en lien avec le consommateur ou plutôt avec l'entreprise?	Le client avait eu une mauvaise journée et, par conséquent, a fait preuve d'impatience envers l'agent de bord. Le temps d'attente était réellement exagéré et les agents de bord n'ont pas tenté de régler la situation.
Contrôlabilité	Est-ce que la firme a un contrôle (responsabilité) sur la cause de l'échec ou si cette dernière était incontrôlable et non volontaire?	Il y a une tempête de neige, donc le vol est reporté au lendemain. Le personnel est mal formé, ce qui cause des problèmes au comptoir d'enregistrement.

Tableau 3 : Échec de service : théorie de l'attribution

Ainsi, les consommateurs attribuent la responsabilité, suite à un échec de service, selon:

Si la cause de l'échec est temporaire ou plutôt stable dans le temps - stabilité -

Suite à un échec de service, les consommateurs vont réagir différemment selon si la cause de cet évènement varie dans le temps ou bien si elle est stable. Lorsque la cause de l'échec est temporaire, donc qui varie dans le temps, le consommateur est davantage porté à accepter un échange, un remboursement ou une compensation. Cependant, lorsque la cause est stable, le consommateur aura une attitude plus négative, car il sera plus enclin à voir venir un autre échec de service.

Si l'échec est en lien avec le consommateur ou bien l'entreprise -locus -

Suite à un échec de service, nous pouvons nous demander si la cause provient du consommateur ou bien de l'entreprise. Cette tâche s'avère assez compliquée, car la partie responsable de l'échec de service aura du mal à avouer que la faute provient d'eux. Dans le cas où la faute provient de l'entreprise, les probabilités de voir des réactions négatives de la part des consommateurs, telles

que de la colère et un sentiment de vengeance, seront alors plus élevées. Tandis que si le consommateur avoue que la faute provient de lui, il aura moins tendance à vouloir un dédommagement pour l'échec de service, tel qu'un remboursement.

Si l'échec était sous le contrôle de l'entreprise - contrôlabilité -

La dimension contrôlabilité se définit comme le niveau de contrôle que l'entreprise possède lors d'un échec de service. Le niveau de contrôle dépend de la perception du consommateur et son évaluation de l'échec de service. En d'autres termes, le consommateur cherche à savoir si l'évènement pouvait être contrôlé, donc est volontaire, ou plutôt était hors du contrôle de l'entreprise, donc est involontaire. La dimension contrôlabilité est particulièrement importante, car elle a l'impact le plus important sur la réponse du consommateur face à un échec de service. Dans le cas où l'échec de service est hors du contrôle de l'entreprise, le consommateur sera plus compréhensif et aura moins de réactions négatives. Au contraire, si l'évènement pouvait être contrôlé, il aura plus de réactions négatives, telles que de la colère et un sentiment de vengeance. Ainsi, le jugement du blâme est principalement fondé sur cette attribution. Plus le consommateur perçoit que l'entreprise avait un contrôle sur la situation, plus il le tiendra responsable de l'échec.

Plus concrètement, une étude réalisée par Lee et Cranage (2016), fait mention de la place importante des intermédiaires lors d'un échec de service dans le secteur du tourisme. Selon ces auteurs, lorsqu'un consommateur est incapable de construire une interprétation claire des évènements suite à un échec de service (ambiguous locus of failure), celui-ci aura tendance à attribuer la faute aux intermédiaires plutôt qu'aux fournisseurs. En d'autres mots, un consommateur a plus de chances de blâmer l'agent de voyage que la compagnie aérienne, lorsque ces deux organisations sont impliquées dans la livraison du service et qu'il ignore la cause derrière l'échec de service.

Évidemment, comme nous venons de voir plus haut, cette situation suscite chez le consommateur une insatisfaction, des émotions négatives, ainsi qu'un bouche-à-oreille négatif. Tel qu'expliqué dans l'article: « service failure elicits blame attributed not only to the organization that delivers the service, but even more so to the organization that facilitates the service ». Nous verrons dans la prochaine section la raison pour laquelle l'agent de voyages est généralement la première

personne contactée suite à un échec de service. En effet, nous croyons que la théorie du « scapegoating » explique concrètement le processus de réflexion des consommateurs lorsqu'il est temps de blâmer une entité suite à une insatisfaction du service livré.

1.6 Scapegoating

Plusieurs auteurs se sont aventurés sur la théorie de l'attribution dans un contexte où seulement un acteur est impliqué dans l'échec de service. Cependant nous venons de voir qu'à travers la chaîne de distribution touristique, plusieurs acteurs peuvent être responsables d'un échec de service et de l'insatisfaction d'un consommateur. Dans un contexte comme celui-ci, il est primordial de se poser la question suivante : pourquoi l'agent de voyage est généralement la première personne contactée et blâmée, lorsqu'un consommateur doit se plaindre suite à un échec de service?

Afin d'y répondre, nous allons nous baser sur la théorie du « scapegoating », ou plus précisément, la théorie du bouc émissaire. Gao et al. (2012: 1272) définissent la théorie du « scapegoating » comme étant « the process by which consumers seek negative information, discharge anger, and transfer blame onto one or a small group of brands for product harm or failure that are actually the fault of many parties ». Malgré le fait que plusieurs acteurs peuvent être impliqués dans un échec de service, le consommateur va être plus enclin à blâmer et à tenir responsable une personne ou un petit groupe. Raven et Rubin (1976) prétendent que « To ask people to refrain from assigning blame, responsibility, or credit for events until "all the facts are in", is to ask them to do a very difficult thing. Our cognitive processes force us to jump to conclusions about causes ». Ainsi, les consommateurs insatisfaits ressentent de la colère et transfèrent le blâme sur une personne cible ou un petit groupe, même si les dommages causés sont en fait la faute de plusieurs acteurs (Payne et Davidson, 2008).

Prenons l'exemple suivant dans un contexte de voyage : un groupe de voyageur a réservé, par l'intermédiaire d'un agent de voyage, une croisière pour visiter les îles Grecques. Lors de leur expédition, les voyageurs sont transférés dans le mauvais traversier, ce qui cause énormément de dommages. Deux acteurs peuvent être blâmés dans cette situation : l'agent de voyage, car il n'a

pas su bien conseiller les voyageurs et le tour opérateur lui-même, car ses employés ont omis de vérifier si tous les voyageurs étaient transférés dans le traversier qui leur était assigné. Selon la théorie « scapegoating », la personne qui sera blâmée par l'échec de service est l'agent de voyage, car il est considéré aux yeux des voyageurs comme étant « easily identified and 'logical' choice » (Gao et al. 2012 : 1272). De plus, selon Bédard (2015), il est possible de croire que la personne cible ou le petit groupe sont les premières personnes contactées lors d'un échec de service en raison du niveau d'accessibilité à l'entreprise ou des politiques de compensations pouvant être perçues plus clairement.

1.7 Recouvrement de service

Lorsqu'une entreprise prend conscience d'un échec de service, suite à la plainte du consommateur, elle doit saisir l'opportunité de réparer la faute en effectuant un recouvrement de service. Les entreprises ne peuvent pas ignorer l'étape du recouvrement de service, car ce processus les aide à minimiser l'impact négatif, à préserver une bonne relation avec les consommateurs, ainsi qu'à offrir une qualité de service qui est supérieure (Théberge et Grégoire, 2015). Selon Parasuraman et Berry (1991), « Complaints handling strategies are important particularly in managing customer relationships in service businesses. Challenges in managing quality, combined with the important role played by customers in the service production process and evidence that customer loyalty drive profitability, make complaints handling a critical "moment of truth" in maintaining and developing these relationships ». Ainsi, dans le cas d'une gestion efficace de recouvrement de service, l'entreprise épargnera le client d'un sentiment de colère et d'insatisfaction prolongé et préservera sa loyauté (Spreng, Harrell et Mackoy,1995).

Des recherches dans plusieurs domaines, tels que le domaine juridique, organisationnel ou managérial, portent sur le concept de justice afin d'expliquer les réactions des individus suite à une situation conflictuelle. De plus, le concept de justice est grandement lié à la gestion des plaintes suite à un échec de service. En effet, pour réaliser un recouvrement de service à point, les efforts effectués par l'entreprise se réfèrent aux trois dimensions de la justice, soit la justice distributive (compensation, remboursement, réparation, excuses), procédurale (processus de gestion des

plaintes, facilité et flexibilité des procédures) et interactionnelle (politesse, attention, honnêteté, explication) (Figure 3), (Tax, Brow et Chandrashekaran, 1998) (Théberge et Grégoire, 2015).

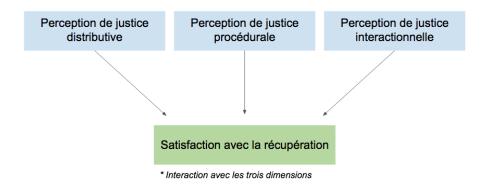


Figure 3: Les trois dimensions de la justice

Tout d'abord, la justice distributive se définit comme étant une l'allocation de ressources matérielles, remise au consommateur, suite à un échec de service. Ces ressources matérielles offertes par l'entreprise s'apparentent principalement à un remboursement, un retour, un échange ou bien un crédit (Tax, Brown et Chandrashekaran, 1998). Ainsi, lorsqu'un consommateur est insatisfait du service reçu, l'entreprise peut offrir une compensation afin de limiter les dégâts. De plus, la justice distributive repose sur le principe d'équité et d'égalité selon les besoins des consommateurs. Le principe d'équité est respecté lorsque la compensation offerte semble équitable aux yeux du consommateur. En ce qui concerne le principe d'égalité, lorsqu'une entreprise promet une satisfaction de 110% aux clients, elle crée des attentes qui devront être respectées selon la promesse offerte. De plus, les clients plaignants, qui connaissent la manière dont d'autres clients ont été traités dans des circonstances comparables, sont susceptibles de s'attendre à un service de recouvrement similaire. La justice distributive détient une place importante dans le recouvrement de service, car c'est la dimension la plus influente sur la satisfaction des consommateurs (Tax, Brown et Chandrashekaran, 1998).

Ensuite, selon Théberge et Grégoire (2015), la justice procédurale se définit « comme étant l'équité perçue des moyens utilisés par la firme pour arriver à ses fins en matière de recouvrement de service ». La justice procédurale est importante, car elle encourage le maintien d'une bonne relation entre les parties en conflit. Par contre, lorsque l'entreprise évite de régler un conflit, cela

risque d'entraîner un sentiment de colère chez le consommateur, pouvant ainsi mener à un échec de récupération de service. Cinq facteurs de la justice procédurale peuvent être identifiés à travers la littérature. « The elements collectively suggest that a fair complaint procedure is easy to access, provides the complainant with some control over the disposition, is flexible, and is concluded in a convenient and timely manner ». Donc, nous retrouvons (1) le contrôle du processus (liberté de communiquer son point de vue), (2) le contrôle sur la décision (liberté d'accepter ou de rejeter une décision), (3) l'accessibilité (facilité d'engager processus), (4) le temps/vitesse (temps et vitesse perçus pour finaliser le processus) et finalement (5) la flexibilité (adaptabilité à tenir compte des circonstances individuelles) (Tax, Brown et Chandrashekaran, 1998).

Finalement, la justice interactionnelle représente l'équité du traitement interpersonnel reçu lors d'un recouvrement de service. Pour s'assurer qu'un recouvrement de service est réalisé équitablement, l'entreprise doit considérer cinq facteurs importants de la justice interactionnelle : (1) la politesse, (2) la préoccupation de la firme (employés) pour le consommateur, (3) l'honnêteté, (4) la présentation d'une explication et finalement (5) la présence d'efforts significatifs dans la résolution du conflit (Tax, Brown et Chandrashekaran, 1998). Ainsi, l'entreprise doit s'assurer d'offrir une formation appropriée à ses employés sur l'attitude à adopter lors d'un recouvrement de service. De plus, faire preuve de transparence sur les raisons de l'échec de service, permet aux consommateurs de garder confiance en l'entreprise (Théberge et Grégoire, 2015).

Ainsi, il est important que les agents de voyages prennent en considération l'importance du recouvrement de service après une plainte, car il perfectionne la qualité de son service, augmente la satisfaction globale, ainsi que la loyauté de leur clientèle et empêche de générer un bouche-à-oreille négatif. La justice distributive, procédurale et interactionnelle influencent la satisfaction globale du consommateur. Cependant, il faut comprendre qu'il peut y avoir un effet de synergie et des interactions qui se créent entre les trois types de justice. Plus précisément, il arrive que les agences de voyages doivent appliquer plus d'un type de justice, afin de pleinement recouvrir un échec de service (Tax, Brown et Chandrashekaran, 1998).

1.8 Customer Journey

Le succès de tout service rendu dépend de la satisfaction globale du client, qui est déterminée par l'évaluation des attentes et des expériences réelles du consommateur. Dans le secteur du tourisme, le service rendu est réparti en plusieurs points de contact entre le consommateur et les prestataires de services, tels que les agences de voyages, les compagnies aériennes, les hôteliers, etc. La livraison d'un produit touristique repose donc sur une structure complexe de prestataires de services avant, pendant et après le voyage (Stickdown et Zeher, 2009). Aux fins de cette recherche, nous nous intéressons au concept du « customer journey », car en tant qu'agences de voyages, il est primordial qu'elles puissent offrir un service idéal dans son ensemble. Plus que jamais, ces intermédiaires de service ont besoin d'augmenter la fidélisation de leur clientèle, le bouche-à-oreille positif et leur rentabilité.

Plusieurs chercheurs se sont intéressés au processus psychologique du consommateur. Plus précisément, ils ont tenté à maintes reprises d'analyser l'expérience du consommateur dans son ensemble lorsqu'un service lui est offert. La théorie, qui nous semble le mieux se rattacher à l'expérience d'un point de vue holistique, est celle du « customer journey ». Le « customer journey » est défini comme étant « the cycle of the relationship/buying interaction between the customer and the organization » (Nenonen et al., 2009). En fait, c'est l'ensemble des points de contact entre une organisation et un consommateur, qui prend forme à travers une série de rencontres. Lors de ses rencontres, le consommateur porte un jugement sur la qualité du service rendu par l'organisation. De plus, chacune de ses rencontres possède une influence sur la satisfaction globale du consommateur, ainsi que sur sa volonté de poursuivre la relation avec l'organisation (Voorhees et al., 2017).

L'erreur est donc de croire que la relation avec un consommateur se développe uniquement lorsque le service est offert. Cette supposition offre une perspective limitée de la perception et de la satisfaction globale du consommateur. Selon la théorie du « customer journey », il faut porter une attention particulière à la période du précède le service, qui suit le service et au moment où le service est offert. Ainsi, le fondement principal de cette théorie est d'avoir une perspective qui

prend en compte l'expérience dans sa totalité, soit toutes les rencontres entre l'organisation et le consommateur (Nenonen et al., 2009).

1.8.1 Le pré-service

La première période, soit le pré-service, est définie comme étant le moment où l'organisation établit le contact initial avec le consommateur (Lemon et Verhoef, 2016). Dans un contexte d'achat de produits touristiques, nous pouvons associer la période de pré-service au moment où l'agent de voyages et le client sont en contact pour la première fois. Dans cette période, il y a un échange d'informations qui se fait entre les deux parties, afin que le client puisse satisfaire son désir de voyager. Ainsi, l'agent de voyages lui propose des destinations, lui offre des informations en lien avec le prix, les vols, les précautions à prendre, etc. C'est aussi lors de cette période que l'agent de voyages pourra prévenir l'échec de service. Rappelons-le, la problématique est définie comme suit: pour les agences de voyages, quelles sont les meilleures pratiques et les erreurs à éviter lors d'un échec de service, où plusieurs organisations sont impliquées? Ainsi, nous verrons dans la section dédiée aux résultats que les agences de voyages agissent comme une assurance, car elles aident à prévenir les échecs de service lors de la période de pré-service.

1.8.2 Le service

La deuxième période, soit l'achat, est définie comme étant le moment où l'organisation offre le service de base, soit celui qui répond au besoin central du consommateur (Lemon et Verhoef, 2016). Comme expliqué plus tôt, dans un contexte d'achat de produits touristiques, le consommateur n'interagit pas seulement qu'avec un seul prestataire de services, mais bien plusieurs. Concrètement, cette période se réfère au moment où le client se rend à destination. Cette période se réfère aussi au moment où l'échec de service aura normalement lieu. De plus, nous verrons dans la section dédiée aux résultats que les agences de voyages agissent comme une assurance, car elles minimisent l'impact des échecs de services lorsqu'ils sont malheureusement inévitables.

1.8.3 Le post-service

La troisième et dernière période est celle du post-service. Cette période se réfère à toutes les interactions suivant l'achat entre le client et l'organisation (Lemon et Verhoef, 2016). Dans un

contexte d'achat de produits touristiques, cette période fait référence aux interactions qui précèdent le voyage. Plus précisément, dans un contexte d'échecs de services, c'est le moment où le client anticipe de recevoir une compensation pour corriger l'erreur commise par l'organisation lors du voyage. Nous verrons dans la section dédiée aux résultats que les agences de voyages agissent comme une assurance, car elles guident le client afin qu'il puisse bénéficier d'une compensation juste et équitable lors du recouvrement de service.

Ainsi, en tant que gestionnaire, il est important de prendre en considération toutes les rencontres potentielles avec le consommateur, qu'elle soit avant, pendant ou après un service. Afin de proposer les meilleures pratiques dans un contexte d'échecs de services, il est de notre devoir d'appliquer la théorie du « customer journey » à notre analyse. En effet, elle va nous permettre d'avoir une vision globale du service, c'est-à-dire d'évaluer la série complète des points de contact entre l'agence de voyages et le consommateur. De plus, dans un contexte d'échecs de services, nous verrons que les agences de voyages agissent comme une assurance auprès des consommateurs dans les trois périodes, pourvu qu'elles appliquent des tactiques qui préviennent ou minimisent l'échec de service.

Chapitre 2 : Cadre conceptuel

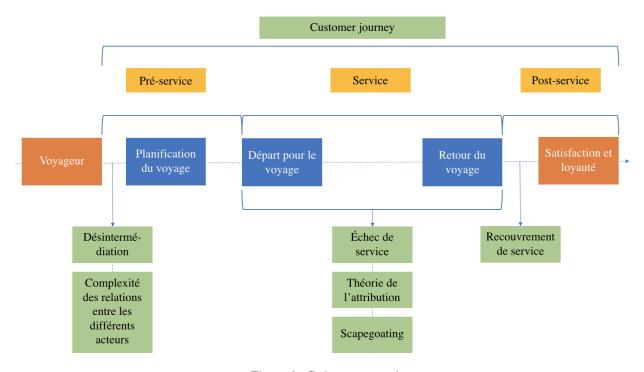


Figure 4: Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel suivant illustre tout ce que nous venons de voir dans la section réservée à la revue de littérature (Figure 4).

Nous avons tout d'abord présenté le rôle des différents acteurs présents dans la chaîne de distribution touristique. Ce qui nous a permis de comprendre le contexte actuel des agences de voyages au sein de cette industrie. En effet, ces intermédiaires perdent tranquillement leur place au sein de la chaîne de distribution touristique. Cette désintermédiation est fortement influencée par deux facteurs cruciaux, soient la détérioration des relations entre les agences de voyages et les compagnies aériennes, ainsi que la numérisation des achats de voyage en ligne.

Ensuite, nous avons vu que chaque acteur dans l'industrie du tourisme à des intérêts commerciaux, stratégiques et opérationnels différents. Plus précisément, malgré leur dépendance, il arrive parfois que ces organisations contournent les manières traditionnelles d'engager des relations entre elles dans le but d'adopter un nouveau plan d'affaire pouvant être plus bénéfique pour elles. Ainsi, une

relation saine entre les organisations doit être continuellement maintenue, car elles jouent un rôle critique dans la livraison d'un service. De plus, les intermédiaires, tels que les agences de voyages, ont le devoir de maintenir les relations en place afin de préserver un service de qualité, particulièrement lorsqu'un échec de service survient.

Nous avons aussi affirmé que lors d'un voyage, il est fort probable qu'une personne subisse un échec de service, compte tenu du grand nombre de services qu'elle reçoit et d'impondérables comme la température et les différences culturelles. Lorsqu'un consommateur subit un échec de service, il cherche des causes, ainsi que de l'information pouvant expliquer pourquoi le service n'a pas été livré dans les conditions espérées. Ainsi, la théorie de l'attribution a pour objectif d'expliquer le lien entre les attributions faites par les consommateurs et leurs réponses spécifiques à un échec de service.

L'agence de voyages détient un rôle important dans un contexte d'échecs de services. En effet, grâce à la revue de littérature, nous avons parcouru la théorie du « scapegoating ». Plus précisément, cette théorie explique que lorsqu'un consommateur se plaint, suite à un échec de service, l'agence de voyages est la première entité contactée et même tenue responsable pour les problèmes qui surviennent. La théorie du « scapegoating » explique donc que le consommateur va être plus enclin à blâmer et à tenir responsable une personne ou un petit groupe, qui dans notre cas est l'agence de voyages. Pour ce faire, il est primordial pour l'agent de voyage de développer des tactiques qui lui permettront de minimiser l'impact de l'échec de service.

Nous avons vu que pour qu'une agence de voyages maintienne un service de qualité, suite à un échec de service, il est important qu'elle procède à un recouvrement de service. Pour réaliser un recouvrement de service, l'agent de voyages doit se référer aux trois dimensions de la justice, soient la justice distributive, procédurale et interactionnelle. De plus, il peut y avoir un effet de synergie entre les trois types de justice, car dans certains cas, une des trois justices ne suffit pour assouvir l'insatisfaction du consommateur. Ainsi, il est important que les agents de voyages prennent en considération l'importance du recouvrement de service après une plainte, car il perfectionne la qualité du service et augmente la satisfaction, ainsi que la loyauté de leur clientèle.

Finalement, la théorie du « customer journey » est l'ensemble des points de contact entre une organisation et un consommateur, qui prend forme à travers une série de rencontres. Ces points de rencontre ont une influence sur la satisfaction globale du consommateur, ainsi que sur sa volonté de poursuivre la relation avec l'organisation. Cette théorie sera principalement utilisée afin de construire le questionnaire et structurer les résultats à l'étude. Plus précisément, grâce au « customer journey », nous serons en mesure de proposer une structure, qui considère toutes les rencontres potentielles entre le consommateur et les agences de voyages, qu'elle soit avant, pendant ou après un échec de service.

Chapitre 3 : Méthodologie

Afin de répondre à la problématique suivante : pour les agences de voyages, quelles sont les meilleures pratiques afin d'éviter ou de minimiser l'échec de service dans un contexte où plusieurs organisations sont impliquées? Nous avons construit un guide d'entrevues et réalisé des entrevues individuelles semi-structurées auprès de neuf professionnels présents dans l'industrie du tourisme. Le guide d'entrevue a principalement été conçu grâce à la revue de littérature en lien avec les relations entre les différentes organisations de l'industrie du tourisme, l'échec de service, le recouvrement de service et le « customer journey ». Ainsi, il nous permettra de synthétiser les meilleures pratiques que nous discuterons dans le contexte de l'avenir des agences de voyages.

3.1 Les entrevues individuelles semi-structurées

Dans le cadre de ce mémoire, la méthodologie qualitative a été sélectionnée afin de répondre à la problématique et aux objectifs de recherche. Principalement, cette méthodologie permet aux chercheurs de comprendre et d'analyser les expériences et les activités des personnes sélectionnées à l'étude. Grâce aux entrevues individuelles semi-structurées, menées entre le chercheur et ses participants, de riches descriptions sur un domaine précis sont extrapolées et ensuite analysées. De plus, ces discussions permettent l'identification de thèmes dominants et la mise en place d'un modèle répondant à la problématique et aux objectifs de recherche (Thompson, 1997). Ainsi, des entrevues individuelles semi-structurées ont été réalisées afin d'avoir une meilleure perception du

milieu professionnel dans l'industrie du tourisme. Plus précisément, elles ont permis de repérer les meilleures pratiques, mises en place par les agences de voyages, dans un contexte d'échecs de services où plusieurs acteurs sont impliqués. La méthodologie qualitative nous a permis de rencontrer des professionnels provenant de différentes organisations présentes dans l'industrie du tourisme, ainsi qu'à analyser la manière dont ces personnes perçoivent, catégorisent et agissent avant, pendant et après un échec de service.

3.2 Les critères de sélection et de recrutement des participants

Dans le cadre de cette étude, nous voulions prévenir l'homogénéité des résultats. Autrement dit, nous voulions éviter de rencontrer uniquement des agences de voyages afin de répondre à notre problématique et nos objectifs de recherche. Comme discuté dans la section portant sur la chaîne de distribution dans l'industrie du tourisme, au cours d'un voyage, les voyageurs reçoivent des services provenant de différentes organisations. Ils peuvent réserver leur voyage par l'intermédiaire d'une agence de voyages, pour ensuite être transportés à leur destination par avion et être hébergés pour une nuit dans un hôtel. Nous pouvons donc voir que dans le parcours d'un voyageur, l'agence de voyages n'est pas le seul prestataire de service. Ainsi, afin de comprendre les différentes dimensions d'un service, particulièrement dans un contexte d'échecs de services, il est primordial d'interroger non seulement des agences de voyages, mais une variété d'organisations intervenant dans le parcours d'un voyageur.

Afin de maximiser les discussions, nous avons tout d'abord dressé une liste d'organisations présentes dans le domaine du tourisme et qui sont basées dans la région de Montréal et ses environs. Ensuite, pour recruter le plus de participants, un échantillon de convenance a été obtenu à l'aide de la stratégie « boule de neige ». Plus précisément, nous avons procédé à une construction graduelle d'un échantillon en utilisant des références obtenues des premiers répondants. Ainsi, nous avons réussi à rencontrer des acteurs de deux organisations importantes et présentes dans l'industrie touristique canadienne, soient les tours opérateurs et les agences de voyages. Malheureusement, nous avons été dans l'impossibilité de rencontrer des directeurs de compagnies aériennes, dût à un manque de contacts dans le secteur. Cependant, les tours opérateurs ont une

perspective partagée, car comme définie dans la revue de littérature, ces prestataires de service offrent des forfaits de voyages en intégrant une multitude de services diversifiés, dont le transport aérien.

3.3 L'échantillon des participants

La méthode qualitative nous a amenés à choisir neuf participants à l'étude. Comme mentionné, la diversité dans le choix des participants permet d'avoir une vue d'ensemble sur le milieu touristique, ainsi qu'à répondre correctement à notre problématique et nos objectifs de recherche. Ainsi, nous retrouvons dans cet échantillon des professionnels travaillant au sein d'agences de voyages et de tours opérateurs (Tableau 4). De plus, il est important de mentionner que les professionnels rencontrés, aux fins de cette étude, détiennent un poste élevé dans la direction de leur organisation.

Participant	Organisation	Poste occupé	Description et particularités
1	Agence de voyages	Directeur	Se spécialise dans les voyages d'affaires. Leur clientèle est principalement composée de professionnels faisant des voyages aller-retour pour le travail.
2	Agence de voyages	Directeur	Se spécialise dans le milieu cinématographique. Leur clientèle est composée d'équipes de tournages ou de techniciens.
3	Agence de voyages	Directrice	Se spécialisent dans les voyages culturels et religieux. Leur clientèle est composée de voyageurs à la recherche de, par exemple, des pèlerinages
4	Agence de voyages	Directeur	Se spécialisent dans la vente de voyages en croisière. Leur clientèle est composée de croisiéristes.

5	Agence de voyages	Directrice	Se spécialisent dans les voyages sur mesure et accrédités. Leur clientèle est composée de voyageurs recherchant un voyage personnalisé
6 & 7	Tour opérateur	Directeur des ventes Directrice du centre d'appels	Se spécialisent dans la vente de forfaits pour des voyages d'agrément et collabore avec les établissements hôteliers et les croisiéristes.
8	Tour opérateur	Gestionnaire du service à la clientèle et des réseaux sociaux	Se spécialise dans la vente de de forfaits de voyages principalement situés en Amérique Central
9	Tour opérateur	Directeur	Se spécialisent dans la vente de tours organisés et de circuits de groupe en Amérique du Nord

Tableau 4: Liste des participants à l'étude

Tout d'abord, nous avons rencontré cinq agents de voyages possédant des spécialisations distinctes. Parmi ces professionnels, nous retrouvons premièrement un directeur et agent de voyages spécialisé dans les voyages d'affaires (participant 1), c'est-à-dire qu'il détient principalement une clientèle de professionnels faisant aller-retour pour des séminaires, conférences, rencontres corporatives, etc. Deuxièmement, nous avons rencontré un directeur et agent de voyages spécialisé dans le milieu cinématographique (participant 2). Parmi ces clients, nous retrouvons beaucoup d'équipes de tournages ou techniciens, qui voyagent pour tourner des films à l'extérieur du Canada. Troisièmement, nous retrouvons une directrice et agente de voyages spécialisée dans les voyages culturels et religieux (participant 3). Les voyageurs nécessitants ses services sont ceux qui veulent, par exemple, accomplir un pèlerinage dans des pays encore une fois, à l'extérieur du Canada. Quatrièmement, nous avons eu la chance de rencontrer un directeur et agent de voyages spécialisé dans les croisières (participant 4). Ainsi, ses clients sont des croisiéristes. Cinquièmement et finalement (participant 5), nous avons interrogé une directrice et agente de voyages spécialisée dans les voyages sur mesure et des voyages accrédités. Parmi ces clients, nous retrouvons des voyageurs recherchant un voyage personnalisé et construit par un professionnel ayant plusieurs années d'expérience.

Ensuite, en ce qui a trait aux tours opérateurs, nous avons rencontré quatre professionnels du domaine. Parmi eux, nous retrouvons deux directeurs d'une organisation qui propose un grand choix de forfaits pour des voyages d'agrément et collabore avec les établissements hôteliers et les croisiéristes. Les deux directeurs, soient un directeur des ventes et une directrice du centre d'appels, travaillent de pair avec les agences de voyages afin de vendre leurs forfaits de voyages (participant 6 et 7). De plus, parmi les participants interrogés, nous avons eu la chance de rencontrer un gestionnaire du service à la clientèle et des réseaux sociaux. Il travaille chez un tour opérateur spécialisé dans la vente de forfaits de voyages principalement situés en Amérique centrale, tels qu'à Cuba, en République dominicaine et au Mexique (participant 8). Finalement, notre dernier participant est le directeur d'une compagnie de tours opérateurs spécialisées dans les tours organisés et des circuits de groupe en Amérique du Nord (participant 9). Une fois de plus, ces deux dernières organisations sont fréquemment assujetties à travailler en collaboration avec des agences de voyages pour vendre leurs services.

3.4 Le consentement des participants

Afin de participer à l'étude présente, les participants ont été contactés soit par courriel ou par téléphone. Après avoir accepté de participer aux entrevues, les participants ont été priés de signer un formulaire de consentement. Ce formulaire était présenté au début des entrevues afin de leur donner une vision étendue du niveau de protection qui leur était accordé en participant à l'étude. De plus, une courte description de l'étude s'y retrouvait, ce qui facilitait, au chercheur, l'explication du déroulement de la rencontre.

Ce document garantissait que leur participation était totalement volontaire et l'anonymat complet. Toutes les informations concernant l'identité des participants soient leur nom et l'organisation pour laquelle ils travaillent sont protégées et restent entre les mains du chercheur, de même que tous les membres de l'équipe de recherche. Le formulaire laissait également aux répondants le choix de confirmer ou d'infirmer leur désir de participer à notre recherche. De plus, dans l'éventualité où les répondants désiraient se retirer du processus de recherche, ils pouvaient se

référer au formulaire qui stipulent clairement qu'ils pouvaient à n'importe quel moment demander de mettre un terme à leur implication.

3.5 Le déroulement des entrevues individuelles

Tout d'abord, les entrevues individuelles semi-structurées ont duré environ 45 minutes, soit entre 30 minutes et 60 minutes. Toujours selon la convenance des participants, les entrevues se sont tenues pour la grande majorité à leur bureau au travail, à l'exception d'une entrevue qui s'est déroulée à HEC Montréal. Ensuite, nous avons procédé à un enregistrement audio pour toutes les entrevues menées dans le cadre de cette recherche. Encore une fois, les participants ont signé le formulaire stipulant que les participants devaient fournir leur consentement afin d'être enregistrés. Finalement, pour avoir une vision précise et élaborée du milieu de travail des participants, l'entrevue s'est déroulée en quatre temps, soient premièrement l'organisation et le touriste actuel, deuxièmement les relations entre les différents acteurs dans l'industrie du tourisme, troisièmement l'échec de service et quatrièmement le recouvrement de service (Annexe 1).

La première partie du guide d'entrevues a été conçue afin d'avoir une vue d'ensemble sur l'organisation, le participant, les touristes actuels, ainsi que sur leur vision d'un service de qualité. L'objectif de cette partie visait principalement à mettre le participant à l'aise et à établir un lien de confiance entre la personne interrogée et nous-mêmes. De ce fait, afin de nous familiariser avec le milieu du participant et son rôle dans l'entreprise pour laquelle il travaille, des questions concernant son quotidien au travail ont été posées. Le participant été encouragé à parler de la culture de son entreprise, de ses différents départements, de sa fonction au sein même de l'organisation, mais aussi au sein de l'industrie du tourisme et finalement de sa vision des touristes actuels et de la manière dont ils livrent un service idéal.

La deuxième partie portait sur les relations entre les différents acteurs de l'industrie du tourisme et le rôle de l'agence de voyages au sein même de cette industrie. L'objectif était d'introduire la prochaine partie, soit l'échec de service et d'amener le participant à élaborer sur l'évolution des relations commerciales entre les agences de voyages et les autres acteurs principaux, soient les

compagnies aériennes et les tours opérateurs. Ainsi, des questions portant sur la fonction de l'agence de voyages auprès des organisations et des touristes étaient posées. De plus, le sujet sur la désintermédiation des agences de voyages a été abordé afin de mieux comprendre l'étendu du contexte actuel et comment celle-ci pouvait affecter leur travail au quotidien.

La troisième partie nous permettait de rentrer dans le vif du sujet, soit, comme dit plus tôt, l'échec de service. Tout d'abord, l'objectif était de comprendre la fréquence à laquelle des plaintes étaient posées dans leur quotidien de travail par des consommateurs insatisfaits. Ensuite, grâce à la théorie du « customer journey », les questions étaient dirigées afin de déterminer quels types d'échecs de services prenaient place, à quel moment et quels acteurs étaient impliqués lors de livraison du service. De plus, cette discussion nous a permis de déterminer le niveau de contrôle que l'entreprise possédait au moment où l'échec de service se produisait. Finalement, les dernières questions posées se rapportaient aux stratégies utilisées afin de minimiser l'erreur commise. L'importance du rôle de l'agence de voyage, ainsi que les actions posées, était la mainte priorité. De ce fait, l'objectif était de comprendre comment l'agent de voyage intervenait dans cette situation, au moment où le consommateur faisait appel à ces services afin de régler la situation. Nous verrons plus tard, dans la section des résultats, que cette partie du guide d'entrevues nous a permis d'élaborer un ensemble de stratégies employées par l'agence de voyages lors d'un échec de service.

La quatrième et dernière partie du guide d'entrevues a été conçu afin de comprendre comment les agences de voyages interviennent dans le recouvrement de service pour contribuer à l'augmentation de la satisfaction et au maintien d'une bonne relation entre elle et le consommateur. Afin de maîtriser cette dernière partie, les questions posées portaient sur les types de compensations utilisées par les différentes organisations, afin de satisfaire le consommateur. De plus, elles portaient sur les stratégies utilisées par les agences de voyages afin de s'assurer que justice soit rendue.

3.6 Méthodologie utilisée

Une fois les entrevues terminées, une analyse approfondie a été entreprise afin de répondre à la problématique et aux objectifs de recherche. L'analyse des résultats est inspirée de la méthode proposée par Spiggle (1994). Cette étape a été commencée durant la collecte de donnée et a été poursuivie de façon itérative après que la collecte soit terminée. Tout d'abord, chaque entrevue a été retranscrite et une analyse individuelle a été effectuée pour chaque répondant. Pour ce faire, une fiche synthèse a été mise en place pour chaque participant qui identifiait des explications en lien avec les relations entre les différents acteurs dans l'industrie du tourisme, le rôle des agences de voyages, l'échec de service ou bien le recouvrement de service. Ensuite, la fiche synthèse nous a permis de réaliser un tableau sommaire qui comportait les thèmes émergents et les citations clés (Annexe 2). Comme expliqué par Spiggle (1994), cette technique permet de comparer les discussions des participants entre elles pour classifier les unités de données qualitatives.

Ensuite, nous avons regroupé les catégories identifiées en des construits conceptuels plus larges. Nous avons établi une liste de thèmes communs aux divers évènements décrits par les répondants. Une analyse en détail de celle-ci nous a amenées à faire ressortir des dimensions à analyser dans chacun des thèmes. Finalement, Arnold et Fischer (1994) suggèrent que la progression de l'analyse devrait se faire grâce à un processus herméneutique, qui comprend des itérations successives entre les expériences des individus, les thèmes globaux émergeant et la littérature qui corme l'interprétation afin d'éviter les contradictions dans les développements de l'interprétation. L'analyse s'est donc effectuée de façon non linéaire durant les différentes étapes de l'étude.

Chapitre 4 : Résultats

La présente recherche tente de répondre à la problématique suivante : pour les agences de voyages, quelles sont les meilleures pratiques afin d'éviter ou de minimiser l'échec de service dans un contexte où plusieurs organisations sont impliquées? Notre objectif est donc de présenter l'agent de voyage comme une « assurance » dont le but est de prévenir et de régler les problèmes potentiels d'un voyageur. Suite aux neuf entrevues qualitatives semi-structurées, l'aide des professionnels provenant des différentes organisations nous a permis d'obtenir des résultats significatifs. Cette

section vise donc à donner un sens aux discussions entamées avec nos participants et à mettre de l'avant l'importance de l'agence de voyages dans un contexte d'échecs de services.

Avant de réaliser une analyse approfondie des résultats, nous avons retenu certains propos des participants qui prouvent l'importance de proposer l'agent de voyage comme une « assurance ». Tout d'abord, le cinquième participant explique que « ce qu'on voit en ce moment c'est un retour à la source. Il y a beaucoup de personnes qui ont vécu des insatisfactions lors de leurs voyages, à cause d'Internet, par exemple, mais là ils reviennent vers les agences de voyages ». De son témoignage, nous comprenons que les voyageurs reviennent aux services offerts par les agences de voyages, car ils veulent minimiser les risques d'insatisfaction.

Ensuite, le premier participant explique, lors de son entrevue, qu'« il y a tellement d'événements malencontreux qui peuvent se produire lors d'un voyage par exemple un retard de vol ou une attaque aérienne ». De plus, il précise qu'« à chaque fois que ces événements se produisent, le centre d'appel de la compagnie aérienne est bloqué et les changements en ligne sont presque impossibles. La seule façon d'éviter ce genre de situation est donc d'avoir un agent de voyages ». Encore une fois, nous comprenons assez rapidement le rôle des agences de voyages dans un contexte d'échecs de services. Ces prestataires de services dédient plusieurs heures de leur journée pour le bien-être de leurs clients. Ainsi, lorsqu'un évènement malencontreux survient, les agences de voyages assurent à leurs clients qu'ils n'ont pas à s'en faire, car la situation est prise en charge.

Finalement, le deuxième participant appuie les propos du premier en expliquant qu'il ne peut pas charger ses clients pour les heures dédiées au maintien de leur bien-être : « Ça fait partie du service de base. Lorsque tu fais affaire avec une agence de voyages, tu es assuré qu'elle te règle tes affaires avant, pendant et après ton voyage ». Cela prouve que les agences de voyages sont présentes afin d'assurer le bon déroulement du voyage.

Les meilleures pratiques afin d'éviter ou de minimiser l'échec de service sont présentées sous forme de tactiques à implémenter dans trois périodes distinctes, soit le pré-service, le service et le post-service. Ces tactiques vont permettre aux agences de voyages d'offrir un service à la clientèle

complet et idéal. Comme illustré dans le tableau 5, nous retrouvons huit tactiques extraites de nos entrevues.

Avant-service	Service	Après-service
Développer une expertise nichée Être proactif	Lorsqu'un échec de service à petite échelle survient : 3) Enquêter sur les fondements d'une plainte 4) Préserver une bonne base de contacts au sein de l'industrie du tourisme 5) Être disponible en tout temps et réagir en temps réel 6) Explorer toutes les alternatives disponibles afin de minimiser l'impact de l'échec de service	8) Guider le client afin de lui assurer une compensation juste et équitable
	Lorsqu'un échec de service à grande échelle survient : 7) Assister et sécuriser son client	

Tableau 5: Tactiques à implémenter dans un contexte d'échecs de services

Tout d'abord, nous sommes en mesure de proposer deux tactiques dans la période du pré-service. Rappelons-le, cette période désigne le premier contact entre l'agent de voyages et le client. Il y a un échange d'informations qui se fait entre les deux parties, afin que le client puisse voyager. Ainsi, l'agent de voyage joue un rôle primordial, qui est de prévenir les échecs de services éventuels. Par prévenir, nous faisons référence son habilité à aller au-devant d'un besoin pour mieux satisfaire son client. Plus précisément, nous faisons référence aux précautions que celui-ci doit prendre afin d'empêcher qu'un échec de service survienne. Pour ce faire, les tactiques devant être implémentées par le prestataire de services sont le développement d'une expertise nichée (1) et la proactivité (2).

Ensuite, nous sommes en mesure de proposer cinq tactiques dans la période du service. Si un échec de service survient lors d'un voyage, l'agent de voyages devra se servir des tactiques suivantes afin d'en minimiser l'impact. Parmi ses tactiques, nous proposons tout d'abord d'enquêter sur l'origine de la plainte afin que l'agent de voyage s'assure qu'elle soit véridique et qu'elle vaille les efforts déployés (3). L'agent de voyages doit conserver une liste de contacts solide au sein de

l'industrie du tourisme (4). Il est aussi important pour celui-ci d'être disponible en tout temps et de réagir en temps réel (5). Étant la première personne contactée suite à un échec de service, il doit être prêt à répondre rapidement aux clients et à n'importe quel moment. L'agent de voyages doit par ailleurs être en mesure d'explorer toutes les alternatives disponibles afin de minimiser l'impact de l'échec de service (6). Pour ce faire, il doit être expérimenté, débrouillard et efficace. Finalement, l'agent de voyage doit être en mesure d'assister son client et de le sécuriser (7).

Les entrevues avec nos participants nous ont permis de proposer une dernière et importante tactique pour la période de l'après-service, soit la période suivant le voyage et l'échec de service. Cette tactique consiste à guider le client afin de lui assurer une compensation juste et équitable (8). En effet, grâce à son expertise, l'agent de voyages est en mesure d'offrir une meilleure compensation au client lors du recouvrement de services.

4.1 Pré-service

À plusieurs reprises, la revue de littérature nous a renseignés sur les différents rôles des agences de voyages au sein de l'industrie du tourisme. Parmi ses nombreuses fonctions, l'agent de voyages agit principalement comme conseiller, c'est-à-dire qu'il doit être en mesure de présenter de l'information pertinente pour le voyageur. Parmi ces informations, nous retrouvons, entre autres, le prix, la validité du passeport et la nécessité d'obtenir un visa pour certain pays. (Dolnicar et Laesser, 2007). Nous avons aussi vu qu'Internet et le commerce électronique ont grandement modifié les habitudes de consommations dans le milieu touristique (Lewis et al., 1998). En effet, de plus en plus de personnes planifient et réservent leur voyage grâce à des plateformes digitales. Ainsi, nous pensons qu'il est essentiel que l'agent de voyages renseigne le voyageur sur des informations d'une telle importance. Cependant, le problème actuel est qu'un voyageur peut facilement trouver la même information sur Internet, sans avoir à se déplacer ou à contacter une agence de voyages.

Grâce aux entrevues réalisées auprès de nos participants, nous avons analysé deux tactiques utilisées dans la période du pré-service qui sont plus convaincantes et intéressantes pour les

agences de voyages. En effet, la valeur ajoutée de l'agence de voyages réside dans son habileté à prévenir les échecs de services grâce à l'implémentation de deux tactiques : le développement d'une expertise nichée et la proactivité. Comme mentionné par le huitième participant, « le rôle de l'agent de voyages est important. Il doit être un conseiller avant même d'être un agent de voyages. Ça devient difficile de faire la part des choses et c'est cela qui définit un bon d'un mauvais agent de voyages ».

4.1.1 Développer une expertise nichée

Lorsqu'une personne planifie son voyage, elle doit prendre en considération plusieurs facteurs, car le domaine du voyage renferme une multitude d'informations très variées. Parmi ces facteurs, nous retrouvons, entre autres, le prix, les différentes compagnies aériennes, la durée des vols, les visas, la culture et les mœurs du pays à visiter, les hôtels et les vaccins. Cela exclut les voyages tout inclus, les voyages d'affaires, les croisières, les voyages de groupe, etc. Bref, le voyageur est confronté à une multitude de choix, mais doit aussi prendre une multitude de décisions. Cependant, il en est de même pour l'agent de voyages. Lorsqu'il est temps de conseiller un client sur sa prochaine destination, le prestataire de services fait face à beaucoup d'informations qu'il doit assimiler, puis trier selon leur pertinence. Comme mentionné par notre troisième participante, « le billet d'avion [est] acheté directement sur Internet, sans l'aide d'une agence de voyages. L'agent de voyages a donc un rôle là-dedans, il doit connaître tous ses produits en détail et savoir lesquels sont adaptés à son client ».

La réalité est que les agents de voyages ne peuvent pas tout connaître, car l'information disponible est d'une ampleur inconcevable. Comme nous venons de l'expliquer, les agents de voyages doivent prendre en considération une multitude de facteurs afin de conseiller du mieux possible leurs clients. Cependant, il est impossible de performer aussi bien que l'information retrouvée sur internet. Les connaissances pouvant être assimilées par une personne sont limitées. Par ailleurs, avoir une connaissance générale, mais non pas approfondie d'un sujet peut engendrer des échecs de services, car des informations pertinentes peuvent être négligées en cours de route. Heureusement, discuter avec les participants nous a éclairés à ce sujet, d'où l'importance de la première tactique proposée: développer une expertise nichée. La troisième participante a d'ailleurs

abordé ce point : « On ne peut malheureusement pas tout savoir. Maintenant, j'offre beaucoup plus des voyages personnalisés, des voyages de pèlerinages. C'est très spécifique ».

Nous constatons que les agences de voyages, avec l'expérience, réalisent qu'il est de leur devoir de développer une expertise nichée pour approfondir leurs connaissances sur les services qu'elles offrent (Tableau 6). La cinquième participante est du même avis, car elle a changé sa stratégie d'affaires à plusieurs reprises afin d'offrir un service de plus en plus personnalisé et niché: « Nous essayons d'être spécifique dans le service que nous offrons. Nous sommes, par exemple, accrédités par le ministre du Tourisme du Kenya. Si nous voulons garder notre travail, il faut proposer quelque chose au client auquel lui-même ne penserait pas. Il faut toujours se mettre à jour avec de l'information spécifique à notre domaine d'expertise pour être capable de tout gérer ». Le quatrième participant appuie mentionne également l'importance de cette première tactique. Avant d'être un agent de voyages spécialisé dans les croisières, le quatrième participant détenait une agence de voyages offrant des voyages de tous les types, sans exception. Cependant, en raison des nombreuses plaintes des clients, des échecs de services récurrents et du manque de connaissance de l'information, il a décidé de se concentrer sur une niche qui est la croisière : « Vendre que des croisières, c'est notre spécialité. Les agents de voyages ne peuvent pas connaître bien les produits concernant les croisières quand ils n'en vendent que cinq ou six par année. Nous, on ne fait que ça! On connaît les compagnies de croisières qui offrent un bon service et on fait affaire qu'avec elles. On donne l'heure juste à nos clients, ce qui fait qu'on ne reçoit presque plus de plaintes ».

Ainsi, grâce aux entretiens avec nos professionnels de l'industrie du tourisme, nous pouvons voir qu'il est important de développer une expertise nichée. En effet, cette tactique permet de « donner l'heure juste », comme l'a indiqué notre quatrième participant. De plus, elle permet de prévenir les échecs de services, car lorsque l'agent de voyages détient de l'information spécifique en lien avec son domaine d'expertise, il a un meilleur contrôle sur l'information transmise au client. Les précautions nécessaires sont donc prises, contrairement aux achats en ligne, afin d'empêcher qu'un échec de service ne survienne.

Tactique A	upe un rôle primordial, qui est de prévenir les Arguments principaux	s échecs de services éventuels Citations importantes
<u>A</u>	C 1 1	Citations importantes
-	Angument 1	
Développer une expertise nichée Développer une expertise da da da da da da ca	Argument 1 Les agents de voyages ne peuvent pas tout connaître, car ils font face à une multitude d'informations lorsqu'ils doivent conseiller un client sur leur prochain voyage. Els doivent présenter plusieurs destinations, es précautions à prendre, les différents types transports et accommodations, etc., selon les désirs et les besoins de leurs clients. C'est pourquoi il est important qu'elles développent une expertise nichée. Cette factique leur permet d'emmagasiner de l'information pertinente, ainsi que des connaissances approfondies selon leur niche. Argument 2 Cette tactique permet de prévenir les échecs de service, car lorsque l'agent de voyages détient de l'information spécifique en lien avec son expertise, il aura un meilleur un contrôle sur l'information transmise au client.	Citation 1 « Nous essayons d'être spécifique dans le service que nous offrons, par exemple, nous sommes accrédités par le ministre du Tourisme du Kenya. Si nous voulons garder notre travail, il faut proposer quelque chose au client, auquel lui-même n'y penserait pas. Il faut toujours se ressourcer avec de l'information spécifique à notre expertise pour être capable de tout gérer ». (participante 5) Citation 2 « Vendre que des croisières, c'est notre spécialité. Les agents de voyages ne peuvent pas connaître bien le produit des croisières quand ils n'en vendent que cinq ou six par années. Nous on ne fait que ça. On connaît les compagnies de croisières qui offrent un
Cl	client.	bon service et on fait affaire qu'avec elles.
		On donne l'heure juste à nos clients, ce qui
		fait qu'on ne reçoit presque plus de plaintes ». (participant 4)

Tableau 6: Tactique dans la période du pré-service : développer une expertise nichée

4.1.2 Être proactif

Dans la période de l'avant-voyage, il ne suffit pas de développer une expertise nichée, il faut également mettre en pratique nos connaissances, ce qui nous amène à la deuxième tactique, soit l'importance d'être proactif afin d'éviter les échecs de services futurs (Tableau 7). Par proactif, nous entendons l'aptitude de l'agent de voyages à anticiper les erreurs et les oublis possibles au cours des voyages. Les professionnels interrogés ont fortement insisté sur l'importance d'appliquer ces deux tactiques afin d'offrir un service idéal au cours de la période de la planification du voyage.

Tout d'abord, pour appliquer ces deux tactiques, il est important que l'agent de voyages puisse identifier les émotions de son client. En effet, lors des entrevues, le huitième participant avait un point assez intéressant. Il affirme que lorsqu'une personne planifie un voyage, elle ressent de l'excitation. Cependant, cet enthousiasme mène généralement à des erreurs d'inadvertance. En effet, il explique que « les gens ne pensent pas aller chercher dans tous les recoins de l'information disponible parce qu'ils vivent l'euphorie du voyage. C'est le rôle de l'agence de voyages d'éviter ces erreurs futures ». De plus, il affirme que « les gens ne connaissent malheureusement pas toutes les lois », ce qui oblige les agents de voyages à connaître tous les règlements ou spécificités pouvant s'appliquer aux cas de leurs clients lorsque ceux-ci se retrouvent à l'extérieur du Canada.

Le deuxième participant explique, durant son entrevue, qu'il est expert dans les voyages d'affaires. Il a donc comme responsabilité d'être minutieux et proactif dans son travail, car il veut éviter à tout prix qu'un de ses clients manque un rendez-vous à l'étranger : « si mon client prend un vol de Montréal à Rome, avec une escale à Toronto, je sais déjà qu'il faut faire attention à l'escale à Toronto. Il y a toujours beaucoup de retards et de bagages perdus. Je lui dis directement de choisir des vols avec une escale de minimum trois heures. Nous essayons d'être proactifs dans des situations comme ça, car ça fait partie de notre expertise ». Ainsi, l'agent de voyage se doit de s'ajuster à son client afin d'éviter les erreurs futures.

La cinquième participante partage l'opinion du deuxième participant : « lorsqu'on voit une escale de 35 minutes dans un aéroport, on ne l'offre pas parce que c'est quasiment impossible. Les ordinateurs des compagnies aériennes ne prévoient pas qu'il va y avoir une ligne au rayon x et que la personne risque donc d'être en retard à son vol ». Ainsi, elle met en évidence la différence entre le service offert en ligne et celui offert par un agent de voyages. L'agent de voyages sait qu'un choix comme celui-ci peut engendrer un retard et donc l'insatisfaction du client, ce qui n'est pas le cas des offres sur Internet.

Finalement, le quatrième participant, n'offrant que des croisières à ses clients, est proactif dans sa manière de présenter et de vendre ses produits. Avec l'expérience, ce prestataire de services a appris à ne proposer que des compagnies de croisières offrant un service impeccable. Par le passé, ce participant recevait de nombreuses plaintes de clients, car il vendait toutes sortes de produits

touristiques. Ainsi, il était difficile pour lui de prévenir les échecs de services futurs. Désormais, cette agence de voyages a une sélection d'environ six compagnies de croisières : « il y a des compagnies de croisières avec lesquelles on ne travaille pas. On sait qu'on va se retrouver avec des problèmes après la vente ».

Ces discussions nous éclairent sur l'importance de développer une expertise nichée, ainsi que d'être proactif dans la période du pré-service. Ces deux tactiques mettent de l'avant l'habilité des agences de voyages à prévenir des échecs de services futurs. Dans la prochaine section, nous allons explorer la période de l'achat, ou plus exactement la période du voyage d'un consommateur. Nous allons proposer des tactiques qui peuvent être appliquées lorsqu'un échec de service n'a malheureusement pas pu être évité lors d'un voyage. À cette étape, le client est donc dans une impasse et contacte son agent de voyages afin de régler le problème le plus rapidement possible.

Pré-service		
L'agent de voyage occupe un rôle primordial, qui est de prévenir les échecs de services éventuels		
Tactique	Arguments principaux	Citations importantes
	Argument 1	Citation 1
	Il est important que l'agent de voyages sache	« Les gens ne pensent pas aller chercher tous
	cerner les émotions de son client, car cela	les recoins de l'information disponible parce
	peut mener à de l'inadvertance.	qu'ils sont dans l'euphorie du voyage, donc
		c'est le rôle de l'agence de voyages de
		contrôler ces erreurs futures ». (participant
Être proactif		8)
Euc proactii	Argument 2	Citation 2
	L'agent de voyages se doit d'ajuster sa	« Lorsqu'on voit une escale de 35 minutes
	manière de conseiller et de vendre des	dans un aéroport, on ne l'offre pas parce que
	produits touristiques afin d'éviter les erreurs	c'est quasiment impossible. Les ordinateurs
	futures.	des compagnies aériennes ne prévoient pas
		qu'il va y avoir une ligne au rayon x et que la
		personne risque donc d'être en retard à son
		vol ». (participante 5)

Tableau 7 : Tactique dans la période du pré-service : être proactif

4.2 Service

Lors des entrevues, nos participants ont partagé des échecs de services survenus dans leur quotidien au travail. Grâce à une analyse approfondie des résultats, nous avons pu discerner deux

types d'échecs de services, soit les échecs à petite échelle et ceux à grande échelle. Nous verrons dans cette section que la plupart des échecs de services sont à petite échelle. Nous verrons que dans la période de services, un voyageur peut vivre des échecs de services, tels qu'une perte de bagages, un retard ou une annulation de vols ou une grève d'employés de compagnies aériennes. De plus, nous verrons que pour les agences de voyages, les échecs de services à petite échelle peuvent être facilement réglés, c'est-à-dire qu'en appliquant les différentes tactiques proposées, les agences de voyages sont en mesure de trouver une solution rapidement afin de minimiser l'impact de ces échecs de services.

En ce qui concerne les échecs de services à grande échelle, ils sont associés à des évènements inhabituels et hors du contrôle des agences de voyages. Nous faisons référence, ici, par exemple, à une catastrophe naturelle, telle qu'un ouragan, ou bien à un attentat terroriste qui empêcherait les voyageurs de revenir rapidement chez eux. Lorsque de tels évènements surviennent, les tactiques utilisées ne sont pas les mêmes, car les agences de voyages sont impuissantes devant l'évènement. De plus, dans ce type de situation, les voyageurs vivront des émotions négatives, telles que de l'angoisse et de la frustration. Ainsi, les tactiques à implémenter sont différentes qu'avec un échec de service à petite échelle. Les agents de voyages devront être en mesure d'apporter le support psychologique nécessaire afin de rassurer leurs clients. Cette prochaine section traitera des réactions des participants en cas d'échecs de services à petite et à grande échelle.

Nous allons tout d'abord présenter les tactiques à implémenter lorsqu'un échec de service à petite échelle survient. Nous verrons que les agences de voyages doivent enquêter sur les fondements d'une plainte, préserver une liste solide de contacts au sein de l'industrie du tourisme, être disponible en tout temps, réagir en temps réel, ainsi qu'explorer toutes les alternatives disponibles afin de proposer la meilleure solution. Ensuite, nous allons présenter les tactiques à implémenter lorsqu'un échec de service à grande échelle survient. Nous verrons que les agences de voyages doivent assister et sécuriser le client. Contrairement aux autres tactiques, les efforts déployés demandent plus d'heures de travail et de dévouement, car l'information circule lentement et le client a besoin d'être pris en charge autant sur le plan émotionnel que physique.

4.2.1 Enquêter sur les fondements d'une plainte

La première tactique que nous allons explorer est l'importance d'enquêter sur les fondements d'une plainte. Lorsqu'un voyageur subit un échec de service, son premier réflexe est de contacter son agent de voyages afin que celui-ci trouve des solutions. Dès lors, l'agent de voyages à un rôle primordial qui ne peut pas être négligé, soit celui d'être impartial face à la plainte envers une organisation. Comme mentionné par notre deuxième participant, « les agents de voyages ne sont pas des avocats ». Cela signifie qu'avant d'offrir ses services, l'agent de voyage doit vérifier les fondements de la plainte. Contrairement à un avocat, l'agent de voyages ne devrait pas avoir un parti pris seulement parce que le client bénéficie de ses services. Ainsi, il est préférable pour un agent de voyages de vérifier quels sont les fondements de la plainte, car cela permet d'éviter le déploiement d'efforts en vain (Tableau 8). De plus, cette tactique permet aux agences de voyages de maintenir une bonne relation avec les autres organisations présentes dans l'industrie du tourisme.

Tout d'abord, l'agent de voyage se doit de vérifier les fondements d'une plainte, car elle peut malheureusement s'avérer fausse. Plusieurs des professionnels interrogés ont spécifié qu'il arrive souvent qu'un client soit malhonnête le temps venu d'expliquer le les évènements qui ont mené à l'échec de service. Selon le deuxième et le sixième participant, les clients peuvent se présenter à l'aéroport en retard, manquer leur vol, puis malheureusement blâmer la compagnie aérienne d'avoir manqué de jugements. Le deuxième participant déplore cette conduite : « nos clients peuvent dire n'importe quoi lorsqu'ils ont commis une erreur ». Le sixième participant partage son opinion : « la première chose qu'on fait, lorsqu'on reçoit un appel au sujet d'une plainte, est de vérifier l'information donnée. Il peut arriver que le client ait juste oublié d'aller à l'aéroport. Sinon, il peut arriver que le client ne nous explique pas complètement la vérité ». Il est donc important d'enquêter sur les fondements d'une plainte avant de déployer des efforts inutiles pour régler le problème. En effet, comme nous le verrons plus tard, l'agent de voyages doit parfois faire plusieurs appels, rester en ligne pendant des heures et user de sa débrouillardise afin d'offrir la meilleure solution à son client. De plus, rappelons-le, nous pouvons nous demander si c'est le consommateur ou bien l'organisation qui est responsable de l'échec de service. Dans le cas où le consommateur est responsable, celui-ci aura moins tendance à demander un dédommagement.

En effet, la théorie de l'attribution explique qu'avec la dimension « locus », on doit se demander si la cause de l'échec est reliée au consommateur ou bien avec l'organisation concernée (Weiner, 1980). La réponse peut être difficile à déterminer, car le fautif ne voudra pas nécessairement admettre qu'il est dans le tort, d'où l'importance pour les agents de voyage d'effectuer une enquête élaborée. De plus, nous avons vu que plusieurs éléments peuvent influencer cette dimension de l'attribution. Il est difficile pour le consommateur d'être objectif et de prendre le blâme, car ses émotions et ses expériences antérieures avec l'organisation influencent ses actions. Par contre, lorsqu'une personne de l'externe analyse la situation, il est beaucoup plus facile de trouver la personne responsable de l'échec. Si le consommateur se déclare fautif, il estimera probablement moins mériter un remboursement ou des excuses de la part de l'entreprise. De ce fait, en procédant à une enquête élaborée, l'agent de voyages minimise les efforts ainsi que les coûts associés à une compensation, tels qu'un remboursement du billet d'avion.

Afin d'effectuer une enquête efficiente, l'agent de voyage doit tout d'abord contacter l'organisation impliquée dans l'échec de service. Dans la majorité des cas, l'organisation concernée est la compagnie aérienne. C'est ce que rapporte le deuxième participant : « les plaintes de nos clients sont souvent associées aux compagnies aériennes. Je ne parle pas d'un *act of god*. Elles sont souvent causées par une grève d'employés, des escales à l'aéroport trop courtes ou des réservations de sièges mal enregistrées ». Une fois contactée, l'organisation impliquée dans l'échec de service devra donner sa version des faits. Si l'erreur provient bien de l'organisation, l'agent de voyages prendra les mesures nécessaires afin d'atténuer du mieux possible l'insatisfaction de son client. Cependant, si l'erreur provient du client, l'agent de voyages se doit de l'avertir pour éviter qu'une telle situation se reproduise. C'est l'attitude adoptée par le sixième participant : « on n'a pas vraiment d'autre choix que d'éduquer notre client dans ce genre de situation. Mais, dans le cas où cette situation se reproduit plusieurs fois avec le même client, la relation est brisée. Je ne veux plus offrir mes services ».

Finalement, il est important d'enquêter sur les fondements d'une plainte, car dans le cas contraire, l'agence de voyages peut nuire à sa relation avec l'organisation accusée. Selon le neuvième participant « un bon agent de voyages, avec qui nous avons envie de collaborer, est celui qui prend le temps de s'informer après avoir reçu une plainte ». De plus, le sixième participant appuie cette

affirmation en expliquant qu'il arrive que des agences de voyages agissent aussi mal qu'un client; ils peuvent avoir déjà déposé une plainte à un représentant avant même de s'être informés des circonstances qui ont mené à l'échec de service : « il y a de l'abus de la part des clients et de l'abus de la part des agents de voyages. Ils n'ont même pas eu la chance de nous parler qu'ils commencent déjà à nous attaquer ». Celui-ci invite à la prudence : « si mes représentants me disent de faire attention à un agent de voyages qui il ne vérifie pas les faits, moi je lève un drapeau rouge et je gère la situation autrement. Mais bon, c'est du cas par cas ». Ainsi, le sixième participant explique très clairement l'importance de l'enquête. Elle permet aux agences de voyages de préserver une bonne relation avec les organisations, ainsi qu'une bonne réputation à long terme. Avec la prochaine tactique, nous verrons plus en détail comment préserver une bonne relation facilite les échanges lorsqu'il est temps de remédier efficacement à un échec de service.

Service		
L'agent de voyage occupe un rôle primordial, qui est de minimiser l'impact des échecs de services à petite échelle		
Tactique	Arguments principaux	Citations importantes
Enquêter sur les fondements d'une plainte	Argument 1 L'agent de voyage se doit d'enquêter sur les fondements d'une plainte, car elle peut malheureusement s'avérer fausse. Il arrive souvent qu'un client soit malhonnête lorsqu'il est temps d'expliquer le cours des évènements qui a mené à l'échec de service. Argument 2 Il est important d'enquêter sur les fondements d'une plainte, car dans le cas contraire, l'agence de voyages peut appauvrir sa relation avec l'organisation accusée.	Citation 1 « La première chose qu'on fait, lorsqu'on reçoit un appel au sujet d'une plainte, est de vérifier l'information donnée. Il peut arriver que le client ait juste oublié d'aller à l'aéroport. Sinon, il peut arriver que le client ne nous explique pas complètement la vérité ». (participante 6) Citation 2 « Un bon agent de voyages, avec qui nous avons envie de collaborer, est celui qui prend le temps de s'informer après avoir reçu une plainte ». (participante 9)

Tableau 8 : Tactique dans la période du service : enquêter sur les fondements d'une plainte

4.2.2 Posséder et préserver des contacts

Nous venons de voir qu'il est essentiel pour l'agent de voyages de procéder à une enquête dans le but de préserver une bonne relation avec les autres organisations de l'industrie touristique. Dans cette section, nous présentons une tactique qui est complémentaire à celle de l'enquête, soit posséder et préserver ses contacts, incluant les compagnies aériennes et les tours opérateurs. Cette tactique est cruciale en cas d'échecs de services et ne peut pas être ignorée par les agences de

voyages. En effet, sans une solide liste de contacts, l'agent de voyages n'est pas en mesure d'offrir un service à la clientèle irréprochable lorsqu'arrive le temps de minimiser l'impact de l'échec de service. De plus, d'après les entrevues réalisées auprès de tours opérateurs, il est d'autant plus important pour ceux-ci de garder une bonne relation avec les agences de voyages, car ils partagent le même objectif, soit de veiller à ce que le client soit toujours satisfait (Tableau 9).

Tout d'abord, analysons l'importance pour l'agent de voyages de posséder et de préserver des contacts. Dans un contexte d'échecs de services, nous avons vu, grâce à la théorie du « scapegoating », que l'agent de voyages est la première personne contactée. Ainsi, lorsqu'un client est en situation de détresse et qu'il contacte son agent de voyages, celui-ci doit être en mesure de proposer une solution qui saura le satisfaire. Le deuxième participant explique la nécessité de l'expertise : « Tu sais, quand on est impliqué dans un problème, c'est toujours l'agence de voyages qui est responsable. Si, dès le début, il est avec moi, c'est directement de ma faute. L'expertise et la qualité du service sont donc très importantes ». Une solide liste de contacts au sein de l'industrie du tourisme est primordiale, car l'agent de voyages ne sera pas en mesure de proposer la meilleure solution sans avoir consulté les différentes alternatives. Après s'être assuré que la plainte est fondée, l'agent de voyages contacte les représentants de différentes organisations par téléphone ou par courriel afin, par exemple, de trouver une place disponible sur un autre vol. Enfin, le quatrième participant nous éclaire sur le statut prioritaire pour le client que confère la liste de contacts de l'agent de voyage: « on a des contacts directs et une ligne prioritaire, on n'attend pas. Lorsqu'on appelle Vacances Air Canada par exemple, on attend environ 2 minutes. Si le grossiste ne peut pas régler nos problèmes, on opte pour autre alternative et on appelle la compagnie de croisière directement ».

Pour sa part, le deuxième participant fait remarquer que «si un agent de voyages répond à son client qu'il ne peut malheureusement rien faire pour lui et ce n'est pas de sa faute., c'est qu'il n'a probablement pas beaucoup de contacts ». Plus précisément, lorsqu'un agent de voyages n'est pas en mesure de trouver une solution à son client, il est fort probable qu'il n'ait pas entretenu de bonnes relations avec les autres organisations de l'industrie du tourisme. De plus, ce même participant explique lors de son entrevue, que cela fait plus de quinze années qu'il travaille dans

le domaine du tourisme. Son ancienneté et sa bonne réputation lui permettent de préserver des contacts dans la plupart des organisations, particulièrement au sein des compagnies aériennes : « j'ai leur numéro de cellulaire et je les appelle quand il arrive un problème avec un client. Il y a une relation de confiance qui s'est développée entre moi et les compagnies aériennes. Une fois j'ai appelé à Vancouver parce que nous étions fermés à Montréal... Je me suis donc dit que c'était une chance que je connaisse quelqu'un à Vancouver. Je vais l'appeler et il va pouvoir m'aider ». Ainsi, les témoignages de nos deux participants nous ont permis de comprendre l'importance de cette deuxième tactique, soit posséder et préserver ses contacts. Sans elle, l'agent de voyages ne serait pas en mesure de livrer le service attendu par son client lorsqu'un échec de service survient.

Finalement, analysons l'importance de posséder et de préserver des contacts dans les autres organisations de l'industrie du tourisme. Les professionnels interrogés à ce sujet considèrent qu'il est important de maintenir une relation saine avec les agences de voyages. Comme mentionné dans la revue de littérature, l'agent de voyages est un des principaux intermédiaires dans la chaîne de distribution touristique, c'est-à-dire qu'il assiste les fournisseurs, tels que les compagnies aériennes, dans le service aux consommateurs. Ainsi, l'agent de voyages est une ressource importante et difficilement négligeable lorsqu'il est temps de minimiser l'impact d'un échec de service. La septième participante décrit la responsabilité du client : « L'agent de voyage est responsable de son client, de son dossier. Si tu achètes avec un agent de voyages, tu es ma cliente ultimement, mais tu es aussi la cliente de l'agent de voyages ». Les autres organisations doivent donc maintenir une bonne relation avec les agences de voyages, afin d'assurer la satisfaction globale de leur client et bien sûr la sollicitation future de leurs services. De plus, cette même participante mentionne lors de son entrevue l'importance de la collaboration : « On est là pour travailler ensemble. Pour le département des ventes particulièrement, l'importance est d'établir un partenariat entre les agences de voyages et nous. Nous devons analyser les besoins du client et si cela revient à laisser l'agence de voyages faire le travail, je dois la laisser faire ».

Ainsi, les agences de voyages et les autres compagnies aériennes ne doivent pas négliger cette tactique, car elle permet de mieux remédier à l'échec de service et ultimement d'augmenter la satisfaction du client.

Service			
L'agent de voyage occupe un rôle primordial, qui est de minimiser l'impact des échecs de services à petite échelle			
Tactique	Arguments principaux	Citations importantes	
	Argument 1	Citation 1	
	Lorsqu'un échec de service survient, l'agent	« J'ai leur numéro de cellulaire et je les	
	de voyages doit être en mesure de trouver une	appelle quand il arrive un problème avec un	
	solution qui saura satisfaire son client.	client. Il y a une relation de confiance qui	
		s'est développée entre moi et les compagnies	
	Sans une base de contacts solide au sein de	aériennes. Une fois j'ai appelé à Vancouver	
	l'industrie du tourisme, l'agent de voyages	parce que nous étions fermés à Montréal Je	
	ne sera pas en mesure d'offrir un service à la	me suis donc dit: une chance que je connais	
Danidan et muia empenda	clientèle irréprochable à son client. Plus	quelqu'un à Vancouver, je vais l'appeler et il	
Posséder et préserver des	précisément, il ne sera pas en mesure de	va pouvoir m'aider ». (participant 2)	
contacts	proposer une solution afin de régler le		
	problème du client.		
	Argument 2	Citation 2	
	De leur côté, les autres organisations de	« On est là pour travailler ensemble. Pour le	
	l'industrie du tourisme doivent donc	département des ventes particulièrement,	
	maintenir une bonne relation avec les	l'importance est d'établir un partenariat entre	
	agences de voyages, afin d'assurer la	les agences de voyages et nous. Nous devons	
	satisfaction globale de leur client et bien sûr	analyser les besoins du client et si cela	
	la sollicitation future de leurs services.	revient à laisser l'agence de voyages faire le	
		travail, je vais devoir le laisser faire ».	
	lactique dans la périoda du carrica e passédar et	(participante 7)	

Tableau 9: Tactique dans la période du service : posséder et préserver des contacts

4.2.3 Être disponible et réagir en temps réel

Imaginez la situation suivante : vous êtes à l'aéroport international de Narita au Japon et vous êtes plus qu'impatient de revenir à Montréal. Cependant, lorsque vous arrivez au comptoir d'embarquement, on vous informe qu'il y a un problème avec votre réservation, car vous n'êtes pas enregistré comme passager. De plus, on vous informe que le prochain vol disponible est dans huit heures. Pressé, vous appelez votre agent de voyages afin de bénéficier de son aide et de son expertise. Malheureusement, il est deux heures du matin à Montréal, donc votre agent de voyages ne pourra prendre votre appel que dans six heures, et il sera regrettablement trop tard. Ce court exemple d'échecs de services démontre l'importance pour les agents de voyages, d'utiliser la prochaine tactique. En effet, les discussions avec les participants ont démontré que les prestataires de services doivent être disponibles en tout temps et réagir en temps réel (Tableau 10). Autrement,

les clients peuvent questionner la pertinence des services d'un agent de voyages lorsqu'il est temps de planifier et de réserver un voyage.

Plusieurs des participants ont précisé que les échecs de services peuvent survenir à tout moment. En raison des différents fuseaux horaires à travers le monde, ainsi qu'aux horaires variés des vols, les agents de voyages se doivent d'être disponibles en tout temps. D'après la septième participante, « si un client arrive à destination et qu'il y a un pépin, l'agent de voyages doit toujours avoir un numéro de téléphone ou une ligne ouverte 24 h sur 24 pour assister son client ». De plus, elle précise que « l'agent de voyages devrait être présent à 100% pour son client, sinon pourquoi réserver avec un agent de voyages? ». Dans le même ordre d'idées, le deuxième participant explique que son agence de voyages offre des services d'urgence 24 heures par jour, afin d'assister les clients dans le besoin : « On a des services d'urgence même la fin de semaine. Le client sera pris en charge tout de suite par un agent de voyages. On est là pour lui trouver une solution quand il en a besoin ». Ainsi, lorsqu'un client requiert l'aide de son agent de voyages, suite à un échec de service, celui-ci doit pouvoir répondre aux appels d'urgence après les heures conventionnelles de travail.

Ensuite, en plus d'être disponible à tout moment, l'agent de voyages se doit de réagir en temps réel suite à un échec de service. Pour mieux comprendre cette tactique, analysons l'exemple suivant présenté par le deuxième participant: « hier soir, à minuit, j'ai réglé un problème. En plus, c'était un jour férié. J'avais une personne qui voyageait à Denpasar pour la production d'une télésérie nommée Occupation Double. Cependant, aucun vol ne décollait de Montréal pour Toronto à cause des violents orages. En plus de répondre à l'appel, j'ai donc travaillé pendant deux heures sans arrêt afin de trouver une solution. L'important dans toute cette histoire, c'est d'être capable de réagir en temps réel. Tu n'as peut-être pas une stratégie spécifique, mais tu sais qu'il faut que tu règles le problème immédiatement ». Ainsi, l'agent de voyages ne peut malheureusement pas remettre le travail à plus tard. La solution doit être trouvée dans l'immédiat, afin de permettre au client de poursuivre son voyage en toute tranquillité, particulièrement, dans une situation où le retard d'un vol peut affecter le travail d'une ou de plusieurs personnes.

Finalement, il est important de préciser que les agents de voyages ne prennent pas grand plaisir à offrir un service d'urgence 24 heures par jour. La cinquième participante l'explique clairement : « ça fait partie du service et je ne peux pas charger mon client pour les heures supplémentaires de travail. Mais, je peux vous garantir que ce client va revenir et solliciter mes services, car c'est un service de qualité ». Les nombreux efforts déployés suite à un échec de service sont donc la preuve que les agences de voyages peuvent offrir un service à la clientèle impeccable. De plus, les agences sont récompensées, après coup, par une clientèle satisfaite et loyale.

La prochaine tactique analysée représente une importante partie des efforts déployés par les agents de voyages afin de minimiser les conséquences d'un échec de service. Nous verrons que lorsqu'un agent de voyages prend connaissance d'une plainte, il doit explorer les différentes alternatives disponibles en contactant les représentants de différentes organisations touristiques. Cette tactique requiert beaucoup de débrouillardise, car l'agent de voyages doit trouver la meilleure solution, parmi celles qui sont disponibles, afin de satisfaire le plus possible les attentes de son client. Les entrevues réalisées auprès des participants ont permis de récolter plusieurs exemples à ce sujet.

Service			
L'agent de voyage occupe un rôle primordial, qui est de minimiser l'impact des échecs de services à petite échelle			
Tactique	Arguments principaux	Citations importantes	
Tactique Être disponible et réagir en temps réel	Arguments principaux Argument 1 Dû aux nombreux fuseaux horaires à travers le monde, ainsi qu'à un horaire varié des vols, les agents de voyages se doivent d'être disponibles en tout temps. Ainsi, lorsqu'un client nécessite l'aide de son agent de voyages, suite à un échec de service, celui-ci devrait pouvoir répondre aux appels d'urgence après les heures conventionnelles de travail. Argument 2 Lorsqu'un client subit un échec de service, la solution doit être trouvée dans l'immédiat afin de permettre à cette personne de poursuivre son voyage en toute tranquillité.	Citation 1 « Si un client arrive à destination et qu'il y a un pépin, l'agent de voyages devrait toujours avoir un numéro de téléphone ou une ligne ouverte 24h sur 24 pour assister son client ». (participante 7) « On a des services d'urgences même la fin de semaine. Le client sera pris en charge tout de suite par un agent de voyage. On est là pour lui trouver une solution quand il en a besoin ». (participant 2) Citation 2 « [] L'important dans toute cette histoire, c'est d'être capable de réagir en temps réel. Tu n'as peut-être pas une stratégie spécifique, mais tu sais qu'il faut que tu	
		règles le problème immédiatement ». (participant 2)	

Argument 3	Citation 3
Ces nombreux efforts déployés, suite à un	« Ça fait partie du service et je ne peux pas
échec de service, permettent aux agences de	charger mon client pour les heures
voyages d'offrir un service à la clientèle	supplémentaires de travail. Mais, je peux
impeccable. De plus, ils seront récompensés,	vous garantir que ce client va revenir et
après coup, avec une clientèle satisfaite et	solliciter mes services, car c'est du service de
loyale	qualité ». (participante 5)

Tableau 10: Tactique dans la période du service : être disponible et réagir en temps réel

4.2.4 Explorer les alternatives disponibles

La plupart du temps, la compagnie aérienne ne sera pas en mesure d'offrir la meilleure solution au client, suite à un échec de service, car les alternatives disponibles sont restreintes. Prenons l'exemple suivant : vous êtes à l'aéroport et votre vol avec Air Canada est annulé. À cet instant, le représentant d'Air Canada vous proposera les prochains vols disponibles avec sa compagnie aérienne afin que vous puissiez arriver à destination. Les choix offerts par le représentant peuvent vous satisfaire, comme ils peuvent facilement vous décevoir. Malheureusement, dans tous les cas, vous n'avez pas d'autres alternatives. Cependant, lorsque vous contactez votre agent de voyages, contrairement aux représentants de compagnies aériennes, celui-ci vous offrira des choix variés, car il recherche différents vols, provenant de différentes compagnies aériennes. L'objectif de l'agent de voyages est de vous trouver la meilleure solution afin de garantir votre satisfaction (Tableau 11).

La troisième participante explique que l'agent de voyage a beaucoup d'information à sa disposition pour remédier à la situation: « La compagnie aérienne ne va pas chercher la meilleure manière de régler les problèmes des clients. Elle va prendre l'information qu'elle a devant elle et l'offrir au client. Tandis que nous, on se force, on se tue pour trouver la meilleure alternative aux clients ». De plus, elle ajoute que « la compagnie aérienne va toujours chercher ce qui est le moins coûteux pour elle, tandis que l'agent de voyages va proposer ce qui est le moins coûteux pour son client ». De son témoignage, nous pouvons rapidement comprendre que, contrairement à une compagnie aérienne, le rôle de l'agent de voyages est d'explorer toutes les alternatives disponibles, que ce soit de changer de transit, de compagnies aériennes ou l'heure de vol.

Afin de trouver la meilleure solution disponible, le prestataire de service doit faire preuve de débrouillardise; il doit être en mesure d'employer toutes les ressources disponibles, soit ses contacts, afin de proposer des alternatives ingénieuses. La troisième participante partage un exemple en lien avec l'importance de la débrouillardise : « Dernièrement il y a eu de gros orages en Angleterre. Nos agents de voyages ont directement appelé différentes compagnies aériennes afin de s'occuper de nos clients, car la plupart des vols étaient annulés. Après plusieurs appels, on les a mis sur d'autres vols ». Pour ce faire, les agents de voyages ont fait preuve de débrouillardise en trouvant une solution qui, de prime abord, n'aurait pas été envisagée par la compagnie aérienne ou le client. De plus, le premier participant ajoute qu'« Internet ne leur donne pas cette information. Ce sont de petits détails que l'agent de voyages épargne aux clients, c'est-à-dire que, contrairement à Internet, l'agent de voyages raisonne le client, le calme et lui propose une solution rapidement ». Ainsi, le service offert par les agences de voyages lors d'un échec de service est plus complet, car l'agent de voyages prend en charge le client en essayant de lui trouver la meilleure solution parmi les alternatives disponibles. Il contacte les compagnies aériennes et, ensemble, ils essaient de voir s'il y a d'autres vols disponibles pour arriver à une destination ou bien pour se rapprocher le plus possible de celle-ci.

Un autre exemple qui démontre très clairement l'importance de faire preuve de débrouillardise lors d'un échec de service est présenté par notre deuxième participant. Il explique avoir travaillé il y a environ 2 ans, pour une émission de téléréalité québécoise nommée « Vol 920 ». La téléréalité était tournée au Chili. Malheureusement, en raison des mauvaises conditions météorologiques, toute l'équipe technique fut coincée à l'aéroport. Il explique avoir travaillé pendant 12 heures, sans arrêt, à partir 23h00 pour que l'équipe technique puisse revenir à Montréal. De plus, lors de son témoignage, il explique que le cas a été ardu : « Les techniciens sont payés à l'heure et la compagnie aérienne leur avait seulement proposé un vol le lendemain au soir. En mettant beaucoup de pression et en faisant beaucoup d'appels, j'ai réussi à faire revenir l'équipe en une journée. J'ai appelé mon contact à Montréal, je leur ai dit que c'était un groupe de production et que je n'avais pas le choix de trouver une solution le plus rapidement possible. On a séparé l'équipe technique en deux pour régler le problème et voilà, après 12 heures de travail, ils étaient en direction de Montréal ». Ce témoignage démontre donc que ce n'est pas une tâche facile d'explorer les

alternatives disponibles, car cela prend du temps, de la débrouillardise et une bonne relation avec les autres organisations pour faciliter l'échange d'informations.

Dans le cas de la cinquième participante, l'échec de service n'était pas en lien avec une compagnie aérienne, mais bien avec une compagnie d'assurance. Lors de son témoignage, cette agente de voyages nous raconte qu'il y a deux ans, une de ses clientes devait aller d'urgence à l'hôpital suite à un problème de santé. Elle explique qu'à ce moment-là, la compagnie d'assurance est responsable de cette personne et doit la prendre en charge immédiatement. Or, il n'y avait aucun moyen de rejoindre la compagnie d'assurance lors de l'incident. L'agence de voyages a donc dû déployer énormément d'efforts et faire preuve de débrouillardise « en avançant les fonds pour réserver un hôtel pour le mari et pour réserver le vol le plus rapidement possible, car la carte de crédit de la cliente ne fonctionnait pas et la compagnie d'assurance était injoignable ». C'est un exemple parfait qui illustre jusqu'où l'agence de voyages peut aller pour trouver des solutions afin de satisfaire son client.

Ainsi, plus d'une fois dans sa vie, une personne peut vivre des évènements malencontreux lors d'un voyage, tels qu'un retard, une annulation de vol, une erreur dans l'enregistrement du billet d'avion ou bien une escale trop courte. Or, le deuxième participant affirme que, lorsqu'un client réserve avec une agence de voyages, « il part sans soucis », car l'agence de voyages s'occupe du client tout au long de son voyage. Ceci conduit à la prochaine tactique, soit celle d'assister son client. Nous verrons que l'agent de voyages est une ressource essentielle, car elle peut épargner au client des heures d'attentes et lui éviter de ressentir des émotions négatives.

L'agent de voyage occupe un	Service n rôle primordial, qui est de minimiser l'impact	des échecs de services à petite échelle
Tactique	Arguments principaux	Citations importantes
Explorer les alternatives disponibles	Argument 1 Contrairement à une compagnie aérienne, le rôle des agents de voyages est d'explorer toutes les alternatives disponibles, que ce soit de changer de transit, de compagnies aériennes, d'heures de vol, etc., afin de trouver la meilleure solution.	Citation 1 « La compagnie aérienne ne va pas chercher la meilleure manière de régler les problèmes des clients. Elle va prendre l'information qu'elle a devant elle et l'offrir au client. Tandis que nous, on se force, on se tue pour trouver la meilleure alternative aux clients ».

Argument 2

Les agents de voyages doivent être débrouillards. C'est-à-dire qu'ils doivent être en mesure d'employer toutes les ressources disponibles, soient ses contacts, afin de proposer des alternatives ingénieuses.

Citation 2

« Les techniciens sont payés à l'heure et la compagnie aérienne leur avait seulement proposé un vol le lendemain soir. Avec beaucoup de pression et d'appels, j'ai réussi à faire revenir l'équipe en une journée. J'ai appelé mon contact à Montréal, je leur ai dit que c'est un groupe de production et que je n'ai pas le choix de trouver une solution le plus rapidement possible. On a séparé l'équipe technique en deux pour régler le problème et voilà, après 12 heures de travail, ils étaient dans leur vol de retour à Montréal ». (participant 2)

Tableau 11: Tactique dans la période du service : explorer les alternatives disponibles

4.2.5 Assister et sécuriser le client

Les six premières tactiques que nous venons d'analyser concernent les échecs de services à petite échelle. Les exemples les plus cités par nos participants concernent principalement les retards ou les annulations de vols, les escales de courtes durées et les erreurs de réservations. Cependant, cette dernière tactique concerne les échecs de services à plus grande échelle. Les échecs de services à plus grande échelle sont des évènements inhabituels qui peuvent arriver lors d'un voyage à l'étranger et qui sont hors du contrôle des organisations, tels qu'un ouragan ou bien un attentat terroriste (Tableau 12).

Afin de mieux comprendre et d'analyser ce type précis d'échecs de services, nous avons pris le temps de questionner nos participants à ce sujet. Nous les avons questionnés sur un évènement de grande envergure s'étant déroulé durant le mois de septembre 2017: l'ouragan Irma est le plus puissant cyclone enregistré en Amérique du Nord depuis 1980. Il a ravagé plusieurs pays touristiques, tels que Cuba, la Guadeloupe, les Bahamas et Haïti (Les Affaires, 2017). Ainsi, nous leur avons posé la question suivante: « Quel est le rôle de l'agent de voyages, lorsqu'un ouragan, tel qu'Irma, ravage des villes entières? ». Nous verrons, dans ce cas, que l'agent de voyages est une ressource essentielle, car il assiste et sécurise les clients qui vivent la catastrophe. En effet, en plus d'épargner du temps à son client, il est en mesure de lui éviter de ressentir des émotions négatives, telles que de la frustration et de l'angoisse.

Tout d'abord, notre premier participant nous informe que, contrairement aux échecs de services à grande échelle, les échecs de services à plus petite échelle se règlent rapidement : « Dans la majorité des situations, un agent de voyages, avec un simple courriel ou coup de fil, règle votre problème. Nous pouvons simplement rembourser le billet et trouver un espace disponible sur un autre vol ».

Cependant, quand est-il des échecs de services qui demandent une plus grande assistance? La cinquième participante nous l'explique très clairement. Elle remarque qu'assister un client lors d'un évènement critique demande beaucoup plus d'heures de travail et de dévouement: « Énormément de réservations doivent être changées. Ça peut nous prendre parfois huit heures d'attente en ligne afin de trouver des solutions. Il nous arrive même parfois de nous passer l'appel entre agents, afin que nous puissions prendre une petite pause. Toutefois, le 8h d'attente que nous devons faire, c'est un 8h d'attente que nos clients n'ont pas à faire ». Cette même participante ajoute qu'« un client qui est sur son cellulaire pendant huit heures afin de rejoindre une personne au bout du fil devient enragé. C'est sûr qu'ils deviennent fous! ». Ainsi, lorsqu'un agent de voyages assiste son client dans une période critique, il lui évite de passer par un long processus, parfois interminable, frustrant, stressant et qui suscite de nombreuses émotions négatives.

Avec la troisième tactique, nous avons vu que les agents de voyages doivent agir en temps réel lorsqu'ils reçoivent une plainte. Ils doivent trouver une solution rapidement afin de permettre à leurs clients de poursuivre leur voyage en toute tranquillité. Cependant, dans un contexte d'échecs de services à plus grande échelle, le temps d'exécution n'est pas le même, car les agences de voyages ne peuvent pas aller plus vite que l'information. En effet, les participants expliquent qu'ils sont malheureusement dépendants de l'information. Dans une situation comme celle de l'ouragan Irma, l'information circule plus lentement qu'à l'habitude entre les organisations. Selon la cinquième participante, dans une situation critique comme celle-ci, « les tours opérateurs et les compagnies aériennes sont débordées, car elles essaient de minimiser l'impact d'une telle catastrophe. Elles donnent donc les grandes lignes de la situation, mais parfois elles n'en savent pas plus que les agents eux-mêmes ».

Néanmoins, les agents de voyages ne peuvent pas rester les bras croisés. Leur rôle prend une nouvelle forme : ils deviennent une source importante de réconfort et de sécurité, comme l'explique la cinquième participante : « L'agent de voyages ne peut pas complètement prévoir la suite des évènements. Il se doit donc d'être à l'écoute de son client et de le rassurer. Si celui-ci est émotionnel, les agences de voyages doivent le sensibiliser à la réalité du secteur touché par une telle catastrophe ». Lorsque la cinquième participante parle de sensibilisation, il est question ici d'expliquer au client l'étendue réelle de la situation. Si le pays touché par l'ouragan n'a toujours pas d'électricité et que les personnes touchées n'ont toujours pas eu le temps de se remettre sur pied, il y a peu de chance que les touristes puissent revenir chez eux rapidement. Cependant, la troisième participante précise dans son témoignage l'importance du contact humain : « Ça sécurise les gens de nous parler quand ils sont mal pris. Dans le fond, c'est tout ce qu'on fait dans une situation où il n'y a pas de vols qui décollent parce que l'aéroport est fermé, c'est d'essayer de sécuriser les gens le plus possible ».

Deux des participants vont jusqu'à comparer l'agent de voyages à un psychologue. Selon notre neuvième participant, « les agents de voyages devraient suivre des cours de psychologie, car ils jonglent énormément avec les émotions dans ce genre de situation ». Le sixième participant appuie cette affirmation : « Tu sais, lorsqu'une personne voyage, elle est souvent émotive. Cette émotion peut être très positive ou, dans un cas grave comme un ouragan, très négative. L'agent de voyage doit être capable de jongler avec les émotions de ses clients et d'y faire face. Ils sont comme des psychologues, ils sont là pour les aider et les sécuriser ».

Ainsi, les témoignages des participants démontrent qu'il est important que les agences de voyages assistent leurs clients dans une situation d'échecs de services à grande échelle, car cette assistance leur épargne du temps et des émotions négatives. De plus, dans une situation critique, les agents de voyages sont dépendants de l'information qui circule. L'agent de voyages doit donc offrir le support psychologique nécessaire afin de sécuriser son client.

L'agent de voyage occupe un	Service rôle primordial, qui est de minimiser l'impact d	des échecs de services à grande échelle
Tactique	Arguments principaux	Citations importantes
	Argument 1 Contrairement à un échec de service à petite échelle, un échec de service à grande échelle requiert plus de dévouement et de temps de la part des agents de voyages.	Citation 1 « Dans ce type de situation, énormément de réservations doivent être changées. Ça peut nous prendre parfois huit heures d'attente en ligne afin de trouver des solutions. Il nous arrive même parfois de nous passer l'appel entre agents, afin que quelques-uns d'entre nous puissent prendre une petite pause. Mais, le 8h d'attente que nous devons faire, c'est un 8h d'attente que nos clients n'ont pas à faire ». (participante 5)
Assister et sécuriser son client	Argument 2 Lorsqu'un agent de voyages assiste son client dans une période critique, il lui évite de passer par un long processus, parfois interminable, afin de changer une réservation lors d'une situation qui peut être frustrante, stressante et qui suscite de nombreuses émotions négatives.	Citation 2 « Un client qui est sur son cellulaire pendant huit heures afin de rejoindre une personne au bout du fil devient enragé. C'est sûr qu'ils deviennent fous ». (participante 5)
	Argument 3 Dans un contexte d'échecs de services à plus grande échelle, les agences de voyages ne peuvent pas aller plus vite que l'information.	Citation 3 « Tu sais, lorsqu'une personne voyage, elle est souvent émotive. Cette émotion peut être très positive ou dans un cas grave comme un ouragan, très négative. L'agent de voyage
	Leur rôle prend donc une tournure différente. Les agents de voyages deviennent une source importante de réconfort et de sécurité.	doit être capable de jongler avec les émotions de ses clients et d'y faire face. Ils sont comme des psychologues, ils sont là pour les aider et les sécuriser ». (participant 6)

Tableau 12: Tactique dans la période du service : assister et sécuriser son client

4.3 Le post-service

À de maintes reprises, la revue de littérature nous a éclairés sur le rôle des agences de voyages au sein de l'industrie du tourisme. Cependant, peu d'auteurs se sont aventurés à décrire le rôle des agences de voyages dans la période de l'après-voyage et plus précisément dans le cas d'un recouvrement de service. Nous avons donc construit notre guide d'entrevue dans le but d'analyser l'importance d'avoir un agent de voyages après un échec de service. Nous avons demandé à nos participants, quelles étaient les meilleures tactiques implémentées par les agences de voyages dans

un contexte de recouvrement de services où plusieurs acteurs sont impliqués. Lors de ces entrevues, nous avons compris assez rapidement que les agences de voyages sont dépendantes des autres organisations dans l'industrie du tourisme lorsqu'il est question de recouvrement de services. Or, nous verrons que l'intervention de l'agent de voyages ne s'arrête pas là. Il reste une dernière et importante tactique qui est de guider le client afin de lui assurer une compensation juste et équitable (Tableau 13).

Avant d'analyser les réponses de nos participants, il serait important de parcourir rapidement la revue de littérature. Tout d'abord, nous avons vu que lorsqu'une entreprise prend connaissance d'un échec de service, suite à la plainte du consommateur, elle doit réparer sa faute en effectuant un recouvrement de services. Pour effectuer un recouvrement de service efficace, l'entreprise doit se référer aux trois dimensions de la justice, soit la justice distributive (compensation, remboursement, réparation, excuses), procédurale (processus de gestion des plaintes, facilité et flexibilité des procédures) et interactionnelle (politesse, attention, honnêteté, explication) (Tax., Brown et Chandrashekaran, 1998) (Théberge et Grégoire, 2015). Finalement, nous avons vu que le recouvrement de services est une étape qui ne peut être ignorée, car ce processus aide à minimiser les effets négatifs d'un échec de service, à préserver une bonne relation avec les clients, ainsi qu'à offrir un service de qualité supérieure (Théberge et Grégoire, 2015).

En général, dans un contexte de recouvrement de services, au sein de l'industrie du tourisme, les organisations utilisent la justice distributive afin de minimiser les effets négatifs d'un échec de service. Elles offrent à leurs clients une compensation qui est sous forme de compensation financière, telle que des points, une note de crédit ou bien un chèque, dépendamment de la gravité de l'échec de service. En effet, selon le deuxième participant, « tout dépend de la compagnie et de la gravité de l'erreur. Chaque cas est individuellement analysé, mais, dans la grande majorité des cas, les compagnies offrent des points, un crédit pour un futur voyage ou bien des chèques ». L'agence de voyages, étant un intermédiaire entre l'organisation et le client, est dépendante des conditions générales et des politiques de compensations des organisations touristiques. Lorsqu'un client exige une compensation après un échec de service, l'agent de voyages à la politique de l'organisme concerné afin de déterminer quel type de compensation sera offerte.

4.3.1 Guider le client afin de lui assurer une compensation juste et équitable

Le rôle de l'agent de voyage est de guider le client pour qu'il reçoive une compensation juste et équitable selon la gravité de l'échec de service. Le premier participant explique en quoi consiste ce rôle : « nous sommes dépendants des règles et des lois de compensation pour des échecs services. Si le client mérite une plus grande compensation, il faut discuter et essayer de trouver ce qui peut le satisfaire ». Plusieurs autres participants décrivent le processus suivant l'échec de service. Les agents de voyages assistent principalement le client lors de leur requête. Grâce à leurs expériences et à leurs contacts, ils sont en mesure de mettre beaucoup plus de pression sur les organisations concernées.

Lorsqu'un agent de voyages prend en charge le dossier d'un client, il doit offrir ses services jusqu'à la fin. Dans un contexte d'échecs de services, l'agent de voyages doit assister son client jusqu'à ce que celui-ci réclame une compensation. Généralement, l'agent de voyages agit au nom de son client, c'est-à-dire qu'il contacte lui-même l'organisation reliée à l'échec de service afin de déposer la plainte. Si le client préfère présenter lui-même une plainte, l'agent de voyages doit l'assister tout au long du processus. Le premier participant décrit le processus : « Généralement, nous écrivons nous même la plainte. Mais si le client préfère l'écrire lui-même, nous l'assistons du début à la fin. Nous lui disons de tout documenter à l'aide de photos et d'explications détaillées. Nous lui donnons toutes les informations afin qu'il puisse nous envoyer sa plainte. Ils peuvent l'envoyer directement à la compagnie, mais en nous mettant toujours en copie ».

Dans la plupart des cas, l'agent de voyages demande de représenter le client lors du dépôt de la plainte pour faire pression sur l'organisation concernée. En effet, l'expérience et la liste de contacts de l'agent de voyages permettent au client d'obtenir une compensation plus juste et équitable que s'il avait agi sans l'intermédiaire de l'agent de voyages. La cinquième participante décrit la procédure habituelle : « En général, on fait nous-mêmes la plainte pour le client, car nous savons exactement ce qu'il faut pour mettre de la pression sur la compagnie aérienne ou le grossiste ». Le deuxième participant décrit l'influence de l'agent de voyages sur l'organisation concernée : « Si je fais une réclamation pour un client, je vais pousser ma représentante en lui disant "regarde, c'est un de mes bons clients, tu ne peux pas en faire un peu plus?" ». Un meilleur exemple de moyen de pression est donné par le sixième participant. Il explique que, parfois, il est plus facile d'interagir

directement avec le client lors du dépôt d'une plainte qu'avec l'agent de voyages: « C'est plus facile de régler un problème avec le client qu'avec l'agence de voyages. Il arrive souvent que l'agent de voyages insiste en disant « non, mon client ne voudra pas de cette compensation. L'agent de voyages va essayer d'obtenir le plus d'avantages possible pour son client, car il travaille avant tout pour lui ».

Ainsi, l'agent de voyages est en mesure d'obtenir une compensation plus juste et équitable pour son client en le guidant lors du dépôt d'une plainte. Cette compensation, dans la majorité des cas, sera monétaire. Le premier participant explique comment sont traitées les plaintes : « Nous avons un département pour réviser et augmenter les compensations. Voici un exemple typique : nous venons aujourd'hui de majorer une compensation de 600\$, passant de 200\$ à 800\$ grâce à notre expertise et à nos contacts avec China Airlines ». Cette tactique permet donc de minimiser les effets négatifs dus à l'échec de service, de préserver une bonne relation avec les clients, ainsi que d'offrir un service supérieur. Finalement, notre deuxième participant explique à la blague que le recouvrement de services est « "un sale boulot". Celui-ci permet toutefois aux agences de voyages d'offrir un service complet. Un client satisfait revient bénéficier de nos services! »

L'agent de voyage occupe un rôle p	Post-service primordial, qui est de guider le client afin de lui	assurer une compensation juste et équitable
Tactique	Arguments principaux	Citations importantes
Guider le client afin de lui assurer une compensation	Argument 1 Les agences de voyages sont dépendantes des conditions générales et des politiques de compensations des organisations présentes dans l'industrie du tourisme.	Citation 1 «Nous sommes dépendants des règles et des lois de compensation d'un service. Notre seule marge de manœuvre se retrouve dans l'aide que l'on peut apporter à notre client. Si je trouve qu'il mérite une plus grande compensation, je vais discuter et essayer d'avoir ce qui est juste pour lui pour le satisfaire». (participant 1)
juste et équitable	Argument 2 Les agents de voyages vont assister le client lors de leur requête, car grâce à leurs expériences et leurs contacts, ils seront en mesure de mettre beaucoup plus de pression auprès de l'organisation concernée	Citation 2 «Généralement, nous écrivons nous même la plainte. Mais si le client préfère, nous l'assistons du début à la fin. Nous lui disons de tout documenter avec l'aide de photos et d'histoires détaillées. Nous lui donnons toutes les informations afin qu'ils puissent nous l'envoyer, ou ils peuvent l'envoyer directement à la compagnie, mais en nous

	mettant toujours sur la copie du courriel»
	(participante 1)
	4 1 /
	"En sánámal on fait nava mâmas la plainta
	«En général, on fait nous-mêmes la plainte
	pour le client, car nous savons exactement ce
	qu'il faut pour mettre de la pression sur la
	compagnie aérienne ou le grossiste».
	(participante 5)
Argument 3	Citation 3
L'agent de voyages est en mesure d'obtenir	«Nous avons un département pour réviser et
une compensation plus juste et équitable pour	escalader les compensations après des
son client en guidant son client lors du dépôt	plaintes. Un exemple typique est le suivant,
d'une plainte. Cette compensation, dans la	nous venons aujourd'hui d'augmenter une
majorité des cas, sera plus élevée	compensation d'une valeur de 200 \$ à 800 \$
monétairement.	grâce à notre expertise et nos contacts avec
	China Airlines» (participant 1)

Tableau 13: Tactique dans la période du service : guider le client afin de lui assurer une compensation juste et équitable

Chapitre 5: Discussion

La section suivante traite de la discussion des résultats de notre recherche. Nous rappelons dans un premier temps le contexte dans lequel s'inscrit notre étude, puis nous présentons les principales tactiques que nous pouvons tirer de notre analyse.

5.1 Rappel du contexte et des objectifs de recherche

Les agences de voyages font face aujourd'hui à un défi important. La détérioration des relations entre les agences de voyages et les compagnies aériennes, ainsi que la numérisation des achats de voyage en ligne obligent les agences de voyages à réévaluer leur positionnement, ainsi que leur valeur ajoutée auprès des consommateurs. Par conséquent, ces prestataires de service doivent trouver de nouvelles façons de se différencier de la concurrence, notamment grâce à la qualité de leur service offert

Le maintien d'un service de qualité est une tâche ardue dans le secteur touristique, car plusieurs acteurs, tels que les compagnies aériennes, les tours opérateurs, les hôteliers, etc. interviennent à différents moments lors du voyage d'un consommateur. Ainsi, lorsque le maintien du service n'est

pas correctement coordonné, cela mène à des échecs de services inévitables. De plus, en raison d'impondérables, comme une mauvaise température, occasionnent très souvent une insatisfaction chez les consommateurs. À ce moment-ci, lorsqu'un échec de service survient, que ce soit un manque de coordination de la part de la compagnie aérienne ou bien une tempête de neige qui cause une annulation de vols, les agences de voyages apparaissent comme étant une ressource primordiale et même nécessaire. En effet, dans une situation d'échecs de services, les agents de voyages seront la première personne contactée afin que le consommateur puisse porter plainte et éventuellement régler le problème survenu lors de son voyage.

L'objectif de ce mémoire est de proposer l'agent de voyage comme une « assurance », qui aide à prévenir et à minimiser les échecs de service dans un contexte de voyage. Plus précisément, nous voulions répondre à la question de recherche suivante : pour les agences de voyages, quelles sont les meilleures pratiques et les erreurs à éviter lors d'un échec de service, où plusieurs organisations sont impliquées? Ce positionnement aidera grandement à valoriser le rôle des agences de voyages, car, en tant qu'intermédiaire, elles peuvent mettre en application plusieurs tactiques qui leur permettront de livrer un service impeccable.

Cette recherche s'est donc penchée sur l'importance du rôle des agences de voyages dans un contexte d'échecs de services. Pour ce faire, nous avons procédé à une recherche sous forme d'entrevues qualitatives semi-dirigées. Les neufs professionnels rencontrés, dans le cadre de cette étude, ont été en mesure de répondre à la problématique de recherche et nous ont ainsi permis de proposer des tactiques qui permettront aux agences de voyages d'éviter ou de minimiser l'échec de service. Ainsi, huit tactiques ont pu être tirées à partir de notre analyse des résultats, pour lesquelles nous avons pu établir des liens avec les théories déjà établies dans la littérature.

5.2 Discussion des résultats

Nous sommes désormais en mesure de répondre à la problématique de recherche suivante: pour les agences de voyages, quelles sont les meilleures pratiques afin d'éviter ou de minimiser l'échec de service dans un contexte où plusieurs organisations sont impliquées? Ces pratiques sont

présentées sous forme de tactiques à implémenter dans trois périodes distinctes, soient le préservice, le service et le post-service.

Comme mentionné plus tôt, nous retrouvons huit tactiques extraites de nos entrevues (Tableau 14). Tout d'abord, nous sommes en mesure de proposer deux tactiques dans la période du pré-service qui aideront les agences de voyages à prévenir les échecs de services éventuels : développer une expertise nichée (1) et être proactif (2). Ensuite, nous sommes en mesure de proposer cinq tactiques dans la période du service, qui aideront les agences de voyages à minimiser les échecs de services : enquêter sur les fondements d'une plainte (3), préserver une bonne base de contacts au sein de l'industrie du tourisme (4), être disponible en tout temps et réagir en temps réel (5), explorer toutes les alternatives disponibles afin de minimiser l'impact de l'échec de service (6) et assister et sécuriser son client (7). Finalement, nous sommes en mesure de proposer une tactique dans la période du post-service, qui aidera les agences à maintenir la satisfaction globale, ainsi que la loyauté de leur clientèle : guider le client afin de lui assurer une compensation juste et équitable (8).

H	Développer une expertise nichée	Être proactif
Pré-service	Détenir de l'information spécifique en lien avec son expertise, il aura un meilleur un contrôle sur l'information transmise au client.	Par proactif, nous désignons l'aptitude de l'agent de voyages à anticiper les erreurs et les inadvertances futures dans un contexte de voyages.

	Échecs de servi	ces à petite échelle
	Enquêter sur les fondements d'une plainte	Posséder et préserver des contacts
	Lorsqu'un échec de service survient, l'agent de voyages doit être impartial et d'enquêter sur les fondements d'une plainte provenant de son client.	Une base de contact solide permet à l'agent de voyages de livrer un service à la clientèle irréprochable lorsqu'arrive le temps de minimiser l'impact de l'échec de service.
	Être disponible et réagir en temps réel	Explorer les alternatives disponibles
Service	Les agents des voyages doivent être disponibles en tout temps et réagir dans l'immédiat afin de trouver une solution au client lorsque celui-ci vient de subir un échec de service.	L'objectif des agents de voyages est de trouver la meilleure solution afin de garantir la satisfaction de leurs clients suite à un échec de service.
	Échecs de servi	ce à grande échelle
	Assister et séc	curiser son client
	Dans un contexte d'échecs de services à grande éche	elle (ex. ouragan), les agents de voyages doivent assister
	leurs clients en leur épargnant du temps et des én	notions négatives. De plus, ils deviennent une source
	importante de réconfort et de sécurité.	

Post-service

Guider le client afin de lui assurer une compensation juste et équitable

L'agent de voyages doit être en mesure d'obtenir une compensation plus juste et équitable pour son client en guidant le guidant lors du dépôt d'une plainte. Cette tactique permet donc de minimiser les effets négatifs dus à l'échec de services, de préserver une bonne relation avec les clients, ainsi que d'offrir un service supérieur.

Tableau 14 : Discussion des résultats

Chapitre 6 : Conclusion

Ce mémoire s'agit d'une première étude exploratoire visant à déterminer le rôle des agences de voyages dans un contexte d'échecs de services. Sur un plan académique et managérial, les résultats permettent un avancement où la théorie et la pratique n'ont pas été développées jusqu'à présent. Ainsi, dans cette section, nous abordons les implications théoriques et managériales du mémoire. Enfin, nous soulignons les limites de l'étude et nous suggérons des pistes pour de futures recherches.

6.1 Implications théoriques

Les agences de voyages détiennent trois rôles principaux au sein de l'industrie du tourisme. Plusieurs auteurs tels que Dilts et Prough (2003), Heung (2003), Harrington et Power (2001), Lewis et al. (1998), ainsi que Caro et García (2008) expliquent que ces prestataires de services doivent transmettre l'information du fournisseur au client (intermédiaire), gérer les transactions de produits et services touristiques et guider le client grâce au « value-added information ». Toutefois, comme mentionnée par Bédard (2001), la profession des agences de voyages ne se limite pas au simple traitement de l'information ou à la réservation de prestations de voyages. Notre recherche va donc au-delà des recherches antérieures en présentant une nouvelle perspective au rôle des agences de voyages. Notre objectif est de présenter l'agent de voyage comme une « assurance » dont le but est de prévenir et de régler les problèmes potentiels d'un voyageur. À cet égard, nous démontrons trois éléments importants :

- (1) Comment définir un échec de service dans un contexte où plusieurs organisations sont impliquées dans la livraison d'un service touristique.
- (2) Le positionnement des agences de voyages comme étant la première personne contactée dans un contexte d'échecs de services.
- (3) Le rôle des agences de voyages en tant qu'assurance dans un contexte d'échecs de services.

6.1.1 Définir l'échec de service dans un contexte où plusieurs organisations sont impliquées dans la livraison d'un service touristique

Bien évidemment, les organisations de l'industrie du tourisme ne peuvent pas être parfaites et il arrive que des erreurs se produisent dans la livraison d'un service. Le consommateur est au courant de ce phénomène, mais il s'attend tout de même à ce que justice soit rendue. Ainsi, pour mieux comprendre les intentions et les émotions d'un consommateur lorsqu'un tel évènement survient, nous avons parcouru la revue de littérature sur l'échec de service et sur la théorie de l'attribution.

Grâce à plusieurs chercheurs, dont Hoffman et Bateson (1997) et Théberge et Grégoire (2015), nous avons été en mesure d'établir qu'un échec de service survient lorsque la livraison d'un service ne correspond pas aux attentes initiales du consommateur. Ainsi, lorsqu'une entreprise n'est pas en mesure de livrer un service, le consommateur risque de démontrer son insatisfaction face à la

situation et porter plainte auprès de l'entreprise concernée. De plus, selon Weiner (1980), la théorie de l'attribution aide à déterminer le lien entre les attributions faites par les consommateurs et leurs réponses spécifiques à un échec de service. Nous retrouvons 3 types d'attributions : (1) la stabilité : afin de déterminer si la cause de l'échec est temporaire ou plutôt stable dans le temps, (2) le locus : afin de déterminer si l'échec est en lien avec le consommateur ou bien l'entreprise et (3) la contrôlabilité : afin de déterminer si l'échec était sous le contrôle de l'entreprise ou pas.

La contribution principale de cette recherche réside dans l'application des théories existantes à l'industrie du tourisme. Les résultats de l'étude nous permettent donc de mieux saisir les types d'échecs de services, ainsi que le déroulement des interventions provenant des différentes organisations dans l'industrie du tourisme. Nous sommes désormais en mesure de présenter deux types d'échecs de services, soient à petite échelle et à grande échelle. La plupart des échecs de services dans le domaine du tourisme sont à petite échelle. C'est-à-dire, qu'une fois dans sa vie, un voyageur vivra un retard ou une annulation de vol, une grève d'employés de compagnies aériennes ou une perte de bagages. Cependant, les échecs de services à grande échelle sont associés à des évènements inhabituels et hors du contrôle des organisations présentes dans l'industrie du tourisme. Nous faisons référence à une catastrophe naturelle, telle qu'un ouragan, ou bien à un attentat terroriste qui empêche les voyageurs de revenir rapidement chez eux.

6.1.2 Le positionnement des agences de voyages comme étant la première personne contactée dans un contexte d'échecs de services

Nous avons découvert, grâce aux recherches réalisées par Lee et Cranage (2016) que lorsqu'un consommateur est incapable de construire une interprétation claire des évènements, suite à un échec de service, celui-ci aura tendance à attribuer la faute aux intermédiaires plutôt qu'aux fournisseurs. En d'autres mots, un consommateur a plus de chances de blâmer l'agent de voyage que la compagnie aérienne, lorsque ces deux organisations sont impliquées dans la livraison du service et qu'il ignore la cause derrière l'échec de service. Cependant, pourquoi ce fait-il que le consommateur interprète la situation et agisse ainsi ?

Pour y répondre, nous avons analysé la théorie du « scapegoating » présentée par Gao et al. (2012: 1272). Cette théorie nous informe que même si plusieurs acteurs peuvent être impliqués dans un

échec de service, le consommateur va être plus enclin à blâmer et à tenir responsable une personne ou un petit groupe, qui dans notre cas est l'agent de voyage. Cette étude explique donc le fondement des actions entreprises par les consommateurs lorsqu'il est venu le temps de se plaindre, suite à un échec de service lors de son voyage. De plus, dans la section des résultats, nous avons été en mesure d'appuyer cette affirmation grâce aux témoignages de nos participants. En effet, comme présentée lors de la tactique posséder et préserver ses contacts, le deuxième participant mentionne l'explication suivante : « Tu sais quand on est impliqué dans un problème, c'est toujours l'agence de voyages le responsable. Si dès le début il est avec moi là, c'est directement de ma faute. Donc, l'expertise et la qualité de service sont très importantes ».

Ainsi, à partir de cette affirmation, nous pouvons confirmer l'importance du rôle des agences de voyages dans un contexte d'échecs de services. Lorsqu'un client est en situation de détresse et qu'il contacte son agent de voyage, celui-ci doit être en mesure d'implémenter des tactiques qui sauront le satisfaire.

6.1.3 Le rôle des agences de voyages en tant qu'assurance dans un contexte d'échecs de services

Dans le secteur du tourisme, le service rendu est réparti en plusieurs points de contact entre le consommateur et les prestataires de services, tels que les agences de voyages, les compagnies aériennes, les hôteliers, etc. La livraison d'un produit touristique repose donc sur une structure complexe de prestataires de services avant, pendant et après le voyage. Plusieurs chercheurs tels que Stickdown et Zeher (2009), Nenonen et al. (2009) et Lemon et Verhoef, 2016 ont présenté la théorie du « customer journey » comme étant l'ensemble des points de contact entre une organisation et un consommateur, qui prend en compte l'expérience dans sa totalité. Notre recherche permet de contribuer à la théorie du « customer journey », car nous avons analysé l'ensemble des interactions entre l'agent de voyages et le consommateur dans un contexte d'échecs de services. Les résultats de l'étude nous permettent de présenter trois périodes distinctes, soient le pré-service, le service et le post-service.

Lors de la période du pré-service, il y a un échange d'informations entre l'agent de voyages et le consommateur, qui influence les décisions d'achats d'un voyage. Ainsi, l'agent de voyage joue un rôle primordial, qui est de prévenir les échecs de services éventuels. Par prévenir, nous faisons

référence son habilité à aller au-devant d'un besoin et de prendre les précautions nécessaires afin d'empêcher qu'un échec de service survienne lors du voyage de son client.

La période du service est définie comme étant le moment où l'organisation offre le service de base, soit celui qui répond au besoin central du consommateur. Dans un contexte de voyages, cette période se réfère au moment où le client se rend à destination et où l'échec de service aura lieu. Les agences de voyages jouent un rôle important dans cette période, car elles minimisent l'impact des échecs de services lorsqu'ils sont malheureusement inévitables.

Finalement, la période du post-service se réfère à toutes les interactions suivant l'achat entre le client et l'organisation. Dans un contexte d'achat de produits touristiques, cette période fait référence aux interactions qui précèdent le voyage. Plus précisément, dans un contexte d'échecs de services, c'est le moment où le client anticipe de recevoir une compensation pour corriger l'erreur commise par l'organisation lors du voyage. Lors de cette période, les agences de voyages guident le client afin qu'il puisse bénéficier d'une compensation juste et équitable lors du recouvrement de service.

Ainsi, les efforts déployés par les agences de voyages dans la période du pré-service, du service et du post-service leur permettront de livrer un service complet et impeccable. En effet, ils doivent tout d'abord être en mesure de prévenir les échecs de services éventuels pour éviter de créer une insatisfaction chez le consommateur. Ensuite, comme nous avons vu que lorsqu'un échec de services survient malheureusement, l'agent de voyages est la première personne contactée. Alors, il est de son devoir de minimiser du mieux l'échec de service dans la période du service. Les échecs de service occasionnent un mécontentement chez le consommateur, donc il doit être en mesure de trouver des solutions qui sauront le satisfaire après coup. Finalement, dans la période de l'aprèsservice, l'agent de voyages doit être en mesure de guider le consommateur afin qu'il puisse bénéficier d'une compensation juste et équitable. L'ensemble de ces efforts, ainsi qu'une gestion efficace de l'échec de services permettront épargner au consommateur un sentiment de colère et d'insatisfaction prolongé et préservera sa loyauté.

6.2 Implications managériales

« L'agent de voyages à l'ère du commerce électronique, une profession en voie de disparition ? Que non ! Plutôt une profession en train de se réinventer ». « Ceux qui prédisent la disparition progressive des intermédiaires dans la distribution du voyage à la suite d'une substitution de leurs services par les nouvelles technologies de l'information évaluent mal la capacité de ces derniers. En outre, ils font preuve d'une méconnaissance de la profession d'agent de voyages, laquelle va au-delà du simple traitement de l'information ou de la réservation de prestations de voyage » Bédard (2001).

L'Internet, le commerce électronique, la concurrence accrue et les attentes changeantes des consommateurs réduisent les échanges traditionnels et menacent la survie des agences de voyages. Plus que jamais, les agences de voyages ont besoin de se réinventer dans un marché où elles subissent présentement une désintermédiation. Ainsi, ces professionnels du voyage ont besoin de redéfinir leurs stratégies d'affaires de manière à tirer profit des consommateurs et de leur situation actuelle. Cette étude démontre donc comment les agences de voyages peuvent se revaloriser au sein de leur industrie et aux yeux des consommateurs.

Suite à l'évaluation des recherches antérieures, nous comprenons assez rapidement qu'internet et le commerce en ligne sont la cause de la désintermédiation des agences de voyages. Elles font concurrence non seulement entre elles, mais aussi contre les compagnies aériennes, les sites Web des compagnies aériennes et les grandes agences en ligne, telles que Travelocity et Expedia (Dilts et Prough, 2003). En effet, de nos jours, les consommateurs peuvent réserver la totalité de leur voyage en ligne. Ils contournent de plus en plus les agences de voyages pour directement acheter leurs produits auprès des compagnies aériennes, des hôtels, etc. (Dolnicar et Laesser, 2007).

Alors, comment revaloriser le rôle des agences de voyages dans un contexte de désintermédiation? Les entrevues avec nos participants nous ont démontré à plusieurs reprises que l'univers des achats en ligne n'est pas utopique. Plusieurs consommateurs expérimentent des évènements frustrants et consternants dus à une inadvertance de leur part ou à des erreurs commises par la compagnie aérienne, le tour opérateur, la compagnie hôtelière, etc. Ainsi, les échecs de services amènent les consommateurs à se retourner vers les agences de voyages, car

elles offrent une sécurité tout au long de leur voyage. En effet, comme mentionné par notre cinquième participante « ce qu'on voit en ce moment c'est un retour à la source. Il y a beaucoup de personnes qui ont vécu des insatisfactions lors de leurs voyages, à cause d'Internet, par exemple, mais là ils reviennent vers les agences de voyages ».

L'objectif ultime du marketing est donc de comprendre comment améliorer les relations avec les consommateurs et comment atteindre un haut niveau de satisfaction. Les consommateurs fidèles sont le groupe le plus rentable pour les organisations. Cependant, un service médiocre ou un échec du service entraînera de l'insatisfaction et une variété de réponses négatives (Azimli, 2013). De plus, nous avons constaté lors de cette recherche que les échecs de services sont inévitables dans un contexte de voyage. Il devient donc de plus en plus important pour les agences de voyages de comprendre comment gérer de tels évènements et minimiser leurs effets négatifs. Ainsi, ce mémoire présente des tactiques pouvant être implémentées par les agences de voyages dans un contexte d'échecs de services, afin d'améliorer les relations avec les consommateurs. Nous démontrons qu'en appliquant ces tactiques précises, les agences de voyages pourront se réinventer au sein de l'industrie du tourisme en tant qu'« assurance » dans un contexte d'échecs de services. Ces tactiques aideront grandement les agences de voyages à maintenir la satisfaction globale, ainsi que la loyauté de leur clientèle.

La présente recherche a répondu à la problématique suivante : pour les agences de voyages, quelles sont les meilleures pratiques afin d'éviter ou de minimiser l'échec de service dans un contexte où plusieurs organisations sont impliquées? Notre objectif était donc de proposer l'agent de voyage comme une « assurance », qui aide à prévenir et à régler les problèmes futurs qu'un voyageur pourrait rencontrer lors de son voyage. Suite aux neuf entrevues qualitatives semi-structurées, les professionnels provenant de différentes organisations nous ont permis d'aboutir à des résultats significatifs.

Tout d'abord, nous sommes en mesure de proposer deux tactiques dans la période du pré-service. L'agent de voyage occupe un rôle primordial, qui est de prévenir les échecs de services éventuels. Pour ce faire, les tactiques devant être implémentées par ce prestataire de service sont de développer une expertise nichée et d'être proactif. En effet, grâce à ces deux tactiques, l'agent de voyages détiendra de l'information spécifique en lien avec son expertise et aura donc un meilleur un contrôle sur l'information transmise au client. Dans le cas contraire, avoir une connaissance générale, mais non pas approfondie d'un sujet peut engendrer des échecs de services, car des informations pertinentes peuvent être négligées en cours de route.

Ensuite, nous sommes en mesure de proposer cinq tactiques dans la période du service. Lorsqu'un échec de service survient lors d'un voyage, l'agent de voyages devra implémenter les tactiques suivantes afin de minimiser son impact. Parmi elles, nous proposons tout d'abord d'enquêter la source d'une plainte afin que l'agent de voyage puisse s'assurer qu'elle soit véridique et qu'elle vaille les efforts déployés. Ensuite, l'agent de voyages doit préserver une base de contacts solide au sein de l'industrie du tourisme. Il est aussi important pour l'agent de voyages d'être disponible en tout temps et de réagir en temps réel. Étant la première personne contactée suite à un échec de service, ce prestataire de service doit être prêt à répondre rapidement aux clients à n'importe quel moment. De plus, l'agent de voyages doit être en mesure d'explorer toutes les alternatives disponibles afin de minimiser l'impact de l'échec de service. Pour ce faire, il doit être expérimenté, débrouillard et efficace. Finalement, l'agent de voyage doit être en mesure d'assister son client et de le sécuriser, car il lui épargne du temps et des émotions négatives.

Finalement, les entrevues avec nos participants nous a permis de proposer une dernière et importante tactique lors de la période de l'après-service, soit la période suivant le voyage et l'échec de service. Cette tactique est de guider le client afin de lui assurer une compensation juste et équitable. En effet, grâce à son expertise, l'agent de voyages est en mesure d'offrir une meilleure compensation au client lors du recouvrement de service.

Ainsi, nous sommes désormais en mesure de positionner l'agence de voyages comme « assurance » afin de prévenir et de minimiser les échecs de service pouvant survenir dans un contexte où plusieurs organisations sont impliquées. En effet, grâce à l'implémentation de ces huit tactiques définies, les agences de voyages épargneront à leurs clients un sentiment de colère et d'insatisfaction prolongé et préserveront leur loyauté suite à un échec de service. De plus, les tactiques présentées dans cette recherche prennent en considération l'entièreté des interactions entre une agence de voyages et son client. Plus précisément, grâce à la théorie du « customer

journey » présenté par entre autres, Stickdown et Zeher (2009), Nenonen et al. (2009) et Lemon et Verhoef, 2016, nous sommes en mesure de présenter des tactiques à implémenter avant, pendant et après l'échec de service. Ainsi, afin de révoquer l'insatisfaction d'un client dans un contexte d'échecs de services, il est primordial d'avoir une vision holistique lors de son intervention.

6.3 Limites et pistes pour de futures recherches

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une recherche qualitative, car procéder à des entrevues qualitatives semi-dirigées, auprès de professionnels de l'industrie du tourisme, représente un choix cohérent. En effet, l'objectif de la recherche qualitative est d'explorer les sujets n'ayant fait l'objet que de très peu d'études. De plus, elle est appropriée lorsque l'objectif de l'étude est de découvrir la manière dont les participants interprètent un sujet précis (McCraken, 1988). Or, cette méthodologie n'est toutefois pas exemptée de faiblesses et de limites. Nous allons donc tenter d'identifier les plus évidentes.

Tout d'abord, la recherche qualitative se base généralement sur un échantillon trop faible pour légitimer les résultats obtenus. En effet, les données qualitatives proviennent le plus souvent d'études de petite taille. Elles reposent sur l'expérience d'un groupe très restreint de personnes et risquent donc de ne pas être représentatives d'une population dans son entier (Van der Maren, 1996). L'échantillon sélectionné dans le cadre de cette étude est composé d'agents de voyages et de tours opérateurs. Cependant, cet échantillon représente un groupe trop restreint au sein de l'industrie du tourisme pour généraliser les résultats à une plus grande échelle.

Il aurait été notamment intéressant de rencontrer des dirigeants de compagnies aériennes. À plusieurs reprises, nous avons mentionné que les échecs de services sont rattachés aux compagnies aériennes, par exemple avec les retards ou les annulations de vols. Ainsi, pour améliorer la qualité des résultats, il aurait été pertinent d'analyser le point de vue de ces dirigeants. Particulièrement en ce qui a trait aux mesures à prendre dans un contexte d'échecs de services. De plus, il aurait été judicieux de connaître leur vision sur le rôle des agences de voyages dans un contexte d'échecs de services, sachant que ces deux organisations travaillent de près et de loin afin de livrer un service

touristique final aux consommateurs. Or, dû à un manque de contacts dans le secteur de l'aviation, nous n'avons pas été en mesure d'interroger des dirigeants de compagnies aériennes.

De plus, nous pouvons difficilement ignorer le point de vue des consommateurs lorsqu'il est question de livraison d'un service impeccable. Ainsi, il aurait été d'autant plus pertinent de valider l'entièreté des résultats récoltés auprès d'un échantillon de consommateurs. Plus précisément, à ce stade-ci de l'étude, il serait intéressant de rencontrer un groupe de consommateurs qui se sont récemment plaints auprès d'une agence voyages suite à un échec de service lors de leur voyage. Sans compter qu'il serait pertinent que les consommateurs interrogés soient sélectionnés en fonction de deux segments distincts, soient le « leisure market » et le « business market » (Cooper et Lewis, 2001).

Finalement, il serait pertinent d'utiliser une méthode de triangulation afin de combiner deux approches à cette recherche, soit l'approche qualitative et l'approche quantitative. Plus précisément, la triangulation est une méthode de vérification des données qui consiste à utiliser plusieurs sources d'information ou plusieurs méthodes de collecte de données pour l'étude d'un même phénomène. Elle nous permet de comparer les données obtenues à l'aide de deux ou plusieurs démarches d'observation distinctes et indépendantes, ce qui renforce la richesse et la validité des résultats (Van der Maren, 1996). Ainsi, ce choix nous permettrait de valider nos principales conclusions à l'aide d'un sondage élaboré qui serait envoyé aux professionnels de l'industrie du tourisme, tels que les agences de voyages, les compagnies aériennes, les tours opérateurs, etc.

Annexe 1

Guide d'entrevue # 1: Les professionnels de l'industrie du tourisme

Partie 1

- De façon générale, pouvez-vous me décrire votre vision des touristes d'aujourd'hui? Quels sont les besoins ou les particularités que vous devez satisfaire?
- Pouvez-vous me décrire quelques stratégies que vous utilisez afin de livrer un service à la clientèle idéal?

Partie 2

Les agences de voyages vivent présentement ce qu'on appelle une «désintermédiation». C'est-àdire que les voyageurs et les organisations optent de moins en moins pour les services d'une agence de voyages afin de réserver leur voyage.

- D'après vous, quel est le rôle des agences de voyages?
 - ✓ Auprès des autres organisations
 - ✓ Auprès des touristes
- Pouvez-vous me décrire la relation que vous entretenez avec les agences de voyages? Et at-elle toujours été de la sorte?
- D'après vous, quelles sont les causes liées à la désintermédiation des agences de voyages?

Partie 3

Il arrive parfois qu'un ou des problèmes surviennent lors d'un voyage, tels qu'une erreur dans la réservation, un vol retardé, des bagages perdus, etc. Ces problèmes créent un mécontentement chez le voyageur, qui aurait souhaité avoir un voyage impeccable.

- À quelle fréquence vous arrive-t-il de gérer des plaintes provenant de clients?
- À quel moment rencontrez-vous le plus souvent des problèmes? Pouvez-vous appuyer votre réponse par des exemples concrets?
 - o Planification et réservation du voyage (Ex. variation du prix des billets)
 - O Vol et Voyage (Ex. vol retardé, sièges overbooked, etc.)
 - o Recouvrement de service (Ex. offrir une compensation)
- Utilisez-vous des stratégies afin d'éviter que ce type de problèmes se reproduisent? Pouvez-vous appuyer votre réponse par des exemples concrets?

- Lorsqu'un problème survient, quels moyens offrez-vous afin que le client ou l'agent de voyages puissent rentrer en contact avec vous?
- Gérez-vous différemment une plainte provenant d'un client et d'un agent de voyages? Si oui, pouvez-vous m'expliquer le processus associé à chacun.
- Pensez-vous que l'agent de voyage agit comme facilitateur lorsqu'il est question de régler rapidement le problème d'un client?

Partie 4

- Lorsqu'un problème survient, comment faites-vous pour minimiser l'insatisfaction du client?
- Faites-vous une enquête avant d'offrir une compensation aux clients insatisfaits? Si oui, pouvez-vous me décrire le processus?
- Selon la gravité de l'erreur commise, quels types de compensations utilisez-vous afin de satisfaire le client s'étant plaint?
- D'après vous quelle place l'agent de voyage occupe-t-il dans la gestion des plaintes? Pouvez-vous appuyer votre réponse par des exemples concrets?

Guide d'entrevue # 2: Les agences de voyages

Partie 1

- De façon générale, pouvez-vous me décrire votre vision des touristes d'aujourd'hui? Quels sont les besoins ou les particularités que vous devez satisfaire?
- Pouvez-vous me décrire quelques stratégies que vous utilisez afin de livrer un service à la clientèle idéal?

Partie 2

Les agences de voyages vivent présentement ce qu'on appelle une «désintermédiation». C'est-àdire que les voyageurs et les organisations optent de moins en moins pour les services d'une agence de voyages afin de réserver un voyage.

- D'après vous, quel est le rôle des agences de voyages?
 - ✓ Auprès des autres organisations

- ✓ Auprès des touristes
- Pouvez-vous me décrire la relation que vous entretenez avec les compagnies aériennes et les tours opérateurs? Et ont-elles toujours été de la sorte?
- D'après vous, quelles sont les causes liées à la désintermédiation des agences de voyages?
- Pensez-vous que cette désintermédiation crée des tensions entre les différentes organisations de présentes dans l'industrie du tourisme? Pouvez-vous appuyer votre réponse par des exemples concrets?

Partie 3

Il arrive parfois qu'un ou des problèmes surviennent lors d'un voyage, tels qu'une erreur dans la réservation, un vol retardé, des bagages perdus, etc. Ces problèmes créent un mécontentement chez le voyageur, qui aurait souhaité avoir un voyage impeccable.

- À quelle fréquence vous arrive-t-il de gérer des plaintes provenant de clients?
- À quel moment rencontrez-vous le plus souvent des problèmes? Pouvez-vous appuyer votre réponse par des exemples concrets?
 - o Planification et réservation du voyage (Ex. variation du prix des billets)
 - o Vol et Voyage (Ex. vol retardé, sièges overbooked, etc.)
 - o Recouvrement de services (Ex. offrir une compensation)
- Utilisez-vous des stratégies afin d'éviter que ce type de problèmes se reproduisent? Pouvez-vous appuyer votre réponse par des exemples concrets?
- Lorsqu'un problème survient, quels moyens offrez-vous afin que le client puisse rentrer en contact avec vous?
- Pensez-vous que l'agent de voyage agit comme facilitateur lorsqu'il est question de régler rapidement le problème d'un client? Pouvez-vous appuyer votre réponse par des exemples concrets?

Dans les nouvelles, nous entendons beaucoup parler de l'ouragan Irma et de la situation précaire des touristes qui sont pris dans des pays tels que Cuba, les Bahamas et Haïti, etc.

- Dans une situation critique comme celle-ci, quel est le rôle de l'agent de voyages?
- Quels moyens utilisez-vous afin de minimiser l'impact d'un tel évènement?

Partie 4

• Lorsqu'un problème survient, comment faites-vous pour minimiser l'insatisfaction du client?

- Faites-vous une enquête avant de défendre la cause de votre client, suite à son appel ou courriel?
- D'après vous quelle place l'agent de voyage occupe-t-il dans la gestion des plaintes? Pouvez-vous appuyer votre réponse par des exemples concrets?
- Considérez-vous être dépendantes des compensations offertes par les compagnies aériennes/grossistes ou pensez-vous avoir une marge de manœuvre dans les décisions rendues?

Annexe 2

Fiche synthèse des résultats

Thèmes	Les tactiques à implémenter dans la période du pré-service	lans la période du pré-service
Catégories	Développer une expertise nichée	Être proactif
Codes	 Produits et informations <u>adaptés</u> à son client On ne peut pas tout <u>connaître</u> <u>Spécificité</u> <u>Expertise niche</u> 	 <u>Prévoir</u> les erreurs futures (Escale de courte durée, compagnies de croisières qui offrent un mauvais service) Comparaison : <u>Internet</u> ne prévoit pas les
Interprétations	Détenir de l'information spécifique en lien avec son expertise, il aura un meilleur un contrôle sur l'information transmise au client.	Par proactif, nous désignons l'aptitude de l'agent de voyages à anticiper les erreurs et les inadvertances futures dans un contexte de voyages.
Citations	«Le billet d'avion [est] acheté directement sur Internet, sans l'aide d'une agence de voyages. L'agent de voyages a donc un rôle là-dedans, il doit connaître tous ses produits en détail et savoir lesquels sont adaptés à son client»; «On ne peut malheureusement pas tout savoir. Maintenant, j'offre beaucoup plus des voyages personnalisés, des voyages de pèlerinages. C'est très spécifique» - # 3 «Nous essayons d'être spécifiques dans le service que nous offrons. Nous sommes, par exemple, accrédités par le ministre du Tourisme du Kenya. Si nous voulons garder notre travail, il faut proposer quelque chose au client auquel lui-même ne penserait pas. Il faut toujours se mettre à jour avec de l'information spécifique à notre domaine d'expertise pour être capable de tout gérer» - #5 «Vendre que des croisières, c'est notre spécialité. Les agents de voyages ne peuvent pas connaître bien les produits concernant les croisières quand ils n'en vendent que cinq ou six par année. Nous, on ne fait que ça! On connaît les compagnies de croisières qui offrent un bon service et on fait affaire qu'avec elles. On donne l'heure juste à nos clients, ce qui fait qu'on ne reçoit presque plus de plaintes» - #4	«Les gens ne pensent pas aller chercher dans tous les recoins de l'information disponible parce qu'ils vivent l'euphorie du voyage. C'est le rôle de l'agence de voyages d'éviter ces erreurs futures»; «Les gens ne connaissent malheureusement pas toutes les lois» - #8 «Si mon client prend un vol de Montréal à Rome, avec une escale à Toronto, je sais déjà qu'il faut faire attention à l'escale à Toronto. Il y a toujours beaucoup de retards et de bagages perdus. Je lui dis directement de choisir des vols avec une escale de minimum trois heures. Nous essayons d'être proactifs dans des situations comme ça, car ça fait partie de notre expertise» - #2 «Lorsqu'on voit une escale de 35 min dans un aéroport, on ne l'offre pas parce que c'est quasiment impossible. Les ordinateurs des compagnies aériennes ne prévoient pas qu'il va y avoir une ligne au rayon x et que la personne risque donc d'être en retard à son vol» - #5 «Il y a des compagnies de croisières avec lesquelles on ne travaille pas. On sait qu'on va se retrouver avec des problèmes après la vente» - #4

Les tactiques à implémente	Les tactiques à implémenter dans la période du service
Enquêter sur les fondements d'une plainte	Posséder et préserver des contacts
 L'agent de voyages n'est pas un avocat : impartial Les clients peuvent mentir sur lors de la plainte Enquêter l'origine de la plainte Maintenir de bonnes relations entre les organisations 	 ✓ Base de contacts solide ✓ Lignes directes ✓ Efficacité et rapidité dans les résolutions de problème
Lorsqu'un échec de service survient, l'agent de voyages doit être impartial et d'enquêter sur les fondements d'une plainte provenant de son client.	Une base de contact solide permet à l'agent de voyages de livrer un service à la clientèle irréprochable lorsqu'arrive le temps de minimiser l'impact de l'échec de service.
«Les agents de voyages ne sont pas des avocats»; «Nos clients peuvent dire n'importe quoi lorsqu'ils ont commis une erreur»; «Les plaintes de nos clients sont souvent associées aux compagnies aériennes. Je ne parle pas d'un <i>act of god</i> . Elles sont souvent causées par une grève d'employés, des escales à l'aéroport trop courtes ou des réservations de sièges mal enregistrées» - #2	«Tu sais, quand on est impliqué dans un problème, c'est toujours l'agence de voyages qui est responsable. Si, dès le début, il est avec moi, c'est directement de ma faute. L'expertise et la qualité du service sont donc très importantes»; «si un agent de voyages répond à son client qu'il ne peut malheureusement rien faire pour lui et ce n'est pas de sa faute., c'est qu'il n'a probablement pas beaucoup de contacts»; «j'ai leur numéro de cellulaire et je les appelle quand il
«La première chose qu'on fait, lorsqu'on reçoit un appel au sujet d'une plainte, est de vérifier l'information donnée. Il peut arriver que	arrive un problème avec un client. Il y a une relation de confiance qui s'est développée entre moi et les compagnies aériennes. Une fois
le client ait juste oublié d'aller à l'aéroport. Sinon, il peut arriver que le client ne nous explique pas complètement la vérité»; «On n'a pas vraiment d'autre choix que d'éduquer notre client dans ce genre de	j'ai appelé à Vancouver parce que nous étions fermés à Montréal Je me suis donc dit que c'était une chance que je connaisse quelqu'un à Vancouver. Je vais l'appeler et il va pouvoir m'aider» - #2
situation. Mais, dans le cas où cette situation se reproduit plusieurs fois avec le même client, la relation est brisée. Je ne veux plus offrir	«On a des contacts directs et une ligne prioritaire, on n'attend
mes services»; «Il y a de l'abus de la part des clients et de l'abus de la part des agents de voyages. Ils n'ont même pas eu la chance de	pas. Lorsqu'on appelle Vacances Air Canada par exemple, on attend environ 2 minutes. Si le grossiste ne peut pas régler nos problèmes,
nous parler qu'ils commencent déjà à nous attaquer »; «si mes représentants me disent de faire attention à un agent de voyages qui	on opte pour autre alternative et on appelle la compagnie de croisière directement» - #4
il ne vérifie pas les faits, moi je lève un drapeau rouge et je gère la situation autrement. Mais bon, c'est du cas par cas» - #6	«On est responsable de son client, de son dossier. Si tu achètes avec un agent de voyages, tu es ma cliente ultimement, mais tu es aussi la
«Un bon agent de voyages, avec qui nous avons envie de collaborer, est celui qui prend le temps de s'informer après avoir reçu une	cliente de l'agent de voyages»; « On est là pour travailler ensemble. Pour le département des ventes particulièrement, l'importance est
plainte» - #9	d'établir un partenariat entre les agences de voyages et nous. Nous devons analyser les besoins du client et si cela revient à laisser l'agence de voyages faire le travail je dois la laisser faire » - #7
	1 agence de Voyages Taire le travail, le dois la laisser Taire » - #/

Les tactiques à implémenter dans la période du service	dans la période du service
Être disponible et réagir en temps réel	Explorer les alternatives disponibles
 Disponible 24h sur 24 (en tout temps) pour les urgences Réagir immédiatement lorsque le client subit un échec de service Présent à 100 % 	 ✓ <u>Débrouillardise</u> ✓ <u>Propose des solutions</u> rapidement ✓ Obtenir des <u>alternatives</u> qui sauront satisfaire le client ✓ Choisir <u>la meilleure solution</u>
Les agents des voyages doivent être disponibles en tout temps et réagir dans l'immédiat afin de trouver une solution au client lorsque celui-ci vient de subir un échec de service.	L'objectif des agents de voyages est de trouver la meilleure solution afin de garantir la satisfaction de leurs clients suite à un échec de service.
«Si un client arrive à destination et qu'il y a un pépin, l'agent de voyages doit toujours avoir un numéro de téléphone ou une ligne ouverte 24 h sur 24 pour assister son client»; «L'agent de voyages devrait être présent à 100% pour son client, sinon pourquoi réserver avec un agent de voyages? » - #7	«La compagnie aérienne ne va pas chercher la meilleure manière de régler les problèmes des clients. Elle va prendre l'information qu'elle a devant elle et l'offrir au client. Tandis que nous, on se force, on se tue pour trouver la meilleure alternative aux clients»; «La compagnie aérienne va toujours chercher ce qui est le moins coûteux pour elle, tandis que l'agent de voyages va proposer ce qui est le moins coûteux
«On a des services d'urgence même la fin de semaine. Le client sera pris en charge tout de suite par un agent de voyages. On est là pour lui trouver une solution quand il en a besoin»; «Hier soir, à minuit, j'ai réglé un problème. En plus, c'était un jour férié. J'avais une personne qui voyageait à Denpasar pour la production d'une télésérie nommée Occupation Double. Cependant, aucun vol ne décollait de	pour son client»; «Dernièrement il y a eu de gros orages en Angleterre. Nos agents de voyages ont directement appelé différentes compagnies aériennes afin de s'occuper de nos clients, car la plupart des vols étaient annulés. Après plusieurs appels, on les a mis sur d'autres vols»-#3
Montréal pour Toronto à cause des violents orages. En plus de répondre à l'appel, j'ai donc travaillé pendant deux heures sans arrêt afin de trouver une solution. L'important dans toute cette histoire, c'est d'être capable de réagir en temps réel. Tu n'as peut-être pas une stratégie spécifique, mais tu sais qu'il faut que tu règles le problème	«Internet ne leur donne pas cette information. Ce sont de petits détails que l'agent de voyages épargne aux clients, c'est-à-dire que, contrairement à Internet, l'agent de voyages raisonne le client, le calme et lui propose une solution rapidement» - #1
immédiatement»- #2 «Ça fait partie du service et je ne peux pas charger mon client pour les heures supplémentaires de travail. Mais, je peux vous garantir	«Les techniciens sont payés à l'heure et la compagnie aérienne leur avait seulement proposé un vol le lendemain au soir. En mettant beaucoup de pression et en faisant beaucoup d'appels, j'ai réussi à faire revenir l'équipe en une journée. J'ai appelé mon contact à
que ce chent va revenir et somcher mes services, car c'est un service de qualité» - #5	Montreat, je ieur ai dit que c'etait un groupe de production et que je n'avais pas le choix de trouver une solution le plus rapidement possible. On a séparé l'équipe technique en deux pour régler le problème et voilà, après 12 heures de travail, ils étaient en direction de Montréal» - #2

Les tactiques à implémenter dans la période du service

Assister et sécuriser son client

- Dépendance à l'information
- Circulation lente de l'information
- Assister et sécuriser les clients dans des périodes de crise
- **Psychologue**

de réconfort et de sécurité leurs clients en leur épargnant du temps et des émotions négatives. De plus, ils deviennent une source importante Dans un contexte d'échecs de services à grande échelle (ex. ouragan), les agents de voyages doivent assister

problème. Nous pouvons simplement rembourser le billet et trouver un espace disponible sur un autre vol» - #1 «Dans la majorité des situations, un agent de voyages, avec un simple courriel ou coup de fil, règle votre

personne au bout du fil devient enragé. C'est sûr qu'ils deviennent fous!» - #5 nos clients n'ont pas à faire»; «Un client qui est sur son cellulaire pendant huit heures afin de rejoindre une puissions prendre une petite pause. Toutefois, le 8h d'attente que nous devons faire, c'est un 8h d'attente que afin de trouver des solutions. Il nous arrive même parfois de nous passer l'appel entre agents, afin que nous «Enormément de réservations doivent être changées. Ça peut nous prendre parfois huit heures d'attente en ligne

que les agents eux-mêmes»; «L'agent de voyages ne peut pas complètement prévoir la suite des évènements. Il doivent le sensibiliser à la réalité du secteur touché par une telle catastrophe» - #5 se doit donc d'être à l'écoute de son client et de le rassurer. Si celui-ci est émotionnel, les agences de voyages telle catastrophe. Elles donnent donc les grandes lignes de la situation, mais parfois elles n'en savent pas plus «Les tours opérateurs et les compagnies aériennes sont débordées, car elles essaient de minimiser l'impact d'une

gens le plus possible» - #3 situation où il n'y a pas de vols qui décollent parce que l'aéroport est fermé, c'est d'essayer de sécuriser les «Ça sécurise les gens de nous parler quand ils sont mal pris. Dans le fond, c'est tout ce qu'on fait dans une

émotions dans ce genre de situation» - #9 «Les agents de voyages devraient suivre des cours de psychologie, car ils jonglent énormément avec les

de ses clients et d'y faire face. Ils sont comme des psychologues, ils sont là pour les aider et les sécuriser» - #6 un cas grave comme un ouragan, très négative. L'agent de voyage doit être capable de jongler avec les émotions «Tu sais, lorsqu'une personne voyage, elle est souvent émotive. Cette émotion peut être très positive ou, dans

Les tactiques à implémenter dans la période du post-service

Guider le client afin de lui assurer une compensation juste et équitable

- Dépendance aux politiques de remboursement des organisations
- Pression sur les organisations concernées
- Guider le client lors de sa réclamation
- Compensations plus élevées

guidant lors du dépôt d'une plainte. Cette tactique permet donc de minimiser les effets négatifs dus à l'échec de services, de préserver une bonne relation avec les clients, ainsi que d'offrir un service supérieur. L'agent de voyages doit être en mesure d'obtenir une compensation plus juste et équitable pour son client en le

c'est un de mes bons clients, tu ne peux pas en faire un peu plus?»; «le recouvrement de service est "un sale chèques»; «Si je fais une réclamation pour un client, je vais pousser ma représentante en lui disant "regarde, bénéficier de nos services! » - #2 boulot". Celui-ci permet toutefois aux agences de voyages d'offrir un service complet. Un client satisfait revient la grande majorité des cas, les compagnies offrent des points, un crédit pour un futur voyage ou bien des «Tout dépend de la compagnie et de la gravité de l'erreur. Chaque cas est individuellement analysé, mais, dans

compagnie, mais en nous mettant toujours en copie»; «Nous avons un département pour réviser et augmenter donnons toutes les informations afin qu'il puisse nous envoyer sa plainte. Ils peuvent l'envoyer directement à la passant de 200\$ à 800\$ grâce à notre expertise et à nos contacts avec China Airlines» - #1 les compensations. Voici un exemple typique : nous venons aujourd'hui de majorer une compensation de 600\$ du début à la fin. Nous lui disons de tout documenter à l'aide de photos et d'explications détaillées. Nous lui «Généralement, nous écrivons nous même la plainte. Mais si le client préfère l'écrire lui-même, nous l'assistons

de la pression sur la compagnie aérienne ou le grossiste» - #5 «En général, on fait nous-mêmes la plainte pour le client, car nous savons exactement ce qu'il faut pour mettre

essayer d'obtenir le plus d'avantages possible pour son client, car il travaille avant tout pour lui» - #6 de voyages insiste en disant « non, mon client ne voudra pas de cette compensation. L'agent de voyages va «C'est plus facile de régler un problème avec le client qu'avec l'agence de voyages. Il arrive souvent que l'agent

Bibliographie

Alamdari (2002). «Regional development in airlines and travel agents relationship». *Journal of Air Transport Management*, 8(5), 339-348.

Appelman et Go (2001). «Transforming relationships between airlines and travel agencies : challenges for distribution and the regulatory framework». Tourism Distribution Channels : Pratices, Issues and Transformation. Cengage Learning EMEA. Chapitre 13, p.202-212

Arnold, S. J., & Fischer, E. (1994). «Hermeneutics and consumer research». *Journal of Consumer Research*, 21(1), 55-70.

Azimli, A. (2013). Service failure and recovery in the airline industry: Evidence from the TRNC (Master's thesis, Eastern Mediterranean University (EMU)-Doğu Akdeniz Üniversitesi (DAÜ)).

Bastakis, Buhalis, et Butler (2004). «The perception of small and medium sized tourism accommodation providers on the impacts of the tour operators' power in Eastern Mediterranean». *Tourism Management*, 25(2), 151-170.

Bathelot (2016). «Définition : Désintermédiation». Définition Marketing. En lien : http://www.definitions-marketing.com/definition/desintermediation/. Consulté le 17 avril 2017.

Bédard, F. (2001). «L'agent de voyages à l'ère du commerce électronique: une profession à réinventer». Puq.

Bédard, S. (2015) «Les échecs de produit dans un canal de distribution : l'attribution de la responsabilité entre les différentes organisations». (Mémoire de maitrise). HEC Montréal

Bigne et al. (1997) «The influence of motivation, experience and satisfaction on the quality of service of travel agent». In P. Kunst and J. Lemmink (eds) *Managing Service Quality*. Paul Chapman Publishing, London, p.53-70

Bitner et Booms (1982). «Trends in travel and tourism marketing: The changing structure of distribution channels». *Journal of Travel Research*, Vol.20(4), Spring, pp. 39-44.

Bloch et Segev (1997). «The impact of electronic commerce on the travel industry an analysis methodology and case study». In *System Sciences*, 1997, *Proceedings of the Thirtieth Hawaii International Conference on* (Vol. 4, pp. 48-58). IEEE

Buhalis (2000). «Relationships in the distribution channel of tourism: Conflicts between hoteliers and tour operators in the Mediterranean region». *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, I(1), 113-139.

Buhalis et Laws, (2001). «Introduction: Tourism Distribution Channels: Pratices, Issues And Transformation». Tourism Distribution Channels: Pratices, Issues and Transformation. Cengage Learning EMEA. Chapitre 1, p. 3-6

Caro et García (2008). «Developing A Multidimensional And Hierarchical Service Quality Model For The Travel Agency Industry». Tourism Management, 29(4), 706-720.

Christopher (1992), «Logistics and Supply Chain Management», London: Pitman Publishing.

Conseil canadien sectoriel de la chaîne d'approvisionnement (2017). «Qu'est-ce qu'une chaîne d'approvisionnement?». CCSCA. En lien : http://www.supplychaincanada.org/fr/chaine-approvisionnement. Consulté le 17 avril 2017

Cooper et Lewis (2001). «Transformation and trends in the tourism industry: Implications for distribution channels». Tourism Distribution Channels: Pratices, Issues and Transformation. Cengage Learning EMEA. Chapitre 20, p.320-330

Dilts et Prough (2003). «Travel agencies: a service industry in transition in the networked economy». *Marketing Management Journal*, 13(2).

Dolnicar et Laesser (2007). «Travel agency marketing strategy: Insights from Switzerland». Journal of Travel Research, 46(2), pp.133-146.

Gao et al. (2012). «Consumer scapegoating during a systemic product-harm crisis». *Journal of Marketing Management*, 28(11-12), 1270-1290.

Harrington et Power (2001). «Quality issues in tourism distribution : practices ans prospects». Tourism Distribution Channels : Pratices, Issues and Transformation. Cengage Learning EMEA. Chapitre 7, p.103-134

Hashimoto et Telfer (2001). «Tourism Distribution Channels in Canada». Tourism Distribution Channels: Pratices, Issues and Transformation. Cengage Learning EMEA. Chapitre 16, p. 243-256

Heung (2003). «Barriers to implementing E-commerce in the travel industry: a practical perspective». *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), pp.111-118.

Hoffman et Bateson (1997). «Essentials of service marketing»: 191-201

International Air Transport Association (IATA), (2017). About Us. IATA. En lien: http://www.iata.org/about/pages/index.aspx. Consulté le 30 avril 2017.

Jensen (2001). «Service quality and the distribution chain for inclusive tour». Tourism Distribution Channels: Pratices, Issues and Transformation. Cengage Learning EMEA. Chapitre 7, p.119-133

Kaukal et al. (2000). «An approach to enable interoperability in electronic tourism markets». Proceeding of The 8th European Conference on Information System (ECIS 2000), 1104-1111.

Laws, (2001). «Distribution Channel Analysis For Leisure Travel». Tourism Distribution Channels: Pratices, Issues and Transformation. Cengage Learning EMEA. Chapitre 4, p.53-72

Lee, B. Y., & Cranage, D. A. (2017). «Service failure of intermediary service: impact of ambiguous locus of control». *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(4), 515-530.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). «Understanding customer experience throughout the customer journey». *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.

Lewis et al. (1998). «The Impact Of Information Technology On Travel Agents». *Transportation Journal*, pp.20-25.

McCollough, M. A., Berry, L. L., & Yadav, M. S. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of service research*, 3(2), 121-137.

McCracken, Grant (1988), «The long interview», Newbury Park, Sage Publications.

McIvor, R., O'Reilly, D., & Ponsonby, S. (2003). The impact of Internet technologies on the airline industry: current strategies and future developments. *Strategic Change*, *12*(1), 31-47.

Mentzer et al. (2001). «Defining supply chain management». *Journal of Business logistics*, 22(2), 1-25.

Middleton (1994), «Marketing in travel and tourism», 2nd Butterworth-Heinemann, London.

Nenonen, S., Rasila, H., Junnonen, J. M., & Kärnä, S. (2008, June). «Customer Journey–a method to investigate user experience». *In Proceedings of the Euro FM Conference Manchester* (pp. 54-63).

Page S.J. (2011). «Tourism Management». Further Web Reading 1: The Supply of Tourism (pp e1-e23).

Parasuraman, Berry et Zeithaml (1991). «Understanding customer expectations of service». *MIT Sloan Management Review*, 32(3), 39.

Payne et Davidson (2008). «How research saves scapegoat brands». Brand doctors–Retaining brand and business perspective in troubled times. Retrieved January, 18, 2011.

Prideau (2001). «Airline distribution system : the challenge and opportunity of the internet». Tourism Distribution Channels : Pratices, Issues and Transformation. Cengage Learning EMEA. Chapitre 14, p.213-227

Raven et Rubin (1976). «Social psychology: People in groups», New York: Wiley.

Sigala (2008). «A supply chain management approach for investigating the role of tour operators on sustainable tourism: the case of TUI». *Journal of Cleaner Production*, *16*(15), 1589-1599.

Spiggle, S. (1994). «Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research». *Journal of consumer research*, 21(3), 491-503.

Spreng, Harrell, et Mackoy (1995). «Service recovery: impact on satisfaction and intentions». *Journal of Services Marketing*, 9(1), 15-23.

Stern, L. W., El-Ansary, A. I., & Coughlan, A. T. (1996). «Marketing channels 5th ed.» *Prentice Hall-International, INC*.

Stickdorn, M., & Zehrer, A. (2009). «Service design in tourism: Customer experience driven destination management». *In First Nordic conference on service design and service innovation, Oslo* (pp. 1-16).

Talebian, M. (2015). «Airlines and Travel Agents: An Uneasy Relationship».

Tapper et Font (2004). «Tourism supply chains. Report of a Desk Research Project for the Travel Foundation». Tourism supply chains. Report of a Desk Research Project for the Travel Foundation.

Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekaran, M. (1998). «Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing». *The journal of marketing*, 60-76.

Théberge, et Grégoire (2015). «Echec de service et recouvrement: de la satisfaction à la vengeance». Chaire en marketing des services et expérience-client.

Thompson, C. J. (1997). «Interpreting consumers: a hermeneutical framework for deriving marketing insights from the texts of consumers' consumption stories». *Journal of marketing Research*, 438-455.

Tourism Canada (1994). «Product Distribution in the Tourism Industry: a profile of tour operators and travel agencies in Canada». Industry Canada, Ottawa.

Van der Maren, J. M. (1996). «La recherche qualitative peut-elle être rigoureuse?». École des hautes études commerciales, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter.

Wanhill (1993). «Intermediaries». In C. Cooper, J. Fletcher, D. Gilbert ans S. Wanhill (eds). Tourism: principles and pratice. Pitman, London, p.189-203

Weiner (1980). «The role of affect in rational (attributional) approaches to human motivation». *Educational Researcher*, 4-11.

Zhang, X., Song, H., & Huang, G. Q. (2009). «Tourism supply chain management: A new research agenda». *Tourism management*, 30(3), 345-358.