

# Stratégies de fidélisation de la clientèle des agences de voyages belges.

Etude de cas basée sur deux agences : Voyages Copine et Connections.

Mémoire réalisé par

**Cindy Nisolle**

Promoteur

**Lionel Groetaers**

Année académique 2016-2017

**Master 60 en information et communication,  
option relations publiques et gestion de la communication d'organisation**



*Je remercie David Ruydant de l'agence Voyages Copine et Stein Gullentops de l'agence  
Connections de m'avoir consacré une partie de leur temps précieux.*

*Sans eux, une étude de cas n'aurait pu être possible.*

*Je remercie autant mon promoteur, Lionel Groetaers, pour sa disponibilité et  
ses conseils qui m'ont permis de réaliser ce mémoire de la manière la plus scientifique  
possible.*



# TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION .....	1
PARTIE I – EXPLORATION THEORIQUE DE LA FIDELISATION DE LA CLIENTELE	3
Chapitre 1 : La fidélisation aujourd’hui .....	3
1.1. Définitions .....	3
1.2. Enjeux de la fidélisation .....	4
Chapitre 2 : Les stratégies de fidélisation .....	5
2.1. Facteurs de fidélité .....	5
2.2. Marketing relationnel .....	7
2.2.1. CRM .....	8
2.2.2. Programmes de fidélisation .....	9
2.3. Mesure des résultats .....	11
PARTIE I – CONCLUSION SUR LA THEORIE .....	13
PARTIE II – ETUDE DE CAS.....	15
Chapitre 3 : Les agences Voyages Copine et Connections .....	15
3.1. Présentation .....	15
3.2. Clientèle et produits/services.....	16
3.3. Valeur ajoutée.....	17
Chapitre 4 : La fidélisation de la clientèle de Voyages Copine et Connections .....	18
4.1. Présence d’importants facteurs de fidélité.....	18
4.2. Absence de forte stratégie de fidélisation.....	19
4.3. Difficultés du secteur du voyage .....	23
4.4. Impact des nouvelles technologies .....	24
4.5. Mesure des résultats .....	27
4.6. Recommandations .....	28
CONCLUSION GENERALE.....	31
BIBLIOGRAPHIE .....	i
ANNEXES.....	ii
Annexe 1 : Logo de l’agence Voyages Copine .....	ii
Annexe 2 : Logo de l’agence Connections .....	ii
Annexe 3 : Entretien avec David Ruydant .....	ii
Annexe 4 : Entretien avec Stein Gullentops .....	ii



## INTRODUCTION

Après la Seconde Guerre mondiale, une forte croissance économique transforme les habitudes de consommation des populations. Les revenus des familles augmentent tandis que le prix des produits baisse. Après les privations de la guerre, c'est une société de consommation qui se met en place. A cette époque, il n'y avait pas lieu de fidéliser les clients, jusqu'au moment où, en réaction à la surconsommation, à l'abondance de la concurrence et à l'avènement des nouvelles technologies, les consommateurs ont changé de comportement. Dorénavant, les entreprises ne peuvent plus se permettre de se concentrer uniquement sur le développement de l'offre. En outre, leur chiffre d'affaires ne vient pas seulement du nombre de clients mais aussi de l'activité par client et de la fidélité de celui-ci dans le temps. Afin de s'imposer durablement sur le marché, les entreprises doivent construire une véritable relation avec leurs clients. Elles développent alors des moyens permettant de mieux piloter la fidélité de leur clientèle et nous verrons que la technologie joue un rôle essentiel dans ce processus.

Parmi tous les types d'entreprises qui existent, nous avons été intéressés par les agences de voyages belges. Alors que le secteur du voyage devient accessible à un public de plus en plus large, nous nous sommes demandé si toutes les agences ont établi des stratégies de fidélisation et si oui, lesquelles. Nous nous sommes également posé la question de savoir si ces stratégies – si elles existent – correspondent à ce qu'on peut trouver dans les livres de théorie. En effet, dans le but d'aider les entreprises dans le processus de fidélisation, de nombreux auteurs, tels que Philip Kotler et Julien Lévy, se sont attelés à la tâche de rédiger les pratiques à suivre pour fidéliser une clientèle. Mais cette théorie est-elle applicable au secteur du voyage ? Ce mémoire a pour but de répondre à ces questions et nous verrons qu'une étude de cas peut révéler quelques surprises...

La première partie de ce mémoire présente une exploration théorique de la fidélisation de la clientèle d'une entreprise. Cette recherche permettra de formuler nos hypothèses de réponse aux questions posées précédemment. La deuxième partie prend la forme d'une étude de deux cas : l'agence

Voyages Copine et l'agence Connections. Les résultats de cette étude confirmeront ou infirmeront nos hypothèses de réponse aux questions auxquelles ce mémoire tente de répondre.

## **PARTIE I – EXPLORATION THEORIQUE DE LA FIDELISATION DE LA CLIENTELE**

Dans cette première partie, nous tenterons de fournir l'état des connaissances en matière de la fidélisation de la clientèle des entreprises en général. Cette partie théorique ne vise pas de secteur particulier. En effet, après une minutieuse recherche, il s'avère qu'il n'existe, à notre connaissance, pas d'ouvrages spécialisés au sujet des stratégies de fidélisation des agences de voyages (belges ou non).

Le premier chapitre de cette partie vise à définir les termes actuels importants employés tout au long de ce mémoire. Les enjeux de la fidélisation de la clientèle seront abordés dans la suite du chapitre. Les facteurs qui favorisent la fidélité des clients seront expliqués dans le deuxième chapitre. Nous analyserons ensuite le marketing relationnel et les moyens qui existent pour mesurer les résultats des stratégies de fidélisation. Nous terminerons cette première partie en formulant nos hypothèses de réponse aux questions posées dans l'introduction et ce, sur base de l'exploration théorique qui suit.

### **Chapitre 1 : La fidélisation aujourd'hui**

#### **1.1. Définitions**

Dans le monde des entreprises, la fidélité d'un client est un engagement profond de la part de celui-ci à acheter un produit ou à utiliser les services d'une entreprise plusieurs fois « en dépit des facteurs situationnels et des efforts marketing susceptibles de provoquer un changement de comportement d'achat » (Kotler, Keller, Manceau 2015 : 153). Un client fidèle est donc une personne qui achète les produits d'une marque, ou qui fait appel à ses services, de façon récurrente et sur une longue période (Kotler, Keller, Manceau 2015 : 154).

La fidélisation d'un client peut donc être définie comme :

« l'ensemble des actions et politiques liées au produit, au prix, à la communication, à la promotion ou à un programme spécifique, destinées à

renforcer la fidélité des clients à une marque en réduisant l'attrition<sup>[1]</sup> et en accroissant la part de client » (Lévy 2014 : 540).

Afin de compléter cette définition de la fidélisation de la clientèle, il est nécessaire de déterminer les enjeux de celle-ci.

## 1.2. Enjeux de la fidélisation

La fidélisation de la clientèle permet à une entreprise de faire des bénéfices sur le court, le moyen et le long terme. La fidélité des clients permet donc une meilleure rentabilité. Selon Reichheld et Sasser, une entreprise peut améliorer ses performances de 25 à 85% en réduisant son taux d'attrition de 5% (1990 : 303). Ci-dessous sont expliquées les raisons d'un tel gain de rendement.

Premièrement, les clients fidèles permettent de maintenir un chiffre d'affaires plus certain que celui produit par les clients occasionnels. Les clients fidèles sont moins sensibles aux offres promotionnelles des concurrents, alors que les clients occasionnels vont et viennent selon les offres qui les intéressent le plus (Kotler, Keller, Manceau 2015 : 159).

Deuxièmement, la fidélisation de la clientèle permet l'amortissement des coûts d'acquisition des nouveaux clients. Aujourd'hui, toute personne ayant étudié le marketing sait qu'il coûte moins cher de fidéliser les clients que d'en acquérir de nouveaux. Selon Kotler, cette action coûte cinq fois plus cher que satisfaire et fidéliser les clients actuels (2015 : 159). Il faut donc fidéliser la clientèle et ainsi limiter les départs, sachant que, en moyenne, une entreprise perd chaque année 10% de ses clients (Kotler, Keller, Manceau 2015 : 159).

Troisièmement, suite au développement d'internet, la fidélisation de la clientèle entraîne une diminution des coûts de gestion. Quand un client est fidèle et qu'il a l'habitude d'utiliser les services d'une entreprise, il commence à avoir de l'autonomie et utilise les outils de self-service et de gestion de compte en ligne, lorsque le secteur de l'entreprise le permet (Lévy

---

<sup>1</sup> « Perte de client, de substance ou d'autres éléments non forcément matériels » (Le Dictionnaire en ligne 2017).

2014 : 601). L'organisation doit, dès lors, moins dépenser pour s'occuper des services pour ses clients.

Enfin, nous pouvons mentionner le phénomène de recommandations ou de bouche à oreille. Les clients fidèles y jouent un rôle important car ce sont généralement eux qui recommandent à leurs amis ou à leur famille une marque à laquelle ils sont attachés. Les personnes qui hésitent à acheter un produit écouteront plutôt leurs connaissances ou les avis d'autres consommateurs que ce que la marque dit elle-même du produit. Les clients fidèles attirent donc d'autres clients. De plus, les recommandations de clients à clients ont pris encore plus de poids depuis l'apparition d'internet et de la vente en ligne.

Les nombreux enjeux de la fidélisation de la clientèle ayant été exposés, nous allons voir, dans le chapitre suivant, comment une entreprise doit s'y prendre pour rendre un client fidèle.

## **Chapitre 2 : Les stratégies de fidélisation**

### **2.1. Facteurs de fidélité**

Avant d'analyser les stratégies de fidélisation qui peuvent être mises en place par une entreprise, il est nécessaire de se demander pourquoi un client est fidèle à une marque. D'après Kotler, c'est parce qu'il perçoit « la valeur supérieure de l'offre de l'entreprise par rapport aux concurrents » (Kotler, Keller, Manceau 2015 : 147). Suite au développement des nouvelles technologies, les consommateurs disposent maintenant d'outils avec lesquels ils peuvent comparer les entreprises en quelques clics et sélectionner celles qui leur conviennent le mieux. Ils peuvent donc facilement choisir l'offre qui leur semble avoir la plus forte valeur. Cette valeur peut être évaluée grâce à plusieurs critères mais certains sont plus importants que d'autres. En 2013, les résultats d'une enquête menée par l'institut de sondage américain Clickfox ont révélé que, lorsque l'on parle des moteurs de la fidélité, la qualité ainsi que le service client l'emportent sur le prix : qualité (88%), service après-vente (72%), prix (50%), pratique

(45%), engagement social (45%), prestige (12%) et autres (9%). Il semble également, avec 54% de réponses, que si une organisation récompense ses clients, ceux-ci auront tendance à consommer plus avec cette organisation.

Par ailleurs, si l'entreprise arrive à répondre aux attentes des clients, ceux-ci seront alors satisfaits. Cela conditionnera la probabilité de rachat et donc, de fidélité de la clientèle (Kotler, Keller, Manceau 2015 : 147). Mais attention : si, dans leur ouvrage *Marketing Management*, Kotler et Dubois reconnaissent que la fidélisation implique une forte satisfaction, cette dernière n'entraîne pas forcément la fidélisation d'un client (1997 : 452). En effet, ce dernier peut avoir envie de tester d'autres produits ou services chez les concurrents malgré le fait qu'il ait été satisfait de son achat. Cependant, un sentiment d'insatisfaction empêchera assurément une fidélité si l'entreprise ne prend pas en compte ce mécontentement. Par exemple, une plainte doit être réglée par le service après-vente. Parmi les clients qui déposent une réclamation, entre 54 et 70% d'entre eux achèteront de nouveau auprès de l'entreprise si leur problème a été résolu. Ce pourcentage va jusqu'à 95% si ce problème a été réglé rapidement (Kotler, Keller, Manceau 2015 : 175). De plus, un client qui aura expérimenté un service après-vente efficace en parlera à plus ou moins cinq personnes de son entourage alors que si son problème n'a pas été solutionné (ou trop lentement), il en parlera à onze personnes environ (Kotler, Keller, Manceau 2015 : 175). La satisfaction est donc la base de la fidélisation sans pour autant garantir la fidélité de tous les clients.

Enfin, traduisant une relation stable entre l'individu et la marque, un autre facteur de fidélité est l'attachement d'un client à cette marque. En outre, ce lien affectif rend particulièrement « difficile son imitation ou sa transposition à une autre marque » (Lévy 2014 : 568).

Maintenant que nous connaissons les facteurs de fidélité les plus importants (qualité, service après-vente, satisfaction et attachement), nous pouvons analyser la façon dont les stratégies de fidélisation sont mises en place pour exploiter ces facteurs.

## 2.2. Marketing relationnel

Comme mentionné dans l'introduction, en réaction à la surconsommation, à l'abondance de la concurrence et à l'avènement des nouvelles technologies, les consommateurs ont changé de comportement. Le marketing centré autour du produit ne fonctionne plus. A l'heure actuelle, les clients attendent qu'on les soigne et ils ont besoin de se sentir écoutés (Kotler, Keller, Manceau 2015 : 161). Il ne faut donc pas vouloir vendre à tout prix mais bien entretenir une bonne relation avec ses clients et identifier leurs besoins. Nous sommes dans l'ère du marketing relationnel.

Selon Lévy dans son ouvrage *Tout le marketing à l'ère numérique*, toute stratégie de fidélisation doit contenir les « 3 R » (2014 : 568). Ainsi, il explique que, pour fidéliser les clients, premièrement, il est nécessaire de créer une « romance », c'est-à-dire raconter une histoire afin que le client s'attache à la marque. Deuxièmement, il faut de la « reconnaissance » ; les clients doivent se retrouver dans la marque et sentir que les offres sont personnalisées pour eux. Il faut donc avoir identifié leurs besoins au préalable. Enfin, une « récompense » est à prévoir pour, comme le nom l'indique, récompenser les clients de leur fidélité (Lévy 2014 : 568). Comme nous le verrons plus loin, ces « 3 R » se retrouvent dans le marketing relationnel. Celui-ci, grâce à ses techniques, permet de développer l'activité par client et de fidéliser celui-ci dans le temps (Lévy 2014 : 521). Plus précisément, le marketing relationnel est :

« une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque » (Lévy 2014 : 524).

Deux traductions concrètes du marketing relationnel sont les politiques de CRM, ou gestion de la relation client, et les programmes de fidélisation. Nous analysons ces deux composantes ci-après.

Avant de continuer, il est convenu de souligner que, peu importe la stratégie utilisée, une bonne relation avec ses clients n'est possible que si l'entreprise a une bonne relation avec ses employés car ce sont eux qui seront en contact direct avec le client. Dans son livre *L'effet loyauté*, Reichheld insiste sur le

fait qu'une entreprise doit poursuivre une philosophie basée sur le « capital humain », c'est-à-dire qu'elle cherche à avoir de « bons employés » qui permettront une certaine stabilité, tant au niveau du personnel qu'au niveau des clients (1996 : 103). En effet, si l'on veut établir une relation durable avec de « bons clients », des employés fiables et un faible taux de renouvellement du personnel sont indispensables.

### 2.2.1. CRM

A l'ère du Big Data, les informations sur les clients ne manquent pas. Ces données permettant aux entreprises de connaître leurs clients constituent une condition nécessaire pour mettre en œuvre une stratégie relationnelle. En effet, l'analyse de ces données permettra de « proposer la bonne offre, au bon client, au bon moment et sur le bon canal » (Jallat *et al.* 2014 : 127). Cette mise en place de systèmes de gestion plus ou moins personnalisés de la relation commerciale qu'une marque souhaite entretenir avec ses clients est appelée gestion de la relation client (GRC ou CRM de l'expression anglaise Customer Relationship Management). Plus précisément, elle consiste à :

« rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients et à gérer avec soin tous les moments de contact avec eux en vue de maximiser leur fidélité à l'entreprise » (Kotler, Keller, Manceau 2015 : 169).

Le CRM permet de répondre de la manière la plus personnalisée possible aux besoins des clients. Il permet également de coordonner un parcours client multicanal (point de vente, mobile et internet) afin d'offrir une expérience client unifiée (Jallat *et al.* 2014 : 14). Afin de récupérer ces données, les entreprises doivent bien évidemment s'équiper d'un outillage technologique adéquat. Cependant, il est vrai que la gestion de la relation client peut prendre bien des formes selon l'activité de l'entreprise et les clients ou prospects qu'elle convoite. Par exemple, une entreprise qui fait du « business to business » n'aura pas besoin du même logiciel CRM qu'une entreprise qui s'occupe du « business to consumer », comme une agence de voyages par exemple. Ce type d'entreprise utilisera généralement un logiciel

de CRM qui regroupe des fonctionnalités précises. D'abord, le programme doit permettre de gérer une base de données dans laquelle une adresse e-mail, par exemple, équivaut à un client. Ensuite, le logiciel devrait être capable de segmenter, c'est-à-dire de classer les clients dans un ou plusieurs segments selon sa typologie, son comportement d'achats, etc. Il faut également qu'il puisse gérer les campagnes, c'est-à-dire envoyer une grande quantité de sollicitations en suivant un plan commercial et suivre leur performance. Enfin, diriger ces campagnes sur le canal le plus pertinent : e-mails, SMS, brochures, etc. (Scholasch 2013). Bien sûr, un logiciel CRM peut avoir d'autres fonctionnalités mais cela dépend des besoins de l'entreprise. Cet outil, selon ses fonctionnalités, peut coûter très cher. Néanmoins, à l'ère du marketing relationnel, il semble être presque indispensable dans une stratégie de fidélisation de la clientèle.

### 2.2.2. Programmes de fidélisation

Sur base du CRM, des programmes de fidélisation peuvent être développés. Ces programmes permettent aux clients de se sentir valorisés. Ils ont le sentiment d'être traités d'une façon particulière et cela renforce leur lien affectif avec la marque (Kotler, Keller, Manceau 2015 : 162). Selon des données rassemblées par le fournisseur de service de paiement américain Cayan en 2014, les programmes de fidélisation peuvent augmenter de 20% la part de marché d'une marque et de 10% l'acquisition de nouveaux clients. Selon la même source, 69% des personnes interrogées déclarent que leur choix d'une marque est influencé par le fait que celle-ci fasse gagner des récompenses pour leur fidélité. Ensuite, 70% des interrogés estiment que les programmes de fidélisation font partie de leur relation avec l'organisation. Enfin, 82% des petits business sondés disent que les clients fidèles sont le principal moyen grâce auquel leur business a grandi. Les programmes de fidélisation semblent donc fonctionner auprès des clients. Etant donné l'évolution constante du marketing, il n'est pas possible de dresser une liste exhaustive de tous les programmes existants. Cependant, dans les lignes suivantes, nous expliquons ceux qui sont le plus souvent cités dans les livres

de théorie, notamment les outils numériques car les programmes de fidélisation se mettent en place de plus en plus via internet.

Un des programmes les plus connus est celui de la récompense de la fidélité. Cette récompense se présente souvent sous forme d'une carte, comme le nom du programme l'indique, de fidélité. Cette carte peut permettre, par exemple, d'accumuler des points et de recevoir des cadeaux ou des réductions lors d'un prochain achat. L'Observatoire de la Fidélité et Fidélisation Clientèle en France réalise chaque année un baromètre de la fidélité. Sa huitième édition a été présentée le 29 mars 2017 et révèle que, sur les 781 Français qui ont répondu à l'enquête, 66,5% déclarent que posséder une carte les incite à retourner sur le point de vente. Un autre programme de fidélisation est l'envoi de courriers et de magazines par la poste. Ce système est moins utilisé qu'avant car il est plus coûteux et moins immédiat que les outils numériques. Il est toutefois encore utilisé et permet de rappeler aux clients que l'entreprise existe, de leur faire connaître leurs offres ainsi que de toucher ceux qui ne sont pas accessibles via internet, comme les personnes âgées, par exemple.

Par contre, pour les clients qui utilisent internet, les programmes de fidélisation se sont multipliés. Premièrement, un site web relationnel est un levier de fidélisation. Si un client trouve que le site d'une entreprise est facile d'utilisation, c'est-à-dire qu'il est ergonomique, que le client y a trouvé les informations qu'il cherchait et que ce site permet une certaine interaction avec cette entreprise, le client aura tendance à rester fidèle à celle-ci (Jallat *et al.* 2014 : 353). Deuxièmement, la newsletter est de plus en plus utilisée. Elle permet la « diffusion d'une information riche et illustrée » et une réaction immédiate du client car celui-ci peut être atteint n'importe quand (Jallat *et al.* 2014 : 398). Troisièmement, il y a les réseaux sociaux. Ceux-ci permettent plus d'échanges interactifs entre la marque et ses clients, ainsi qu'entre les clients eux-mêmes. Grâce aux réseaux sociaux, il est possible d'aller un pas plus loin que les sites internet traditionnels (Lévy 2014 : 549). Cependant, il ne faut pas sous-estimer le coût de la gestion de ces plateformes. La gestion des réseaux sociaux n'est pas gratuite, contrairement à ce que l'on pourrait penser. Il faut, par exemple, payer la réalisation des contenus (vidéos, photos, etc.), le community manager, etc.

Pour finir, il est important de remercier les clients fidèles via des récompenses, comme nous l'avons vu plutôt, mais cela peut aussi simplement se faire via un support numérique, tel qu'un e-mail ou un post sur Facebook, qui remercie le client pour sa fidélité (Cayan 2014). Les entreprises peuvent également profiter de ce support pour réaliser une enquête de satisfaction client dans le but d'améliorer ses services, et donc de favoriser la fidélisation de la clientèle.

Internet a profondément transformé les programmes de fidélisation, d'une part en réduisant les coûts, d'autre part en les agrémentant avec du contenu multimédia (Lévy 2014 : 549). Grâce à ces programmes, le client se sentira spécial et reviendra plus facilement. En plus, un programme de fidélisation ne constitue pas seulement une bonne raison pour les clients de revenir mais il permet aussi de fournir des informations sur eux. Les besoins des clients peuvent alors être plus efficacement identifiés, et donc leur fidélité est augmentée (Cayan 2017). C'est ainsi qu'une boucle se forme. Plus les clients achètent, plus les informations récoltées à leur sujet sont nombreuses. Il est alors possible de mieux cibler les programmes de fidélisation, ce qui entraîne une plus grande fidélité des clients et ainsi de suite.

### 2.3. Mesure des résultats

Comme Reichheld le souligne dans son livre *L'effet loyauté*, « la mesure réside au cœur de la vision et de la stratégie » (1996 : 225). Il est important de mesurer comment une stratégie de fidélisation contribue à la performance d'une entreprise. Une fois cet impact mesuré, la stratégie peut alors être améliorée. Mais s'il est relativement facile de mesurer l'efficacité des actions relationnelles à court terme sur les ventes et sur la satisfaction, il est plus difficile de la mesurer pour les actions à long terme sur la valeur du client et sur la qualité de la relation (Jallat *et al.* 2014 : 250). Nous présentons quelques systèmes de mesure ci-dessous.

Toujours selon Reichheld, parmi les mesures de la fidélité les plus souvent utilisées, se trouve le taux de rétention des clients. Ce taux indique la

proportion de consommateurs qui restent clients sur une période donnée. Le taux d'attrition est également fréquemment calculé. C'est un ratio entre le nombre de clients perdus par rapport au nombre de clients total sur une période précise. De nombreuses entreprises utilisent aussi le *Net Promoter Score* (NPS) créé par Reichheld. Cet indicateur de fidélité consiste à évaluer la probabilité qu'un client recommande une certaine marque à d'autres personnes (Galiana 2014).

Si les indicateurs montrent une forte fidélité, cela prouve que l'entreprise réussit à créer de la valeur pour les clients. En effet, nous avons vu précédemment que la base d'une stratégie de fidélisation est d'offrir aux clients une valeur supérieure à celle des concurrents. En observant le comportement des clients et leur fidélité ou non, il est donc directement possible de savoir si l'entreprise leur apporte une valeur supérieure ou non par rapport à la concurrence (Reichheld 1996 : 19).

## **PARTIE I – CONCLUSION SUR LA THEORIE**

Pour rappel, les questions auxquelles ce mémoire tente de répondre sont les suivantes : les agences de voyages belges ont-elles toutes des stratégies de fidélisation ? Si oui, quelles sont-elles et correspondent-elles à la théorie ? Sur base de l'exploration théorique réalisée dans la première partie de ce mémoire, nous pouvons formuler des hypothèses de réponse à ces questions.

Etant donné l'évolution du marché ainsi que les nombreux enjeux de la fidélisation, nous supposons que oui, les agences de voyages belges ont une stratégie pour fidéliser leurs clients afin de s'imposer durablement. Ensuite, comme mentionné précédemment, nous sommes dans l'ère du marketing relationnel. Il est donc à supposer que les agences de voyages essaient d'entretenir la meilleure et la plus proche relation possible avec leurs clients. Il ne serait pas déraisonnable, dès lors, de penser qu'elles utilisent un CRM adapté à leurs besoins en matière de connaissance de leur clientèle. Sur base des informations récoltées via leur CRM, certaines agences de voyages ont probablement établi plusieurs programmes de fidélisation, notamment numériques vu le développement des nouvelles technologies. Actuellement, rares sont les entreprises qui ne possèdent pas de site internet. Les agences de voyages en ont donc probablement un grâce auquel les clients peuvent s'informer sur les offres disponibles. Il est également fort possible que certaines communiquent également via les réseaux sociaux. Ensuite, nous avons vu qu'une fidélité récompensée semble faire revenir les clients plus souvent. Ce ne serait donc pas surprenant que les agences de voyages offrent des réductions aux clients les plus fidèles. Il est tout aussi probable que certaines envoient aussi des brochures par la poste ainsi que des newsletters par e-mail. Si une agence de voyages a une stratégie de fidélisation si bien développée, c'est qu'elle a compris que fidéliser sa clientèle est plus rentable que d'attirer de nouveaux clients. Il est donc tout à fait possible que les agences de voyages consacrent un budget important à la fidélisation de leur clientèle. Enfin, nous espérons qu'elles mesurent le taux de fidélité de leurs clients dans le but de pouvoir l'améliorer si nécessaire.

Suite à ces suppositions, nous pouvons penser que oui, la pratique correspond à la théorie en majeure partie. Néanmoins, il est plus facile

d'expliquer une théorie que de l'appliquer réellement. Il est donc possible que certaines stratégies ne correspondent pas en tout point à celle-ci.

Ces hypothèses concernant les stratégies de fidélisation des agences de voyages et leur concordance avec la théorie seront confirmées ou infirmées sur base de l'étude de cas exposée dans la deuxième partie de ce mémoire.

## **PARTIE II – ETUDE DE CAS**

La deuxième partie de ce mémoire se présente sous forme d'une étude des stratégies de fidélisation de deux agences de voyages belges : Voyages Copine et Connections. Pour réaliser cette analyse, nous nous sommes entretenus avec les personnes responsables du marketing de chacune des deux agences : David Ruydant, responsable marketing de l'agence Voyages Copine et Stein Gullentops, e-commerce manager de l'agence Connections. Nous avons également effectué quelques recherches par nous-mêmes sur le site internet des deux agences ainsi que sur les réseaux sociaux utilisés par celles-ci. Cependant, ces recherches ne permettaient pas d'avoir des informations précises sur les stratégies de fidélisation de la clientèle des deux agences, étant donné que ces processus ne sont bien sûr pas exposés tels quels au public. Des entretiens avec les responsables marketing des deux agences étaient donc indispensables pour réaliser notre enquête.

Dans cette partie, nous débiterons par une présentation générale des deux agences, le type de clientèle qu'elles visent ainsi que leur valeur ajoutée pour les clients. Nous déterminerons si oui ou non ces deux agences ont une stratégie de fidélisation de la clientèle et, si tel est le cas, nous la comparerons avec les stratégies évoquées dans la première partie afin de, finalement, confirmer ou infirmer nos hypothèses de réponse aux questions auxquelles ce mémoire tente de répondre.

### **Chapitre 3 : Les agences Voyages Copine et Connections**

#### **3.1. Présentation**

Voyages Copine<sup>2</sup> est une agence de voyages belge employant 29 personnes dans neuf agences (Namur, Jambes, Huy, Wavre, Arlon, Louvain-la-Neuve, Saint-Servais, Saint-Georges-sur-Meuse et Grivegnée). Cette entreprise familiale a été fondée en 1938 et son siège se trouve à Namur. « L'approche

---

<sup>2</sup> Annexe 1 : Logo de l'agence Voyages Copine.

personnalisée de votre voyage » est la baseline apposée au logo de l'agence et elle reflète sa mission qui est de faire découvrir à ses clients « le monde dans des conditions optimales », de « donner un sens » à leur voyage et de leur permettre de « vivre une expérience personnalisée » (Voyages Copine 2017).

Connections<sup>3</sup> est également une agence de voyages belge. Elle est, par contre, plus grande que Voyages Copine : l'agence emploie environ 200 personnes et possède 30 bureaux répartis sur tout le territoire belge (Anvers, Bruxelles, Gand, Liège, Louvain-la-Neuve, Ostende, Zaventem, etc.). Son siège se trouve à Vilvorde. L'agence existe depuis 30 ans et est la plus importante organisation de voyages en Belgique. Son slogan « Connect to the real world » résume sa mission qui est de permettre aux clients de « pouvoir vivre le monde et partager [leurs] expériences avec les autres » ; ils doivent pouvoir « repousser [leurs] limites en repoussant les frontières, et réaliser [leurs] rêves ». <sup>4</sup>

### 3.2. Clientèle et produits/services

Avant d'analyser les stratégies de fidélisation de ces deux agences, il est important de connaître les services et produits proposés par celles-ci ainsi que de comprendre qui en sont les clients. Lors de l'entretien chez Voyages Copine, David Ruydant explique que « l'essentiel de [leur] clientèle peut être n'importe qui : un jeune en échange linguistique, une école pour un voyage scolaire, monsieur et madame qui décident de faire un voyage de noces, etc. ». Néanmoins, la majorité de la clientèle se situe plutôt au niveau des seniors. « Les jeunes actifs n'ont pas encore ou pas besoin de nous ; il y a très peu de jeunes », explique le responsable marketing. C'est également le même type de clientèle chez Connections. Toutefois, elle est peut-être un peu plus jeune. La majorité de leurs clients ont entre 40 et 50 ans.

Les produits de l'agence Voyages Copine peuvent être classés en trois grandes catégories : le département loisirs (vacances forfaitaires et à la

---

<sup>3</sup> Annexe 2 : Logo de l'agence Connections.

<sup>4</sup> La mission de Connections est peinte sur un des murs de la réception de l'agence à Vilvorde.

carte) qui représente 80% des offres de l'agence, le département groupe (voyages exclusifs venant de la propre production de l'agence) et le département business (voyages d'affaires) qui regroupent chacun 10% des produits. Pour Connections, c'est à peu près la même répartition. La vente de ses propres produits représente 8 à 10% de son chiffre d'affaires, dont une grande partie vient des voyages en Amérique et surtout à New York car des employés de Connections se trouvent sur place. En général, la moitié du chiffre d'affaires d'une agence provient des vols secs<sup>5</sup> et l'autre moitié provient des services comme la location de voitures, les réservations d'hôtels, les tours et tous les autres produits. Il est important de faire remarquer que les deux agences ne font pas du « pur online ». Les vols secs peuvent se réserver en ligne mais les voyages personnalisés et intégrant des services doivent se préparer en agence.

### 3.3. Valeur ajoutée

Au vu de la concurrence des agences low-costs, comme Opodo par exemple, il n'est pas inutile de se demander quelle est la valeur ajoutée d'une agence de voyages. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, Voyages Copine et Connections ne semblent pas trop s'inquiéter de ces agences à bas prix. En effet, les deux agences belges veulent maintenir leur service personnalisé et de qualité. « Il n'est pas question de vendre nos produits à rabais ; nous ne voulons pas devenir des discounters », explique Gullentops lors de l'entretien chez Connections. Dans la clientèle que les deux agences visent, le prix n'est pas un facteur. « Le pas cher ne nous intéresse pas », commente Ruydant, « le vrai critère pris en compte est la satisfaction du client ». Par rapport aux voyages à bas prix que l'on peut réserver en ligne, la valeur ajoutée pour un client de Voyages Copine et Connections est le conseil et la disponibilité des agents pour toute question ou aide. La volonté des deux agences est de conseiller mais pas de vendre à tout prix. Gullentops ajoute même qu'un de leurs atouts est d'avoir 30 bureaux sur le territoire belge mais que leur plus grande force est d'en avoir un à l'aéroport de Bruxelles.

---

<sup>5</sup> Vols vendus sans autres services.

Les clients peuvent donc régler leurs problèmes de dernière minute en contact direct avec des employés de l'agence. Etant donné que le facteur prix n'intervient pas dans la stratégie marketing de Voyages Copine et Connections, les deux agences évitent les clients « one-shot », c'est-à-dire la clientèle qui n'utilise qu'une seule fois leurs services. « Nous avons bien sûr beaucoup de ces clients one-shot mais on ne les vise pas », explique Gullentops, « ces clients recherchent généralement le prix le plus bas et donc, s'ils trouvent moins cher ailleurs, ils s'en vont ».

Les deux agences et leurs caractéristiques ayant été présentées, nous analysons, dans le chapitre suivant, la fidélisation de leur clientèle.

## **Chapitre 4 : La fidélisation de la clientèle de Voyages Copine et Connections**

### **4.1. Présence d'importants facteurs de fidélité**

Pour commencer, suite à l'entretien mené chez Voyages Copine et Connections, nous avons identifié trois caractéristiques communes aux deux agences et qui sont des facteurs de fidélité de la clientèle importants. Premièrement, le fait que les agences se préoccupent de fournir des services de qualité favorise la fidélisation de la clientèle. Comme vu précédemment, la qualité est un important facteur de fidélité. Deuxièmement, les deux agences essaient de proposer des produits exclusifs afin que le client ne puisse trouver la même chose ailleurs, comme par exemple les voyages à New York proposés par Connections. Chez Voyages Copine, Ruydant estime que plus de 50% des clients qui achètent des produits de la propre production de l'agence sont fidèles. En ce qui concerne les produits classiques, ce taux est moins élevé car les mêmes offres se retrouvent chez les concurrents. Cela prouve que proposer des exclusivités aide à fidéliser la clientèle. Troisièmement, il n'y a pas de « turnover » important au niveau du personnel dans aucune des deux agences. Concernant Voyages Copine, Ruydant raconte : « La personne qui travaille ici depuis le plus longtemps, travaille depuis 47 ans. Elle n'a pas besoin de système automatique pour

appeler ses clients. Elle est passée du 'vous' au 'tu' avec tous ses clients. » Les gens sont donc attachés à cette personne. De plus, ils bénéficient d'un accueil personnalisé lors de leurs visites à l'agence car le personnel les connaît bien. Chez Connections, au moins la moitié du personnel travaille dans cette agence depuis 10 ou 20 ans. Cette stabilité du personnel est clairement un facteur de fidélité de la clientèle. Le client a ses habitudes et s'il est bien reçu à l'agence, et qu'il est satisfait, il reviendra. Comme nous l'avons vu dans la théorie, un client satisfait est un client qui sera probablement plus fidèle. En revanche, lorsque les employés sont installés dans une routine, il y a également des inconvénients. « C'est plus compliqué de faire changer les mentalités », explique David Ruydant, « les employés sont plus réfractaires aux changements, cela leur demanderait de sortir de leur zone de confort et ça implique une remise en question ». Nous reviendrons sur ceci plus tard.

Malgré la présence de ces trois importants facteurs de fidélité, à la suite des deux entretiens, il a été constaté, contre toute attente, que les deux agences n'ont pas de stratégie de fidélisation bien établie. Nous développons nos constatations ainsi que les raisons de cette absence dans les paragraphes suivants.

#### 4.2. Absence de forte stratégie de fidélisation

A la question « que pensez-vous du marketing relationnel et l'utilisez-vous dans votre agence ? », Ruydant répond : « Je dis que c'est très beau mais c'est difficile. » Selon lui, le marketing relationnel de l'agence Voyages Copine n'est pas assez développé. Il ajoute : « Je vais balancer une bombe : Voyages Copine n'utilise pas encore de CRM professionnel, nous n'avons pas de système proposant des automatisations mais c'est un dossier sur lequel on travaille depuis des années. » Cette agence n'est donc pas encore en mesure d'interpréter, de façon approfondie, les données engrangées sur les clients jusqu'à maintenant. La situation chez Connections n'est pas différente : « On veut toujours bien évidemment travailler sur les clients existants mais c'est pas vraiment facile », explique Gullentops, « on commence à avoir les systèmes en place pour faire ça mais il y a un an, on

ne pouvait pas le faire ». Par exemple, c'est seulement depuis cette année 2017 que Connections est capable d'envoyer des mails personnalisés aux clients en fonction, par exemple, de leur préférence de destination de voyage. Autrement, toujours jusqu'à maintenant, 90% des newsletters envoyées sont les mêmes pour tous les clients de l'agence. Ce manque de personnalisation ne favorise pas une relation proche avec le client. Voyages Copine envoie également des newsletters mais jusqu'à présent, celles-ci sont envoyées à tous les profils, excepté business, sans distinction. « La structure actuelle ne permet pas pour le moment d'envoyer des newsletters plus personnalisées », raconte Ruydant, « on n'a pas les budgets suffisants et nécessaires pour avoir de tels outils ». La volonté de l'agence pour un futur proche est d'arriver à segmenter correctement sa base de données afin que les clients reçoivent des offres qui leur correspondent le mieux possible.

Cette segmentation des clients commence toutefois déjà à se développer au niveau des brochures papier. L'agence Voyages Copine est passée de l'envoi par la poste de 100 000 exemplaires à 30 000 mais avec un taux de conversion plus élevé. « Avant, on envoyait à la mitraille et on ramenait beaucoup de déchets », explique Ruydant. Depuis peu, l'agence travaille en collaboration avec bpost afin de viser une population précise. « La poste est une mine d'or ! », s'exclame le responsable marketing. En effet, grâce à son monopole de la distribution, bpost détient beaucoup d'informations sur la population belge. La distribution de folders publicitaires peut alors se faire sur base de critères sociodémographiques. L'économie de 70 000 folders permet à Voyages Copine de mieux investir dans la qualité de la distribution de ses brochures car plus celle-ci est ciblée, plus elle coûte cher. Quant à Connections, elle ne propose ses brochures que dans ses agences. Dans le passé, l'agence en avait envoyé par la poste à ses clients mais ce fût un échec, l'opération n'a donc plus été réitérée par après. Etant donné que les brochures sont disponibles dans les 30 agences du pays, l'agence ne considère pas que ce soit nécessaire de dépenser de l'argent pour les distribuer.

Néanmoins, Connections investit beaucoup d'argent dans la publicité payante. L'agence dépense plus d'argent dans l'acquisition de nouveaux clients que dans la fidélisation de sa clientèle. Et pas qu'un peu : 90% du

budget marketing est dédié à l'acquisition de nouveaux clients. « On peut lire dans toutes les théories que ça coûte plus cher d'attirer de la nouvelle clientèle mais techniquement, c'est plus facile d'aller chercher un nouveau client que de travailler sur les clients fidèles », raconte Gullentops. C'est pour cela que l'agence utilise beaucoup Google AdWords, par exemple. « Pour travailler d'une manière efficace sur les clients fidèles, c'est plus difficile », continue Gullentops, « cependant, c'est en train de se mettre en place ». Vu l'importante somme dépensée dans l'acquisition de nouveaux clients, il reste très peu pour investir dans une véritable stratégie de fidélisation. En revanche, Voyages Copine semble avoir compris qu'il est plus rentable de se focaliser sur la fidélisation de sa clientèle même s'il est difficile de mettre une stratégie en place. L'agence investit un budget moins important dans l'acquisition de nouveaux clients. Par exemple, elle ne fait jamais de publicité qui vise à simplement augmenter sa réputation. La publicité sera toujours utilisée pour promouvoir un produit ou pour écouler quelques places restantes, par exemple. « Le but est de n'avoir que des clients fidèles », commente Ruydant, « ce sont eux qui rentrent le plus d'argent ».

Malgré un faible développement du marketing relationnel chez Voyages Copine, celle-ci organise tout de même différents événements, comme des conférences, afin d'entretenir de bonnes relations avec ses clients les plus importants. Ce sont des événements très ciblés avec généralement une trentaine de personnes. Mais Ruydant reconnaît que ce n'est pas suffisant. « On ne remercie pas assez nos clients d'être chez nous », explique-t-il. L'agence n'a pas de système automatique qui, par exemple, envoie un mail aux clients après leur voyage afin de les remercier d'avoir choisi Voyages Copine pour organiser leurs vacances. Ce sont les employés de l'agence qui doivent téléphoner aux clients pour savoir si tout s'est bien passé et encore, cela ne se fait que pour les voyages qui étaient compliqués à organiser. Voyages Copine n'utilise encore que très peu les outils numériques pour communiquer avec sa clientèle. « Dans le futur, nous souhaiterions que nos clients reçoivent un sms pendant leurs vacances pour voir si tout se passe bien et nous leur enverrions un tableau de satisfaction après le voyage. Mais nous n'avons pas l'argent pour ça pour le moment », répète Ruydant. Au

jour d'aujourd'hui, l'agence suppose que si le client ne se plaint pas, c'est que le voyage s'est bien passé. A ce niveau, Connections est plus développée. A chaque commande effectuée, le client reçoit un mail de Trustpilot<sup>6</sup> qui lui demande d'évaluer l'agence avec laquelle il vient d'effectuer une transaction. De plus, sept jours après que les clients ont profité de leurs vacances, une enquête est automatiquement envoyée afin de savoir comment s'est déroulé le voyage et il est à nouveau demandé d'évaluer l'agence. Par contre, si le client se plaint qu'il a eu, par exemple, des problèmes à l'hôtel, à part s'excuser, l'agence ne fait rien. Elle estime qu'elle ne peut être tenue responsable des problèmes rencontrés dans un hôtel qu'elle ne dirige pas. Il est parfois possible qu'elle offre une compensation pour éviter que le client ne fasse des problèmes mais c'est rare. Alors que, dans le sondage de Clickfox réalisé en 2013, le service après-vente est placé en deuxième position après la qualité, cette philosophie est loin de favoriser la fidélisation de la clientèle.

Pour ce qui a trait aux supports numériques, les deux agences possèdent, comme nous le savons déjà, un site internet. Il est possible d'y retrouver la plupart des voyages proposés par les deux agences mais, comme mentionné plus tôt, pour Voyages Copine, il n'est pas possible de réserver en ligne. Quant à Connections, il n'est possible de réserver qu'un vol sec, un hôtel ou un citytrip mais pas un voyage personnalisé. Les clients hyperconnectés d'aujourd'hui pourraient se diriger vers une autre agence s'ils considèrent que le site de Voyages Copine ou de Connections n'offre pas assez de fonctionnalités.

Concernant la présence sur les réseaux sociaux, Voyages Copine possède un compte sur Facebook, Instagram et Pinterest. Cependant, ces comptes ne sont pas très actifs ; ils ne sont en tout cas pas utilisés pour fidéliser la clientèle d'une façon stratégique. « Un de nos projets est d'augmenter notre présence sur les réseaux sociaux », explique Ruydant, « cela aidera notre référencement sur les moteurs de recherche, par exemple ». Il ajoute : « Dans l'absolu, il faudrait aussi une chaîne Youtube. » Sur ce point,

---

<sup>6</sup> Site internet qui publie l'évaluation de consommateurs à propos de leurs expériences avec les business en ligne enregistrés sur ce site.

Connections a un compte sur les mêmes réseaux sociaux que Voyages Copine. Il y a peut-être un peu plus de mouvements sur ces comptes mais il n'y a toujours pas de stratégie de fidélisation en cours. A l'ère du numérique et selon la théorie, il serait nécessaire pour les deux agences de travailler sur cette faiblesse afin de renforcer la fidélité de leurs clients.

Sur base de ces constatations, nous n'infirmos pas catégoriquement toutes les hypothèses formulées dans la conclusion de la première partie de ce mémoire, mais nous pouvons toutefois affirmer que ces hypothèses ne sont pas valables pour toutes les agences belges étant donné que les deux que nous avons étudiées n'ont pas de forte stratégie de fidélisation. Les pratiques de ces agences ne correspondent qu'en très peu de points à la théorie et, parfois, elles sont même contraires à celle-ci. Cependant, lorsque l'on analyse le secteur du voyage, ces constatations ne sont pas si surprenantes. Nous en expliquons les raisons ci-dessous.

### 4.3. Difficultés du secteur du voyage

Le manque de stratégie de fidélisation de la clientèle des agences Voyages Copine et Connections semble pouvoir s'expliquer par plusieurs caractéristiques du secteur du voyage.

Premièrement, la clientèle d'une agence de voyages n'est pas la plus favorable à être fidèle. En effet, nous réservons un voyage moins souvent que nous n'achetons du pain, par exemple. Un magasin de grande surface aura donc plus de facilité à fidéliser ses clients qu'une agence de voyages. D'après Ruydant et Gullentops, le cycle d'achat d'un client d'une agence de voyages est bien spécifique. Un client a généralement un premier contact avec une agence lorsqu'il part en vacances avec ses parents. Ensuite, il voyage seul ou avec ses amis mais sous forme d'un city trip et fait donc rarement appel à une agence de voyages pour cela. Ensuite, lorsqu'il est adulte, il s'adresse à une agence concernant un voyage pour une destination plus lointaine, quand ses propres enfants ne sont plus en bas âge. Une fois que les enfants sont partis de la maison, le client réapparaît car il aimerait partir seul avec son mari ou sa femme. Quand le client est devenu senior, il

apparaît à nouveau car il est rassuré de partir avec une agence. Il y a donc deux pics dans le cycle d'achat d'un client d'une agence de voyages : 30 ans et 50 ans. Etant donné que le client a tendance à apparaître, disparaître et réapparaître, il est difficile de le fidéliser.

Deuxièmement, le comportement des consommateurs est en train de changer. Dans tous les secteurs, mais sans aucun doute dans celui du voyage, les clients sont plus volages qu'avant. « Les gens n'ont plus peur de zapper. Maintenant, on aime comparer. Le problème, c'est que, dans le zapping, il faut voir ce qu'il se cache derrière le prix et ça, c'est moins facile », explique Ruydant. Le réflexe d'achat des clients n'est plus le même qu'avant et les agences de voyages sont forcées de s'y adapter.

Troisièmement, le canal de distribution d'une agence de voyages est composé de beaucoup d'intermédiaires (tours opérateurs en Belgique et à l'étranger, prestataires locaux, etc.). Ceci implique que, si une agence veut éviter que le prix final de ses voyages ne soit exagéré, elle peut ne dépenser que peu d'argent dans la fidélisation de la clientèle. Pour chaque voyage réservé, Voyages Copine n'a une marge de bénéfice que de 1,5 ou 2%. « Il reste donc très peu pour le programme de fidélisation », confie Ruydant, « on ne pourra le faire que quand on augmentera les marges ». Connections explique également que la marge gagnée sur un vol sec diminue chaque année. L'agence est donc en train de changer son business model pour continuer à être rentable. L'agence Connections vendra toujours des vols secs mais elle veut devenir un « travel buddy » et donc augmenter la vente de voyages personnalisés afin d'accroître ses marges de bénéfices.

Enfin, il est difficile de trouver, à l'heure actuelle, un secteur qui n'aurait pas été impacté par les nouvelles technologies. Nous expliquons son impact sur le secteur du voyage dans la section suivante.

#### 4.4. Impact des nouvelles technologies

L'avènement des nouvelles technologies a modifié la manière de fonctionner des agences de voyage. Cette révolution a commencé avec l'arrivée du web. « Tout le monde l'a vu comme un ennemi », raconte

Ruydant, « maintenant, c'est à voir comme un ami, comme un outil de travail ». Voyages Copine et Connections commencent à s'adapter aux changements dus à l'internet mais ce processus est lent. « On réagit avant qu'il ne soit trop tard », commente Ruydant, « mais nous ne sommes pas encore prêts pour tout. Par exemple, si un client vient à l'agence en présentant son smartphone avec le prix d'un concurrent plus avantageux que notre offre, certains employés seront déstabilisés ». C'est ici que nous reparlons de la difficulté de s'adapter pour les employés qui se sont installés dans une routine. Ils sont maintenant obligés de sortir de leur zone de confort afin de s'adapter au nouveau comportement des consommateurs. Ces changements peuvent impliquer une remise en question. Nous en donnons des exemples dans les paragraphes suivants.

A cause de l'expansion des forums de discussion, les agences de voyages ont dû revoir leurs services, voire leur métier. Auparavant, les clients se rendaient dans une agence pour poser leurs questions sur un voyage. Quand les forums de discussions sont arrivés, il n'a plus été nécessaire de se déplacer pour avoir des réponses. Maintenant, lorsqu'un client vient dans une agence, il a déjà préalablement recherché sur internet toutes les informations relatives à son voyage. Dès lors, lorsque le client rencontre un agent, ce n'est plus dans le but d'obtenir des informations générales mais bien des renseignements les plus personnalisés possibles. Ruydant illustre ce phénomène avec cette comparaison : « Nous étions des [supermarchés] Carrefour et maintenant, nous devons nous transformer en épiceries fines ». Le secteur du voyage est en plein changement et les agences doivent sortir de leur zone de confort pour continuer à être rentables. « L'agence d'hier est morte », affirme Ruydant.

Comme déjà mentionné, le canal de distribution d'une agence de voyages est composé de beaucoup d'intermédiaires. Avec le web, le client a éliminé tous ces intermédiaires. Ce changement force les agences à modifier leur stratégie. « Notre but maintenant est de redevenir la base de notre métier, c'est-à-dire des architectes de voyage », explique Ruydant, « nous voulons proposer à nos clients non pas une série de produits identiques, mais des produits encore plus personnalisables ». C'est pareil du côté de l'agence Connections qui désire devenir un « travel buddy », comme vu ci-avant.

Enfin, un autre problème lié à l'ère du numérique est que l'internet rend complexe le suivi de la fidélité des clients. Par exemple, chez Connections, chaque fois qu'un client commande en ligne, il devient un nouveau client. Cela veut dire que si le client vient ensuite en agence pour un autre voyage, l'employé qui le recevra ne pourra pas savoir si ce client a déjà réservé des voyages en ligne avec l'agence avant ou non. Ce problème d'ordre technique rend difficile l'élaboration d'une stratégie de fidélisation. Il faut d'abord avoir une vue d'ensemble sur l'activité du client avant d'essayer de le fidéliser. De plus, les agences de voyages travaillent beaucoup avec des partenaires tiers pour ses services tels que la réservation d'un hôtel ou la location d'une voiture. Ainsi, Connections entretient un partenariat avec le site Booking.com. Sur le site de l'agence, lorsque l'on recherche un hôtel, on réserve via Booking.com. Cependant, même si Connections reçoit une commission quand l'un de ses clients a trouvé un hôtel via le site partenaire, l'agence ne sait pas quel client a fait cette réservation. Il est donc très difficile de construire une relation avec ce dernier. Ce problème ne se pose pas pour les agences qui ne font que de la vente en ligne. Celles-ci ont un système qui enregistre « qui regarde quoi et quand » sur leurs sites internet afin, ensuite, d'envoyer du contenu personnalisé aux clients. C'est plus compliqué, cependant, pour les agences de voyages qui ont des bureaux. En effet, dans un bureau, les employés ne peuvent pas encoder toutes les données concernant un client qui s'est rendu sur place. Il faudrait que les employés notent eux-mêmes ce par quoi le client était intéressé pendant la discussion, quels sont ses intérêts, etc. Sur internet, les recherches effectuées et les données encodées par les clients sont directement enregistrées. Par ailleurs, chez Connections, une adresse e-mail enregistrée équivaut à un client. Dès lors, lorsqu'un client change d'adresse e-mail, il devient un nouveau client dans la base de données. Ceci empêche également une vue d'ensemble sur le client.

Dans le futur, l'agence Connections vise à ce que tous ces problèmes techniques soient résolus et veut établir un système qui permettrait de lier les données d'un client qui réserve en ligne avec ses données enregistrées en agence. « Dans un monde idéal, chaque commande faite en ligne devrait correspondre à une commande au bureau également », commente

Gullentops, « mais il faut un système technique qui permet ça ». L'agence s'est déjà attelée à la tâche. Depuis avril 2017, lorsqu'un client effectue une importante réservation en ligne, il reçoit un message qui l'invite à passer en agence pour régler les détails du voyage ou bénéficier d'un suivi plus personnalisé. L'agence est donc ainsi au courant de qui a déjà réservé en ligne ou non. De plus, disposer des données encodées par le client sur le site internet lors de la visite de celui-ci à l'agence permettra aux employés d'être préparés à recevoir le client, ce qui rendra la rencontre plus personnalisée.

#### 4.5. Mesure des résultats

Etant donné que les deux agences n'ont pas encore de systèmes de fidélisation établis, elles ne peuvent en mesurer les résultats. Nous avons vu que Connections ne dispose pas encore d'une vue globale de ses clients qui lui permettrait de savoir s'ils sont vraiment fidèles ou non. Quant à l'agence Voyages Copine, elle ne possède pas encore non plus les outils pour, par exemple, mesurer le chiffre d'affaires rapporté par les clients fidèles. « On ne sait, pour le moment, savoir où sont nos clients fidèles que pour certains produits mais pas pour tous », explique Ruydant. Actuellement, tant que le chiffre d'affaires de Voyages Copine et Connections continue d'augmenter, les deux agences n'accordent pas d'importance à la part de ce chiffre d'affaires rapportée par les clients fidèles.

Gullentops explique que si l'agence voulait calculer la proportion exacte de clients fidèles, il faudrait qu'une personne de l'agence se consacre uniquement à cette tâche. Ce n'est pas encore le cas pour le moment étant donné que l'agence n'a pas de stratégie de fidélisation établie. Ruydant est également d'avis qu'une personne spécifique devrait se consacrer à la mesure de la fidélité de la clientèle ainsi qu'à l'évaluation de la stratégie de fidélisation de l'agence Voyages Copine. Malgré les avancements, Ruydant déclare : « Nous sommes dans une PME, on reste une société familiale. On n'aura jamais un budget énorme pour la fidélisation. »

## 4.6. Recommandations

Les agences Voyages Copine et Connections ont, certes, déjà plusieurs atouts pour fidéliser leur clientèle : la qualité du service fourni, l'offre de plusieurs exclusivités et la stabilité du personnel. Cependant, malgré l'effort important que cela représente, les deux agences gagneraient beaucoup à établir une véritable stratégie de fidélisation de leur clientèle (nous renvoyons à la section 1.2., dans laquelle nous détaillons les enjeux de la fidélisation, pour les convaincre). Les deux agences ont d'ailleurs le potentiel d'augmenter davantage le taux de fidélité de leur clientèle et elles commencent doucement à y travailler. Nous sommes conscients que le budget est un frein majeur à cette évolution. Cependant, en attendant que de plus grands moyens soient dégagés pour pallier les problèmes techniques qui empêchent la mise en place d'un CRM et donc d'un marketing relationnel efficace, nous proposons quelques recommandations pour amorcer le déploiement d'une plus forte stratégie de fidélisation.

Nous recommandons d'abord à l'agence Voyages Copine de mettre à disposition sur son site internet plus d'informations au sujet de ses voyages et d'améliorer l'ergonomie de celui-ci. Nous lui conseillons également d'ajouter un outil de recherche plus détaillé afin que les clients qui recherchent un voyage précis sur leur site puissent le trouver facilement.

Ensuite, Voyages Copine et Connections devraient profiter de leurs comptes sur Facebook, Instagram et Pinterest pour établir une véritable stratégie de fidélisation. Cette stratégie pourrait être, par exemple, le suivi des aventures d'un personnage créé de toute pièce. Celui-ci serait utilisé pour communiquer sur tous les réseaux sociaux utilisés par les deux agences. Les voyages de ce personnage donneraient envie aux clients de partir ou repartir en vacances. Les clients pourraient également dialoguer avec lui et lui poser des questions sur ses voyages. Cela créerait une meilleure cohérence dans la stratégie et cela renforcerait le lien affectif avec la marque. Si les deux agences pensent que ce n'est pas nécessaire de se focaliser sur les réseaux sociaux parce que leur clientèle ne fait pas partie des premiers utilisateurs de ces réseaux, il faut noter que les moins jeunes s'y mettent de plus en plus.

Selon une enquête de la société GlobalWebIndex menée en 2015<sup>7</sup>, 41,4% des Belges entre 35 et 44 ans sont actifs sur Facebook. Bien que ce chiffre descende à 37,4% pour les 45-54 ans et 35,6% pour les 55-64, ce n'est pas un nombre à sous-estimer. Cela vaudrait donc la peine de se focaliser davantage sur les réseaux sociaux. Toujours concernant le digital, nous encourageons tout autant les deux agences à continuer de segmenter leur clientèle afin d'envoyer des newsletters de plus en plus personnalisées.

Il est clair, cependant, qu'il n'est pas possible d'atteindre tous les clients par le biais d'internet. C'est pour ça que, malgré le fait que l'agence Connections ait connu un échec avec l'envoi de brochures par la poste, nous lui conseillons tout de même d'envoyer ne fût-ce qu'un flyer aux clients qui ne sont pas atteignables via internet. Cet envoi permettra de rappeler aux clients que l'agence existe et leur redonnera peut-être le goût du voyage s'ils ne sont plus partis en vacances depuis longtemps.

Par ailleurs, lorsque Voyages Copine et Connections auront un système technique qui leur permettra d'avoir une vue d'ensemble sur les activités de leurs clients, nous conseillons vivement que les deux agences récompensent leurs clients fidèles. Elles pourraient, par exemple, offrir des réductions ou un cadeau dès que ceux-ci réservent leur deuxième voyage dans l'une de leurs agences. Cette technique incitera fortement les clients à revenir chez Voyages Copine ou Connections sans pour autant que celles-ci soient considérées comme des « discounters ».

Un meilleur service après-vente devrait aussi être mis en place. Malgré le fait que les agences de voyages ne soient pas responsables des mauvaises aventures qui peuvent arriver aux clients à cause des partenaires sur place, elles devraient avoir ces problèmes plus à cœur. Comme vu dans la théorie, les clients apportent beaucoup d'importance au service après-vente d'une entreprise. Dès lors, si une plainte est justifiée, nous conseillons à Voyages Copine et Connections de faire leur maximum pour atténuer le mécontentement de leurs clients, ne fût-ce qu'en donnant un bon de réduction pour une prochaine réservation. Les deux agences n'y perdraient

---

<sup>7</sup> Citée dans l'article « Les Belges et internet : l'analyse complète » de D. Malengreau (s.d.).

pas beaucoup mais auraient plutôt tout à gagner si le client réserve à nouveau dans une des agences malgré la plainte (car celle-ci aura été correctement traitée).

Une fois ces recommandations mises en place, il sera nécessaire de bien mesurer les résultats, c'est-à-dire de calculer si la fidélité des clients a augmenté depuis les changements. Nous encourageons l'agence Voyages Copine à mettre en place l'enquête de satisfaction dont l'agence nous a parlé et qui consisterait à contacter les clients pendant leur voyage ainsi qu'après celui-ci dans le but de vérifier que tout se passe (ou s'est bien passé) comme prévu. Il est également tout à fait recommandable de demander clairement aux clients quelles améliorations ils aimeraient voir apportées dans les services de l'agence.

Vu le temps nécessaire pour construire une bonne relation avec ses clients, spécialement dans le domaine du voyage, les résultats mettront du temps à apparaître. Il faudra donc être patient. Cependant, les deux agences peuvent être sûres que si elles investissent mieux dans la fidélisation de leur clientèle, elles finiront par en être récompensées.

## CONCLUSION GENERALE

De nos jours, si les entreprises veulent s'imposer durablement sur le marché, elles doivent sans cesse améliorer le taux de fidélité de leurs clients. Le marketing centré autour du produit ne fonctionne plus, c'est le marketing relationnel et les stratégies de fidélisation qui ont pris sa place. Ce mémoire visait à déterminer si toutes les agences de voyages belges ont de telles stratégies de fidélisation, à les identifier – si elles existent – et à vérifier leur concordance avec la théorie.

Grâce à une étude de cas des agences belges Voyages Copine et Connections, nous avons découvert, non sans surprise, que toutes les agences de voyages belges n'ont pas forcément une forte stratégie de fidélisation. C'est le cas de ces deux agences. Les pratiques de celles-ci ne correspondent qu'en très peu de points à la théorie et, parfois, elles sont même contraires à celle-ci. Voyages Copine et Connections essaient toutefois de se développer à ce niveau. Ce manque de stratégie est explicable par des difficultés spécifiques au domaine du voyage. De plus, les nouvelles technologies ne facilitent pas toujours la tâche des agences même si le web et les réseaux sociaux peuvent être utilisés comme éléments-clés d'une stratégie de fidélisation. Malgré ces difficultés et les problèmes techniques que les agences rencontrent, il est tout de même possible que la théorie concernant la fidélisation de la clientèle s'applique au secteur du voyage si les efforts nécessaires sont consentis.

Ces observations ne veulent pas dire que ce décalage avec la théorie vaut pour toutes les agences de voyages en général, ni même non plus pour toutes les agences belges. Mais nous pouvons, en tout cas, affirmer que la pratique peut être difficile à mettre en place dans certains secteurs tels que celui du voyage. Ce mémoire ouvre la porte à une nouvelle étude qui pourrait consister en l'analyse de la fidélisation de la clientèle dans d'autres agences belges afin de déterminer si les conclusions tirées à propos de Voyages Copine et Connections sont valables pour toute la Belgique ou non.



## BIBLIOGRAPHIE

- Cayan. (2014). *Finding Benefits in a Small Business Loyalty Program*. [en ligne]. URL : <https://cayan.com/finding-benefits-in-a-small-business-loyalty-program>, consulté le 24 février 2017.
- Clickfox. (2013). *Fidélité récompensée. Qu'est-ce qui fait revenir les clients ?* [en ligne]. URL : <https://fr.slideshare.net/zendesks/fidlit-rcompense>, consulté le 24 février 2017.
- Doole, I., Lancaster, P., Lowe, R. (2005). *Understanding and Managing Customers*. Harlow : Financial Times.
- Dubois, B., Kotler, P. (1997). *Marketing management*. Paris : Publi-Union, 9<sup>e</sup> édition.
- Galiana, D. (2014). *Comment mesurer le succès de votre programme de fidélité ?* [en ligne]. URL : <http://www.myfeelback.com/fr/blog/mesurer-succes-programme-fidelite>, consulté le 11 mars 2017.
- Jallat, F. et al. (2014). *Gestion de la relation client. Total relationship management, Big data et Marketing mobile*. Paris : Pearson, 4<sup>e</sup> édition.
- Keller, K., Kotler, P., Manceau, D. (2015). *Marketing management*. Paris : Pearson, 15<sup>e</sup> édition.
- Le Dictionnaire. (2017). *Attrition*. [en ligne]. URL : <http://www.le-dictionnaire.com/definition.php?mot=attrition>, consulté le 27 mai 2017.
- Lévy, L. (2012). *Mercator 2013. Théories et nouvelles pratiques du marketing*. Paris : Dunod, 10<sup>e</sup> édition.
- Lévy, L. (2014). *Mercator. Tout le marketing à l'ère numérique*. Paris : Dunod, 11<sup>e</sup> édition.
- Malengreau, D. (s.d.). *Les Belges et internet : l'analyse complète*. [en ligne]. URL : <https://www.digimedia.be/News/fr/19205/les-belges-et-internet-l-analyse-complète.html>, consulté le 17 mai 2017.
- Observatoire de la Fidélité et Fidélisation Clientèle. (2017). *Conférence débat sur la fidélisation clientèle*. France, 8<sup>ème</sup> édition. [en ligne]. URL : <http://www.observatoire-fidelite.com/barometre-de-la-fidelite>, consulté le 26 mai 2017.
- Reichheld, F. (1996). *L'effet loyauté. Réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires*. Paris : Dunod, traduit de l'américain par Michel le Seac'h.
- Reichheld, F., Sasser, W.E. (1990). *Zero defections: quality comes to services*. Harvard business review, sept.-oct., pp 301-307. [en ligne]. URL : <https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>, consulté le 14 mai 2017.
- Scholasch, M. (2013). *Comment choisir le bon outil CRM*. [en ligne]. URL : <http://www.journaldunet.com/ebusiness/expert/55030/comment-choisir-le-bon-outil-crm.shtml>, consulté le 17 mai 2017.
- Voyages Copine. (s.d.). *Valeur ajoutée*. [en ligne]. URL : <http://www.voyages-copine.be/fr-BE/Valeur-AJoutee.aspx>, consulté le 24 février 2017.

## **ANNEXES**

### **Annexe 1 : Logo de l'agence Voyages Copine**



### **Annexe 2 : Logo de l'agence Connections**



### **Annexe 3 : Entretien avec David Ruydant**

Sur CD joint au mémoire : entretien avec David Ruydant (version audio et version retranscrite), responsable Marketing - Internet - Coordination de l'agence Voyages Copine, 31 mars 2017.

### **Annexe 4 : Entretien avec Stein Gullentops**

Sur CD joint au mémoire : entretien avec Stein Gullentops (version audio et version retranscrite), e-commerce manager de l'agence Connections, 11 mai 2017.