

Qualité des services et leadership dans la distribution L'expérience des voyages d'affaires au Canada

Michel G. Langlois

Volume 9, Number 3, November 1990

La distribution du produit touristique

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1079883ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1079883ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (print)

1923-2705 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Langlois, M. G. (1990). Qualité des services et leadership dans la distribution : l'expérience des voyages d'affaires au Canada. *Téoros*, 9(3), 7–11.
<https://doi.org/10.7202/1079883ar>

Qualité des services et leadership dans la distribution

l'expérience des voyages d'affaires au Canada

Michel G. Langlois*

La chasse gardée des transporteurs à horaires fixes

Les années '80 furent aux voyages d'affaires ce que les années '70 furent aux voyages de vacances. Durant ces années, on assiste à l'ébranlement d'une relation stable entre les prestataires de services tels les transporteurs aériens et les chaînes d'hôtels et leur fidèle et rentable clientèle d'affaires.

Jusqu'au début des années '80, les voyages d'affaires représentaient le coeur de la rentabilité des transporteurs aériens à horaires fixes ainsi que des autres prestataires de services comme les grandes chaînes d'hôtels nationales et les services de location automobile.

D'une grande allégeance, les voyageurs d'affaires transigeaient alors directement, sans trop questionner, avec les prestataires de services. C'était l'époque où toute bonne entreprise majeure avait son propre service de voyages et ses employés affectés à la coordination du déplacement du personnel.

Chez les prestataires de services, la segmentation était claire et la structure suivait leur compréhension du marché. D'une part, le marché des vacances était desservi par des agences de voyages et, d'autre part, les entreprises transigeaient directement avec l'organisation prestataire. C'était l'époque des *comptes commerciaux*.

Au Canada, le transport aérien se séparait entre deux compagnies nationales, Air Canada et CP Air, ces derniers, en situation d'oligopole, et les transporteurs dits régionaux. Dans leurs marchés respectifs, ils encaissaient leurs marges contributives sur les routes à haute densité telles Montréal-Toronto ou Ottawa-Toronto sans trop de réactions des clients qui étaient, eux, les otages d'une stratégie de prix relativement très élevés par rapport aux autres services et particulièrement par rapport aux stratégies de prix pratiquées auprès du marché des vacances.

On capitalisait alors sur l'obligation de voyager du client d'affaires, l'absence de concurrence réelle pour gentiment écrémer ce marché très lucratif et s'en tirer sans trop de gémissements de la part des clients.

La stratégie était de maintenir de bonnes relations avec les comptes commerciaux, de leur fournir dans certains cas des terminaux de réservations, dans d'autres cas des numéros de téléphone désignés pour les réservations et assurer une présence aux activités des associations regroupant les employés affectés à la coordination des voyages comme le Montréal Business Travel Association.

Les transporteurs aériens à horaires fixes qui avaient, dans les années '70, perdu le leadership du produit *vacances* au profit des voyagistes ou tours-opérateurs et des transporteurs nolisés pourraient se rabattre sur leur clientèle *affaires* qui, elle, était demeurée fidèle. À la fin des années '70 et au début des années '80, les priorités stratégiques des transporteurs à horaires fixes étaient claires: le marché des vacances étant entre les mains des tours-opérateurs, les transporteurs ont réagi en créant des filiales voyagistes (Air Canada - Touram, CP Hollidays) et des tarifs "charters" sur certains vols réguliers (charter bulk inclusive tours, CBIT). La priorité est l'horaire fixe, donc le marché d'affaires lucratif. S'il y a de la disponibilité d'heures, de vols ou de sièges une fois l'horaire complété, les transporteurs écoulent le surplus auprès du marché des vacances qui, lui, est moins lucratif et qui fait l'affaire des transporteurs nolisés et régionaux: Wardair, PWA, Nordair, Quebecair.

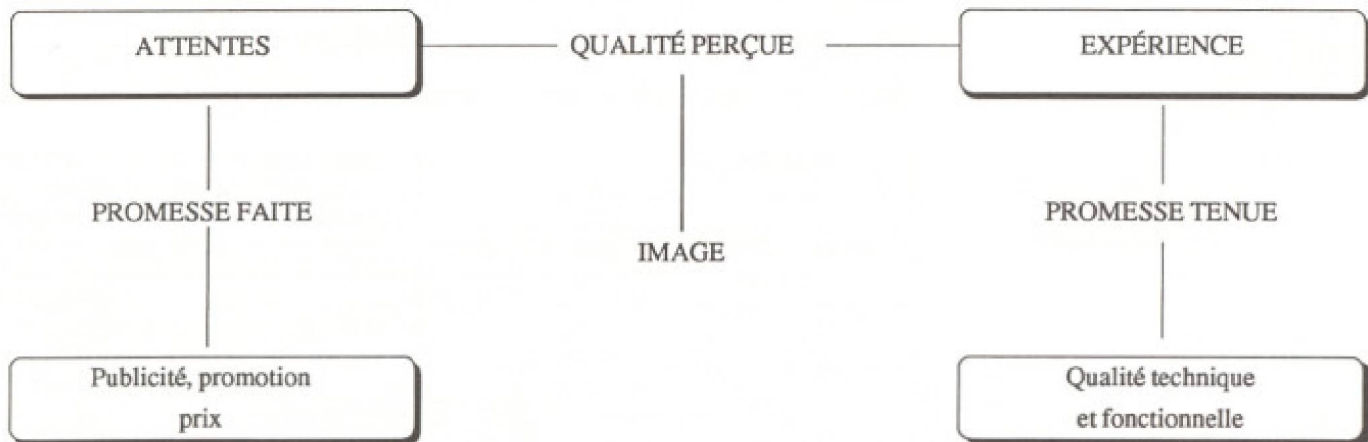
Les trouble-fête

Le début des années '80 verra apparaître des trouble-fête sur la scène des voyages d'affaires. Après le marché des vacances, c'est le marché des affaires qui sera ébranlé par la venue de nouveaux types de leadership dans les voyages. Éprouvés par l'expérience des années '70, les transporteurs aériens à horaires fixes se voient maintenant attaqués au coeur même de leur rentabilité.

En 1982-1983, c'est le début d'une attaque en règle du château fort de la chasse gardée, la route Montréal-Toronto. L'ère est à la déréglementation. On est plus libéral à la défunte Commission canadienne des transports. Et voilà que Nordair offre un produit

* Monsieur Michel G. Langlois est professeur de marketing au Département des sciences administratives de l'UQAM.

TABLEAU 1



Grongross, 1985

nouveau, le *Baker's dozen*, 13 à la douzaine, et intensifie son effort sur une route alors dominée par le service Rapidair d'Air Canada et CP Air.

Nordair entreprit alors un assaut systématique des comptes commerciaux pour leur offrir une réduction de leurs frais de voyages. Avec leur produit, on s'adressait par définition à des entreprises ayant un trafic relativement élevé. Entre temps, Quebecair s'installe sur la route Montréal-Toronto et Wardair, le champion du voyage de vacances et de la qualité du service à bord, s'installe aussi sur cette route et exploite des routes transcontinentales avec en plus une stratégie de prix agressive.

Confusion et dissonance chez les clients d'affaires, rien ne va plus dans leurs systèmes de gestion des voyages et l'allégeance aux transporteurs principaux, Air Canada et CP Air, est questionnée.

En effet, on se retrouve dans un contexte aussi paradoxal que de voir des clients d'affaires appeler leurs services voyages chez Air Canada et CP Air pour acheter des voyages sur Nordair, Wardair ou Quebecair.

Le système d'achats directs et de services voyages aux comptes commerciaux est ébranlé et remis en question par les entreprises. Les clients d'affaires ne seront désormais plus acquis par les deux transporteurs majeurs bien qu'ils en conserveront

une part importante malgré la venue de nouveaux joueurs sur certaines routes principales.

En plus de la concurrence directe sur une route comme Dorval-Toronto, nous avons vu apparaître une concurrence de type différent avec les services de Cité Express offrant des vols en turbo propulsé mais en utilisant l'île de Toronto comme base d'exploitation, réduisant ainsi le temps d'accès au centre-ville de Toronto. Devant ce choix multiple de tarifs et de transporteurs, la technique traditionnelle de distribution du produit *affaires* allait être complètement bouleversée.

Qualité et valeur perçues dans les services

L'expérience des voyages d'affaires au Canada au début des années '80 est un exemple parfait d'une dégradation de la valeur perçue par les clients d'entreprises de services. Or, l'ensemble des auteurs s'entendent pour définir la qualité dans les entreprises de services comme l'absence d'écart entre le service attendu et le service perçu (Parasuraman, Zeithman, Berry ('86); Grongross ('85); Chébat, Filiatrault, Laroche, Watson ('88)).

Christian Grongross ('85) (tableau 1) nous précise le processus de perception de la qualité des services et son impact sur l'image et la rentabilité des entreprises.

Selon l'auteur, les "attentes" du client vis-

à-vis du service sont influencées par les promesses faites par l'entreprise à travers les fonctions traditionnelles du marketing (publicité, média, vente, promotion, etc.).

Les "expériences" pour leur part sont directement liées à la consommation du service par le client en lui permettant d'avoir une perception concrète de la réalité du service offert.

Parasuraman, Zeithman et Berry ('86) nous parlent de cinq "gaps" ou écarts (tableau 2) dans l'entreprise de services soit:

- a) La différence entre les attentes des consommateurs et la perception par le management des prestataires de services de ces attentes.
- b) La différence entre les perceptions du management des attentes des consommateurs et la définition des spécifications des services.
- c) La différence entre les spécifications préétablies d'un service de qualité et le service tel qu'il est délivré aux clients.
- d) La différence entre la consommation du service fourni au client et le service tel qu'il est perçu.
- e) La différence entre le service perçu et le service attendu.

Ces deux modèles nous permettent de bien positionner le climat et les problèmes de

qualité que les voyageurs d'affaires et les entreprises clientes des transporteurs majeurs vécurent au début des années '80.

En effet, le modèle de Grongross ('85) nous explique que la venue de Nordair, Wardair, Quebecair et Cité Express changeait drastiquement la promesse faite aux clients d'affaires qui, jusque-là, achetaient directement auprès des deux transporteurs majeurs qui eux se livraient une guerre relativement tranquille compte tenu de leurs intérêts communs dont, entre autres, celui de maintenir la rentabilité des routes majeures.

La promesse de tarifs réduits réveilla chez les clients commerciaux une crise de dissonance cognitive qui les amènera à remettre en question leurs relations directes avec les transporteurs majeurs.

La qualité perçue devenait ébranlée. Il existait d'autres façons de voyager par affaires, de meilleures expériences possibles. La première réaction des clients d'affaires fut de contacter les transporteurs principaux pour obtenir des prix ou des escomptes de quantités. Ce langage était pour le moins bizarre pour des entreprises qui s'étaient cachées pendant plusieurs années derrière la réglementation pour protéger leur marge bénéficiaire.

Le modèle de Parasuraman et al. ('86) nous aide à cerner l'écart qui existait alors entre la perception du management des transporteurs nationaux et la perception des clients. C'est avec acharnement qu'au début d'une importante guerre de tarifs, les transporteurs comme Air Canada et CP Air défendaient leurs niveaux tarifaires en prétendant que leur produit était le meilleur (fréquence, avion, etc.) et que leur niveau de service était plus élevé (réservations, livraisons, quantité de billets).

Il était trop tard, les attentes avaient été créées et on allait assister à un chambardement complet de la structure de distribution et d'offre dans les voyages d'affaires. L'ère des ventes directes allait se terminer.

La qualité de l'offre dans les voyages d'affaires

Gunmenson ('88) groupe en quatre points la qualité des services:

- a) *La qualité intrinsèque de l'offre*
Le service doit être conçu pour répondre aux besoins des consommateurs.
- b) *La qualité de la servuction*
L'expérience doit être vécue selon les attentes du client.

c) *La qualité relationnelle*
Les relations internes et externes doivent être vécues et gérées de façon à fidéliser la clientèle.

d) *La qualité de l'accessibilité*
Le service doit être physiquement accessible.

À la lueur de ces quatre points, il devenait évident que les transporteurs nationaux ne répondaient plus aux attentes des clients comme nous l'avons mentionné avec leur choix unique de services et leurs prix plus élevés.

Leur système de réservations et de billetterie prônait la vente exclusive de leur produit. Le système de vente ne répondait plus aux attentes des clients qui voulaient dorénavant un choix objectif.

La qualité relationnelle pour sa part était maintenant questionnée puisque le personnel de vente des transporteurs réguliers qui, habitué de fonctionner dans un contexte monopolistique, était incapable de réagir commercialement (Langlois, '81) et n'arrivait plus à répondre aux attentes des clients qui désiraient dorénavant un support conseil plus averti afin de saisir les meilleures opportunités.

Le système d'achat direct devenait caduque pour les clients d'affaires puisque vraisemblablement les transporteurs nationaux allaient offrir leur produit d'abord aux dépens des intérêts de leurs clients. L'accessibilité physique du produit sur mesure devenait par conséquent difficile pour le client.

Le service recherché par les clients d'affaires allait se transformer et créer une ouverture importante pour une redéfinition du produit réel acheté par les clients. Nous avons assisté au début des années '80 à un déplacement important du leadership dans les services de voyages d'affaires.

L'insatisfaction des clients à traiter dorénavant directement avec les transporteurs allait, comme au début des années '70 pour le marché de vacances, enlever à ces derniers le leadership de la commercialisation aux consommateurs.

Avec l'apparition de services alternatifs, comme celle de voyagistes ou tours-opérateurs pour les vacances dans les années '70, les consommateurs avaient préféré traiter davantage avec ceux qui leur offraient la meilleure "expérience totale" de voyages, soit les agents de voyages.

Au début des années '80, la notion de services de voyages avait également évolué pour le marché d'affaires. Les entreprises allaient dorénavant chercher des fournisseurs qui, devant une situation maintenant concurrentielle et plus complexe, géraient leurs déplacements d'affaires. Les attentes avaient changé ouvrant la porte, pour les agences de voyages, à une opportunité d'affaires qui influencerait leur avenir.

La dynamique de distribution des voyages d'affaires allait drastiquement changer devant l'incapacité des transporteurs nationaux à répondre aux attentes commerciales des clients.

Le balancement du pouvoir

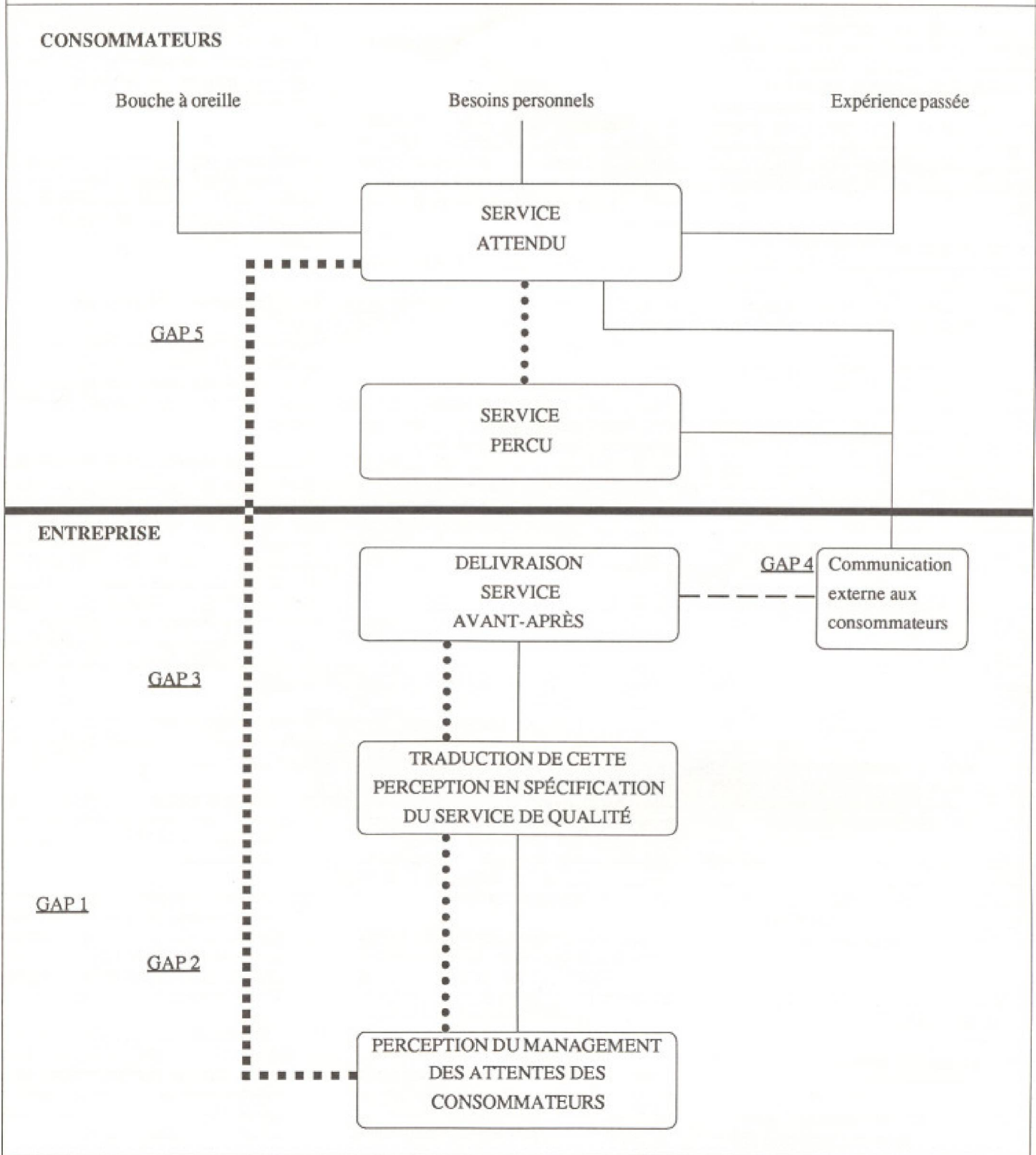
Jusque-là cantonnés principalement dans le marché de loisirs ou d'agrément, les agents de voyages subissaient au cours des années '80 une grande transformation structurelle.

Devant l'opportunité que représente maintenant le marché d'affaires mal desservi par les transporteurs, nous remarquons la création de réseaux importants d'agents de voyages d'affaires. L'incursion des chaînes nationales tels les Bélair, Lawson et Marlin Travel ainsi qu'American Express, pour n'en citer que quelques-unes, allait entraîner un déplacement important du chiffre d'affaires des voyages d'affaires qui dorénavant passeront par les agents de voyages.

Pour reprendre le modèle de Gunmenson ('88), les agents de voyages d'affaires allaient désormais:

- a) Assurer la qualité de l'offre en proposant à leurs clients les meilleurs services sur le marché aux tarifs les plus concurrentiels.
- b) Contrôler la qualité de la servuction en étant plus près de leurs clients d'une part et, par exemple, en se servant de leur pouvoir d'achat auprès des transporteurs pour obtenir des faveurs pour leurs clients (surclassement, etc.).
- c) Mieux contrôler la qualité relationnelle en ayant des relations plus personnalisées avec leurs clients et en étant de meilleurs commerçants parce qu'en concurrence avec d'autres chaînes d'agences de voyages.
- d) Assurer l'accessibilité à leurs clients via leur réseau d'agences.

TABLEAU 2
Modèle conceptuel de la qualité de service



A. Parasuraman, V.A. Zeithman et L. Berry, 1986.

Devant ce glissement systématique de leurs clients d'affaires, les transporteurs durent s'incliner et remettre en question leur approche de mise en marché auprès des gens d'affaires.

Ils avaient perdu le contact direct avec les clients. Les règles du jeu avaient changé.

Le service des prestataires de services

Devant ce déploiement du leadership au niveau de la vente, la réaction des transporteurs et des autres prestataires de services ne sut tarder. Les efforts de différenciation et de fidélisation de la clientèle s'accrochèrent. Les deux transporteurs mirent de l'avant diverses mesures:

- a) Plan de commissions et bonus pour fidéliser les agents de voyages.
- b) Création d'une classe *affaires* pour se positionner dans ce marché.
- c) Plan de fidélisation du consommateur (aéroplan, etc.).
- d) Plan de financement par cartes de crédit (En route, Canadien, Mastercard).

Ces actions, bien que de prime abord légitimes, ont pour principale caractéristique d'avoir été copiées par tous les concurrents. Ce qui rend la différenciation pour le client de plus en plus difficile.

Les prestataires de services dans les voyages seraient-ils en train de vivre les mêmes erreurs stratégiques que les banques (Langlois, Chébat, '88)? Ont-ils compris leur spécificité réelle?

Un service est une expérience temporelle vécue par un client: Judd ('68); Baranoff; Donnelly ('70); Blois ('74); Lovelock ('75); Eiglier, Langeard ('77); Bateson ('89).

Un service se distingue non pas par son contenu ou des services spécifiques, mais par son contenant (Chébat, Langlois, '89). Son contenu lui étant facilement copiable, l'entreprise de services qui veut concurrencer et se positionner doit le faire non pas au niveau du contenu mais d'avantage au niveau du contenant ou de la relation avec les clients. La relation exerce une supériorité sur le contenu car elle est le véhicule de ce contenu (Watzlawick, Helmick, Beavin, Jackson ('72) et lui accorde une valeur distinctive.

Il nous apparaît donc assez clairement que la spécificité structurelle des services indique que la relation affective avec

l'organisation domine la relation cognitive avec le contenu qui lui peut être en soi rapidement banal.

Le service individuel est éphémère. Il n'est pas la finalité de l'entreprise. La finalité, c'est la contribution des services à la satisfaction de la clientèle assumant une fidélité de cette clientèle à long terme; non pas de capter temporairement une clientèle qui nous glissera entre les mains au premier coup de la concurrence que nous risquons d'imiter rapidement.

La mission fondamentale de l'entreprise de services est de gérer la qualité de la relation avec ses clients. Or, cette qualité pourra se manifester tout au long de l'expérience perçue par le consommateur dans l'exercice du processus véhiculé par l'entreprise où il est client (Langlois, Chébat, '90).

Les prestataires de services, pour survivre, auront désormais une priorité stratégique importante soit de gérer la qualité relationnelle avec non seulement leurs clients mais également leurs distributeurs, en l'occurrence les agents de voyages d'affaires.

Implications managériales pour les prestataires de services

La nécessité d'une qualité relationnelle plus accentuée a des implications importantes au niveau de l'embauche, de la formation et de la supervision du personnel en contact avec les clients. En effet, la personnalité de l'organisation est reflétée par une attitude et un comportement du personnel qui lui doit être géré selon les attentes de la clientèle.

Cette priorité stratégique nécessite que des programmes importants de qualité de relation avec la clientèle soient implantés non pas d'une façon superficielle mais en mettant en place des programmes de changements culturels majeurs à l'intérieur des organisations qui ont une tradition plutôt passive que dynamique par rapport aux clients; plus opérationnelle que commerciale.

Cette qualité relationnelle, qui fut bien comprise et a bien servi les agents de voyages d'affaires, est la voie de l'avenir pour les prestataires de services qui veulent avant tout cultiver cette relation avec les agents de voyages et bien sûr avec les consommateurs du produit. **f**

Bibliographie

BARANOFF, S. et DONNELLY, J.H. Jr., *Selecting Channels of Distribution for Services*, in Buell, V., ed.,

Handbook of Modern Marketing, New York, McGraw Hill, 1970.

BATESON, J., *Managing Services Marketing*, The Dryden Press, Londres, 1989.

BERRY, Leonard, FUTRELL, Charles M. and Mitchell R. BAUERS, *Bankers who sell*, Homewood, Ill., Dow Jones Irwin.

BLOIS, J.J., *The Marketing of Services: An Approach*, *European Journal of Marketing*, 8.2, Summer 1974, pp. 137-149.

CHEBAT, J.C. et LANGLOIS, M., *Le canal bancaire, c'est la banque*, Document de recherche, 50-89, Centre de recherche en gestion, UQAM, 1989.

CHEBAT, J.C., FILIATRAULT, P., LAROCHE, M. et C. WATSON, *Compensatory Effects of Cognitive Characteristics of The Source, The Message, and The Receiver Upon Attitude Change*, *The Journal of Psychology*, vol. 122, no 6, 1988.

EIGLIER, P. et LANGEARD, E., *Principes de politique marketing pour les entreprises de service*, Institut d'Administration des Entreprises, Université d'Aix-Marseille, décembre 1976.

EIGLIER, P., LANGEARD, E., LOVELOCK, C.H., BATESON, J. et M. YOUNG, *Marketing Consumer Services: New Insights*, Marketing Science Institute Cambridge, 1977, Report 77-115.

EIGLIER, P., LANGEARD, E., *Servuction*, McGraw Hill, Paris, 1987.

GRONGROSS, Christian, *International Marketing Theory and Practice*, in *Services Marketing in a Changing Environment*, Thomas M. Block, Gregory D. Upah and Valérie A. Zeithaml, eds, Chicago: American Marketing Association, 1985.

GUNMESSON, Evert and GRONGROSS, Christian, *Quality of Services-Lesson From The Products Sector*, Add value to your service, 6e Annual Services Marketing Conference Proceeding. Edited by C. Surprenant, American Marketing Association, 1988.

JUDD, R.C., *Similarity of Differences in Product and Service Retailing*, *Journal for Retailing*, Winter 1968.

LANGLOIS, M., *La gestion du contact commercial personnel dans l'entreprise de service*, thèse de doctorat, Université de Droit et d'Économie, Aix-Marseille, IAE, 1981.

LANGLOIS, M., CHEBAT, Jean-Charles, *La gestion intégrée des clients: l'axe concurrentiel réel des entreprises de services touristiques*, 4e Colloque annuel (1990) de gestion touristique, mars 1990, Centre d'éducation permanente, Université McGill.

LOVELOCK, C.H., *Marketing Consumer Services: Insights from The Public and Private Sectors*, I.A.E., Aix-Marseille, 1975.

MAISTER, D.H., *The Psychology of Waiting Lines, The Service Encounter*, Institute of Retail Management, New York University, 1985.

WATZLAWICK, HELMICK, BEAVIN, JACKSON, *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1972.

ZEITHMAN, V.A., BERRY, L. Leonard and A. PARASURAMAN, *Communication and Control Processes in The Delivery of Service Quality*, *Journal of Marketing*, vol. 52, April 1988, pp. 35-48.

ZEITHMAN, V.A., BERRY, L. Leonard and A. PARASURAMAN, *A Multiplicateur Scale for Measuring Customer Perception of Service Quality*, *Marketing Science*, Institut Cambridge, 1986.