

La clientèle et le facteur « WOW ! » Comment matérialiser une expérience de qualité

Benoît Paquin and Normand Turgeon

Volume 23, Number 2, Summer 2004

La qualité en tourisme

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1071304ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1071304ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (print)

1923-2705 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Paquin, B. & Turgeon, N. (2004). La clientèle et le facteur « WOW ! » : comment matérialiser une expérience de qualité. *Téoros*, 23(2), 27–33.

<https://doi.org/10.7202/1071304ar>



La clientèle et le facteur « WOW ! »

Comment matérialiser une expérience de qualité

Benoît Paquin et Normand Turgeon

Walt Disney World, Orlando, Floride. Une visite au parc Animal Kingdom serait incomplète si l'on n'expérimentait pas le spectacle *It's Tough to Be a Bug*, dont la salle d'entrée est située à même les racines de l'immense *Tree of Life*, icône centrale du parc thématique. Sous un concerto d'insectes et malgré un éclairage fort tamisé, on remet aux visiteurs une paire de lunettes 3D, au design unique, transformant du coup chaque « invité » en « insecte honoraire ». Les portes s'ouvrent et les gens prennent place dans une salle qui ressemble bien plus à une caverne qu'à l'Olympia de Paris. Soudain, l'hôte du spectacle surgit du plafond, tête première : il s'agit de Flik, la fourmi vedette du film *A Bug's Life*. Mais ses comparses n'apprécient pas tous notre présence, de sorte que tous, enfants comme adultes ont droit à divers châtiments :

- une éruption d'acide provenant d'un termite (des gouttes d'eau sont alors vaporisées, aspergeant les spectateurs qui, la plupart, portent short et polo) ;
- une autre bestiole répand un gaz nauséabond (odeur de soufre) ;
- on entend un sermon emporté de Hopper (la méchante sauterelle du film) ;
- des coups de « tapette à mouches » (petits coups de vent) sont alors ressentis par les spectateurs avec, en prime, le bruit de la tapette fendante l'air ;
- un jet de bonbonne d'insecticide Raid (aussi accompagné d'un bruit) ;
- une piqûre d'insecte (une petite pointe sort du dossier du banc et surprend tout le monde) ;

- puis, une invasion d'araignées (des modèles réalistes proviennent alors du plafond).

« WOW !, Quel spectacle ! »

« WOW ! What a Show ! »

« ¡ WOW ! Que genial ! »

Peu importe la langue,

le dénominateur commun est « WOW ! ».

La gestion du « WOW ! »

La gestion du WOW ! (Peters, 1994), tel que démontré, atteint bien souvent sa plénitude chez des firmes comme Disney, citée à maintes reprises dans la littérature du marketing des services.

Faut-il pour autant faire appel à des imagé-nieurs² afin de susciter un WOW ! des clients ? Aucunement.

Faut-il être une multinationale pour gérer adéquatement le WOW ! ? Non.

Faut-il préférentiellement être une entreprise privée ? Sans commentaire.

Le WOW ! peut-il être sollicité par l'une ou l'autre des variables contrôlables de la mise en marché, ces fameux « P » du marketing mix ? Effectivement, et voyons quelques exemples.

Le WOW ! dans le mix traditionnel

Produits et services

Le *Voyager of the Seas* (Royal Caribbean International, 2000), l'un des plus récents paquebots de croisière sur le marché, étonne par l'étendue de son offre de services. Outre les services propres à tout hôtel flottant, ce joyau de la Royal Caribbean dispose d'un rocher d'escalade, d'une promenade commerciale, d'un golf miniature et, croyez-le ou non, d'une patinoire ! Bref, 142 000 tonnes de WOW ! relatives à la variable produits et services.

Prix

Dans les énormes surfaces impersonnelles que sont les Loblaws et Costco, force est d'admettre qu'on provoque le WOW !, chez plus d'un, par le « prix ». L'étonnement atteint toutefois sa plénitude dans les Wal-Mart de type *Supercenter*³ qui intègrent un supermarché, le tout ouvert 24 heures (Bérard, 2002).

Distribution

S'il y a une chose qui permet le WOW ! quand vient le temps de réserver une prestation de services (avion, hôtel, spectacle, etc.), c'est bien Internet. Ce système de distribution permet aux internautes d'imprimer, suivant la convivialité du site, directement de leur domicile le billet convoité, au siège voulu.

Communication

Enfin, on se souviendra de cette campagne pour la promotion du lait au Québec, avec sa brochette d'artistes français comme Adamo, Aznavour et Piaf et des extraits de chansons de leur palmarès respectif ; on a mis en marché un CD, comme sous-produit, lequel est souvent demandé aux disquaires par l'expression : « ...le disque du lait s.v.p... », un WOW ! signé « communication ». Puis « Ah ! Ha ! », que dire de plus de l'incroyable campagne de Familiprix, primée à Cannes au plus important concours publicitaire de la planète ?

Pour que les clients vivent une expérience agréable, selon les tenants de ce nouveau paradigme, les gestionnaires ont tout intérêt à se poser la question suivante : « *Quel est le facteur WOW ! dans mes services ?* » (Zemke, 1997).

Les facteurs « atmosphériques »

Kotler (1973), véritable Beethoven en la matière, considérait que l'atmosphère d'un site



pouvait influencer davantage la décision d'achat que le produit/service en soi et il suggérait d'ajouter les facteurs atmosphériques dans l'arsenal du marketing mix. Selon lui,

- un lieu de consommation dégage toujours une atmosphère ;
- celle-ci se perçoit par nos sens ;
- on peut consciemment planifier l'atmosphère par des facteurs environnementaux (atmosphériques) ;

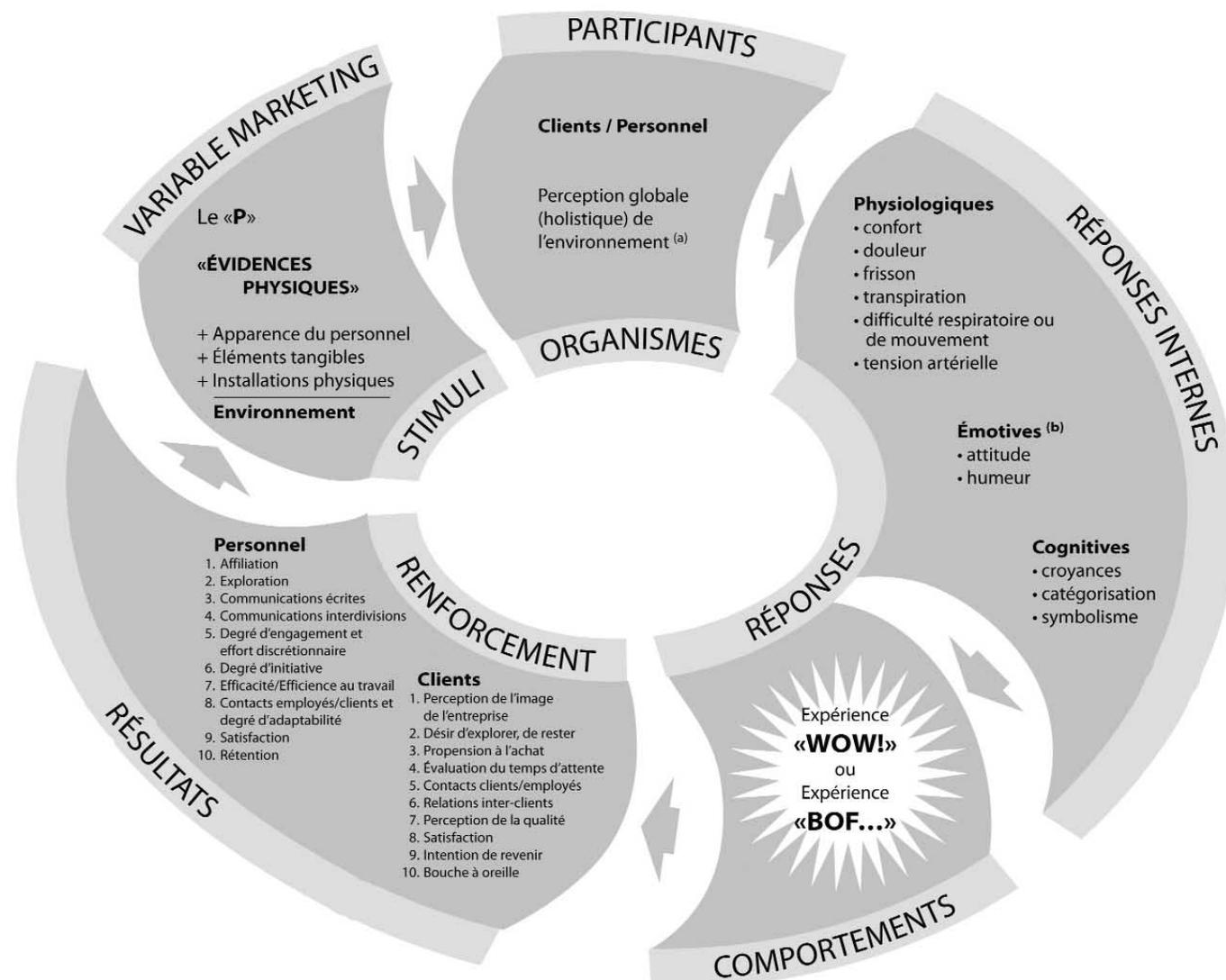
- et il y a lieu de croire que les facteurs atmosphériques joueront un rôle grandissant dans un marché compétitif, là où l'on cherche sans cesse un avantage différentiel.

Les servicescapes

Kotler (1973) propose également un modèle, une chaîne causale, permettant de relier l'atmosphère (la cause) au comporte-

ment d'achat (l'effet). Son modèle a contribué au développement du cadre conceptuel proposé par Bitner (1992), un modèle plus complet qui fait aujourd'hui autorité dans le domaine (voir figure 1). Baptisé *Servicescape*, ce schéma a le mérite de tenir compte de tous les acteurs présents dans une zone de servuction⁴, à savoir la clientèle et, s'il y a lieu, les employés de l'entreprise de services.

Figure 1. **Le modèle S.O.R.R. appliqué aux entreprises de services : l'impact des évidences physiques sur les participants**



(a) Les attentes de départ, les caractéristiques personnelles et les facteurs situationnels agissent à titre de modérateur, en ce sens qu'ils influencent positivement ou négativement la réponse du participant.

(b) Trois dimensions permettent de mesurer les réponses émotives : le plaisir (ou mécontentement), le degré de stimulation / intérêt (faible ou élevé) et le sentiment de contrôle sur son environnement (Chebat, Filiatrault, Harvey, 1999, p. 63).

Sources : Adapté de Mary Jo Bitner, «Servicescapes» : The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees», *Journal of Marketing*, vol. 56, n° 2, avril 1992, p. 60; James D. Hutton, Lynne D. Richardson, «Healthscapes» : The role of the facility and physical environment on consumer attitudes, satisfaction, quality, and behaviors», *Health Care Management Review*, vol. 20, n° 2, printemps 1995, p.55.



Pour comprendre ce schéma, imaginons une pâtisserie française débordante de bons produits avec les arômes de pain, de sucre brûlé et de café frais moulu, située dans un quartier francophone de Montréal ; comment réagiriez-vous, en tant que client, si les jeunes employés du samedi prenaient l'habitude, en l'absence du propriétaire, de syntoniser à tue-tête une station diffusant uniquement de la musique rock anglophone ? Quelle serait votre réaction ? Prendriez-vous plaisir à fréquenter un tel lieu ? Auriez-vous tendance à satisfaire votre curiosité ou à quitter l'établissement ?

Toute cette « chimie » se visualise à la figure 1 et s'interprète de la façon suivante :

- A- Les stimuli environnementaux ne peuvent influencer directement le comportement des clients et/ou des employés, car ces stimuli ne sont que sources de réponses internes qui ont à leur tour une suite dans des comportements qui seront sources de renforcement. Nous sommes donc en présence d'un modèle de type S-O-R-R, c'est-à-dire Stimuli, Organismes, Réponses et Renforcement.
- B- Après avoir déterminé les résultats escomptés – à l'égard des clients et/ou des employés (section renforcement) –, les gestionnaires doivent prioritairement déterminer les réponses internes menant à ces dits résultats.
- C- Les managers doivent finalement planifier et contrôler les stimuli environnementaux susceptibles d'engendrer les réponses physiologiques, cognitives et émotives appropriées.

Le concept de *servicescape* s'est répandu dans diverses industries, d'où les appellations *sportscape* (PeaceArch Entertainment, 2001 ; Wakefield et Blodgett, 1994), *healthscape* (Hutton et Richardson, 1995), *shoppertainment* (Lavigne, 1998) et *eatertainment* (Spector, 1999). Par ailleurs, puisque le concept a la particularité de représenter à peu près tout ce qu'une entreprise de services a de tangible, il est d'autant plus important qu'il symbolise l'une des cinq dimensions clés du célèbre outil de mesure de la qualité SERVQUAL, à savoir la tangibilité (Parasuraman *et al.*, 1988).

Les sept variables du marketing mix des services

Sur le plan pragmatique, il reste que plusieurs gestionnaires de marketing souffrent de confusion quand vient le temps de manipuler les stimuli environnementaux. Outre la tradition, les habitudes ou l'intuition, comment, par exemple, le propriétaire d'une clinique dentaire, au vent du marketing mix traditionnel (les 4P), peut-il ne fut-ce que penser à gérer des éléments comme l'éclairage, la propreté de la salle de bain, les odeurs, le bruit et le confort des chaises, tout cela dans le but pointu d'assurer la satisfaction de ses clients ?

À une époque où l'on cite régulièrement le paradigme de l'expérientiel (Carbone, 1998 ; Pine et Gilmore, 1998 ; Schmitt, 1999), il demeure plus que jamais impératif de mettre en valeur l'usage des trois variables marketing exclusives aux entreprises de services, à savoir le « P » système de livraison des services (*Process*), le « P » personnel⁵ (*Personal*) et le « P » évidences physiques⁶ (*Physical Evidence*) (Booms et Bitner, 1981 ; Cowell, 1990 ; Kurtz et Clow, 1998 ; Magrath, 1986 ; Shostack, 1977a).

Si la clinique dentaire donnée en exemple – et cela est valable pour bon nombre d'entrepreneurs – faisait usage des sept variables du marketing mix des services, ses clients auraient probablement droit à plus de WOW ! qu'à l'heure actuelle. Qui plus est, ce propriétaire resterait probablement bouche bée s'il voyait à quel point les éléments des « évidences physiques » s'imposent comme stimuli environnementaux du servicescape. Bien sûr, nous n'insisterons jamais assez sur le fait que les évidences physiques ne sont pas seules responsables de l'expérience totale du client – c'est le mix en entier –, mais il demeure qu'elles sont les moins connues, les plus négligées et qu'elles sont parfois spectaculaires en plus d'être souvent citées comme facteur déterminant d'une expérience WOW ! ou d'une expérience BOF...

La composition des évidences physiques

Quels sont donc les facteurs à gérer dans cette nouvelle variable ? Nous proposons une synthèse du P « évidences physiques » par l'élaboration et l'identification de classes de

tactiques qui ciblent les sens des clients et qui ont comme objectif un service rendu si satisfaisant que seul un WOW ! pourra le décrire.



L'apparence du personnel, une question de crédibilité... et parfois de magie.

Photo : Bruno Lemay

Tactique 1 - L'apparence du personnel

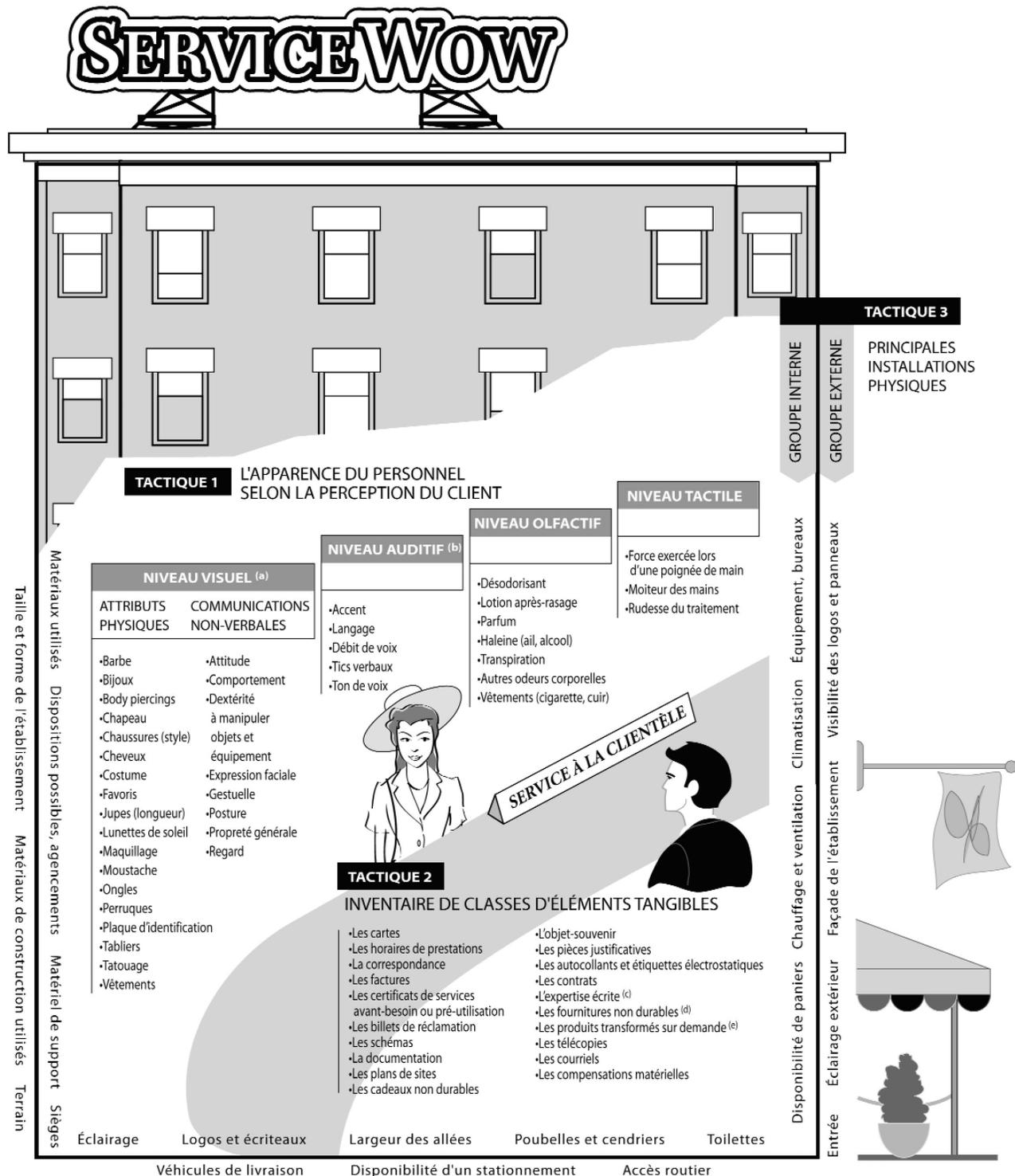
Les employés en contact avec la clientèle sont de véritables ambassadeurs ; ils sont des évidences qui contribuent ou nuisent à l'image de l'entreprise (USA Today, 2001). Hélas, les gestionnaires perçoivent souvent le facteur humain comme étant sous l'unique responsabilité de la fonction des ressources humaines (Shostack, 1977b) ; ils ne tiennent pas compte qu'il est l'un des aspects les plus importants, surtout quand il est appliqué aux services (Nguyen, 1993). Dans le secteur de la réparation à domicile, par exemple, la formation technique prédomine encore nettement sur le volet communication (apparence, attitude, etc.), même si ce dernier peut faire toute la différence entre le service de deux entreprises (Williams, 2000).

Historiquement, l'industrie aérienne a été la première à utiliser l'apparence du personnel, le costume en particulier⁷, comme outil de marketing. Aujourd'hui, les parcs thématiques et les casinos gèrent cette dimension très étroitement. La section tactique 1 de la figure 2 permet de constater le potentiel de recherche en la matière, la multiplicité des évidences théoriquement gérables, toutes pouvant être source de qualité, de non-qualité ou de surqualité.

Pour ne pas standardiser à outrance, d'autant plus que nous entrons dans une zone grise entre les besoins de l'entreprise et le droit des employés, nous proposons simplement à



Figure 2. **L'image matérielle des services**



a) D'autres critères visuels, comme la beauté, la grandeur, la taille voire la nationalité, font parfois l'objet de litiges entre l'employeur et l'employé (Barro, 1998; Drapeau, 1993; Dumas, 2001).

b) Pour le niveau auditif, il faut distinguer le *contenant* (l'apparence) du *contenu* (le message). Le contenu relève de la sélection, de la formation et de la motivation de l'employé, c'est-à-dire du P Personnel.

c) L'expertise écrite correspond aux commentaires du professionnel apposés sur un document donné; par exemple, les commentaires de correction d'un professeur sur la copie d'un étudiant.

d) Contrairement aux cadeaux non durables, qui sont *optionnels*, les fournitures non durables sont *nécessaires* aux opérations de l'entreprise; par exemple, un verre de vin (cadeau non-durable) lors d'une visite organisée à l'entrepôt de la SAQ versus un napperon de papier (fourniture non-durable) dans un restaurant familial.

e) La transformation *physique* d'un objet est courante dans un SLS (système de livraison des services). Contrairement aux produits assemblés à l'usine, très homogènes, l'assemblage de ces éléments tangibles est davantage hétérogène; en outre, ils sont transformés sur demande, conformément au concept de simultanéité de la production et de la consommation. Notez qu'un élément tangible peut aussi faire l'objet d'une transformation *de lieu*; par exemple, l'envoi d'un colis postal.



l'employeur d'établir des balises et d'inscrire, pour les hommes et les femmes, ce qu'il juge comme étant la tenue la plus appropriée, ce qui est acceptable et, enfin, ce qui est inacceptable. La collaboration du syndicat, s'il y a lieu, s'avère également essentielle⁸.

Tactique 2 - Les éléments tangibles

Un repas type des Cuisines de l'air CARA sur un vol de la Royal Aviation, faillie, coûtait approximativement 4,50 \$ au transporteur. En optant pour un repas à 3,00 \$ du genre *Beef Stew*, l'entreprise pouvait épargner trois millions annuellement, mais s'y refusait pour ne pas dégrader son image de marque (Désiront, 2000). Inversement, de nombreuses entreprises se sabordent elles-mêmes en émettant de la documentation et des courriels⁹ mal rédigés ou imagés et truffés d'erreurs orthographiques et d'anglicismes (Lachance, 2000). Ces détails sont des évidences physiques et doivent être gérés. Une liste de classes d'éléments tangibles est offerte à la section tactique 2 de la figure 2. On pourra trouver, dans notre ouvrage *Les entreprises de services; une approche client gagnante* (Paquin et Turgeon, 1998 : 307-312), une description élaborée de la plupart d'entre elles. Pour le moment, voyons ici quelques cas de succès et d'échecs à l'égard des « pièces justificatives ».



SUCCÈS : Vous réservez une croisière avec Disney Cruise Line. On vous remet par la suite une véritable trousse d'information sur les attributs du navire, les réponses aux questions courantes, etc. Le camp de vacances dans lequel vous avez inscrit votre enfant vous offre-t-il la même chose ?

SUCCÈS : Vous optez pour le programme de parrainage d'enfants de Vision Mondiale. L'organisme matérialise votre don en vous remettant une photo de l'enfant, des renseignements sur lui et sa famille et un rapport de ses progrès. Votre médecin fait-il de même avec vos tests et vos analyses ?

ÉCHEC : Vous louez une voiture dans une ville fortement touristique. Bien sûr, l'auto brille comme il se doit, mais les éléments tangibles brillent aussi... par leur absence : procédures à suivre advenant une panne, carte de la ville, attractions principales, etc.

ÉCHEC : Vous réservez quelques nuits à Niagara Falls par l'intermédiaire d'un agent de voyages. Celui-ci vous remet une confirmation écrite pouvant vous aider une fois sur place, mais la pièce justificative ne précise pas que le prix inscrit est pour trois adultes, que vous avez demandé une chambre non-fumeur comprenant deux lits doubles, etc.

Les tactiques propres aux évidences physiques doivent évidemment être en synergie avec les autres P du marketing mix. Lorsque l'échange téléphonique régional 450 est apparu dans la région métropolitaine de Montréal, Bell Canada s'est empressée d'envoyer une nouvelle carte d'appel à ses clients dont l'échange n'était plus le 514. Maintes entreprises, malheureusement, ne peuvent réussir une telle adéquation puisqu'elles se limitent, encore et toujours, à la gestion des 4P traditionnels.

Tactique 3 - Les installations physiques

*First we shape our buildings
and then they shape us*

– Winston Churchill

Voilà bien précisément ce que les visiteurs du Centre canadien d'architecture ont pu constater dans le cadre de l'exposition *L'Architecture du réconfort : Les parcs thématiques de Disney* (Centre canadien d'architecture, 1997).

Les installations physiques, par leur nombre et par leur genre, font partie de l'expérience du client tout au long du cycle de service. Elles excèdent largement la vocation technique ou fonctionnelle à laquelle elles sont destinées puisqu'elles contribuent, parfois beaucoup, à l'image de marque de l'entreprise. Dans l'industrie pétrolière, par exemple, la firme de recherche The Sullivan Group (Guilford, Conn.) a réalisé de nombreuses études cherchant à identifier les fac-

teurs qui conduisent les consommateurs à choisir une marque d'essence plutôt qu'une autre. Six facteurs représentent une tendance lourde et la moitié de ceux-ci relèvent principalement des installations physiques (Who's Best..., 1997). Paradoxalement, les gestionnaires investissent souvent plus de temps pour planifier une brève campagne de communication que pour concevoir le design de leurs installations (Hutton et Richardson, 1995).

La section tactique 3 de la figure 2 présente les deux groupes d'installations physiques : les installations externes et les installations internes. Même si les éléments du tableau relèvent du commerce de détail et de la restauration, ils peuvent aisément se transposer à de nombreuses entreprises de services. Lors de leur achat, les gestionnaires devront à tout le moins tenir compte des critères de marketing suivants :

- l'image que l'entreprise désire projeter ;
- l'atmosphère recherchée, voire le thème du site en question ;
- la consistance avec les autres évidences physiques ;
- l'adéquation avec les autres variables du marketing mix ;
- la convivialité de l'installation (*User Friendly*) ;
- le caractère sécuritaire de l'installation (*User Proof*) ;
- les besoins des employés (posture, mouvement, etc.) ;
- et, bien entendu, le segment de clientèle visé, l'environnement politique, économique, social, technologique, écologique et concurrentiel de l'entreprise.

En somme, le choix des installations physiques dépend des réponses internes désirées (physiologiques, émotives, cognitives), elles-mêmes menant les clients/employés aux comportements recherchés (figure 1).

Outre le choix des installations physiques, deux autres défis attendent les gestionnaires : la mise en place et l'entretien. Par exemple, les restaurateurs ont beau compter sur d'agréables claviers permettant le paiement direct, employés et clients doivent parfois faire certains exercices avant d'y avoir



accès ! Par ailleurs, l'entretien doit impérativement faire partie intégrante des standards de qualité de l'entreprise, à défaut de quoi on en arrive rapidement à des machines, à des luminaires et à des accessoires en mauvais état de fonctionnement.

Comment pouvons-nous départager les éléments tangibles (tactique 2) des installations physiques (tactique 3)¹⁰ ? De façon générale, un élément tangible est

[...] un article de petite dimension. Pour cette raison, le client peut en prendre possession lorsque l'entreprise lui offre, en l'achetant à la boutique de l'établissement, ou lorsqu'il prend le risque... de le voler, un phénomène baptisé « démarque inconnue¹¹ », et particulièrement courant dans les industries aériennes, ferroviaires et hôtelières. (Paquin et Turgeon, 1998 : 312)

Inversement, les installations physiques sont habituellement de plus grande taille en plus de demeurer la propriété de l'entreprise. De là, nous pouvons extrapoler en ajoutant un troisième critère, la mobilité, les installations physiques ayant davantage une vocation fixe. Enfin, la durée de vie des éléments tangibles se veut plus éphémère que sa contrepartie.

L'environnement : la synergie des tactiques

L'environnement, ou l'atmosphère, est la symbiose des évidences physiques ; c'est l'ambiance qui se dégage d'un ensemble d'indices perceptibles par la clientèle et le personnel. Puisque la perception relève du domaine sensoriel, c'est donc par le toucher, le goût, la vue, l'ouïe et l'odorat qu'une personne peut prendre conscience de son environnement.

L'effort marketing à l'égard de l'environnement est particulièrement important dans les circonstances suivantes :

- LORSQU'IL S'AGIT DE L'INDUSTRIE DES LOISIRS (Wakefield et Blodgett, 1994 – ex. : mini golf, salles de théâtre, parcs thématiques, etc.) ;
- LORSQUE LES CLIENTS DEMEURENT LONGTEMPS DANS LA ZONE DE SERVICE (Wakefield et Blodgett, 1994 – ex. : éco-

les, centres de conditionnement physique, camps de vacances, hôpitaux, etc.) ;

- LORSQU'IL Y A UN GRAND NOMBRE DE CONCURRENTS (Kotler, 1973 – ex. : restauration, hôtellerie, concessionnaires automobiles, etc.) ;
- LORSQU'IL EST DIFFICILE DE SE DIFFÉRENCIER QUANT AUX SERVICES OU AU PRIX (Kotler, 1973 – ex. : stations d'essence, cabinets de dentistes, épiceries, etc.) ;
- LORSQUE L'OFFRE DE SERVICES VISE UNE CLASSE SOCIALE DISTINCTE OU UN STYLE DE VIE PARTICULIER (Kotler, 1973 – ex. : discothèques, résidences de personnes âgées, terrains de camping/caravaning, etc.) ;
- LORSQUE LE STATU QUO NE SUFFIT PLUS (Paquin et Turgeon, 1998 – ex. : centres commerciaux au concept des années 1970, petites salles de cinéma, cliniques médicales déprimantes, etc.).

Imaginez, à titre d'exemple, un conseil d'administration d'un hôpital qui part du principe que bien dormir est essentiel pour la guérison. Croyez-vous qu'un niveau de bruit de 113 décibels – l'équivalent d'une tronçonneuse – lors du changement d'équipe le matin soit approprié ? C'est pourtant le résultat obtenu lors d'une étude à la clinique Mayo de Rochester dans l'État du Minnesota (Reuters, 2004). Il y a lieu d'espérer que cette étude fasse du bruit ! Heureusement, plusieurs entreprises portent une grande attention à la gestion des évidences physiques (le tableau 1 fournit l'adresse Internet de certaines d'entre elles).

Conclusion

Un nouveau paradigme dans le secteur des services est né par l'ajout des facteurs atmosphériques, sources possibles de WOW ! de la part de la clientèle. Pour mettre en pratique cette nouvelle manière d'attirer l'attention des clients, de les fidéliser et de provoquer possiblement une publicité de bouche-à-oreille positive, il est suggéré de faire usage d'une variable exclusive aux services qui est souvent oubliée : les « évidences physiques ».

TABLEAU 1
Quelques sites Internet d'entreprises misant sur les évidences physiques

CASINOS

www.luxor.com
www.nynyhotelcasino.com
www.venetian.com

CENTRES COMMERCIAUX

www.galeriedelacapitale.com
www.mallofamerica.com
www.westedmall.com

CINÉMA

www.imax.com

COSTUMES

www.hooters.com
www.uniformfreak.com

CROISIÈRE

www.disneycruise.disney.go.com/disneycruiseline/index

HÔTELS

www.icehotel-canada.com
www.queenmary.com

MAGASINS

www.basspro-shops.com
www.brookstone.com
www.imaginaire.com

MINI-GOLF

www.piratescove.net

MUSÉES

www.cosmodome.com
www.gilles.villeneuve.com
www.ripleys.com

PARCS THÉMATIQUES

www.gatorland.com
www.seaworld.com
www2.ville.montreal.qc.ca/jardin/jardin.htm

RESTAURANTS

www.planethollywood.com
www.rainforestcafe.com

TAXI

www.ultimatetaxi.com

Une apparence appropriée du personnel, une utilisation opportune des éléments tangibles et une préoccupation par rapport aux installations physiques sont la clé du succès des entreprises de services avant-gardistes. Cet ensemble de tactiques, en se fusionnant dans un environnement, fait la différence entre une expérience « WOW ! » et une expérience « BOF... ».



Benoît Paquin est chargé de cours en Marketing des services à HEC Montréal ; il enseigne également à la formation continue du Cégep André-Laurendeau.

Normand Turgeon est professeur titulaire au Service de l'enseignement du marketing de HEC Montréal.

Notes

- 1 Les auteurs remercient Louis Fabien, professeur agrégé au Service de l'enseignement du marketing de HEC Montréal, pour ses commentaires pertinents.
- 2 Terme utilisé chez Disney et provenant d'une contraction des mots imagination et ingénieur (Centre canadien d'architecture, 1997).
- 3 L'établissement de ce type le plus près de Montréal est situé à Saratoga Springs, dans l'État de New York, sortie 15 de l'autoroute 87.
- 4 Lieu physique où il y a simultanément de la production et de la consommation de services. Cette zone interactive est de nature dynamique.
- 5 L'appellation *personnel* ne fait pas l'unanimité. Certains auteurs utilisent les termes *people* ou participants, ce qui a pour effet d'inclure les autres clients qui sont sur place.
- 6 Les évidences physiques sont parfois nommées « environnement » ou « facilités physiques ». Il est regrettable qu'on y exclue plus souvent qu'autrement le volet « apparence » du personnel.
- 7 Voir la section costume du tableau 1.
- 8 À la Société des alcools du Québec, par exemple, l'article 40 de la convention collective oblige l'employeur à consulter le syndicat quand il décide de modifier l'uniforme exigé.
- 9 Marie-Éva de Villers, directrice de la qualité de la communication à HEC Montréal, propose un « Protocole du courrier électronique » qui peut être consulté à la section « Autres ressources » du site Internet [www.mailer.hec.ca].
- 10 C'est une question fréquemment posée par les étudiants de notre cours *Marketing des services*.
- 11 Annouchi, 1992.

Bibliographie

« Who's Best in the Trade at Customer Satisfaction ? » (1997), *National Petroleum News* (NPN), vol. 89, n° 7, juillet, p. 53-55.

Annouchi, Marc, Associated Press (1992), « Les vols de 'souvenirs' coûtent cher », *La Presse*, Montréal, 1^{er} août, p. G11.

Barro, Robert J. (1998), « So You Want to Hire the Beautiful. Well, Why Not ? », *Business Week*, 16 mars, p. 18.

Bérard, Diane (2002), « Wal-Martville USA », *Commerce*, novembre, p. 16-27.

Bitner, Mary Jo (1992), « Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees », *Journal of Marketing*, vol. 56, n° 2, avril, p. 57-71.

Booms, Bernard H., et Mary J. Bitner (1981), « Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms », dans James H. Donnelly et William R. George (dir.), *Marketing of Services*, Chicago, Proceedings Series, AMA, p. 47-51.

Carbone, Lewis P. (1998), « Total Customer Experience Drives Value », *Management Review*, juillet-août, vol. 87, n° 7, p. 62.

Centre canadien d'architecture (1997), *L'Architecture du réconfort, les parcs thématiques de Disney*, Montréal, 47 p.

Chebat, Jean-Charles, Pierre Filiatrault, et Jean Harvey (1999), *La gestion des services*, Chenelière / McGraw-Hill, Montréal.

Cowell, Donald W. (1990), *The Marketing of Services*, Heinemann Professional Publishing (The Marketing Series), Oxford, p. 70.

Désiront, André (2000), « Le service en vol est au régime », *La Presse*, Montréal, 15 janvier, p. H16.

Drapeau, Maurice (1993), *Les exigences des employeurs et des établissements de service sur la tenue vestimentaire et l'apparence personnelle*, Montréal, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, Cat. 113-3, 40 p.

Dumas, Hugo (2001), « Quand le travail dépend du mascara », *La Presse*, Montréal, 7 août, p. 84.

Hutton, James D., et Lynne D. Richardson (1995), « Healthscapes: The Role of the Facility and Physical Environment on Consumer Attitudes, Satisfaction, Quality Assessments, and Behaviors », *Health Care Management Review*, vol. 20, n° 2, printemps, p. 48-61.

Kotler, Philip (1973), « Atmospherics as a Marketing Tool », *Journal of Retailing*, vol. 49, n° 4, hiver, p. 48-64.

Kurtz, David L., et Kenneth E. Clow (1998), *Services Marketing*, John Wiley & Sons, New York, 570 p.

Lachance, Nathalie (2000), « Faire bonne impression... », *Solutions Travail à domicile* (Bell), été, p. 5.

Lavigne, Lucie (1998), « Les commerces 'WOW!' », *La Presse*, Montréal, 14 octobre, p. D22.

Magrath, A.J. (1986), « When Marketing

Services, 4 Ps Are Not Enough », *Business Horizons*, vol. 29, mai-juin, p. 44-50.

Nguyen, Nha (1993), « Le renforcement de l'image des entreprises de services », *Gestion*, février, p. 12-21.

Paquin, Benoît, et Normand Turgeon (1998), *Les entreprises de services ; une approche client gagnante*, Les Éditions Transcontinental inc., Montréal, 427 p.

Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, et Leonard L. Berry (1988), « SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality », *Journal of Retailing*, vol. 64, n° 1, p. 12-40.

PeaceArch Entertainment (2001), *It's a Mall World*, documentaire d'une heure présenté à TLC, 4 mars.

Peters, Thomas J. (1994), *The Pursuit of WOW! : Every Person's Guide to Topsy-Turvy Times*, Vintage Books, New York, 349 p.

Pine II, B. Joseph, et James H. Gilmore, (1998), « Welcome to the Experience Economy », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 4, juillet-août, p. 97-105.

Reuters, Washington (2004), « Les couloirs des hôpitaux, aussi bruyants qu'un concert de rock ? », *Yahoo! France Actualités*, 5 février.

Royal Caribbean International, (2000), *Voyager of the Seas & Explorer of the Seas : Experience the Revolution*, Cahier publicitaire.

Schmitt, Bernd (1999), *Experiential Marketing : How to Get your Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to your Company and Brands*, Simon and Schuster Trade.

Shostack, G. Lynn (1977a), « Human Evidence : A New Part of the Marketing Mix », *Bank Marketing*, vol. 9, n° 3, mars, p. 32-34.

Shostack, G. Lynn (1977b), « Breaking Free from Product Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 41, n° 2, avril, p. 73-80.

Spector, Amy (1999), « Customer Satisfaction : Ambience », *Nation's Restaurant News*, vol. 33, n° 37, 13 septembre, p. 118-120.

USA Today (2001), « Au musée, des agents de sécurité en kaki et polos... », *La Presse*, Montréal, 7 août, p. B3.

Wakefield, Kirk L., et Jeffrey G. Blodgett, (1994), « The Importance of Servicescapes in Leisure Service Settings », *Journal of Services Marketing*, vol. 8, n° 3, p. 66-76.

Williams John, Jr. (2000), « We're Not Service Techs, We're Service Consultants », *Air Conditioning, Heating & Refrigeration News*, vol. 210, n° 9, 26 juin, p. 17-18.

Zemke, Ron (1997), « The Service Revolution : Who Won ? », *Management Review*, vol. 86, n° 3, mars, p. 10-15.