

Paris

Session : JANVIER 2023 – 1^{er} semestre

Année d'étude : Licence 3

Discipline : Stratégie et entrepreneuriat
(Unités d'Enseignements Fondamentaux 1)

Titulaire(s) du cours : Mme Maripier TREMBLAY

Durée de l'épreuve : 3 h

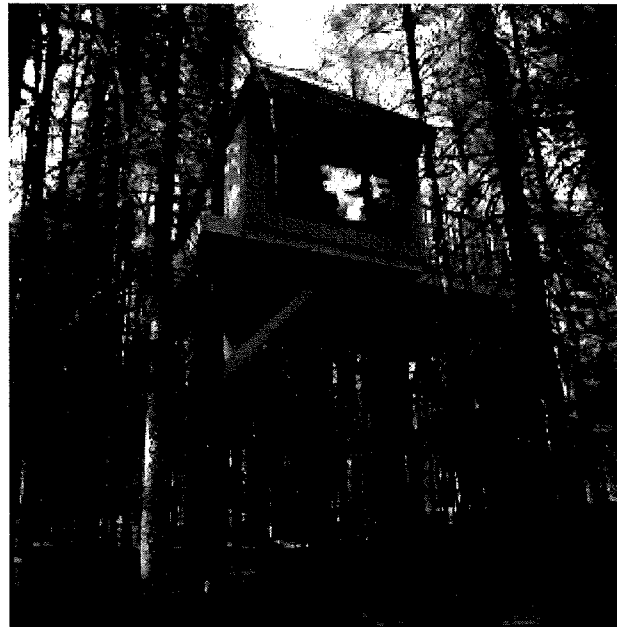
Document(s) autorisé(s) : aucun

Ce sujet comporte 13 pages. Avant de composer, veuillez vérifier que votre sujet est complet.

1. Selon ce qui est décrit dans le cas, quels pourraient être 1) l'énoncé de mission, 2) l'énoncé de vision et 3) les valeurs affichées sur le site web de l'entreprise Kabania?
2. Quelle est la proposition de valeur de Kabania?
3. En plus des clients, quel autre groupe profite du modèle d'affaires développé par Kabania? Expliquez.
4. Identifiez une innovation proposée par Kabania : En plus de décrire l'innovation, identifiez de quel type d'innovation il s'agit.
5. Décrivez : 1) les forces et faiblesses du modèle d'affaires de Kabania ; 2) les principaux facteurs de succès et 3) les principaux facteurs de risque.
6. Suivant les éléments que vous avez dégagés à la question 5, Mme Tremblay et son entreprise ont-elles ce qu'il faut pour accentuer leur croissance? Le cas échéant, déterminez et justifiez quel mode de croissance devrait-être privilégié pour poursuivre cette croissance? Sinon, quelles seraient vos recommandations pour que Mme Tremblay soit en meilleure position pour poursuivre un jour une telle croissance?

Kabania – ou la recherche du juste équilibre

Cas¹ produit par Marine AGOGUÉ² et Denis GRÉGOIRE^{3, 4}



« Bien, je vous remercie encore, M. Cormier. Ça fait plusieurs fois qu'on se parle cette semaine. Je comprends bien que vous êtes très intéressé à ouvrir des franchises de Kabania en Gaspésie et au Nouveau-Brunswick. Je dois penser à ça. Je veux voir comment on pourrait faire ça. Alors je vous demande de me donner deux semaines pour y penser. Je vous rappelle sans faute au début novembre. »

Marie-Christine Tremblay dépose son iPhone sur le comptoir de la cuisine. Par la grande porte panoramique, on voit un couple de randonneurs passer sur le pont au-dessus de la rivière pour s'enfoncer dans la forêt Ouareau, tout proche. À travers les arbres dénudés, on devine quelques-unes des « cabanes » juchées çà et là – tout ce qui forme le cœur du projet Kabania⁵.

¹ Cas réel non maquillé, basé sur une entrevue en 2015 avec Marie-Christine Tremblay, propriétaire-dirigeante-entrepreneure de l'entreprise ainsi que sur des données publiques (site web et page Facebook de l'entreprise, commentaires de clients sur TripAdvisor et articles de presse).

² Marine Agogué est professeure adjointe au Département de management de HEC Montréal.

³ Denis Grégoire est professeur agrégé au Département de management de HEC Montréal.

⁴ Les deux auteurs ont travaillé conjointement et équitablement à la réalisation des deux documents.

⁵ <http://kabania.ca>

Kabania, c'est une vingtaine de petits chalets montés sur pilotis ou perchés dans les arbres au cœur d'une grande forêt à Notre-Dame-de-la-Merci – un village de près de mille habitants situé dans la région de Lanaudière, à environ 90 minutes au nord-est de Montréal (voir l'annexe 1). L'idée originale de Kabania est d'offrir un hébergement écotouristique insolite, directement dans la nature, et possédant une forte dimension solidaire et communautaire.

Plus encore que les caractéristiques intrinsèques du site, cette dimension solidaire et communautaire forme le véritable cœur du projet. C'est à la fois ce qui attire les visiteurs et ce qui permet à l'entreprise de se développer comme elle l'entend. D'une part, la division de l'espace et la conception de l'environnement bâti favorisent les interactions entre les clients-visiteurs. Ceux-ci peuvent profiter de l'intimité de leur cabane autant qu'ils le veulent, mais leur séjour doit nécessairement impliquer qu'ils interagissent avec les autres visiteurs pour utiliser cuisine et salles de bains communes. D'autre part, la dimension communautaire de Kabania se trouve aussi dans ses opérations : en effet, Kabania fonctionne sans employés salariés. Tout l'entretien du site et le nettoyage des aires communes et des cabanes se fait par des « HelpX » – des personnes souvent en voyage ou entre deux occupations et prêtes à échanger quelques mois de labeur contre un logement, des repas et la possibilité de vivre une expérience culturelle et communautaire unique.

Depuis l'ouverture du site en 2011, le nombre de visiteurs n'a cessé d'augmenter – tant des familles avec de jeunes enfants, des groupes de jeunes adultes que des couples de personnes âgées – tous soucieux de vivre une expérience de séjour en nature qui sorte de l'offre habituelle. D'ailleurs, l'originalité du projet a généré beaucoup d'intérêt dans les revues de voyage spécialisées, les grands médias et les réseaux sociaux. Tant et si bien que depuis quelques mois, sa directrice Marie-Christine reçoit de plus en plus de visiteurs voulant en savoir plus sur le projet, de demandes pour reproduire ailleurs le modèle Kabania, voire quelques offres de partenariat vraiment sérieuses – notamment pour copier le design des cabanes ou utiliser la marque de commerce.

Marie-Christine ne sait pas trop quoi faire avec tout ça. En fait, elle n'est pas du tout convaincue qu'il est possible de reproduire Kabania ailleurs. Elle ne sait pas comment s'y prendre, ni si cela l'intéresse vraiment. Les choses vont bien. Elle est heureuse. Mais les demandes se font de plus en plus pressantes et elle ne sait comment y répondre.

Se lancer en affaires

Le début d'une belle histoire

L'histoire de Kabania débute en 2007, à Delhi en Inde. Mathieu Guibeault (un photographe au début de la trentaine) parcourt l'Asie depuis près de cinq mois. Rompu aux voyages d'aventure en solitaire, ce passionné a déjà séjourné dans plusieurs endroits différents. Alors qu'il se retrouve dans un petit hôtel miteux de Delhi, il décide de rentrer au Québec. Non parce qu'il s'ennuie : Mathieu a une vision, celle de transposer au Québec l'expérience de voyage collective qu'il vit en Asie.

De retour chez lui, à Notre-Dame-de-la-Merci, il se met à rêver aux cabanes sur pilotis de Phuket en Thaïlande et à comment il a apprécié vivre avec les autres villageois, directement au-dessus de l'océan. Mais Notre-Dame-de-la-Merci est à plus de 800 km du golfe du Saint-Laurent – et ni l'un ni l'autre n'offrent des conditions tropicales permettant de reproduire le village thaïlandais. C'est alors qu'il a une intuition : pourquoi ne pas construire un village de cabanes sur pilotis dans le boisé au bout de son terrain? Après tout, ces terres gouvernementales sont inutilisées, idéalement situées en bord de rivière et juste à côté de la grande forêt Ouareau (un parc régional très couru disposant de sentiers de randonnée et de pistes de ski de fond).

Il en parle à son amie Marie-Christine Tremblay. Ensemble, ils développent le concept de base et donnent l'impulsion au projet. Début 2009, la vision est claire : il s'agit ni plus ni moins de créer un village communautaire dans la forêt, avec des chambres perchées dans les arbres autour d'un espace commun abritant cuisine, salles de bain et salle de repos.

On a eu envie de créer un endroit que nous, nous aurions voulu trouver en voyage. On n'avait jamais vu ça, de l'espace commun qui est divisé. Habituellement, les hébergements communautaires, ce sont des auberges de jeunesse et c'est tout. Mais dans une auberge, tout le monde est au même endroit. Mais d'avoir vraiment des cabanes séparées, c'était vraiment spécial. Et puis, ça fait un peu voyage : parce qu'elles sont sur pilotis, ça rappelle le bord de plage. Au final, notre vision de l'expérience à Kabania, c'est de faire vivre au Québec un petit bout de voyage. (Marie-Christine Tremblay, août 2015)

Partant de ce postulat, les deux entrepreneurs développent le concept de Kabania dans une logique articulant la création d'un lieu communautaire avec un volet intime procuré par les cabanes, le tout dans un esprit de voyage axé sur un environnement le plus naturel possible (voir l'annexe 2). Qui plus est, l'idée n'est pas seulement de s'adresser aux jeunes habitués des auberges de jeunesse, mais d'offrir une expérience unique et inspirante pouvant s'adresser à un public de tous âges.

Les fondateurs

L'histoire de Kabania est fortement ancrée dans le parcours de ses deux cofondateurs, Mathieu Guibeault et Marie-Christine Tremblay.

Photographe originaire de St-Jean-sur-Richelieu, Mathieu Guibeault est un entrepreneur né, un bricoleur qui se débrouille toujours pour trouver une solution à ses problèmes. Délaissant peu à peu la photo, il cherche de nouveaux projets à développer. Autodidacte et audacieux, il n'a pas peur de relever de nouveaux défis. Dans la conception et le développement de Kabania, Mathieu démontre un esprit rationnel et de bonnes capacités d'organisation. C'est d'ailleurs lui qui dessine les plans originaux de toutes les cabanes et qui les construit avec l'aide de son père. Préférant toutefois la conception et la construction à la gestion quotidienne, Mathieu choisira de se lancer dans d'autres aventures : il vend ses parts à Marie-Christine en 2015, quelques années après l'ouverture de Kabania, selon un plan de rachat qui s'échelonne sur cinq ans.

Bien qu'elle ne soit pas à l'origine de l'idée initiale, Marie-Christine Tremblay contribue au projet dès les premières planches posées. Maquilleuse de profession, c'est une artiste dans l'âme. Ayant un grand souci du détail, elle a un talent sûr pour imaginer et créer de la beauté. En même temps, elle fait preuve d'une compétence instinctive dans les relations humaines et la gestion du

personnel. Cela l'amène naturellement à travailler dans les secteurs où l'interaction avec les clients prédomine – par exemple, dans un salon de coiffure à Montréal, puis au spa La Source à Rawdon. Pour elle, lancer le projet Kabania est une occasion en or de mettre à l'épreuve ses talents naturels : veiller à ce que l'aménagement du site et des cabanes corresponde le plus possible à la vision initiale, guider des clients dans un espace ouvert et nouveau ou encore, amener le personnel à contribuer à la qualité de l'expérience vécue par la clientèle.

La philosophie derrière le concept

En termes de positionnement marketing, l'idée de dormir « dans les arbres » fait directement écho à l'engouement des dernières années pour les hébergements insolites (une traduction libre de l'anglais « glamping », fusion de « glamour et camping » – voir l'annexe 3). Le faible prix (voir l'annexe 4), la qualité et la propreté des installations contribuent aussi aux succès de l'entreprise. Mais plus encore, la grande force de Kabania est d'offrir une expérience unique sur le marché québécois : une forme de camping haut de gamme, au charme rustique, favorisant les relations entre les clients.

Si ce qui marque immédiatement le visiteur est le fait de dormir dans une cabane perchée dans les arbres, ce n'est pas ce qui constitue, selon Marie-Christine, le cœur du projet. Pour elle, Kabania est un lieu d'habitation hybride, à mi-chemin entre l'hébergement en location privée (hôtel, Bed and breakfast, Airbnb) et l'hébergement pleinement communautaire de type « auberge » où chacun est amené à vivre avec son voisin. Les valeurs de partage, de solidarité et de vie en communauté sont donc essentielles – et pleinement ancrées dans la réalité de « l'expérience » Kabania, autant pour les visiteurs que pour les employés.

Monter les cabanes dans les arbres

L'installation sur les terres de la Couronne

Pour développer le projet Kabania, il faut d'abord trouver un terrain disponible. Mathieu possède déjà un petit terrain et une maison à Notre-Dame-de-la-Merci, un endroit idéal jouxtant le Parc régional de la forêt Ouareau et les méandres de la rivière Dufresne. Favorablement, les terrains bordant celui de Mathieu sont la propriété de l'État québécois. Mathieu entreprend des négociations avec le ministère québécois des Ressources naturelles et de la Faune (MQRNF¹). Après plusieurs mois d'efforts, il réussit à louer les terres grâce à une emphytéose de 99 ans. Cela permet à l'équipe de Kabania de développer le projet en utilisant le terrain comme si elle en était propriétaire, avec comme seules dépenses immobilières une redevance annuelle symbolique et la prise en charge des taxes foncières et scolaires².

Les promoteurs doivent toutefois s'entendre avec la municipalité pour faire modifier le zonage des terrains et permettre son exploitation commerciale. Heureusement, le caractère unique du projet a tôt fait de convaincre les instances concernées :

¹ Aujourd'hui, le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs.

² Pour en savoir un peu plus sur l'emphytéose : https://www.bernierbeaudry.com/publications_les-rudiments-de-l-emphyteose_28.html

Un atout clair, c'était d'implanter Kabania dans un endroit comme Notre-Dame-de-la-Merci, qui n'a pas grand-chose d'autre pour le tourisme! Promouvoir cette partie-là du pays, c'est intéressant pour la région, et quand en plus le projet est innovant et écologique, ça pèse plus lourd dans la balance. (Marie-Christine Tremblay, août 2015)

Montage financier et premières constructions

Comme la très grande majorité des entrepreneurs, Mathieu et Marie-Christine lancent le projet avec leurs seules économies. C'est surtout de la sueur qu'ils investissent au début, passant de longues journées à couper des planches, scier du bois, planter des clous, et manier la perceuse pour bâtir les premières cabanes. Pour minimiser leurs coûts (et respecter la dimension écologique du projet), Mathieu et Marie-Christine écument les entreprises de la région à la recherche de retailles de matériaux de construction et autres trucs inutilisés qu'ils peuvent ensuite recycler pour leur projet.

En 2009, ils obtiennent un financement de Développement économique Canada (DEC), un programme gouvernemental de développement des régions. Ce prêt, obtenu à des conditions avantageuses, apporte un coup de pouce salutaire au projet. Mathieu dessine les plans, et les deux entrepreneurs, aidés de leurs familles, construisent eux-mêmes la quasi-totalité des installations.

C'est intéressant de tout faire par soi-même parce qu'on ne passe pas tout son temps à gérer d'autres personnes qui ne feraient pas toujours les choses comme nous on voudrait. Alors bien sûr, on a dû tester des choses. On a expérimenté, toujours sur la même première cabane, qu'on a fini par appeler la « Touski » : c'était un peu notre souffre-douleur. C'est pour ça qu'on l'a appelé « Touski » : tout ce qui allait moins, tout ce qu'on faisait en premier, ça allait dans la « Touski ». [...] Aujourd'hui, c'est elle qui est toujours la dernière louée. C'est « Touski » reste. (Marie-Christine Tremblay, août 2015)

C'est ainsi que Mathieu, Marie-Christine et le père de Mathieu construisent une première série de neuf cabanes sur pilotis, presque toutes situées le long de la rivière Dufresne (voir l'annexe 2). Chacune de ces cabanes est conçue pour accueillir quatre adultes. Bien que solidement construites et isolées pour une utilisation toute saison, ces cabanes sont quelque peu spartiates : une chambre ouverte sur la nature grâce à de grandes fenêtres, quelques espaces de rangement et un ameublement tout simple. Le chauffage est au bois et de petits panneaux solaires permettent un léger éclairage. Pour renforcer l'esprit de village, les cabanes sont construites autour d'un grand bâtiment communautaire qui abrite cuisine, salle à manger, salle de séjour, toilettes et salles de bain. Seul ce bâtiment commun est électrifié (réfrigérateurs, chauffe-eau, équipements de cuisine, éclairage, chauffage minimal). Fait à noter, le village est situé dans le boisé et n'est accessible que par un court sentier. Les visiteurs doivent laisser leur voiture à l'entrée du site. Ils peuvent utiliser un chariot pour transporter leurs bagages jusqu'à leur cabane.

Un pied dans l'économie sociale et solidaire

De tels développements, avec une si petite équipe, ne sont pas sans poser d'importants défis logistiques : les heures de travail sont longues, et les deux entrepreneurs s'interrogent sur la possibilité de s'appuyer sur d'autres personnes. Mais sans revenu, l'embauche est financièrement impossible.

Marie-Christine décide alors de chercher quelqu'un qui accepterait de loger gratuitement sur le site en contrepartie de services rendus, comme préparer des repas, aider à la construction ou s'occuper de la maison. Après des recherches infructueuses sur Internet, elle décide d'aller porter des annonces dans une auberge de jeunesse de la région et y rencontre un jeune homme qui l'informe de l'existence du programme « Help Exchange » (HelpX).

Help Exchange est une plateforme web de trocs de services (« woofing ») permettant le recrutement de volontaires pour travailler dans des fermes, des auberges de jeunesse, des petites entreprises en échange de l'hébergement et des repas. Les HelpX sont généralement des personnes qui recherchent une expérience culturelle dans des communautés locales à l'étranger. Par exemple, Kabania recrute une jeune Japonaise qui ne parle ni anglais ni français à son arrivée, mais qui veut vivre un « trip » nature. Autre exemple, un jeune Français veut traverser l'Amérique du Nord en vélo et choisit de passer trois mois avec Kabania avant de poursuivre sa route. D'autres volontaires HelpX sont des Québécois qui « prennent un break » ou entament une réorientation de carrière.

L'apport du programme HelpX se révèle bien au-dessus des attentes des jeunes entrepreneurs. Durant la phase de construction (2009-2011), Marie-Christine et Mathieu hébergent jusqu'à six HelpX à la fois. Les besoins étant moindres une fois les cabanes terminées, Kabania essaie maintenant de fonctionner avec une moyenne de deux HelpX en même temps. Ces bénévoles s'occupent principalement de l'entretien ménager et de menus travaux de maintenance et de réparations.

Cette façon de faire comporte plusieurs avantages sur le plan financier. En plus d'éliminer les salaires et les charges fiscales, Kabania peut adapter la taille de sa main-d'œuvre à ses besoins et, surtout, à ses revenus. Les seuls coûts de l'entreprise sur ce plan sont ceux de la nourriture et de l'hébergement des HelpX, généralement dans la grande maison de Marie-Christine.

Le recrutement de ces travailleurs est plutôt surprenant : les dirigeants de Kabania n'exigent pas un profil spécifique, mais s'adaptent aux talents de chacun. Profitant du bouche-à-oreille et de la réputation grandissante de l'entreprise sur les réseaux sociaux, Marie-Christine n'a pas besoin d'investir beaucoup de temps et d'argent pour chercher des candidatures : il lui suffit de répondre aux offres de service, et d'estimer si la personne fait l'affaire et souhaite participer au projet communautaire. Malgré la diversité des profils des travailleurs, très peu de problèmes surviennent, selon Marie-Christine.

On n'a jamais eu à faire un recrutement très spécifique. On a eu quelques fois des mauvaises surprises, alors on va souvent essayer de faire une entrevue Skype avant de faire venir quelqu'un. Mais sinon, on n'en a jamais ressenti le besoin. On s'échangeait des courriels et je voyais si ça « fittait » plus ou moins bien. En ce moment, on a un gars qui est très bricoleur, on avait des trucs à faire en bas donc il a refait la douche. C'est sûr que si on peut avoir des gens qui travaillent manuellement, on est aux anges. Comme pour les cabanitas on a eu un charpentier, on a déjà eu un menuisier. [...] Quand il y a quelqu'un qui arrive, on essaie de prendre le plein potentiel de la personne pour en retirer le meilleur. (Marie-Christine Tremblay, août 2015)

La croissance

Après quelques années à bâtir les cabanes et à aménager le site, Kabania accueille ses premiers clients à l'été 2011 avec une dizaine de cabanes sur pilotis. Très rapidement, Kabania connaît un franc succès. Le site affiche souvent complet et l'entreprise bénéficie d'un taux d'occupation enviable, qui s'élève presque au double des autres sites d'hébergement de la région (voir l'annexe 3).

Malgré de nombreux articles de presse vantant les mérites du lieu, c'est surtout vers le bouche-à-oreille que Marie-Christine oriente sa stratégie de communication. Facebook et Internet sont des outils de choix avec lesquels l'entreprise entretient cependant une relation ambiguë. Dès la première saison de Kabania, par exemple, Mathieu refuse de s'inscrire sur des sites comme TripAdvisor. Il n'a cependant pas le choix : des visiteurs ayant séjourné à Kabania leur créent un profil d'utilisateur, forçant l'entreprise à s'engager dans la gestion de leur marque sur ce type de plateforme.

Pour améliorer les installations déjà présentes et pour permettre un agrandissement du site, les propriétaires s'appuient sur un programme du ministère des Affaires municipales – le Fonds de développement du territoire (FDT) – pour construire un autre type d'habitation en complément des cabanes sur pilotis : huit nouvelles cabanes sont alors construites dans les arbres à une hauteur d'environ cinq mètres. Sept cabanitas sont conçues pour abriter deux adultes, alors que la « Kaboum » peut en héberger six. Habitables seulement l'été, car non chauffées, ces cabanes augmentent la capacité du site jusqu'à 56 personnes. Il devient alors nécessaire de construire une deuxième aire commune. Respectant l'esprit des cabanitas, ce deuxième bâtiment commun est encore plus aéré et ouvert sur la nature que le précédent. Même les douches sont à aire ouverte, face à la forêt : seul un rideau sépare le client de la nature!

Le succès ne se fait pas attendre : les cabanitas affichent rapidement « complet » l'été et les fins de semaine, et les commentaires dithyrambiques abondent sur les réseaux sociaux. Les gens viennent de partout. On peut aussi bien croiser une famille de Saint-Jérôme (Québec), qu'un couple arrivé tout droit de Perpignan (France). Mais qu'est-ce qui explique cet engouement?

Concevoir l'expérience Kabania

Une rencontre de l'intime et du communautaire

Le succès de Kabania tient beaucoup à son concept original et à l'expérience que vivent les visiteurs sur le site. Les atouts de Kabania sont la division de l'espace et la conception de l'environnement bâti qui favorisent un fort degré d'interactions entre les visiteurs. Si les clients peuvent s'isoler dans leur cabane, l'utilisation de la cuisine et des salles de bains communes implique nécessairement une dimension communautaire.

À cet égard d'ailleurs, Kabania n'offre pas de repas. Il n'y a pas de restaurant, et le village de Notre-Dame-de-la-Merci n'a pas beaucoup d'options à offrir. La plupart des visiteurs choisissent d'apporter leur nourriture qu'ils peuvent placer dans l'un des grands réfrigérateurs des aires

communes. Pour cuire leurs repas, ces voyageurs doivent alors se coordonner avec les autres visiteurs pour ne pas congestionner la cuisine!

Pour les visiteurs, cela offre inévitablement de multiples occasions de rencontres, qu'il s'agisse de diviser le travail ou de partager des ingrédients, des recettes, ou un simple verre de bière ou de vin en préparant le repas. D'ailleurs, plusieurs visiteurs choisissent de manger ensemble autour d'une grande table ou autour d'un feu à l'extérieur.

Les espaces de repos sont conçus dans le même esprit communautaire. Les ameublements sont minimaux, incitant les gens à s'asseoir les uns près des autres. Lorsqu'il pleut, les gens viennent y jouer des jeux de société ou faire des casse-têtes. Marie-Christine exprime clairement que Kabania, ce n'est pas pour tout le monde, il est nécessaire d'avoir une ouverture d'esprit :

On aime s'asseoir par terre : t'aimes ou t'aimes pas. En même temps, si t'as un mal de dos, bien on s'arrange; on peut t'apporter une chaise. Mais ça nous sort de notre zone de confort habituelle finalement. (Marie-Christine Tremblay, août 2015)

Déconnexion et déstabilisation

De l'entrée à la sortie, la conception du site a été créée en pensant à l'expérience que Kabania voulait faire vivre à ses visiteurs : un esprit de déconnexion et de déstabilisation. La conception du site est faite stratégiquement pour fournir aux visiteurs une expérience différente.

Dès le début, les clients rencontrent une procédure administrative qui détonne. Kabania prend les réservations seulement par téléphone. En arrivant, les visiteurs doivent laisser leur voiture dans un stationnement situé à l'extérieur du site. Dans une logique d'auto-enregistrement (*self check-in*), les clients trouvent, dans un bâtiment d'accueil, un document à leur nom avec une carte indiquant comment se rendre à leur cabane. Cette approche libre-service établit dès le départ que l'expérience à Kabania sera différente, tout en créant un lien de confiance entre les clients et la propriétaire du site.

C'est pour ça qu'on ne prend pas les réservations via Internet, parce qu'on ne voit pas toujours tous nos clients. Alors je trouve ça important au moins une fois de leur parler de vive voix. Donc, on n'a pas encore de réservation en ligne. Je ne sais pas si on va l'avoir un jour, mais je trouve ça important de faire le contact encore, dans cette ère de technologie. (Marie-Christine Tremblay, août 2015)

Dans le même esprit, le choix d'un stationnement à l'écart du site s'est imposé d'emblée. Pour transporter leurs bagages, les visiteurs doivent ainsi utiliser les chariots mis à leur disposition – ou des traîneaux pendant l'hiver.

Le fait que ce soit un sentier qui amène les visiteurs, pour que l'on n'arrive pas tout de suite sur le site, on l'a pensé, on a voulu un parking un peu loin des cabanes, pour que ce soit un espace particulier. (Marie-Christine Tremblay, août 2015)

Un partage de valeurs

La conception de Kabania a été pensée de manière à ce que les visiteurs soient rapidement mis en contact avec les valeurs liées au partage et à la nature qui sont à la base du concept – tout cela

sans discours militant ou même explicite sur le sujet. Le but est que les visiteurs découvrent et s'approprient ces valeurs par eux-mêmes.

C'est sûr que tout est clair aussi, on demande dans le mot de bienvenue de prendre soin de la nature. C'est sûr aussi qu'on fait confiance aux gens, tout est propre; dans ce temps-là, tu as plus envie de faire attention. Et je pense que notre clientèle aussi est une clientèle plus « plein air »; alors je pense que déjà, ils font plus attention. (Marie-Christine Tremblay, août 2015)

Ce partage des valeurs semble être au rendez-vous, plusieurs clients exprimant spontanément leur enthousiasme envers l'approche solidaire et communautaire de Kabania (voir aussi l'annexe 6).

Depuis le début de l'aventure, les propriétaires ont maintenu une approche environnementale responsable en équipant les cabanes de panneaux solaires et en sensibilisant les visiteurs au développement durable. La disposition des divers bâtiments a été conçue pour faciliter le recyclage et le compostage en mettant en évidence les infrastructures nécessaires. Cette attention aux détails contribue au succès de Kabania, selon Marie-Christine.

C'est ce qui fait que les gens reviennent. Il y a des endroits qui vont construire d'autres cabanes, mais ils vont laisser dépérir leur place. Moi, ce que je veux, c'est que ce soit tout le temps, tout le temps beau. Par exemple, il y en a qui laisseraient les planchers comme ça, mais moi j'aime mieux les refaire pour que ça soit beau et propre en tout temps. (Marie-Christine Tremblay, août 2015)

En même temps, ce partage de valeurs et de « l'expérience » communautaire s'inscrit aussi dans la gestion quotidienne des opérations de Kabania.

Gérer au quotidien

La gestion des opérations

La construction de Kabania terminée, Mathieu découvre que la gestion du projet au quotidien l'intéresse beaucoup moins : il décide alors de vendre ses parts à son associée. Marie-Christine devient seule propriétaire de l'entreprise qu'elle gère à temps plein avec son amie. L'équipe d'employés à temps partiel inclut toujours quelques HelpX qui participent à l'entretien ménager et au service à la clientèle. Pour un coût de 30 \$ par jour (couvrant les repas, essentiellement), Kabania peut ainsi compter sur deux ou trois HelpX en permanence sur le site.

Leur gestion représente toutefois un défi continu. Ces bénévoles ne restent souvent que quelques mois, le roulement des effectifs est constant et la formation toujours à refaire. C'est une gestion qui demande de la rigueur et une présence de tous les jours, mais l'entrepreneure arrive à déléguer tâches et responsabilités selon les expertises de chacun :

Là, je commence à être dans une routine, à lâcher prise, je sais que ça va être bien fait, mais je suis toujours dernière aussi quand même. Mais aussi, ce n'est pas la fin du monde on demande du ménage quand même, tout le monde est capable de faire ça. (Marie-Christine Tremblay, août 2015)

Les HelpX forment une main-d'œuvre avantageuse pour Kabania, mais ce choix de gestion comprend des contraintes importantes, comme le partage constant des espaces de vie, la formation de chaque nouvel arrivant et la création de liens de confiance avec les bénévoles

lorsque ceux-ci ne restent que brièvement. En contrepartie, le fait d'avoir des gens de l'étranger travaillant sur le site renforce le sentiment de voyage et l'exotisme de l'endroit.

Alors que la gestion des employés semble relativement naturelle chez la propriétaire, cependant, le côté administratif, plus rationnel et technique, lui demande davantage d'efforts. Pour l'aider dans ces tâches, Marie-Christine emploie une comptable à temps partiel.

Le choix du positionnement prix

Compte tenu de l'originalité et de l'expérience unique que le site offre, les prix sont étonnamment bas. En saison forte, ces prix pourraient être augmentés et Kabania afficherait tout de même « complet » pour ses 18 cabanes. Marie-Christine explique son choix par une volonté d'être cohérente avec le caractère spartiate de l'offre et non avec la demande.

En fait, on a commencé très bas : pour les cabanes sur pilotis, le prix était à 65 \$, et là, on est rendu à 95 \$, alors oui, on a augmenté. Mais en même temps, j'estime qu'on n'est pas nécessairement placé pour être vraiment à 125 \$: il n'y a pas de toilette, pas de cuisine dans la cabane. On demande aux gens de se déplacer, de sortir et c'est ce qui fait qu'on a beaucoup moins de coûts. Pas de toilette, le ménage prend beaucoup moins de temps à faire et tout est dans un même bloc. Je me vois mal augmenter plus dans les 100 \$ ou peu importe. Oui, on offre quelque chose de bien parce que c'est bien pensé, c'est beau aussi et c'est d'une certaine qualité, mais en même temps, du fait de notre localisation, du fait que la cabane n'est pas autonome, je me vois mal augmenter mes prix. (Marie-Christine Tremblay, août 2015)

La réussite financière de l'entreprise a été favorisée en partie grâce à l'autoconstruction du site et la présence des HelpX. Il est probable qu'un tel positionnement prix n'aurait pas été possible si le travail avait été fait par de la main-d'œuvre payée. Par ailleurs, l'idée de faire un bâtiment commun pour la cuisine et les salles de bains n'a pas été guidée par une quête de réduction des coûts, mais bien par un souci d'utiliser l'environnement bâti comme support à l'expérience communautaire.

La logique d'amélioration continue

La propriétaire-dirigeante de Kabania est toujours ouverte aux suggestions pour améliorer le site. Certains clients ont proposé, par exemple, d'installer une corde à linge rétractable à l'intérieur des cabanes pour faire sécher les manteaux et une table à langer dans les salles de bains. Deux projets que Marie-Christine a réalisés d'emblée. Elle est constamment à l'écoute des clients pour améliorer les aménagements. En plus de tenir compte des commentaires, la propriétaire aime vivre elle-même l'expérience pour s'assurer que tout est à son plein potentiel.

Je trouve ça bien moi-même de vivre l'expérience. Donc régulièrement, je vais dormir dans une cabane. Vivre l'expérience, c'est super important pour voir ce que les clients vivent. J'essaie de le faire le plus possible, dès qu'il y a une cabane de libre. Juste d'aller manger dans le bâtiment commun je me rends compte que « ah crime, l'ouvre-boîte ne fonctionne pas, il en faut un autre », car ça, les clients ne vont pas nécessairement me le dire. (Marie-Christine Tremblay, août 2015)

Entre compétition et solidarité

Bien sûr, le succès attire la curiosité et la concurrence. Des entrepreneurs viennent souvent visiter Kabania pour en étudier le concept et les constructions. Cela ne semble pas déranger la propriétaire pour qui la reproduction de l'idée peut faire plus de publicité pour les hébergements insolites. Pour elle, il semble avantageux d'intéresser plus de gens à ce type d'hébergement, car cela peut générer une clientèle potentielle pour Kabania. D'ailleurs les relations avec les autres entreprises offrant des produits similaires ne sont pas compétitives, mais plutôt basées sur une certaine forme de solidarité.

C'est aussi un réseau, les gens qui sont allés à « Chez Roger l'Ermite », au « Diable Vert » ou à « Entre Cimes et Racines » en Estrie. S'ils y vont, ils vont peut-être rechercher sur Internet d'autres types d'établissements. Alors c'est comme un roulement. Ils vont venir chez moi et ils vont peut-être vouloir aller ailleurs ou des fois, ils reviennent, mais il y en a beaucoup qui vont dans des endroits où ils ont aimé l'expérience « cabane », alors ils veulent la refaire ailleurs. C'est bon aussi pour nous, l'existence d'alternatives. Il n'y a personne encore qui a copié l'idée d'accueil libre-service. Parce que ça, je pense que c'est juste à Kabania. (Marie-Christine Tremblay, août 2015)

Kabania demain : la recherche du juste équilibre

Le potentiel d'agrandissement du site et de reproduction du modèle est évident, avec les conséquences financières que cela comporte. Cependant, en ce qui concerne l'avenir, Marie-Christine envisage davantage l'amélioration du site que sa croissance. Elle considère aussi la construction de deux ou trois autres types de cabanitas, mais sans plus. Ce qui fera grandir Kabania, de son point de vue, c'est l'amélioration des cabanes actuelles et de l'expérience des clients, par l'ajout d'activités pour les enfants, par exemple, ou pour les adultes, dans les périodes moins achalandées ou en semaine.

Marie-Christine n'a pas de soucis financiers : le site affiche complet les fins de semaine et en haute saison, ce qui suffit pour assurer le remboursement mensuel des emprunts, le rachat des actions de Mathieu, la couverture des charges fiscales et la couverture des frais d'entretien ménager, de maintenance et de nourriture – tout en dégageant des profits. Le site permettrait la construction de nouvelles cabanes pour augmenter l'achalandage la fin de semaine, mais cela se ferait au détriment de l'intimité et de la convivialité. Cela dit, Marie-Christine aimerait bien augmenter son taux de remplissage en semaine : un des marchés qu'elle vise est la clientèle d'affaires.

Mon but, c'est de trouver comment aller chercher plus de clients sur la semaine, notamment des groupes. Il faut que je travaille là-dessus cet automne, mais j'aimerais aller vers une logique où les entreprises pourraient louer complètement le site pour faire du « team building ». On est déjà un peu dans cette logique-là aujourd'hui. Une très bonne amie à moi a organisé ici une retraite yoga. On a un mariage qui s'en vient et cette fin de semaine, le site est loué au complet par une retraite de méditation silence. (Marie-Christine Tremblay, août 2015)

En parallèle, Marie-Christine reçoit de plus en plus de visiteurs et de demandes d'informations par rapport à son concept. Certains sont sérieux et même insistants quant à leur volonté de franchiser Kabania. À ce sujet, Marie-Christine reste ambivalente :

Les franchises, je ne sais pas. Je trouve que ça perd l'authenticité et il faut que tu tombes sur des personnes plus ou moins capables. Ça peut détruire vite une réputation. Moi, je ne serais pas capable d'ouvrir un second Kabania et que ce ne soit pas moi qui le gère me pose souci. (Marie-Christine Tremblay, août 2015)

Marie-Christine fait face à un important dilemme. Elle peut choisir de ne rien faire et laisser Kabania grandir (ou non) de façon plus ou moins organique, sur la seule base de ses efforts et de l'enthousiasme des visiteurs. Bien sûr, elle peut aussi laisser à d'autres le soin de copier par eux-mêmes le concept Kabania dans d'autres régions – mais elle ne recevrait rien en retour de ses efforts de pionnière. Elle peut décider de pousser l'option des franchises, mais il lui faudra alors formaliser son modèle opérationnel et donner une aide réelle, concrète et prenante à d'éventuels franchiseurs. Enfin, Marie-Christine peut choisir de devenir une véritable bâtisseuse et piloter elle-même la croissance de « succursales » Kabania. A-t-elle tout ce qu'il faut pour choisir, pour prendre une décision? Le devrait-elle?

2017-03-02