

ÉDITION DU 20 AVRIL 2005

- L'EXPÉRIENCE touristique, c'est...
- Les condotels, nouveau levier financier du tourisme
- À chacun sa niche!
- Des héros de bandes dessinées pour combattre la saleté et les graffitis, en ville
- Un modèle «low cost» pour la location de voitures et l'envol des jets régionaux... 2 thèmes abordés à la bourse ITB-Berlin 2005

L'EXPÉRIENCE touristique, c'est...

[23 mars 2005] Faire vivre une expérience au visiteur, qu'est-ce que cela veut dire? Il s'agit d'un concept à la fois vaste et abstrait. Et si c'était ce «quelque chose» qui vaut la peine d'être raconté à son retour? La différence qui fait que l'on vous choisit dans un marché très concurrentiel? Vous savez, le «Wow!»? Ce qui nous amène à nous poser la question suivante: «Quel est le facteur Wow! de mon produit?».

L'expérience, c'est mille et une choses

La littérature sur la notion d'expérience est abondante: définitions, modèles, dimensions, caractéristiques, grilles expérientielles, méthodes, etc. Quant au petit Robert, il définit l'expérience comme «le fait d'éprouver quelque chose, considéré comme un élargissement ou un enrichissement de la connaissance, du savoir, des aptitudes». Mais l'expérience signifie aussi sensation, stimulation des sens et souvenir qui reste gravé dans la mémoire.

Les auteurs Pine et Gilmore ont écrit un livre sur le sujet, intitulé «The experience economy». Selon eux, le concept d'expérience consiste en la théâtralisation du service ou du produit, où le personnel se transforme en acteur, les clients sont les invités et le site devient la scène. L'hôtelier, le voyageur ou le gestionnaire d'attrait troque son rôle de fournisseur de service pour celui de directeur artistique. Disney applique ce modèle dans ses parcs d'attractions.

Vivre une expérience touristique, c'est l'étonnement, c'est le *Wow!*

- qui laisse un souvenir impérissable;
- qui fait la différence quand on évolue dans un marché très concurrentiel;
- qui est exprimé devant l'innovation;
- qui est suscité par le caractère unique de l'expérience.

Selon la London School of Business, le consommateur étant de plus en plus averti, les entreprises qui offrent des expériences mémorables à leurs clients créent une valeur ajoutée et se dotent ainsi d'un avantage concurrentiel.

L'expérience, c'est mille et une idées

Les voyageurs veulent apprendre, découvrir et vivre des expériences uniques. Ils recherchent une forme d'interactivité. Ils désirent connaître les façons de vivre des gens, visiter les arrières-scènes et accéder à des endroits où les touristes n'ont pas l'habitude d'aller.

L'expérience peut varier d'une petite attention à un concept global:

- au restaurant, c'est un emballage de biscuits remis à la fin d'un repas pris hâtivement pour se rendre à une soirée de théâtre, une caméra disponible pour saisir les moments d'un anniversaire, une écharpe pour une cliente qui a froid;
- dans un aquarium, c'est un bassin tactile qui permet au visiteur de toucher les poissons, un biologiste qui explique le cycle de vie d'une espèce;
- pour les voyageurs venus en groupe assister à un spectacle, c'est l'organisation d'une rencontre privilégiée avec les artistes;
- lors de la visite d'un site historique, c'est de solliciter la participation active du visiteur - on s'initie au quotidien des gens de l'époque en revêtant leur costume, en pratiquant leurs activités et en se nourrissant de la même façon qu'eux.

L'expérience, c'est mille et un détails

Offrir une expérience ne relève pas de l'improvisation. Cela exige une bonne planification et une somme considérable d'efforts. Il s'avère nécessaire:

- de disposer d'une bonne dose de dynamisme et de créativité, de savoir innover, de concevoir des éléments suscitant l'étonnement;
- d'orchestrer soigneusement toutes les étapes de l'expérience: du premier contact avec le visiteur (publicité, téléphone, Internet ou autres) jusqu'à son départ et allant même jusqu'au suivi (remerciement pour sa visite, envoi d'un souvenir, certificat de participation, cédérom de quelques diapos, etc.);
- de développer un service hors pair: cela s'avère toujours un gage de succès;
- d'accorder une attention particulière aux menus détails: ils sont garants de l'harmonie et du succès de l'expérience - un sourire, une odeur, un petit extra, un élément de surprise, une ambiance (éclairage, musique, décoration, tenue vestimentaire, etc.), un courriel bien rédigé et sans fautes.

L'expérience, c'est mille et un souvenirs

Plusieurs proposent, à leur façon, une promesse d'expérience:

- voler sur les ailes de Singapore Airlines séduit plus d'un voyageur et la liste impressionnante de prix accordés à ce transporteur en fait foi;
- le rêve s'empare de la famille lorsqu'un voyage dans un des parcs de Disney se prépare;
- «à la Montréal» laisse sous-entendre la découverte urbaine à travers le mode de vie montréalais.

Il n'y a pas que le Cirque du Soleil qui peut déclencher des *Wow!* Directeurs artistiques, stimulez votre génie créateur et réalisez l'exercice suivant: «Quels pourraient être les éléments déclencheurs de «*Wow!*» de mon produit?».

*«You can't expect to see different results by doing the same things.
You have to challenge yourself to do things differently.»*
Graham MacNeil, Maritime Inns & Resorts

Michèle Laliberté

Sources:

- Chaire de Tourisme. «L'expérience: concepts et évaluations», Rapport de recherche exclusif pour Tourisme Montréal et la Commission canadienne du tourisme, avril 2004, 36 p.
- Commission canadienne du tourisme. «Définir le produit touristique de demain - la forfaitisation d'expériences», juin 2004, 43 p.
- Nova Scotia Tourism Partnership Council. «2005 Nova Scotia Tourism Plan - Deliver *the Experience*», 2005, 27 p.
- Paquin, Benoit et Normand Turgeon. «La clientèle et le facteur "Wow!"», *Téoros*, été 2004, p. 27-33.
- Pine II, Joseph et James Gilmore. «The Experience Economy», Harvard Business School Press, 1999.

Les condotels, nouveau levier financier du tourisme

[18 janvier 2005] L'expression est sur toutes les lèvres. Même si le terme est employé de plus en plus fréquemment, une certaine confusion semble régner quant à la définition exacte du concept. Quoi qu'il en soit, le «condotel» ou copropriété hôtelière fait saliver tant les investisseurs individuels que les promoteurs immobiliers, sans oublier les destinations touristiques. Phénomène relativement récent, il est déjà bien présent au Québec; il faudra surveiller cette tendance de près.

L'idée derrière l'expression

À la base, un *condotel* consiste en une propriété de loisirs de type condominium localisée à l'intérieur d'un hôtel. Certains principes le définissent. Voici trois possibilités différentes:

- L'investisseur qui achète une copropriété en devient pleinement propriétaire et peut l'offrir en location par l'entremise d'un programme établi entre une société de gestion et un locataire.
- L'hôtel prend en charge la gestion de la location des unités et en partage les revenus avec le propriétaire, une fois soustraits les frais de gestion et autres frais afférents.
- Le propriétaire des unités de condos conserve le privilège d'utiliser sa propriété à sa guise sans l'aide d'un intermédiaire.

Donc, ne pas confondre avec la formule du temps partagé ou *time sharing*.



Pourquoi est-ce si populaire?

Si cette nouvelle approche de développement suscite autant d'engouement, c'est qu'elle comporte un intérêt tant pour le promoteur immobilier que pour l'investisseur individuel. Il s'agit notamment d'une nouvelle façon pour l'industrie de financer la construction d'un hôtel. Les promoteurs sont toutefois très sélectifs à propos des sites choisis, qui doivent être fort prisés par la clientèle touristique et d'affaires.

On observe trois configurations physiques apparentées au phénomène des *condotels*:

1. Un hôtel qui abrite un certain nombre de copropriétés

Un hôtel peut convertir quelques-unes de ses chambres en copropriétés résidentielles. Il s'agit dans ce cas de la résidence principale de l'acheteur, qui souhaite bénéficier d'une localisation géographique de premier plan, en plus des autres services disponibles à l'hôtel, tels que la restauration, le spa, la buanderie, etc. Ces unités disposent habituellement d'une entrée, d'un lobby et d'un ascenseur distincts de ceux de l'hôtel. Les appartements comprennent un salon, une chambre et une cuisine.

Pour l'hôtelier, l'intérêt d'abriter une composante résidentielle réside dans la vente de services, lui permettant par exemple d'augmenter le taux d'utilisation de ses espaces de restauration, de bars et de spas. Dans le milieu résidentiel, on estime que la synergie ainsi créée permet au promoteur de vendre les unités de 10% à 30% plus cher qu'un projet résidentiel traditionnel.

Certains peuvent arguer que cette avenue est quelque peu différente des véritables *condotels*, car on n'y retrouve pas de programmes de location des unités. Ce sont habituellement des acheteurs qui en font leur première résidence. Le Ritz-Carlton de Boston constitue un exemple de ce type de *condotel*, qui se situe normalement dans les centres urbains.

2. Des copropriétés qui sont construites sur un site adjacent à celui d'un hôtel

Contrairement à la situation précédente, il s'agit de propriétés de loisirs utilisées comme résidences secondaires, souvent durant les mois d'hiver pour fuir le froid. Bien qu'elles soient situées en marge du bâtiment principal, elles demeurent complètement intégrées au complexe hôtelier. Les unités disposent habituellement d'une cuisinette et leurs propriétaires peuvent les offrir en location durant les périodes d'inoccupation grâce au pool immobilier.

L'hôtelier profite de l'intégration de ces *condotels* en augmentant son parc d'hébergement sans pour autant accroître son niveau de risque financier. Le propriétaire bénéficie quant à lui des services de l'hôtel et des revenus de location. Le Ritz-Carlton de Key Biscayne présente ce type de *condotel*, qui se situe normalement près des destinations de vacances.

3. Un hôtel où chaque chambre est vendue comme une copropriété

Contrairement aux deux situations précédentes, les copropriétés s'apparentent à une chambre d'hôtel traditionnelle, c'est-à-dire sans cuisinette. Pour le client qui loue une chambre, il s'agit d'un hôtel comme les autres. Les revenus obtenus par la location sont placés dans un fonds commun et distribués entre les propriétaires, selon l'utilisation des espaces.

Les acheteurs de ce type de copropriétés recherchent d'abord un rendement sur leur investissement. Pour les promoteurs hôteliers, il s'agit d'une possibilité venue alternative de financement. Les sommes ont l'avantage d'être perçues immédiatement et le prix des unités surpasse souvent ceux obtenus dans le cadre de partenariats financiers habituels. Le Westin Grand à Vancouver constitue un exemple de cette troisième variante de *condotels*.

Les projets émergent à Montréal... et ailleurs

Le premier *condotel* du Québec, le Saint-Sulpice, a vu le jour en 2002 dans le Vieux-Montréal. Son promoteur, Resort One, a vendu en quelques mois les 108 unités à un coût de 350 à 400\$ le pied carré. Deux autres projets sont attendus dans la métropole:

- le Riopelle (33 unités), situé dans le Quartier international;
- le Crystal de la Montagne, une tour de 28 étages qui comptera 131 suites, angle René-Lévesque et de la Montagne.

Le Riopelle est encore à l'étude, mais les travaux du Crystal débiteront ce printemps et devraient durer deux ans.

À Tremblant, la formule existe depuis un bon moment et suscite l'intérêt de nombreux investisseurs. Les *condotels* ne sont certes pas étrangers au succès touristique de la destination. D'autres lieux de villégiature envisagent d'ailleurs la même voie de développement, notamment l'Auberge du lac Taureau et Le Windigo du réservoir Baskatong.



Aux États-Unis, d'autres projets se multiplient, notamment à Chicago, Las Vegas et Miami. Les promoteurs du MGM Grand Las Vegas ont déjà vendu les 576 unités de la première des trois tours prévues (photo). Tout comme pour le Canada, le phénomène demeure relativement nouveau, mais on s'attend à ce qu'il prenne de l'ampleur. Si on les compare aux rendements boursiers décevants, les *condotels* représentent une planche de salut intéressante, tant pour les investisseurs que pour les projets touristiques en quête de financement.

Claude Péloquin

Sources:

- Gose, Joe. «Condo Hotel Wave Hits U.S. Again», National Real Estate Investor, 1^{er} octobre 2004.
- Diotte, Simon. «Percée des condotels dans la Métropole», La Presse, 16 octobre 2004.
- Higley, Jeff. «Developers salivating over condo-hotel projects», Hotel and Motel Management [www.hotelmotel.com], 18 octobre 2004.
- Rushmore, Stephen. «What Is A Condo-Hotel?», Hotels [www.hotelsmag.com], novembre 2004.
- Guilding, Chris, Jan Warnken, Allan Ardiff et Liz Fredline. «An agency theory perspective on the owner/manager relationship in tourism-based condominiums», Tourism Management, n° 26, 2005.

À chacun sa niche!

[3 mars 2005] Rivaliser avec les Marriott, Disney et Air France ne constitue pas une tâche de tout repos. Mais il s'avère possible de se trouver une place au sein de ce monde de géants. Niche ou créneau, cette place représente un petit segment de marché - d'un produit ou d'un service - qui répond aux attentes d'une certaine clientèle et qui n'est pas encore exploité ou ne l'est pas suffisamment.

Même si on voit «grand», il faut penser «petit»

Développer une niche au sein d'un monde de géants représente le meilleur moyen d'éliminer la compétition directe. Nous sommes à une époque où le consommateur recherche de plus en plus des services personnalisés. Une niche essaie de combler un besoin insatisfait ou de cibler un groupe de personnes qui possèdent des attentes spécifiques.

Le prix ne constitue pas une fin en soi quand on évolue dans un créneau de marché. Pour une PME, il s'avère préférable de limiter ses visées et de développer une expertise dans un secteur d'activité. Les consommateurs préfèrent souvent traiter avec une entreprise spécialisée.

Il faut rester à l'affût!

Trouver une niche ne s'effectue pas sans efforts. Il faut savoir écouter les gens, comprendre leurs problèmes, saisir certaines remarques et analyser leur style de vie.

À la suite d'une conversation entendue par un membre du personnel entre quelques femmes enceintes qui, avant d'accoucher, discutaient avec nostalgie de leurs vacances, le Woodside Hotels and Resorts Group - qui gère cinq hôtels de luxe en Californie - a développé le produit «*babymoon*», lequel s'adresse à de futures mamans désireuses de s'offrir un voyage ou un week-end détente avant la naissance de bébé. Les données sociodémographiques justifient ce nouveau créneau: les couples ont des enfants de plus en plus tard, jouissent la plupart du temps d'un double revenu, sont à l'aise financièrement et habitués de se gâter.

Pour faire mordre la poussière à la concurrence

Comment s'en tirer dans un marché très concurrentiel? Tout simplement en procédant autrement! Pour cela, il faut laisser les évidences de côté et explorer de nouvelles approches.

Voici des pistes à examiner si l'on veut se démarquer ou se «dénicher» un créneau:

- développer une spécialité au sein d'un marché de produits;
- adapter son produit afin de cibler un autre segment de clientèle (par exemple, les futures mamans);
- déceler un produit prometteur et y investir ses efforts;
- étudier les exemples de succès ou les façons de faire dans une autre sphère d'activité et voir si on peut les adapter à son produit;
- ajouter des éléments que la concurrence ne possède pas ou combiner des composantes intéressantes pour améliorer son produit ou en créer un nouveau;
- trouver les éléments qui permettraient de personnaliser son produit
- déterminer en quoi on peut dépasser la concurrence: sécurité, rapidité, qualité, facilité, commodité (ex. heures d'ouverture), etc.

Sortir des sentiers battus

Pour sortir des sentiers battus, on peut choisir de travailler sur le produit lui-même, la distribution, le mode de gestion, la manière de publiciser son produit ou service, etc. Voici quelques exemples:

1. Après avoir analysé le comportement du consommateur et l'évolution du voyage de luxe, certains voyagistes ont développé des séjours chics et rares - le Chili en 4X4 avec petit déjeuner servi devant un geyser, visite de l'Inde comme un maharadjah, bungalow sur pilotis et promenade sur la plage fréquentée par les oiseaux de mer, bouteille de champagne livrée à domicile lors de la réservation et bouquet de fleurs au retour.
2. D'autres voyagistes explorent la niche des loisirs insolites - tour sur circuit au volant d'une formule 1, séance de photos de mode, vol en montgolfière. MagicDay présente ses produits comme des cadeaux originaux à offrir.
3. Les instances touristiques de la ville de Fairbanks en Alaska ont décidé de miser sur les aurores boréales. De concert avec le Japon, elles ont réussi à attirer des vols du transporteur Japan Airlines.
4. Les parcs d'attractions de Disney ont été développés autour d'un concept théâtral: employés, visiteurs et site deviennent les acteurs, les spectateurs et la scène. Directeurs artistiques et metteurs en scène élaborent les différentes thématiques et les rôles de chacun.
5. À la suite de la popularité de l'émission de télévision «Les Copines d'abord», un forfait en autocar a été développé sous l'appellation «Les Copines à bord».

6. Voulant renouer avec les traditions, la cité historique de Kyoto au Japon offre, pendant onze jours, l'entrée gratuite dans les transports et les musées à toute personne portant le kimono. Les touristes étrangers sont invités à apprendre l'art de le revêtir.
7. Dans la foulée du *slow food*, le *slow travel* se développe. La location d'un appartement ou d'une villa permet au touriste de découvrir à son rythme les environs et les façons de vivre.

Sortir des sentiers battus... pourquoi pas? Après tout, le Velcro sert aussi bien à fermer un sac qu'à attacher les chaussures ou à fixer une image au mur!

Michèle Laliberté

Sources:

- AFP. «Métro et musées de Kyoto gratuits pour les porteurs de kimono», 8 mars 2005.
- CCT. «Le tourisme auroral a le vent dans les voiles», mars 2005.
- Chaniel, Jean-Pierre. «Tour-opérateurs de charme», Le Figaro, 8 décembre 2004.
- Fralic, Shelley. «Babymoos: the final fling», National Post, 31 juillet 2004.
- Hanzal, Al. «Niche Your Way to Profits», [www.ecomhelp.com].
- Primm, Roy. «How To Create A Niche - And Grow Rich!», [www.ecomhelp.com].
- Primm, Roy. «The 14 Commandments Of Creating A «Wealth Pulling» Niche!», [www.ecomhelp.com].

Des héros de bandes dessinées pour combattre la saleté et les graffitis, en ville

[18 mars 2004] Qu'ont en commun Tintin, Spirou, Gaston Lagaffe, Lucky Luke, etc.? Ils décorent tous, à Bruxelles, capitale de la bande dessinée, de gigantesques fresques murales réparties dans toute la ville, pour le plus grand bonheur des touristes... ainsi que pour combattre la saleté et les graffitis!

Aujourd'hui, la Belgique ne compte pas moins de 650 auteurs de bandes dessinées. Certains diront, amusés, que c'est «la plus grande concentration au monde de héros de papier au kilomètre carré». Et Bruxelles, outre le fait qu'elle est la capitale de l'Europe, représente sans conteste la capitale de la bande dessinée. C'est un rôle thématique qu'elle assume d'ailleurs fort bien, avec une offre variée, comme son Centre belge de la bande dessinée et le musée Hergé.



Coup de pouce à la revitalisation urbaine

Mais le plus original consiste en une série de fresques murales géantes, réparties dans toute la ville. Ces peintures en trompe-l'oeil, imprimées ou peintes, masquent des bâtiments vétustes et des pans de mur dégradés par le temps. Pas moins de 27 de celles-ci décorent la ville de façon insolite.

L'idée est née en 1990 de la volonté de l'administration de la ville de Bruxelles de transformer les murs des vieilles maisons en véritables fresques colorées pour échapper aux tags et graffitis, ainsi qu'aux dépôts clandestins de déchets.

Les responsables municipaux sont d'ailleurs tout à fait enchantés de cette initiative, qui a mis un frein radical aux dépravations.



Une excursion «Parcours BD»

Ces fresques, outre leur vocation environnementale, sont aussi l'occasion d'une formidable excursion BD dans Bruxelles. On organise des circuits touristiques, à pied ou à vélo, pour faciliter leur découverte. Le **Parcours BD** constitue un fil conducteur pour découvrir la ville, l'histoire des quartiers et des petits cafés.

Toutes les fresques du parcours ont été réalisées par l'association Art Mural d'après un dessin original des auteurs. Elles font désormais partie du patrimoine culturel de la ville et représentent une activité touristique fort distrayante et de plus en plus populaire. Ainsi, chaque année, des quartiers renaissent. Et Bruxelles n'a pas l'apanage de cette originalité.

La Cité de la création

Depuis 1978, l'entreprise française **Cité de la création** crée des oeuvres monumentales, des fresques urbaines, dans des espaces publics ou privés, au service des habitants, des touristes, des visiteurs... Plus de 350 oeuvres variant dans leurs contenus, styles, formes et dimensions ornent à ce jour les murs de nombreuses villes en France (Lyon, Marseille, Brest, Paris, Carcassonne, etc.), mais également ailleurs dans le monde, à Barcelone, Mexico, Leipzig... et Québec.

En effet, ces «muralistes», comme ils se définissent, sont les auteurs de **La Fresque des Québécois**, une murale de 420 mètres carrés située au coeur du quartier historique de Québec, au pied du château de Frontenac.



Une architecture en trompe-l'oeil y présente quelques Québécois parmi les plus célèbres.

Ces créations affichent des identités culturelles, sociales ou économiques toutes différentes. Elles ont pour vocation de révéler, marquer, embellir des lieux, des quartiers, des espaces urbains ou industriels.

Ailleurs, au Canada

Des régions ont également eu recours à cette forme d'art public pour relancer leur économie. C'est le cas des villes de Chemainus et de Hope (Colombie-Britannique), de Welland (Ontario) et de Moose Jaw (Saskatchewan), où l'industrie touristique s'est faite locomotive de développement par l'intermédiaire de l'art public.

Pionnière canadienne, Chemainus a fortement influencé le mouvement muraliste canadien, dès les débuts en 1982. Jadis, cette petite ville dépendait uniquement de l'industrie du bois. Mais, à la fermeture de la scierie, la municipalité a décidé de créer le *Festival of Mural Association*, dont les 33 murs peints, à ce jour, attirent annuellement près d'un demi-million de visiteurs. Avec l'appui des citoyens et de gens d'affaires de la région, la localité a ainsi réussi à surmonter la crise économique et sociale.

Une idée pour le Québec?

Rappelons-nous les nombreux articles parus dans la presse l'automne dernier, dénonçant la malpropreté de la ville de Montréal. Le problème n'est pas nouveau.

L'utilité des fresques murales non plus, et à l'hiver 2003, la Commission des biens culturels du Québec (CBCQ) décidait d'étudier la question. Ce projet d'étude visait à enrichir la réflexion sur la délicate opération d'intégrer de grandes surfaces peintes dans un milieu riche de significations historiques.

L'étude relève diverses fonctions associées à la murale urbaine: support à la création artistique, objet de réinsertion sociale, outil pédagogique, outil de propagande sociale, politique ou commerciale, etc.

Mais surtout, elle définit la fresque murale comme une bonne méthode de requalification et de revitalisation urbaine. En effet, le mur peint sert à faire oublier son aspect inesthétique. Selon la CBCQ, la fresque dite «urbaine» est souvent apparue dans des lieux déstructurés par des démolitions massives ou par l'implantation d'infrastructures, comme des autoroutes.

À Québec, les projets muralistes de la Commission de la capitale nationale du Québec (CCNQ) représentent un bon exemple de politique d'embellissement, de réaménagement des espaces publics et de mise en lumière des monuments, afin de préparer la capitale nationale aux célébrations du 400^e anniversaire de la fondation de la ville, en 2008.

Citons par exemple, trois murales qui ont été peintes dans l'arrondissement historique du Vieux-Québec. Outre La Fresque des Québécois (1999), on peut admirer celles du Petit-Champlain (2001) et de l'Hôtel-Dieu de Québec (2003), ou encore, Les Fresques des piliers, exécutées sous l'autoroute Dufferin-Montmorency, dans le quartier Saint-Roch.



Partout, ces immenses galeries d'art à ciel ouvert font le bonheur des passants et des touristes!

Françoise Mommens

Sources:

- Commission des biens culturels du Québec. «La murale urbaine: pratique et fonctions», 2004 [www.cbccq.gouv.qc.ca/murale.html].
- Québec urbain. «Un cri du coeur pour la mise en valeur des fresques publicitaires de Québec», 22 mai 2003.
- Rowe, Percy. «Une galerie d'art à ciel ouvert», Go Media Canada, 12 avril 2003.

Un modèle «low cost» pour la location de voitures et l'envol des jets régionaux... 2 thèmes abordés à la bourse ITB-Berlin 2005

[13 avril 2005] Après les vols à bas prix, voici maintenant les voitures de location à tarifs réduits. Le concept «low cost» peut être appliqué avec succès dans cette industrie, mais à certaines conditions. Par ailleurs, le segment des jets régionaux est en forte croissance. Les transporteurs auront de plus en plus recours à des appareils de petite capacité afin d'accroître leur flexibilité et d'offrir une meilleure présence régionale. Luiz Fernando Fuchs, d'Embraer, et Philippe Guyot, d'Europcar, ont livré leur vision de ces segments de marché lors de la bourse ITB-Berlin 2005. Le marché de la location de voitures propice au modèle *low cost*?

D'abord mis en oeuvre avec succès dans le transport aérien, le modèle d'affaires *low cost* est récemment apparu au sein d'autres secteurs de l'industrie touristique. Ainsi, en 2005, l'entreprise easyGroup concrétise la multiplication de cette formule en proposant des produits tels qu'easyJet, easyHotel, easyCar et easyCruise (lire aussi: «[Et si les croisières voguaient vers le «low cost»?»](#)).

La clientèle des transporteurs *low cost* est constituée à 60% de passagers qui ne prennent pas l'avion habituellement. Il s'agit d'une condition de succès à ce modèle qui prévaut également dans le marché de la location de voitures. Les entreprises qui adoptent cette stratégie d'affaires doivent dénicher de nouveaux clients, absents du marché actuel. L'offre des compagnies «à bas prix» s'inscrit comme une alternative aux taxis et aux transports publics.

Plusieurs critères distinguent les entreprises de location de voitures traditionnelles de celles qui optent pour le modèle à coûts réduits (tableau 1). Point important, la stratégie *low cost* doit s'appuyer essentiellement sur une distribution Internet, sans passer par les GDS et centres d'appels. En mettant l'accent sur ce canal, certaines compagnies ont récolté plus de 98% de leurs réservations à partir d'Internet.

Tableau 1
Caractéristiques du modèle traditionnel et du modèle *low cost*
dans le marché de la location de voitures

| Caractéristiques | Modèle «low cost» | Modèle traditionnel |
|--|-------------------|--------------------------------|
| Canaux de distribution | Internet | Internet, centre d'appels, GDS |
| Pénalité pour annulation ou non-présence | Oui | Non |
| Exigence d'un paiement préalable | Oui | Non |
| Nombre de catégories de véhicules | 1 | 12 et + |
| Possibilité de retourner le véhicule à un autre point de service | Non | Oui |
| Service de nettoyage des véhicules | Non | Oui |
| Publicité sur les voitures | Oui | Non |
| Prix variables | Oui | Non |

Source: ITB Berlin 2005

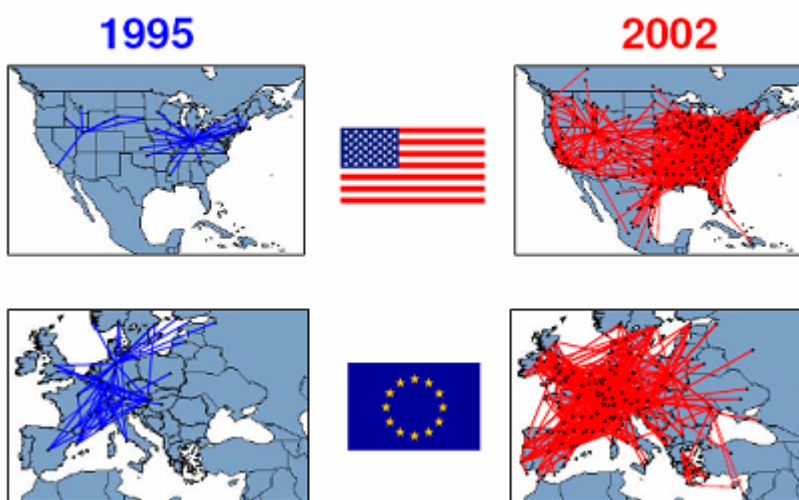
Selon Philippe Guyot, directeur exécutif chez Europcar, le modèle *low cost* ne peut fonctionner avec certaines options traditionnellement offertes par les compagnies de location d'autos. Par exemple, l'autorisation donnée au client de remettre la voiture à un point de service différent de celui où il l'a louée et le nettoyage complet des véhicules représentent des coûts à éviter. De plus, la décision de limiter la flotte à une seule catégorie de véhicules diminue sensiblement les frais d'exploitation.

La stratégie de publicité sur le Web est appropriée, car elle rejoint les bons segments de clientèle. Dans leurs stratégies, les dirigeants doivent tenir compte de la transparence des prix sur Internet afin de demeurer crédibles. Les voitures de location à bas prix constituent une niche lucrative, particulièrement auprès de la clientèle individuelle.

Forte poussée des jets régionaux

En dépit du ralentissement du nombre de commandes de nouveaux jets régionaux au cours des dernières années, on a observé une croissance importante entre 1995 et 2002 de l'utilisation de ce type d'appareils, tant aux États-Unis que sur le continent européen (illustration 1). On s'attend à une relance du marché, alors que plus de 7800 nouveaux avions de 30 à 120 places seront construits d'ici 2025 (tableau 2).

Illustration 1
Évolution du marché des jets régionaux
aux États-Unis et en Europe



Source: OAG

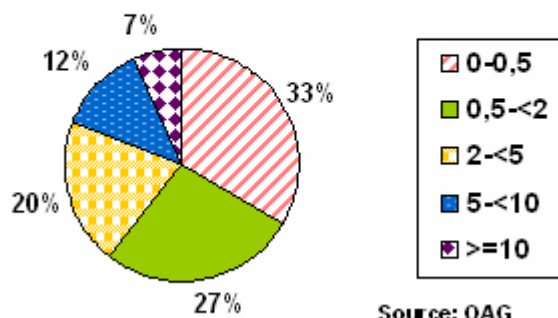
Tableau 2
Carnet de commandes prévisionnel de jets régionaux

| Nombre de places | 2005-2014 | 2015-2024 | 2005-2024 |
|------------------|-----------|-----------|-----------|
| 30-60 | 650 | 1 300 | 1 950 |
| 61-90 | 1 300 | 1 550 | 2 850 |
| 91-120 | 1 250 | 1 750 | 3 000 |
| Total | 3 200 | 4 600 | 7 800 |

Source: Embraer

Selon Luiz Fernando Fuchs, vice-président directeur d'Embraer, la prémisse d'une exploitation accrue des jets régionaux repose sur la nécessité d'améliorer la fréquence des vols entre plusieurs villes. Une analyse réalisée à l'échelle mondiale par OAG démontre que 60% des villes jumelées par une liaison aérienne comptaient en 2003 sur une fréquence de moins de deux vols quotidiens (graphique 1).

Graphique 1
Fréquence moyenne de vols par jour entre villes jumelées (2003)



Plusieurs transporteurs désireront capitaliser sur des marchés de plus petite taille, grâce à la flexibilité et à l'économie que procurent les jets régionaux.

À titre d'exemple, plus de 60% des vols intérieurs d'Air Canada comptent moins de 100 passagers à bord. **Vers une transition de l'offre?** Selon le porte-parole d'Embraer, nous devrions assister à des changements dans la structure de l'offre du secteur aérien au cours des prochaines années. On comptera de plus en plus sur une quatrième dimension d'aéronef qui s'ajoutera aux appareils traditionnels des transporteurs réguliers, aux transporteurs *low cost* et aux jets régionaux de 50 places. Il s'agit du segment des 70-110 places. Ils connaîtront le succès parce qu'ils:

- constituent une évolution naturelle des 50 places;
- misent sur un segment d'offre non comblé;
- remplacent les vieux modèles étroits, inefficaces;
- rejoignent de nouveaux marchés;
- rehaussent la qualité du service (par une fréquence de desserte accrue);
- atténuent l'écart entre l'offre d'un transporteur régulier et celle d'un transporteur régional.

Dans le contexte actuel, il serait possible de maximiser la rentabilité de 27% des vols en remplissant adéquatement des avions de 70 à 80 places. Quant aux appareils de 100-110 sièges, ils constitueraient la solution optimale pour 34% des liaisons. L'avenir peut s'avérer prometteur pour le segment des jets régionaux de 70-110 sièges, en raison des avantages qu'ils procurent aux passagers. L'accent est en effet mis sur le confort des voyageurs, avec des sièges plus larges et le retrait de la section centrale (voir photo). Ils permettent également un embarquement et un débarquement plus rapide et plus facile.



Claude Péloquin