

# L'autopsie d'une démarche

## Le plan de communication des centres et bases de plein air du Québec

Pierre L. Desaulniers

Volume 3, numéro 1, mars 1984

Le marketing touristique : perspectives et limites

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1080819ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1080819ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (imprimé)

1923-2705 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Desaulniers, P. L. (1984). L'autopsie d'une démarche : le plan de communication des centres et bases de plein air du Québec. *Téoros*, 3(1), 19–22.  
<https://doi.org/10.7202/1080819ar>

# L'autopsie d'une démarche

par Pierre L. Desaulniers\*

L'intérêt de ce projet ne repose pas tant sur le résultat lui-même ou le modèle utilisé mais sur l'expérience en soi, son mandat, la nature des organismes impliqués et plus particulièrement ses effets sur les participants: l'émergence d'un produit touristique typiquement québécois, la naissance d'un réseau conscient de sa spécificité.

L'élaboration de ce plan de communication s'avéra pour les participants une expérience globale, un processus d'apprentissage personnel d'une démarche analytique et décisionnelle au terme de laquelle ils disposaient d'un instrument de travail qu'ils pouvaient adapter chez-eux.

## Le mandat

Le projet de développer un programme de communication pour les centres et bases de plein air du Québec s'inscrivait dans le plan de soutien que le ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche consacre à ces organismes. Il n'était pas évident au point de départ qu'il fût réalisable. Malgré des affinités évidentes, la vingtaine de centres et bases de plein air impliqués ne présentaient pas l'homogénéité pasteurisée des Holiday Inn. L'idée d'un plan national de communication qui les confondrait en une seule image soulevait encore certaines appréhensions.

En outre, plutôt que de faire appel à une agence spécialisée, la direction du plein air au MLCP prit le pari de confier le mandat à un comité formé de représentants des centres et des bases, aidés d'un consultant externe. Ce faisant, le MLCP comptait en tirer les bénéfices suivants:

- acquis de connaissances en marketing et communication par les membres du comité participant à la démarche;



Quelques bâtiments de la base de plein air Pohénégamook.

- meilleur contrôle sur les étapes de la démarche et les recommandations qui s'en dégageraient.

Le mandat intégrait donc ces deux préoccupations:

- établir un plan national de communication pour le réseau des centres et bases de plein air subventionnés. Le plan devait prendre appui sur des objectifs marketing et comprendre la détermination de clientèle-cible, l'élaboration de l'axe de communication, la définition des stratégies et tactiques (mix-communication, mix-média, argumentaire, message, budget, programmation);
- élaborer un modèle opérationnel de planification en marketing et communication, adapté aux besoins des centres et bases du réseau.

Le MLCP manifestait ainsi un souci de prise en charge par les centres et bases de toutes les fonctions de leur gestion, en commençant par les fonctions jumelles du marketing et des communications, et ce dans

une optique de rationalisation de la mise en marché des "produits" de ces organismes.

## Nature des organisations impliquées

Ce n'est pas tant la nature de ces organismes qui pouvait causer problème au cours de la démarche mais l'idée de les considérer comme un réseau.

Ils sont une vingtaine admis à un programme d'aide et soumis à un certain nombre d'exigences portant sur les infrastructures, les services professionnels et de la gestion. On peut donc parler de traits communs sans que disparaisse la personnalité propre à chacun. Ici apparaît l'un des premiers résultats de la démarche. En effet, l'analyse du réseau d'établissements d'accueil et d'hébergement utilisables à des fins de vacances familiales montre que les centres et bases de plein air occupent un créneau unique, compte tenu de leur finalités et du "produit" qu'ils offrent.

Le réseau, au départ spontané, s'est de plus en plus structuré et cherche maintenant à préciser les orientations communes à l'ensemble. Il existe encore des disparités, tant au plan des philosophies, des finalités socia-

\* Conseiller en administration publique à l'École nationale d'administration publique où ses fonctions d'enseignement et de consultant s'exercent dans les domaines du marketing public et des communications. A ce titre, il dirigea l'élaboration d'un plan national de communication pour les centres et bases de plein air du Québec.





Les familles... un bassin dont le potentiel est loin d'être exploité.

les poursuivies, que des ressources. Malgré cela, on se retrouve aujourd'hui en face d'un réseau présentant une offre de services unique par son originalité et sa qualité, à qui il reste à imposer nettement son identité dans l'ensemble évoqué du marché-cible.

L'ensemble des 20 centres et bases de plein air représente: un budget de plus de 10 millions, un potentiel d'hébergement de 2,500 lits, une valeur d'immobilisation de 15 millions, un achalandage de 260,000 personnes/jour. Malgré leur modeste taille dans le portrait de l'industrie touristique, ils se révèlent, à l'analyse, une alternative nouvelle offerte aux Québécois.

#### La démarche

La démarche d'élaboration d'un plan de communication ne posait pas de problème. Il s'agit d'un processus qui, à quelques variations près, se déroule selon la séquence suivante:

1. Description de la situation, au plan:
  - des orientations stratégiques
  - de l'offre (marketing mix);
  - du marché-cible par segment;
  - du profil socio-économique, attitudinal et comportemental de la clientèle;
  - des objectifs marketing;
  - de la notoriété et de l'image de marque;
  - de l'évaluation des actions passées en communication.
2. Définition des objectifs de communication.
3. Énoncé de la stratégie de communication:
  - choix de l'axe;
  - choix des approches.
4. Plan média.
5. Conception des messages.

6. Budgétisation.
7. Réalisation:
  - production du matériel;
  - placement média.
6. Formulation des mécanismes de contrôles et d'évaluation.

#### Premier problème: les données préalables

Un plan de communication repose essentiellement sur quatre "connaissances":

1. l'offre;
2. la clientèle (marché-cible);
3. la concurrence;
4. la "différence".

Le problème de données préalables apparut dès le point de départ, créant un double obstacle:

- faute d'une connaissance adéquate de l'ensemble de l'offre des centres et bases, les membres du comité s'interrogeaient sur la faisabilité et sur la désirabilité d'un tel plan;
- en panne sèche de données, le consultant se voyait dans l'impossibilité d'amorcer l'analyse décisionnelle sur les facteurs spécifiques du plan de communication.

Il s'avéra donc nécessaire de procéder à une analyse en profondeur des variables marketing tant internes qu'externes. Se posa alors le problème des données.

La plupart des centres et bases avait passé l'étape "optique producteur". Avec l'émergence de services de publicité et de promotion, se développait une certaine "optique vente". Aucun centre ne possédait de plan marketing, pas plus que de système d'information sur la demande ou la clientèle. La commercialisation se faisait au jour le jour,

la planification et les communications relevaient du pur empirisme.

Ce fait mérite attention parce qu'il constitue un mal chronique dans les petites organisations tant publiques que privées.

Cette obligation de pousser à fond la cueillette et l'analyse des données préalables s'avéra finalement profitable dans le contexte du mandat du MLCP, car il fallut initier les membres du comité aux concepts et méthodes du marketing, et apporter une attention particulière au développement d'une méthodologie et de grilles d'analyses descriptives utilisables efficacement par des non-spécialistes.

Le comité avait retenu comme champ d'investigation:

- les finalités;
- la contribution (scope);
- les politiques;
- les développements prévus;
- les offres (hébergement, restauration, programmation, animation, équipement);
- les clientèles passées;
- les types et motifs de séjours;
- la tarification;
- les facteurs environnementaux.

L'analyse comparative des offres de chaque organisme fit émerger un concept de produit *Plein Air* clairement spécifique aux centres et bases. Ce qui devait s'avérer le premier et vraisemblablement le plus important résultat de toute cette démarche.

#### Un produit original

En effet, les centres et bases de plein air ont développé, au fil des ans, un concept de produit *séjours-vacances* qui tire son originalité de ses composantes et surtout de leur intégration.

L'offre fut définie dans les termes suivants:

*Lieux de séjour et vacances en nature, offrant sur une base forfaitaire l'hébergement, la restauration, un personnel d'animation, des aménagements et des équipements de plein air et ce, à l'année longue.*

Elle apparaît particulièrement bien adaptée aux attitudes et habitudes spécifiques des Québécois en matière de vacances ou de séjours-loisirs-repos, compte tenu des contingences géo-physiques, climatiques et culturelles du Québec.

#### Un premier portrait-robot de la clientèle

Dans un second temps, il s'agissait de mettre une figure sur la clientèle actuelle et potentielle des centres et bases. Encore là, le problème des données se posa de façon cruciale.

#### Connaissance du marché

Il n'existe à l'heure actuelle aucune étude qui permette de définir la typologie et la taille du marché des centres et bases de plein air. Cependant, les politiques volonta-





Un "message d'attribution" qui mettrait en lumière quelques aspects du concept avec des images évoquant implicitement les bénéfices. Le ton doit être amical et chaleureux.

ristes du MLCP incitent les centres et bases à travailler auprès de deux types de clientèle prioritaires: les familles et les adultes en admission individuelle. Ces deux groupes ne comptaient en 1982-83, que pour 59% de leur clientèle. Ils représentent donc un bassin dont le potentiel est loin d'être exploité.

Le comité ne disposait ni du temps ni des moyens requis pour conduire cette étude qui reste donc à faire.

#### Connaissance psychologique

Par ailleurs, deux enquêtes de type exploratoire, conduites en 1981 et en 1982 par Jean Stafford<sup>(1)</sup> de l'UQAM et une équipe d'étudiants, permirent de tracer un certain portrait de la clientèle des centres et bases portant sur les caractéristiques suivantes:

- socio-économique;
- comportement d'utilisateur
- profil d'utilisateur;
- attentes et satisfactions;
- perception par rapport aux centres et bases;
- source de connaissances de "produit" des centres et bases.

Il s'agissait en réalité des premières données primaires sur la clientèle des bases. Les conclusions de l'enquête de Stafford furent comparées pour plus de sûreté avec l'analyse des tendances publiée par Marc Laplante<sup>(2)</sup> de l'UQAM et d'autres données plus générales compilées par Sylvie Gagnon<sup>(3)</sup> de Réseau plein air. Elles suivent globalement les tendances observées.

La clientèle-type des centres et bases est jeune, hommes et femmes en proportion égale, issue de la classe moyenne, fortement scolarisée, résidant en milieu urbain. Le taux de satisfaction est extraordinairement élevé. Pour un fort pourcentage, ce sont des personnes qui vivent leurs premières expériences de plein air.

#### Connaissance comportementale

Une autre observation intéressante confirme la tendance croissante à la consommation de courts séjours, de vacances-séjours-loisirs-repos, en dehors des périodes traditionnelles de l'été et des Fêtes.

#### Une image effacée et confuse

Assurés d'un produit et d'un marché-cible prometteurs, les centres et bases découvrirent à travers la démarche analytique que leur intuition était fondée: absence de notoriété et confusion de l'image.

L'enquête, ayant été faite auprès d'un échantillon de clients actuels, n'offrait pas de données satisfaisantes pour évaluer la notoriété des centres et bases auprès des clientèles potentielles. L'expertise des téléphonistes de Réseau plein air, (centre d'information et de réservation pour les centres et bases) a permis de combler cette lacune: la perception est excellente chez la très forte majorité des utilisateurs, la présence dans l'ensemble évoqué s'avère presque inexistante chez l'ensemble des "consommateurs de vacances".

Au plan de l'image, le concept de centres et bases de plein air est souvent confondu avec les auberges de jeunesse, les colonies de vacances pour enfants, les complexes récréatifs des centres urbains. En outre, cette appellation connote une image sportive pour adeptes entraînés ou celle de groupes fortement encadrés.

L'analyse de données permet de constater que les efforts de publicité et de promotion avaient peu d'impact parce que réalisés sans planification, se limitant le plus souvent à des dépliants et des affiches.

Par ailleurs, il s'avéra impossible de tirer des données disponibles, les facteurs nécessaires à la formulation des objectifs marketing. Elles mirent, cependant en lumière le caractère saisonnier de la demande, la baisse de la clientèle scolaire et le manque d'achalandage dans certaines bases. L'objectif marketing fut donc tentativement établi en termes d'augmentation globale de volume et de "saison-cible", soit les périodes de moyenne et basse fréquentations.

#### Un positionnement unique

Jean Stafford conclut son analyse: "*l'ensemble des bases et centres de plein air joue un rôle particulier et spécifique dans le monde du loisir touristique au Québec; ce rôle est surtout axé, d'après les principaux résultats de notre recherche, sur l'excellence au niveau de l'animation et de la restauration, sur la diversité des activités et l'accessibilité aux équipements de plein-air.*"

*Cet ensemble constitue, probablement, l'un des rares domaines du loisir et du tourisme où il y a une si parfaite adhésion entre les demandes des usagers et ce qu'ils obtiennent des milieux d'accueil.*<sup>(1)</sup>

#### Le plan de communication

La démarche du réseau des centres et bases de plein air illustre parfaitement l'impérieuse nécessité de posséder une connaissance adéquate de l'offre, de la clientèle, des facteurs attractifs avant d'entreprendre la planification de ses communications.

Le temps et les efforts consacrés à l'analyse des données préalables s'avèrent un investissement rentable; d'une part le comité dis-



posait de données factuelles et, d'autre part, une bonne partie de la réflexion, des discussions de points de vue avait eu lieu durant cette période.

L'élaboration du plan de communication se révéla extrêmement facile. Seule une ombre au tableau: l'ignorance du budget disponible.

#### Formulation de l'objectif

Compte tenu des conclusions des recherches préalables, le comité opta pour une campagne nationale de notoriété et d'image plutôt qu'une campagne de persuasion visant l'augmentation de la fréquentation ou du chiffre d'affaires.

Son but: faire connaître ce concept nouveau de *séjours-vacances*, dissiper la confusion autour de l'image des centres et bases, pénétrer l'ensemble évoqué.

Il laissa à chaque organisme le soin de mener des campagnes incitatives sur ses produits notamment ceux de moyennes et basses saisons.

#### Approche stratégique

Le comité apporta une attention particulière à l'élaboration des éléments de la stratégie de communication. Ils viennent, dans ce plan, préciser les objectifs, illustrer les aspects uniques de l'offre; ils proposent de s'adresser autant aux débutants qu'aux adeptes, suggèrent de faire connaître les produits de moyennes et basses saisons, invitent à la relance des anciens clients dont le taux de satisfaction est très élevé. En somme, une série d'avenues en rappelant l'efficacité du bouche à oreille avec ce type d'offre.

#### Axe de communication

Choisir l'axe, c'est choisir la "satisfaction" dont l'évocation produira sur l'acte d'achat le plus grand effet en faveur de l'offre des centres et bases. Dans le cas des centres et bases, l'axe repose sur une combinaison tout à fait unique de plusieurs caractéristiques désirables et distinctives qui agissent comme facteurs d'attraction.

Il eut été pratiquement impossible de dégager un axe adéquat sans les données de l'enquête de Jean Stafford<sup>(1)</sup> qui nous fournissaient les facteurs de satisfaction et de perception à l'endroit des centres et bases, ingrédients essentiels à la production de l'axe.

#### Évocateur multiple

L'axe étant strictement un énoncé stratégique, il doit pour prendre forme dans un message, être "évoqué", par un symbole, une image, une photo, un slogan, un argument soit directement, soit indirectement. Comme l'on entre ici dans le domaine de la "création publicitaire", le traitement de l'évocation fut laissé à l'agence de publicité, le devis se limitant à suggérer quelques avenues et à formuler des balises.

#### Mix-communication

La campagne visait prioritairement un objectif de notoriété; sans négliger l'objectif marketing d'accroître la fréquentation en moyennes et basses saisons.

Le devis propose donc une double approche:

- **média de masse**
  - nationaux pour la campagne de notoriété; locaux pour la vente de produits de moyennes et basses saisons qui peuvent varier d'un centre ou d'une base à l'autre;
- **approche personnalisée**
  - consacrée à la relance d'anciens clients et aux relations avec les influenceurs locaux, en utilisant des témoignages d'usagers satisfaits pour transmettre le goût de l'expérience globale vécue dans un centre ou une base.

#### Mix-média

- La nature du produit et le choix de l'objectif suggéraient de donner la prépondérance aux média électroniques télévisuels mieux appropriés pour transmettre l'évocateur de l'axe; le devis laisse à l'agence l'analyse des média et des fréquences. Cependant toutes les régions doivent être couvertes.
- Une série de média de support devrait être développée pour réaliser la campagne de relations publiques dans le cadre de la campagne de notoriété. De plus, les centres et bases envisagent de se donner une identification commune.

#### L'argumentation thématique

Même si le "produit" est peu connu (ce qui suggérerait un "message d'apparition"), le comité préféra faire appel à un "message d'attribution" qui mettrait en lumière quel-

ques aspects du concept avec des images évoquant implicitement les bénéfiques. Le ton doit être amical et chaleureux.

#### Budget

Cet élément quoique important reste à déterminer.

#### Périodicité de la campagne

Une campagne de 15 mois, allant jusqu'à trois ans selon les disponibilités budgétaires, apparaissait comme un minimum pour assurer une pénétration efficace de l'ensemble évoqué auprès des consommateurs de produits *vacances-séjours*, longs et courts, en toute saison.

#### Conclusion

Cette brève évocation d'un cas avait pour but d'illustrer cinq choses:

1. qu'il est possible de faire participer le client à l'élaboration d'un plan marketing ou de communication;
2. que la pauvreté des données préalables représentent le plus grand handicap à la conception d'un plan de communication qui colle à la réalité et aux besoins du client; autrement nous versons dans l'improvisation et la pure fantaisie;
3. qu'il existe au Québec des produits touristiques originaux que des années d'expérience ont éprouvés; un marché-cible nettement identifié pour ce type de produit;
4. que les centres et bases de plein air ont joué et jouent encore un rôle de laboratoire avec des moyens modestes;
5. que le fait d'associer le client à cette démarche conduit à des prises de conscience qui conduisent à la bonification du produit dans l'intérêt de la clientèle. †

#### Références

- (1) STAFFORD, Jean assisté de CARRIERE, Marc et GIGUERE, Denise. *Profil socio-économique des usagers des centres et bases de plein air*, Département d'études urbaines, UQAM, collection Études urbaines-Études touristiques, document no 2, automne 1983.
- (2) LAPLANTE, Marc, *La demande touristique au Québec* dans NADEAU, Roger, *Le tourisme, aspects théoriques et pratiques au Québec*, Sodilis, Montréal, 1982, p. 77 et suivantes.
- (3) MLCP, *Rapport du Comité d'étude sur l'élaboration d'un plan national de communication pour le réseau des centres et bases de plein-air*, Québec, octobre 1983.

#### Autres éléments bibliographiques

- CLUZEAU, P. et al., *Les voyages des Québécois au Québec en 1979 et 1980*, MICT, Québec, septembre 1982.
- COURNOYER, S., *Sondage sur les réalisations de voyages des Québécois*, MLCP, Québec, octobre 1979.
- DEMERS, Jacques, *Le tourisme en péril*, Nouvelle Optique, Montréal, 1983.

DEMERS, J., *Sondage auprès de la clientèle des auberges de jeunesse du Québec*, (collaboration avec le MLCP et l'Ajisme), Montréal, 1979, 170 p.

JAY-RAYON, Jean-Claude, *Le cadre de référence conceptuel plein-air*, Eco-loisir, Tome 1, MLCP, Québec, septembre 1981.

MLCP, *Une analyse du réseau d'établissements d'accueil et d'hébergement du Québec utilisables pour des vacances familiales*, Dossier technique no 3, Québec, 1980.

MLCP, *Le programme de soutien aux centres et bases de plein-air*, recommandations budgétaires, Québec, juin 1982.

MLCP, *Rapport du comité d'étude sur la situation des bases de plein-air et sur le soutien de l'État dans ce secteur*, Québec, février 1981.

MLCP, *La synthèse du plan global de communication plein-air*, Québec, mai 1981.

SAMSON, Marcel et BARNIER, Véronique, *Vacances et tourisme 1980*, études et documents 30, INRS-Urbanisation, Montréal, 1983, 150 p.

SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE DU PLEIN AIR, *Enquête sur la clientèle des bases de plein air*, Collection Réflexions et recherches, no 5, mars 1982, 71 p.