
Plan marketing stratégique



Octobre 2023

Proposition Benoit Rochefort M.Sc et BAA marketing.

Table des matières

| | |
|--|----|
| Table des matières | 2 |
| 1- Avis au lecteur | 3 |
| 2- Diagnostic de la fonction marketing..... | 4 |
| 3- Définition de la marque | 8 |
| 4- Consultation à la table de marketing..... | 8 |
| 5- Marchés | 9 |
| 6- Clientèle cible/service..... | 11 |
| 7- Concurrence..... | 12 |
| 8- Distinction (proposition unique de vente) | 13 |
| 9- Programme et promotion | 14 |
| 10- Budget média/web..... | 15 |

1- Avis au lecteur

Ce plan marketing s'inscrit dans la démarche de réorganisation de la station de ski du Mont Édouard. Un processus complet d'analyse et de consultation a été mis en place afin de réaliser un travail sérieux et consciencieux.

Cette partie touchant le volet marketing s'ajoute à la démarche déjà débutée. Il devra donc être revu et validé par le comité marketing, le conseil d'administration et la nouvelle direction générale de la station du Mont Édouard.

Les notions et contenus touchent principalement l'axe stratégique du volet marketing. Le plan d'action et l'application de certains éléments sont déjà en place et demanderont d'être ajustés selon l'évolution de la situation.

En terminant, la proposition dans ce plan s'inscrit dans un contexte où il y a eu un diagnostic de la fonction marketing et une consultation sur la mise en marché de la station de ski. L'information permet de débiter une démarche structurée afin d'avancer sur la mise en marché.

2- Diagnostic de la fonction marketing

L'analyse est basée sur l'information disponible au moment de réaliser le travail. Une partie de l'analyse des budgets de marketing durant les 5 dernières années a permis de comprendre certaines décisions sur l'orientation de la station de ski.

Les forces suivantes ont été notées :

- L'image de marque est au goût du jour.

Le logo et l'image de marque de la station sont actuels et sont de bon goût. Cet aspect n'est pas à retravailler dans la poursuite des activités.

- La qualité de la production numérique et vidéo.

La qualité de la production visuelle et numérique est impeccable. Beaucoup d'argent a été investi dans cet aspect. Il sera donc intéressant d'utiliser le contenu déjà produit et de réutiliser le contenu. Le seul problème à ce niveau a été le manque de diffusion par des supports de médias de masse.

- Le site web.

Le site web a été également un projet où il y a eu beaucoup d'investissement. Il est fonctionnel et au d'actualité. Il faut donc l'utiliser comme il est en réalisant que les mises à jour d'usage.

- Les transactions en ligne et le système de carte.

Le système de transaction et d'achat en ligne est une innovation qui permet d'augmenter la satisfaction des clients notamment lors de leur arrivée en diminuant le temps d'attente. Cet aspect est important et est bien réalisé. Il faut donc continuer dans cette ligne afin d'optimiser le tout.

Le système de carte est actuellement sous-utilisé, car nous pouvons obtenir des statistiques sur chacun des skieurs, leur provenance et leur utilisation, fréquence.... Ce point a déjà fait l'objet de plusieurs discussions et la création de profil et l'utilisation des comptes sera une priorité.

- L'utilisation des réseaux sociaux et la présence web.

Actuellement l'utilisation des réseaux sociaux et la présence web sont utilisées correctement. La création d'un compte tiktok et l'utilisation d'outil comme l'infolettre sont des éléments qui seront réutilisés lors de la prochaine saison.

- Le potentiel de la montagne et de la diversification de l'offre.

Une des grandes forces de la montagne est que l'offre est très diversifiée. Il est possible de faire du ski, du hors route, du ski de fond, du patin, du fat bike etc.... Cette offre complémentaire permet donc de rejoindre les amateurs de sports d'hiver et la famille. Le Mont Édouard est une station de niveau intermédiaire et avancé pour le ski alpin, cependant, toute la famille peut y retrouver son compte par la diversification de son offre.

Les faiblesses suivantes ont été notées :

- Le budget nettement insuffisant pour l'envergure de la station comparativement à l'industrie canadienne.
- Les conséquences sont importantes, car il n'y a pas de continuité dans la présence médiatique et numérique, ce manque de constante fait en sorte que nos clients ont tendance à nous oublier. Le choix entre la production et la diffusion est un enjeu constant, c'est pourquoi il faut déterminer l'équilibre idéal entre le coût de la production et la proportion de diffusion (peu importe le canal de communication)
- Le positionnement de la montagne face aux cibles visé
Le positionnement n'est pas clair face aux différentes cibles. Depuis quelques années le produit de hors route a été mise de l'avant en délaissant les autres. Encore une fois, il faut établir un équilibre dans la promotion de l'offre et ses produits selon si le produit est une vache à lait, vedette etc...
- La définition de l'offre qui n'est pas « intégrée »
La définition de l'offre doit intégrer l'ensemble de ce que la montagne possède. Il faut donc intégrer une manière de cibler la clientèle par service et leur indiquer que le Mont Édouard, ce n'est pas juste le ski alpin, pas juste le hors-piste, mais une destination idéale pour que la famille y trouve son compte.
- La clientèle de proximité n'est pas sollicitée.
La clientèle locale n'a pas été priorité dans la promotion. La publicité locale doit être constante en proportion avec le budget alloué.

- L'offre et la promotion multi segments de marché

L'offre promotionnelle est utilisée, mais avec beaucoup de possibilités. Il faut donc synthétiser et simplifier les offres tout en ciblant différents segments de marché.

LES REVENUS

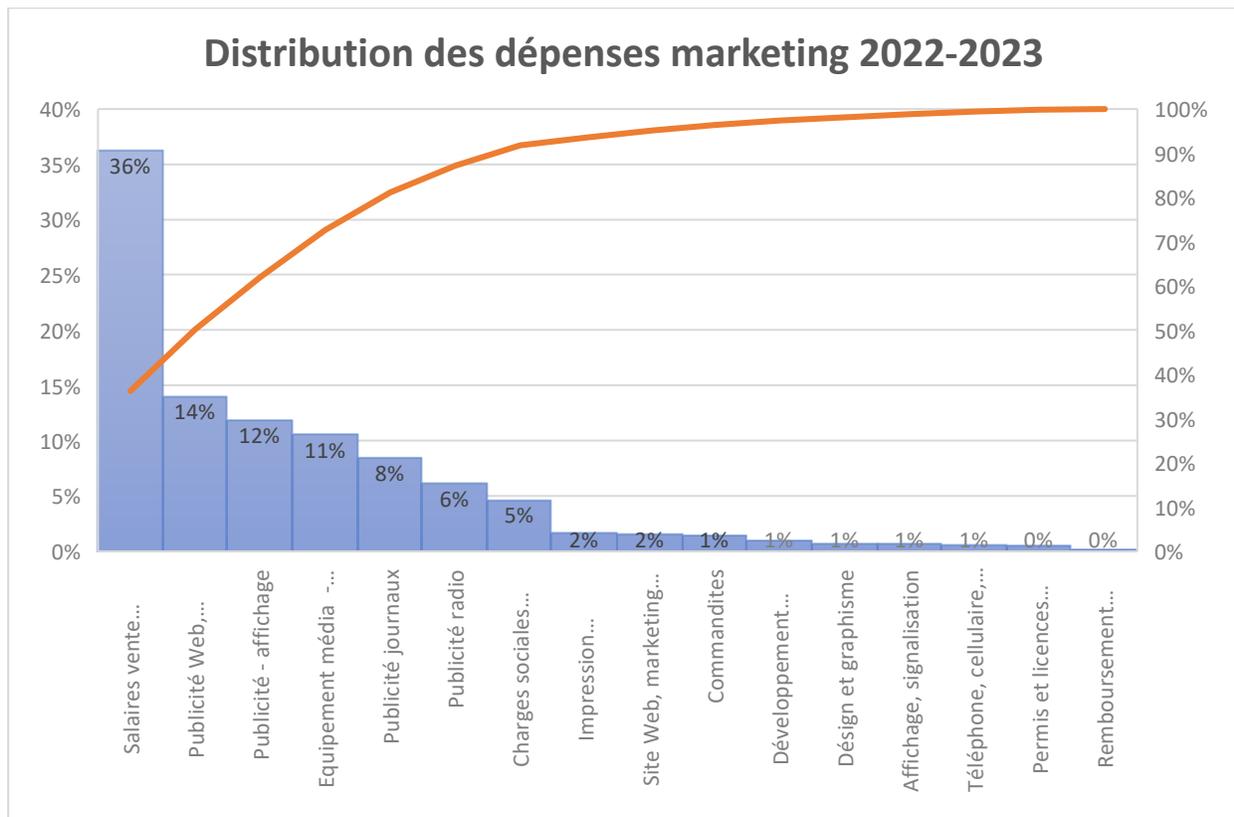
Les revenus annuels par secteur sont les suivants :

| Revenus annuels par catégorie | | | | | |
|--------------------------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| | 2018-2019 | 2019-2020 | 2020-2021 | 2021-2022 | 2022-2023 |
| Revenus haute route | 145 160 \$ | 184 247 \$ | 32 168 \$ | 122 250 \$ | 155 488 \$ |
| Revenus Montagne | 1 293 974 \$ | 1 320 985 \$ | 1 165 613\$ | 1 385 652 \$ | 1 675 585 \$ |
| Revenus École | 56 588\$ | 39 750 \$ | 12 981 \$ | 31 186 \$ | 65 412 \$ |
| Revenus Bar | 141 911 \$ | 130 027\$ | - \$ | 127 797 \$ | 194 905 \$ |
| Revenus Cafétéria | 209 735 \$ | 233 425 \$ | 36 785 \$ | 126 140 \$ | 233 659 \$ |
| Revenus Publicité | 11 296 \$ | 22 781\$ | 4 869 \$ | 28 311 \$ | 14 005\$ |
| | 1,956M | 1,930M | 1,252M | 1,818M | 2,223M |

Les revenus sont relativement stables variant entre 1,9 M par année avant la pandémie et une reprise importante pour 2022-2023.

Vue le contexte actuel, il faut s'attendre à un revenu qui ressemblera à 1,9M pour la prochaine saison notamment en raison du contexte actuel d'incertitude.

Distribution des dépenses en marketing pour l'année 2022-2023



Nous pouvons constater que le volet salaire et promotion est le poste budgétaire le plus important. Autre fait à noter, c'est qu'il y a eu beaucoup d'argent d'investi dans la production de vidéo, de visuel et du site web. Ce qui a accaparé beaucoup d'argent du marketing de la station durant les 5 dernières années.

Il faut donc maintenant utiliser ce qui a été produit afin de le diffuser et développer un plan média visant la clientèle locale notamment pour les offres promotionnelles de début de semaine et une campagne ciblée pour les grands marchés. Cependant, pour être efficace dans les grands marchés il faut beaucoup plus d'argent que les budgets déjà alloués.

Les recommandations suite au diagnostic fait au comité marketing ont été :

- Augmenter le budget marketing selon la recommandation 45 000 plus échange
- Travailler le volet partenariat et événementiel avec l'écosystème de la montagne
- Négocier avec les médias de la région et les différents partenaires (historique) avec une partie échange ciblée et en utilisant les leviers de boutique en ligne.

3- Définition de la marque

La marque est bien définie et doit être reconduite afin de maintenir une cohérence et maximiser les investissements publicitaires et de production qui ont été faits.

Le thème « Skier Géant » reflète bien ce qu'est le Mont Édouard. Le positionnement de 5^{ième} plus haut dénivelé au Québec et une destination de ski incontournable en expérience est un positionnement qui mérite d'être exploité davantage.

Une recommandation pour l'aspect de la marque serait d'ajouter une proposition pour les familles afin que chacun puisse trouver son « pour la famille c'est géant ».

4- Consultation à la table de marketing

La consultation lors de la table de marketing dans la séance de travail dans le cadre du travail de réflexion stratégique a été réalisée en septembre 2023. Lors de cette consultation, nous avons noté certains éléments très pertinents permettant d'orienter le marketing de la station.

Faits saillants de l'atelier marketing :

Fait à noter, parmi les participants, plusieurs étaient des propriétaires de chalet, condo ou maison locative.

Travailler sur l'effet wow de la montagne est un élément qui est ressorti de manière évidente. Pour pouvoir créer cet effet, il sera donc important de travailler sur une offre complémentaire et ciblant notamment la famille. Le Mont Édouard est actuellement idéal pour les skieurs intermédiaires avancés. Cependant, en ayant une offre diversifiée, cela permettrait de travailler le positionnement familial par d'autre activité exemple, le ski de fond, les pistes de fat bike, de raquettes et la patinoire.

L'aspect événement et mise en place d'activité est également ressorti. Il serait intéressant d'avoir un calendrier complet des activités et des événements au début de l'année. Le volet événementiel pourrait être pratique afin de développer l'effet wow et l'expérience client.

Ramener une ambiance au bas de la montagne est également une préoccupation, nous avons les foyers pour faire des feux et l'équipement pour mettre de la bonne musique. L'animation de la station est une préoccupation.

Collaborer avec ceux qui offre de l'hébergement est une solution afin de présenter une offre non seulement de ski et de sport d'hiver, mais également une offre d'hébergement qui n'est pas restreinte aux Coolboxe qui est une offre d'hébergement inédit.

Réaliser une campagne promotionnelle avec des offres précises sur les journées à compléter. Cette campagne ciblera la région et permettra de positionner la montagne localement. Cette action permettra de combler les journées les moins achalandées.

5- Marchés

Le marché premier du Mont Édouard est celui de la région du Saguenay Lac St-Jean. C'est un marché de proximité à moins d'une heure de route. Cependant, le positionnement géographique en hiver peut causer un problème pour les clients habitant dans un marché extra régional.

Le marché régional est un marché de proximité qui coûte moins cher à attirer. Il est possible de le solliciter pour des promotions précises afin de combler des moments moins occupés dans la semaine. C'est pourquoi il devient important de positionner le Mont Édouard dans le marché local. Les autres stations d'importance dans la région se positionnent à ce niveau depuis plusieurs années ce qui n'est pas le cas du Mont Édouard.

Le marché extra régional est un marché qui représente un potentiel important pour la station. Cependant, il devient important non seulement de l'attirer à la station, mais également de leur offrir des espaces d'hébergement. Cet aspect peut représenter un frein pour certains qui ne sont pas habitués à louer dans le secteur. De plus, les espaces locatifs sont actuellement dans un contexte où la location d'hébergement fonctionne bien.

Il est à noter également que plusieurs stations de ski, notamment dans les Cantons-de-l'Est ont des frais supplémentaires importants dus à l'enneigement qu'ils doivent réaliser. Les conditions de neige ont un impact important sur l'intérêt des skieurs à se déplacer, comme le dit Charles Desnourdy, président de la station Bromont dans un article de la Presse « Pour la vente de billets journaliers, l'afflux de skieurs attirés par les bonnes conditions de neige et de météo depuis la fin de janvier et une semaine de relâche relativement forte ont permis de compenser la faiblesse du temps des Fêtes. ».

Le marché du ski au Québec représente 318 millions de dollars et représente 6,3 millions de jours/ski. Les abonnements de saison représentent 331 000 personnes pour 60% du nombre total de jours/ski. Le nombre de billets journalier représente 2,5 millions et les revenus moyens par skieur représentent 51\$ par visite. Les données sont extraites du bilan de saison 2021-2022 de l'Association des stations de ski du Québec.

Dans les régions les plus importantes en jours ski, nous retrouvons les Laurentides avec 1961K/jours ski, les Cantons de l'Est 1519K/jours ski et Québec/Charlevoix 1093K/jours/ski.

Ses trois marchés devront être une priorité afin de positionner le Mont Édouard. Il est également à noter que 23% des investissements ont été dirigés vers les équipements d'enneigement.

Le temps presse afin de réaliser une analyse de marché complète, mais nous pouvons déjà dégager certaines tendances importantes.

- Il y a une augmentation des jours/ski au Québec
- Les régions où il y a plus de réchauffement climatique, les stations investissent dans leur système d'enneigement.
- Les régions les plus intéressantes pour le Mont Édouard sont les Laurentides, les Cantons de l'Est et Québec/Charlevoix. Les offensives publicitaires et les ententes de partenariats devront être dirigées vers ces marchés.

6- Clientèle cible/service

La clientèle cible se définit par les produits offerts par la station. Il est pertinent de les regrouper par catégorie de cible. L'équipe pourra développer le personnel de chacune des cibles afin de faciliter la publicité.

Les types d'utilisateurs par catégorie de produits.

- Les skieurs/planchistes intermédiaires et avancés

La montagne est parfaite pour les skieurs intermédiaire et avancé. Il faut donc mettre en valeur une partie de cet avantage sans pourtant faire peur aux autres catégories de skieurs. Les descentes en forêt sont également une offre pertinente pour cette cible.

- Les skieurs hors route

Un des produits d'appel est le hors route, il faut donc attirer cette clientèle qui choisit déjà le Mont Édouard comme destinations pour ce type de produit.

- Les skieurs de fond

La station offre des pistes qui permettent aux amateurs de profiter de cette expérience.

- Les raquetteurs

Les sentiers de raquettes sont

Ce qui nous permet donc de définir nos cibles par groupe :

Skieurs/planchistes voulant vivre une expérience de ski intermédiaire et avancé sur des pistes damées, mais également dans le bois. De plus, la montagne à un dénivelé important permettant des descentes plus longues et plus intenses pour une expérience optimale.

La famille peut retrouver de tout, pour chacun des membres de la famille. Elle peut skier, jusqu'à patiner.... Cette cible doit être sollicitée avec l'argument ou chacun trouve son compte, car c'est « Géant l'hiver au Mont Édouard ».

7- Concurrence

Sur le plan de la concurrence, nous retrouvons 3 stations de ski de niveau concurrente pour la région du Saguenay Lac St-Jean. Nous pouvons ajouter les petites stations de proximité comme le Mont Bélu et le Mont Fortin qui offre une possibilité de skier à peu de frais à proximité de la maison.

Le Valinouët

La station ayant une grande notoriété dans la région est le Valinouët. L'atout majeur est la neige naturelle en quantité importante. Ce qui permet à la montagne d'ouvrir et d'offrir des conditions naturelles intéressantes pour les skieurs.

La station est également avantagée par une offre de location importante qui s'est développée durant les dernières années. Cette offre attire non seulement les skieurs et planchistes, mais également les motoneigistes qui contribue financièrement au développement du secteur en consommant dans les entreprises de service du secteur.

La station offre deux versants qui permettent de rejoindre une clientèle débutante et intermédiaire. L'offre familiale est plus évidente pour les clients étant donné le niveau de difficulté de la montagne et son offre diversifiée. Son dénivelé est à 350 mètres et offre des possibilités de ski de fond, hors route, raquette.

Les avantages concurrentiels soutenable du Valinouët sont difficilement contournables, car ils possèdent les avantages de leurs conditions de neige. C'est d'ailleurs l'un des arguments qui attire les skieurs et planchistes.

Le Mont Lac Vert

La station est située à proximité du Lac St-Jean et développe un 4 saisons fort intéressant. En hivers, il y a 28 pistes d'ouvertes avec un dénivelé de 240 mètres. De plus, il y a la possibilité de skier de soir, car certaines pistes sont éclairées. Un avantage permettant aux skieurs de proximité (intérieur de 30 minutes) de bénéficier de la station en soirée.

Le Mont Lac Vert a développé l'offre de vélo de Montagne et de randonnée. Un positionnement intéressant qu'il exploite en utilisant son positionnement géographique attirant ainsi des touristes.

Sur l'aspect du ski, la montagne doit composer avec de l'enseignement artificiel.

Mont Édouard

Si nous comparons au Mont Édouard, le statut de montagne intermédiaire devient un frein pour une certaine clientèle et un aspect attractif pour d'autres. La station offre 32 pentes de ski, 4 versants hors route, 30 km de raquette, 8,5 km de ski de fond

Cette diversité de l'offre devient un avantage afin de positionner la station comme étant avantageuse pour toute la famille, pas juste sur les pentes. Cet avantage distinctif est à utiliser dans le positionnement de la station.

8- Distinction (proposition unique de vente)

La proposition unique de vente est un élément permettant de nous différencier et d'accentuer nos efforts afin d'attirer la clientèle. Il faut considérer les différentes cibles qui nous intéressent afin d'établir la promesse de vente.

« Le Mont Édouard, c'est Gérant pour la famille » (il faut ajouter l'aspect du ski et de la planche)

9- Programme et promotion

Les programmes de promotion suggérés sont :

- Les beaux dimanches:

Les dimanches étant des journées à achalandage restreint, il est proposé d'offrir un programme de journée familiale à tarif réduit comprenant les billets de ski pour adultes et enfants (de moins de 18 ans) ainsi qu'un brunch du dimanche.

- Réductions pour enfants de 7 à 13 ans (secteur village alpin, secteur de l'Anse St-Jean et du bas Saguenay)
- Réduction en 2023-2024 de 50% et une diminution de 10% par année jusqu'à 20%
- Programme d'achalandage les lundis et mardis
- Vente de carnets de 10 billets à 300\$ pour les lundis et mardis+ offre de 5 leçons de glisse pour 195\$
- Programme d'échanges avec les centres de ski des Cantons de l'Est.

2 jours gratuits et les autres à 50% aux détenteurs de passe de saison.

- Programme de ski étudiant universitaire et collégial

Mécanique à simplifier

- Shopico

Saguenay Lac St-Jean: Offre attractive pour les dimanches, lundi, mardi et mercredi.

Pour chacun des marchés du Québec: Une offre différenciée par région avec un prix attractif

Conversion des achats en poids publicitaire.

- Échange avec les médias régionaux et ciblés dans les marchés visés

20 000\$ d'échange en valeur avec prioritairement les stations de la région selon proposition et avantages offerts et partie ciblée selon le marché.

10- Budget média/web

Le budget étant limité, nous devons négocier avec les médias locaux avec une partie d'échange. Nous avons suggéré également d'utiliser le Shopico afin d'augmenter le budget et cible dans différents marchés du Québec.

Pour ce faire, il faudra négocier avec les médias afin d'établir la valeur du budget final.

En date du 19 octobre, la proportion du budget sont entendu avec l'équipe de marketing et nous solliciterons des propositions des médias afin de compléter le budget.

| Budget media | | |
|----------------------|--------------|----------------|
| Régional | En argent | Valeur échange |
| Radio | 8 000,00 \$ | 15 000,00 \$ |
| Rouge | à déterminer | |
| Énergie | à déterminer | |
| Kyk | à déterminer | |
| Planet | à déterminer | |
| | | |
| Télé | 5 000,00 \$ | 10 000,00 \$ |
| Noovo | à déterminer | |
| Spécialisé (LCN RDI) | à déterminer | |
| | | |
| WEB | 5 000,00 \$ | 5 000,00 \$ |
| Google | à déterminer | |
| Facebook | à déterminer | |
| | 18 000,00 \$ | 30 000,00 \$ |