

SOMMAIRE

INTRODUCTION

2

PERSPECTIVES

1 - LES EVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT	6
1.1 - QUELQUES CHIFFRES	6
1.2 - OPPORTUNITÉS ET MENACES	9
2 - L'OPTIQUE PRODUCTION	12
3 - L'OPTIQUE MARKETING	14
4 - STRATÉGIE	17
4.1 - MISSION	17
4.2 - OBJECTIFS	17
4.3 - ACTION POSSIBLES	18
D. RICOU	
INSTRUCTEUR NATIONAL STAGIAIRE	
CONCLUSION	20
ANNEXE	21
BIBLIOGRAPHIE	27

SOMMAIRE

INTRODUCTION	2
PORTEFEUILLE D'ACTIVITE	3
PORTEFEUILLE PLONGEE	4
1 - LES EVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT	
1.1 - QUELQUES CHIFFRES	6
1.2 - OPPORTUNITES ET MENACES	9
2 - L'OPTIQUE PRODUCTION	12
3 - L'OPTIQUE MARKETING	14
4 - STRATEGIE	
4.1 - MISSION	17
4.2 - OBJECTIFS	17
4.3 - ACTIONS POSSIBLES	18
CONCLUSION	20
ANNEXES	21
BIBLIOGRAPHIE	27

INTRODUCTION

"Il y a trois sortes de structures : celles qui contemplent les événements et qui cherchent à les comprendre et celles qui les provoquent".

Anonyme.

A ses débuts, la plongée sous-marine était une discipline confidentielle réservée à une petite élite de passionnés. C'est au sein de notre Fédération qu'elle a trouvé ses lettres de noblesse.

En s'appuyant sur les besoins de l'époque, la FFESSM a mis en place et développé la technique, la formation des cadres, la réglementation, etc....

Depuis quelques années, les choses ont beaucoup évolué. L'engouement du public pour les activités de pleine nature (dont les activités nautiques et la plongée en particulier) est devenu une évidence.

Cependant, chaque médaille a son revers. La croissance rapide du nombre de nos licenciés (cf. annexe 1) et le quasi-monopole de la FFESSM dans le secteur de la plongée loisir nous masquent la réalité : nous avons du mal à discerner l'émergence des besoins et des désirs de ce nouveau public et à prendre en compte les évolutions survenues dans ce domaine.

Quelle stratégie notre Fédération peut-elle mettre en place pour faire face au bouleversement de son environnement ?

Quelles actions peut-elle mener pour conforter sa place de leader sur le marché de la plongée en France ?

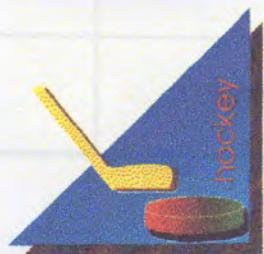
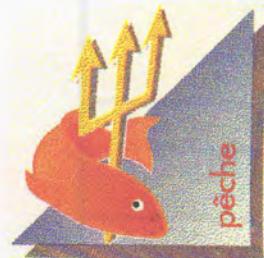
En proposant une approche marketing du problème, ce mémoire essaiera de répondre à ces deux questions.

LE PORTEFEUILLE D'ACTIVITE DE LA FFESSM



Enseignement
de la
Plongée

Commissions Sportives



Commissions Culturelles



Commissions
de
Services

LE PORTEFEUILLE PLONGEE

TECHNIQUE

LOISIR	ENCADREMENT
NIVEAU I	NIVEAU IV
NIVEAU II	INITIATEUR
NIVEAU III	MONITEUR

BIOLOGIE
AUDIOVISUEL
ARCHEOLOGIE
PLONGEE SOUTERRAINE

1 - LES EVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT

1.1 QUELQUES CHIFFRES

Ces chiffres proviennent d'une étude effectuée entre 1989 et 1992 sur l'activité de plongée de Saint Mandrier (CPSM) dont l'adhérents ont été interrogés depuis 1985.

1.2 OPPORTUNITES ET MENACES

Les par les renseignements fournis par différents clubs de l'Île de France et de la région Rhône-Alpes accueillis au CPSM durant cette période, ainsi que par d'autres clubs de la Côte d'Azur.

Bien que partiels, ces chiffres nous donnent un aperçu significatif de la réalité.

Répartition des plongeurs par niveau :

J'ai volontairement distingué deux types de plongeurs :

- le plongeur loisir
- le plongeur encadrant

a - Le plongeur loisir

* du débutant au niveau III

DEBUTANT ET NIVEAU I	69 %
NIVEAU II	20 %
NIVEAU III	2 %
TOTAL	91 %

tableau 1

Remarques :

Près de 90 % de nos adhérents ont besoin d'encadrement. Soit parce qu'ils ne sont pas autonomes, soit parce qu'ils ne disposent que d'une autonomie limitée.

On remarque une perte importante de plongeurs entre le niveau I et le niveau II. Un plongeur sur trois seulement poursuit sa progression après le niveau I.

1 -EVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT

1.1 QUELQUES CHIFFRES

Ces chiffres proviennent d'une étude effectuée entre 1989 et 1992 sur le fonctionnement du centre de plongée de Saint Mandrier (CPSM) dont je suis l'un des responsables depuis 1985.

Ils ont été complétés et affinés par les renseignements fournis par différents clubs de l'Ile de France et de la région Rhône-Alpes accueillis au CPSM durant cette période, ainsi que par d'autres clubs de la Côte d'Azur.

Bien que partiels, ces chiffres nous donnent un aperçu significatif de la réalité.

Répartition des plongeurs par niveau :

J'ai volontairement distingué deux types de plongeurs :

- le plongeur loisir
- le plongeur encadrant

a - Le plongeur loisir

* du débutant au niveau III

DEBUTANT ET NIVEAU I	69 %
NIVEAU II	20 %
NIVEAU III	2 %
TOTAL	91 %

tableau 1

Remarques :

Presque 90 % de nos adhérents ont besoin d'encadrement. Soit parce qu'ils ne sont pas autonomes, soit parce qu'ils ne disposent que d'une autonomie limitée.

On remarque une perte importante de plongeurs entre le niveau I et le niveau II. Un plongeur sur trois seulement poursuit sa progression après le niveau I.

* Tranches d'age et de sexe

MOINS DE 18 ANS	38 %	Hommes = 58 % Femmes = 42 %
ENTRE 18 ET 25 ANS	32 %	Hommes = 63 % Femmes = 37 %
ENTRE 25 ET 35 ANS	20 %	Hommes = 65 % Femmes = 35
PLUS DE 35 ANS	10 %	Hommes = 75 % Femmes = 25 %

tableau 2

Remarques :

Population jeune : 70 % ont moins de 25 ans. On note une avancée significative de la population féminine dans la tranche des moins de 18 ans.

La tranche des plus de 35 ans, pourtant friande d'activité de pleine nature et bien établie socialement, boude notre activité.

* Nombre de jours et de plongées par saison en milieu naturel

Nombre de jours	10 environ
Nombre de plongées	15 environ

tableau 3

Remarque :

Ces deux chiffres expliquent partiellement la perte importante de plongeurs entre le niveau I et le niveau II, ainsi que le désintérêt pour le niveau III.

Pourquoi ? Parce que la quasi-totalité des plongeurs en milieu naturel d'une année doit être consacrée à la technique pour acquérir ces niveaux.

Ainsi, l'exploitation du niveau acquis ne pourra se faire que l'année suivante.

b - Le plongeur encadrant

Ces chiffres sont fournis par le service informatique de la FFESSM et par les CTR.

* tranches d'encadrants

NIVEAU IV	4 %
INITIATEUR	3 %
MF	2 %
TOTAL	9 %

tableau 4

Remarques :

9 % d'encadrants doivent prendre en charge 89 % des plongeurs (soit 1 encadrant pour 10 plongeurs).

Il est également à noter que les plongeurs niveau III, bien qu'autonomes, doivent avoir avec eux, sur les lieux de plongée, un directeur de plongée.

* Comparatif entre les progressions du nombre de licenciés et du nombre de moniteurs.

1990 à 1991	LICENCIÉS : + 5.7 % MONITEURS : + 2 %
1991 à 1992	LICENCIÉS : + 4.7 % MONITEURS : + 2 %

tableau 5

Remarque :

Il y a un décalage entre l'augmentation du nombre de moniteurs et l'augmentation du nombre de licenciés.

Ces nouveaux licenciés entrant dans la catégorie " plongeurs à encadrer ", cette situation peut, à terme, être porteuse de problèmes.

1.2 OPPORTUNITES ET MENACES.

Seule une organisation bien adaptée à son environnement peut progresser.

Les succès d'hier ne garantissent pas ceux de demain.

L'environnement évolue très vite : il est à la fois source d'opportunités et de menaces.

a - Les opportunités.

L'intérêt du public pour les activités nautiques ne cesse de croître. Un français sur deux déclare aimer la mer. Durant l'été 1990, les côtes françaises arrivaient en tête des destinations vacances. 25 millions de touristes ont choisi notre littoral comme lieu de villégiature (44 % des séjours vacances).

Les études prévoient 60 millions de touristes sur nos côtes dans les 10 années à venir (étude réalisée pour les industries nautiques).

Il est donc évident que les loisirs nautiques et par conséquent la plongée sous-marine, bénéficient d'un contexte très favorable.

Grace à sa position de leader sur le marché de la plongée en France, la FFESSM sera la première à bénéficier de cette explosion touristique.

En effet, la Fédération est actuellement le seul organisme, en France, capable de répondre à cette demande:

- Elle jouit d'une bonne image de marque au niveau du savoir faire et du sérieux.
- Elle est reconnue au niveau institutionnel et médiatique.
- Elle dispose d'une structure administrative bien décentralisée qui a été mise en place et développée depuis des années.
- Les activités qu'elle propose sont bien diversifiées.
- A travers ses clubs, elle est représentée sur tout le littoral et le territoire français, ainsi que dans les DOM-TOM.

- Il n'existe actuellement en France, aucune structure capable de concurrencer sérieusement la FFESSM sur le marché de la plongée.

Notre Fédération possède donc les atouts nécessaires pour gérer cette augmentation et cette diversification de la demande pour les activités subaquatiques.

Elle est actuellement la mieux placée pour exploiter cette opportunité avec succès.

b - Les menaces.

Elles découlent des opportunités vues au chapitre précédent et sont étayées par les chiffres du chapitre 1.1.

Elles mettent en évidence les points faibles de notre organisation.

Avec l'explosion de la demande, l'éventail de la population désirant pratiquer les activités subaquatiques s'est largement ouvert. Nous connaissons peu les aspirations et les attentes de ce nouveau public.

Cependant, quelques traits significatifs apparaissent : cette population nouvelle a plus un " comportement de consommateur ", que d'adhérent. De ce fait, elle considère nos clubs comme des prestataires de services et nos cadres techniques et administratifs (bénévoles) comme des employés au service de la clientèle.

Ce public, consommateur de loisirs, accepte difficilement les contraintes trop longues : deux plongeurs sur trois ne dépassent jamais le niveau I (cf. tableau 1).

Si la majorité des plongeurs des années 60, 70 étaient des passionnés, les années 90 nous offrent une population plus versatile. La plongée, aujourd'hui, est vécue comme une expérience limitée dans le temps et faisant partie de la palette des activités de pleine nature.

Se pose alors le problème des formations proposées.

Tiennent-elles compte et sont-elles conformes à la demande ?

Les moniteurs " qui sont en première ligne " doivent faire face à ces nouveaux comportements. Ils se trouvent souvent démunis face à cette demande à laquelle ils ne sont pas ou peu préparés et qu'ils n'ont pas toujours les moyens de satisfaire.

Le nombre sans cesse croissant des plongeurs commence à saturer les structures d'accueil. Les clubs du littoral affichent "complet" et ne peuvent tous répondre à la demande.

Ce phénomène, et de ce fait l'augmentation du poids économique de notre activité, a engendré ces dernières années une pression politico-légale plus soutenue.

Les contrôles ont été multipliés: ils ont révélé de nombreuses ambiguïtés et posent le problème de la représentation du professionnalisme au sein de notre Fédération.

2 - L'OPTIQUE PRODUCTION

Définition :

L'optique production suppose que le consommateur choisit les produits en fonction de leurs disponibilités et que, par conséquent, la tâche prioritaire du gestionnaire est d'accroître la capacité de production et d'améliorer l'efficacité de la distribution.

Depuis sa création, la FFESSM a adopté une optique production. Elle s'est efforcée d'améliorer son rendement, c'est-à-dire d'augmenter le nombre de ses licenciés. Cette politique est la plus souvent utilisée par les organismes à but non lucratif.

Dans le cas de notre Fédération, elle a porté ses fruits au-delà de toute espérance : la demande s'est envolée vers des sommets. Le nombre de nos adhérents a doublé en une décennie (annexe 1).

Le principal défaut de cette optique est une certaine banalisation du service rendu, et une absence de sensibilité aux véritables problèmes des utilisateurs.

Nous supposons que ce que nous proposons à nos adhérents est bon et qu'ils nous en sont reconnaissants. Une telle confiance dans l'immuabilité du produit ne peut que creuser un fossé entre la FFESSM et ses licenciés.

2 - L'OPTIQUE PRODUCTION

Définition :

L'optique production suppose que le consommateur choisit les produits en fonction de leurs disponibilités et que, par conséquent, la tâche prioritaire du gestionnaire est d'accroître la capacité de production et d'améliorer l'efficacité de la distribution.

Depuis sa création, la FFESSM a adopté une optique production. Elle s'est efforcée d'améliorer son rendement, c'est-à-dire d'augmenter le nombre de ses licenciés. Cette politique est la plus souvent utilisées par les organismes à but non lucratif.

Dans le cas de notre Fédération, elle a porté ses fruits au-delà de toute espérance : la demande s'est envolée vers des sommets. Le nombre de nos adhérents a doublé en une décennie (annexe 1).

Le principal défaut de cette optique est une certaine banalisation du service rendu, et une absence de sensibilité aux véritables problèmes des utilisateurs.

Nous supposons que ce que nous proposons à nos adhérents est bon et qu'ils nous en sont reconnaissants. Une telle confiance dans l'immuabilité du produit ne peut que creuser un fossé entre la FFESSM et ses licenciés.

3 - L'OPTIQUE MARKETING

Definition :

L'optique marketing considère que la tache primordiale d'une organisation est de déterminer les besoins et désirs des consommateurs et de s'adapter, en vue de produire les satisfactions désirées. Cette optique s'adapte donc parfaitement aux activités de loisirs.

« A l'idée : "nous avons mis en place depuis de nombreuses années une manière de pratiquer la plongée, nos adhérents n'ont qu'à s'adapter et s'en contenter", nous pouvons substituer un nouveau principe d'action. Cherchons à connaître les besoins de nos licenciés et à les satisfaire. À travers leurs satisfactions, accomplissons les objectifs de notre Fédération.

Quelles raisons pourraient nous pousser vers cette nouvelle approche ?

L'objectif de la FFESSM est de promouvoir les activités subaquatiques. Convaincue de sa place prépondérante et estimant qu'il lui appartient d'être le "leader" dans l'évolution de notre activité, elle ne peut se contenter d'analyser la situation présente. Elle se doit d'élaborer une stratégie à long terme, tenant compte des évolutions intervenant dans son secteur d'activité.

3 - L'OPTIQUE MARKETING

Définition :

L'optique marketing considère que la tache primordiale d'une organisation est de déterminer les besoins et désirs des consommateurs et de s'adapter, en vue de produire les satisfactions désirées. Cette optique s'adapte donc parfaitement aux activités de loisirs.

A l'idée : " nous avons mis en place depuis de nombreuses années une manière de pratiquer la plongée, nos adhérents n'ont qu'à s'adapter et s'en contenter ", nous pouvons substituer un nouveau principe d'action. Cherchons à connaître les besoins de nos licenciés et à les satisfaire. A travers leurs satisfactions, accomplissons les objectifs de notre Fédération.

Quelles raisons pourraient nous pousser vers cette nouvelle approche ?

L'objectif de la FFESSM est de promouvoir les activités subaquatiques. Convaincue de sa place prépondérante et estimant qu'il lui appartient d'être le "leader" dans l'évolution de notre activité, elle ne peut se contenter d'analyser la situation présente. Elle se doit d'élaborer une stratégie à long terme, tenant compte des évolutions intervenant dans son secteur d'activité.

4 - STRATEGIE

Définition :

La planification stratégique est le processus qui permet à l'organisation de créer et de maintenir une relation viable avec son environnement, à travers la définition de sa mission, de ses objectifs et des moyens de développement de son portefeuille d'activités.

4.1 - MISSION

"... / menaces" nous montre les atouts et les faiblesses de notre organisation. Aux vues de cette analyse, il reste à définir la stratégie qui permettra à la FFESSM de mener à bien sa mission.

→ Dans notre raisonnement, la plongée était au centre de l'analyse. Il faut maintenant que ce soient les plongeurs !

4.1.1 - MISSION

Elle est clairement définie dans les statuts :

"La FFESSM doit assurer la promotion et le développement des activités subaquatiques de loisir".

4.2 - OBJECTIFS

Ils découlent directement de la "mission" et en constituent les conditions d'accompagnement.

- Ils doivent être suffisamment précis pour pouvoir guider la Fédération dans la définition et la poursuite de ses opérations.
- Pour être véritablement utiles, ils doivent être hiérarchisés, quantifiés, réalisables et cohérents.

Le premier objectif s'impose de lui même : La Fédération doit garder sa place de leader sur le marché de la plongée en France. Pour y parvenir, elle doit donc augmenter chaque année le nombre de ses licenciés : une progression d'environ 4% semble réaliste.

Le deuxième objectif trouve ses racines dans les chiffres du chapitre 1 (tableau 1), où l'on remarque que nombre d'adhérents ne semble faire qu'un bref passage dans la Fédération. Il conviendrait de fidéliser ce public pour qu'il continue de progresser dans nos structures. Le manque d'éléments m'empêche ici de fixer une marge de progression.

4 - STRATEGIE

Définition :

La planification stratégique est le processus qui permet à l'organisation de créer et de maintenir une relation viable avec son environnement, à travers la définition de sa mission, de ses objectifs et des plans de développement de son portefeuille d'activités.

L'analyse "opportunités / menaces" nous montre les atouts et les faiblesses de notre organisation. Aux vues de cette analyse, il reste à définir la stratégie qui permettra à la FFESSM de mener à bien sa mission.

Dans notre raisonnement, la plongée était au centre de l'analyse. Il faut maintenant que ce soient les plongeurs !

4.1 - MISSION.

Elle est clairement définie dans les statuts :

"La FFESSM doit assurer la promotion et le développement des activités subaquatiques de loisir".

4.2 - OBJECTIFS.

Ils découlent directement de la "mission" et en constituent les conditions d'accompagnement.

- Ils doivent être suffisamment précis pour pouvoir guider la Fédération dans la définition et la poursuite de ses opérations.
- Pour être véritablement utiles, ils doivent être hiérarchisés, quantifiés, réalistes et cohérents.

Le premier objectif s'impose de lui même : La Fédération doit garder sa place de leader sur le marché de la plongée en France. Pour y parvenir, elle doit donc augmenter chaque année le nombre de ses licenciés : une progression d'environ 4% semble réaliste.

Le deuxième objectif trouve ses racines dans les chiffres du chapitre 1 (tableau 1), où l'on remarque que nombre d'adhérents ne semble faire qu'un bref passage dans la Fédération. Il conviendrait de fidéliser ce public pour qu'il continue de progresser dans nos structures. Le manque d'éléments m'empêche ici, de fixer une marge de progression.

4.3 ACTIONS POSSIBLES.

La synthèse des éléments abordés dans les chapitres précédents nous aidera à mieux définir les actions qui nous permettront d'atteindre les objectifs fixés.

Notre activité est en pleine expansion. La FFESSM est la mieux placée pour gérer cette augmentation qui touche un public jeune (70% ont moins de 25 ans), mais qui a du mal à s'imposer dans les tranches d'âge supérieures. Nous connaissons mal les aspirations de ce nouveau public, mais nous savons que ses besoins et ses désirs ont évolué plus vite que les produits que nous lui proposons. Cette inadéquation, entre le produit proposé et la demande, met en difficulté nombre de nos cadres techniques. L'accroissement rapide du nombre de nos adhérents engorge les structures d'accueil, soumises par ailleurs à une pression politico-légale accrue depuis ces dernières années.

Voici quelques propositions qui pourraient nous aider à aplanir ces difficultés :

- * Faire une étude de marché précise, nous permettant d'une part de mieux cerner ce nouveau public et le public potentiel, et d'autre part de définir clairement ses besoins.
- * Aux vues des résultats de cette étude, mettre en place des produits de formation adaptés à la demande (en tenant compte des garanties de techniques et de sécurité indispensables au bon déroulement de l'activité).
- * S'appuyer sur des structures pilotes pour mettre en place ces nouveaux produits, les tester et analyser les résultats et leur exploitation.
- * Etablir des contacts et des relations plus étroites entre la FFESSM et les partenaires institutionnels : communes, départements, régions..., afin de favoriser la création et le développement de nouvelles structures d'accueil.
- * Mettre en place des passerelles solides entre les différentes Fédérations gérant les activités nautiques le loisir, afin de favoriser la création de véritables bases de loisirs nautiques.

- * Etudier les problèmes juridiques, fiscaux, administratifs que pose aux clubs cette arrivée massive de plongeurs. Ainsi, peut-être pourrons nous mettre en place, avec les ministères concernés, un système de contrôle tenant compte de la spécificité de notre activité.
- * Etudier la possibilité de créer une commission des professionnels de la plongée au sein de la Fédération.

Cette liste d'actions possibles n'est pas exhaustive. Elle propose seulement un axe de réflexion pour les années à venir.

En fonction des résultats obtenus par une étude de marché, qui semble être l'action prioritaire, il sera possible de préciser davantage la ligne de conduite que devra suivre notre Fédération pour mener à bien sa mission.

Il est nécessaire à la pérennité de sa prospérité. Les responsables de grandes structures reconnaissent aujourd'hui qu'il devient de plus en plus dangereux de s'en remettre à l'intuition. La relation passe donc par un suivi permanent de l'évolution des besoins et des désirs de nos adhérents et par un souci constant d'y adapter les services que nous leur offrons.

Ainsi, en mettant dès à présent les aspirations des plongeurs au centre de notre analyse, nous serons aptes à faire face aux perspectives de l'an 2000.

CONCLUSION

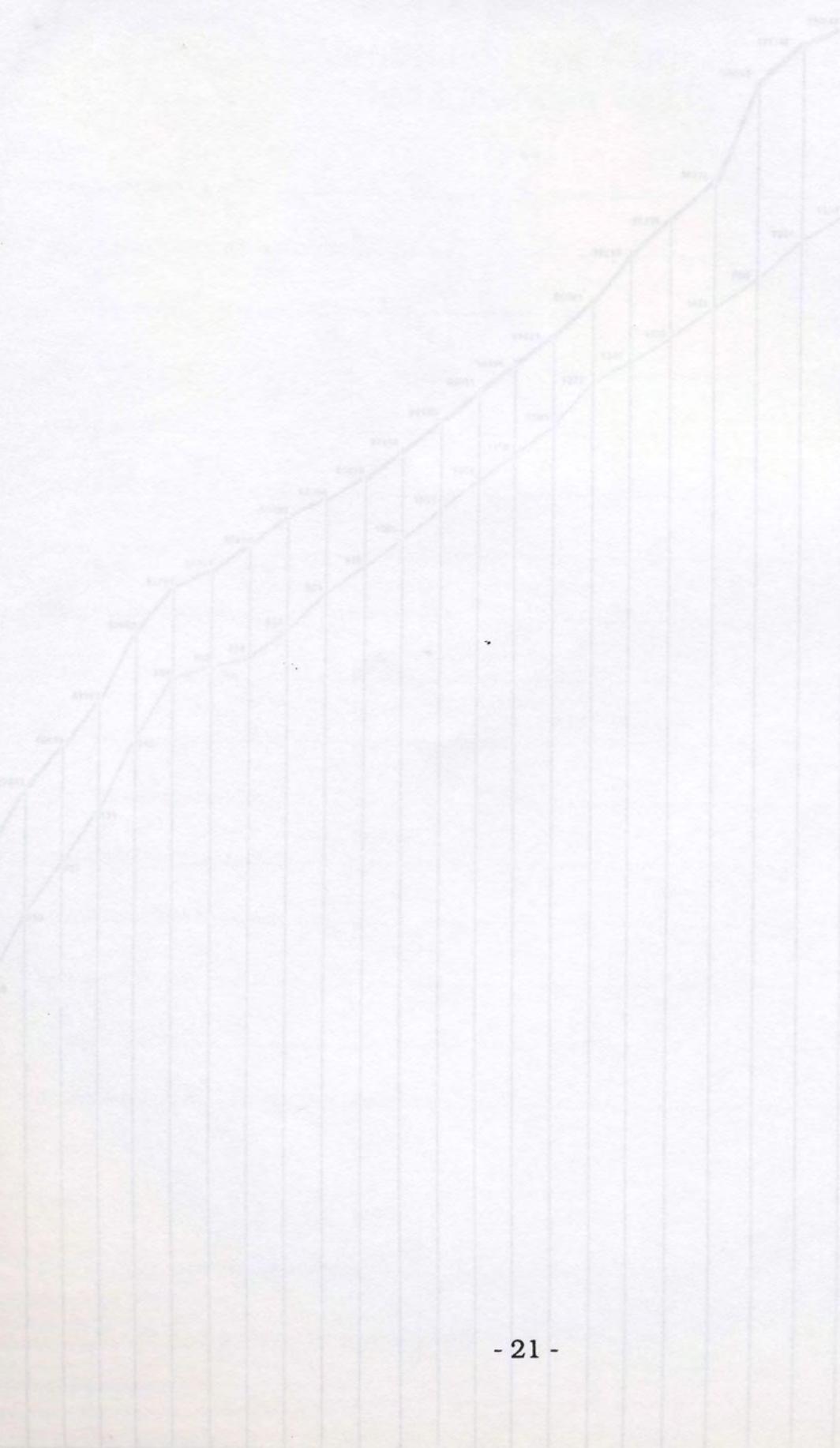
Forte de ses 136 000 licenciés, la FFESSM possède aujourd'hui les moyens d'innover et de préparer la plongée de demain. Les réticences concernant ces innovations seront sans doute nombreuses. En effet, pourquoi faut-il changer quoi que ce soit, alors que les adhésions n'ont jamais été aussi nombreuses ?

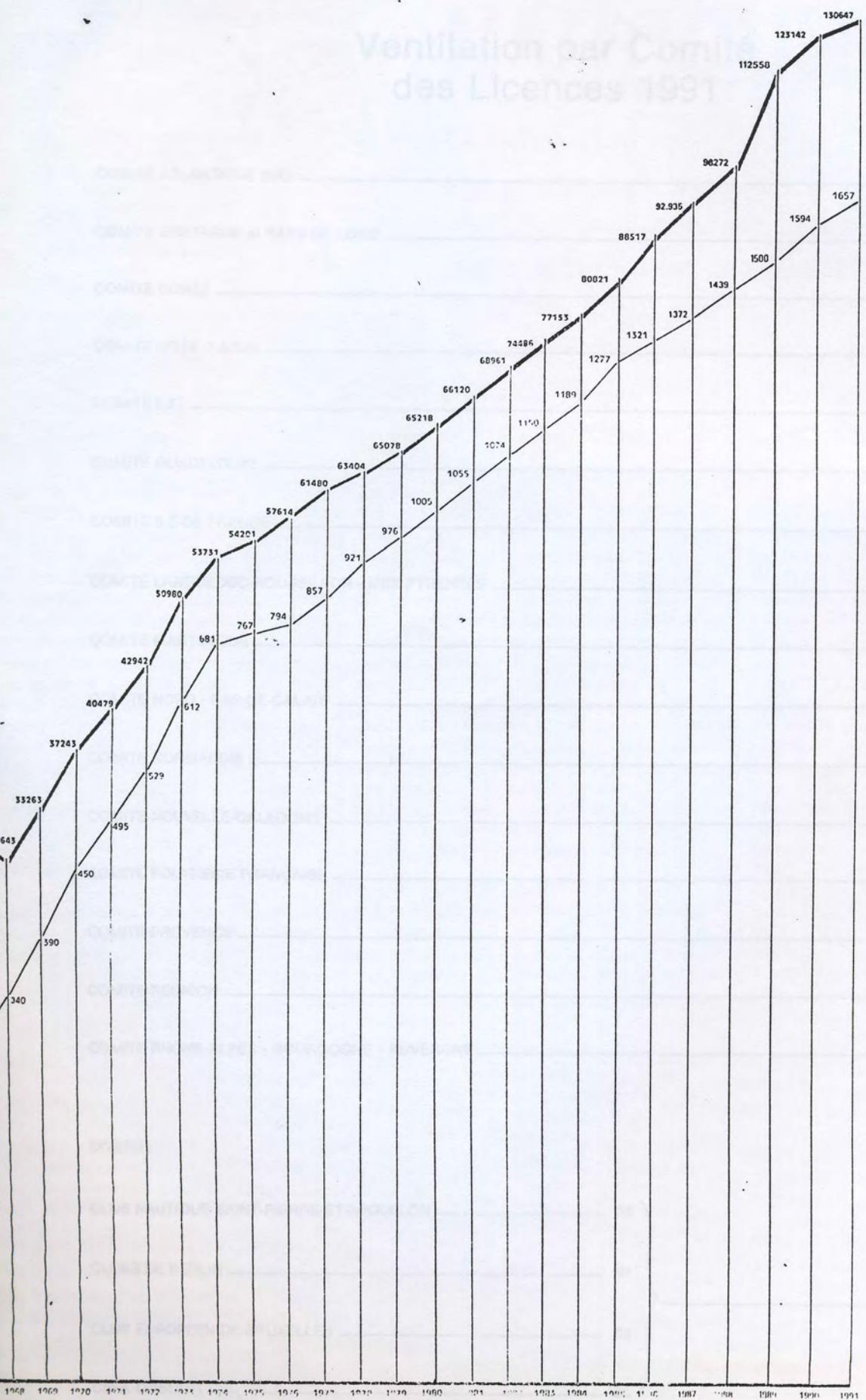
Une organisation peut, à un moment donné de son histoire, se trouver en parfaite harmonie avec son environnement. Elle tire alors le meilleur parti des opportunités qui lui sont offertes.

Mais l'environnement évolue et l'organisation doit anticiper les rajustements nécessaires à la poursuite de sa prospérité. Les responsables de grandes structures reconnaissent aujourd'hui qu'il devient de plus en plus dangereux de s'en remettre à l'intuition. La solution passe donc par un suivi permanent de l'évolution des besoins et des désirs de nos adhérents et par un souci constant d'y adapter les services que nous leur offrons.

Ainsi, en mettant dès à présent les aspirations des plongeurs au centre de notre analyse, nous serons aptes à faire face aux perspectives de l'an 2000.

ANNEXES





Ventilation par Comité des Licences 1991

COMITE ATLANTIQUE SUD	8.569 licences
COMITE BRETAGNE et PAYS DE LOIRE	14.455 licences
COMITE CORSE	3.640 licences
COMITE COTE D'AZUR	12.485 licences
COMITE EST	9.331 licences
COMITE GUADELOUPE	1.385 licences
COMITE ILE-DE-FRANCE	28.611 licences
COMITE LANGUEDOC-ROUSSILLON - MIDI PYRENEES	13.097 licences
COMITE MARTINIQUE	1.118 licences
COMITE NORD - PAS-DE-CALAIS	3.508 licences
COMITE NORMANDIE	5.041 licences
COMITE NOUVELLE-CALEDONIE	1.016 licences
COMITE POLYNESIE FRANÇAISE	2.635 licences
COMITE PROVENCE	11.105 licences
COMITE REUNION	1.647 licences
COMITE RHONE-ALPES - BOURGOGNE - AUVERGNE	12.605 licences
DIVERS :	
CLUB NAUTIQUE SAINT-PIERRE-ET-MIQUELON	58
CLUBS DE BERLIN	94
CLUB EUROPEEN DE BRUXELLES	62
CSFA DJIBOUTI	185
	389 licences

LES LOISIRS NAUTIQUES

Ce terme générique désigne une grande variété de disciplines, olympiques ou non, médiatiques ou intimistes, motorisées ou non, maritimes, fluviales, lacustres, sports individuels ou d'équipe...

Cette diversité, aujourd'hui gérée par différentes entités, pourrait s'harmoniser dans un grand projet supra-fédéral.

Les volontés existent, des réalisations aussi.



l'intérêt des Français pour les loisirs nautiques n'a cessé de croître ces 25 dernières années. Aujourd'hui, un Français sur deux déclare aimer la mer et l'engouement pour les activités "Country Nautiques" (lac et rivière) est certain. Cette discipline a sa propre organisation sportive et la mission est l'initiation, l'organisation de compétitions et la promotion de l'activité. Sponsorisée ou non, rassemblant un nombre important ou plus limité de licenciés, chaque Fédération joue un rôle déterminant pour un objectif commun : la promotion des loisirs nautiques. Globalement, la situation peut générer un formidable développement. En effet, selon la théorie, analyse un projet en trois pôles - équipementiel, environnemental et événementiel - tous les ingrédients sont réunis.

Un contexte très favorable

Le plan équipementiel, la situation est bonne, grâce au dynamisme de notre industrie nautique, leader mondial dans beaucoup de secteurs. Le vaste problème des stations est d'une part identifié - les anneaux disponibles

ne suffisent plus à accueillir tous les bateaux de plaisance - d'autre part pris en charge par le secrétariat d'Etat à la Mer qui a récemment lancé une mission pour en organiser le développement et responsabiliser les acteurs concernés. Les créations et extensions de ports se multiplient : 70 projets sont aujourd'hui recensés. Sur le plan environnemental, la France dispose d'avantages indéniables : notre pays est la plus belle base nautique naturelle d'Europe. Sur le plan événementiel, le calendrier des manifestations nautiques est probant. Courses autour du monde, transats, records, rassemblements de vieux gréements... autant de réalisations fédérales ou privées qui animent toute l'année nos écrans de télévision, les colonnes de nos journaux... Les performances de nos sportifs, souvent de notoriété mondiale, sont autant d'incitations au développement des loisirs nautiques. Chaque loisir nautique est bien géré.

Les Stations Voile : un superbe exemple à suivre

Une action synergique de tous les acteurs du nautisme français pourrait avoir des résultats colossaux. Le pion-

nier est sans conteste la Fédération Française de Voile et son réseau de 25 Stations Voile. Il y avait déjà un réseau de clubs, accueillant des milliers de stagiaires, mais Jean-Louis Monneron, Président de la FFV, voulait rendre la pratique de la voile encore plus ouverte. Il a donc lancé il y a 5 ans le label Station Voile. La force du schéma est le partenariat étroit qui fonde une Station Voile : France Station Voile, les municipalités, l'Education Nationale (voile scolaire, classes de mer...) et les organes départementaux et régionaux, pour qui le nautisme est un outil de promotion, de communication et de vitalité touristique. Acteurs sportifs et partenaires institutionnels travaillent donc ensemble pour atteindre leurs propres objectifs. Les Stations Voile sont aujourd'hui des lieux pilotes du sport nautique moderne, adapté aux besoins de la société contemporaine. Si la voile se place au cœur du dispositif, c'est un ensemble plus large d'activités nautiques qui sont coordonnées : plongée, ski nautique, balades en mer, motonautisme, pêche, canoë-kayak, speed sail, char à voile..., ce qui impose l'association des fédérations concernées au fonctionnement de ce qu'est aujourd'hui France Station Voile. Même la mer n'a plus l'exclusivité.

Suite page

Suite de Une

té. Les Stations Voile facilitent aussi la pratique du tennis, du golf, du VTT, de l'équitation... : c'est le royaume du sur-mesure. Pour gagner le pari de la simplification, le secret est le forfait qui permet à chacun de composer son menu. Les résultats de France Station Voile montrent que son initiative est économiquement viable. Cette année, 80 000 pratiquants ont généré 80 millions de F de recette, 200 emplois permanents et 1 300 emplois saisonniers. A son niveau, la FFV construit le nautisme de l'an 2 000.

60 millions de touristes sur nos côtes, dans 10 ans

En été 1990, la mer arrivait en tête des nuitées (44 % des nuitées), devant la montagne (18 %), la ville (8 %)

et les circuits (4 %). Si 25 millions de touristes choisissent le littoral pour leurs vacances d'été, seulement 7 % des Français sont considérés comme des plaignants.

Les études prévoient 60 millions de touristes dans 10 ans sur nos côtes : de belles perspectives pour l'avenir du nautisme français, à condition de créer de véritables "produits nautiques". Constructeurs, fédérations, prestataires de services nautiques, structures d'accueil, animateurs... doivent collaborer dans un grand plan de développement des loisirs nautiques. Guy Devaux, responsable de France Station Voile comme Thierry Roulois, Délégué Général de la F.I.N., sont d'accord : "les grands projets sont supra-fédéraux". Les retombées économiques le seront aussi !

après le boom des années Grand Bleu et dans un climat économique tristounet, on assiste à une redistribution des parts de marché. Les activités de pleine nature ont toujours le vent en poupe mais le plongeur d'aujourd'hui se montre plus exigeant. Communication, qualité des services et des produits sont les axes prioritaires d'une politique qui permet d'envisager avec sérénité la saison 93.

Bon c'est un fait, la conjoncture n'est guère favorable. Pour personne. Et après "les 3 glorieuses" de 88 à 91 où l'on enregistrait une progression de l'ordre de 30 %, rien ne sert de pleurer. Il vaut mieux se tourner vers l'avenir, pas si sombre que cela. Certes les courbes de ventes n'affichent plus une ascension vertigineuse mais on est loin du chaos que certains prédisent. La plupart des grands fabricants s'accordent à reconnaître une progression satisfaisante de leur chiffre d'affaires ; les revendeurs, après une période d'inquiétude au printemps 92, ne sont pas mécontents de leurs ventes et les voyagistes ouvrent chaque jour de nouvelles destinations plongée.

La mentalité et les goûts des plongeurs français ont considérablement évolué sans qu'il soit réellement possible d'en tirer des conclusions. Ainsi certaines régions ont plus durement accusé le coup de la récession que d'autres, certains centres de plongée, métropolitains ou d'outre-mer ont plus ou moins bien fonctionné. Les causes sont diverses. Si le climat économique n'est

guère enthousiasmant, force est de reconnaître que la météo de la saison écoulée n'a pas arrangé les choses. De plus, l'événement que constituent les jeux olympiques a peut-être détourné les plongeurs occasionnels vers d'autres activités sportives. Pourtant si la vente des fusils semble en légère récession (vogue écolo oblige) celle des produits techniques est stable, et celle de la triade palmes-masque-tuba est en progression bien qu'il reste encore beaucoup à faire en matière de promotion de l'apnée et du snorkeling.

On peut cependant faire quelques constatations.

La première est que les plongeurs sont de mieux en mieux équipés. Oubliées les vieilles combinaisons tristes et rapiécées, au rancart les palmes qui faisaient une vie de plongeur. Aujourd'hui sur un bateau près de 80% des plongeurs ont un matériel récent et en changent régulièrement.

Pour les fabricants cela signifie un renouvellement

constant de la gamme et la nécessité d'amortir rapidement les outils de production. Ils doivent également s'adapter aux goûts de la clientèle. Après la débauche de couleurs des années précédentes, on en revient à des présentations plus sobres pour les produits techniques alors que, sur le petit matériel ou les accessoires, la couleur est reine. Les efforts portant sur le design se sont avérés payants et doivent se poursuivre.

Seconde constatation, si le plongeur change son matériel environ tous les 3 ans, il se montre plus exigeant. Il apporte beaucoup plus d'importance au rapport qualité-prix que par le passé et se soucie davantage du service après vente. Certains produits d'importations ont ainsi eu à souffrir de retards ou de frais supplémentaires entraînés par une livraison directe depuis l'étranger. Cette exigence est également valable pour les services. On attend plus de son agence de voyage ou du centre de plongée qu'il y a quelques années. L'avenir appartient à ceux qui font preuve de professionnalisme et de rigueur dans l'organisation, l'accueil et la convivialité. La vente d'un produit fini comprenant plongées, hébergement de

qualité à proximité et animations semblent incontournables. De plus, il faut un bateau propre, bien entretenu, qui part et revient à l'heure, avec du matériel en bon état et un encadrement compétent.

Des espaces multi-services

Entre les jérémiaades des uns et le satisfecit des autres, la vérité se situe vraisemblablement plus autour d'une stabilisation du marché que d'une véritable crise. A preuve le nombre sans cesse croissant de nouveaux plongeurs. Pourtant les structures de formations font encore défaut ou affichent complet, comme c'est le cas pour nombre de clubs de l'intérieur. Et les centres côtiers ne peuvent tous répondre à la demande. Dans ce contexte, une bonne école disposant des commodités nécessaires est assurée de faire le plein. Du côté des revendeurs, si la saison prochaine suscite quelques inquiétudes, on reste malgré tout assez confiant. Cette nouvelle donne nécessite une gestion plus rigoureuse des stocks. On ne commande pas moins en quantité mais moins en variété et on travaille davantage à court ou moyen terme. D'autre part certains commerces se sont recentrés sur quelques fournisseurs privilégiés et il

semble révolu le temps où l'on trouvait tout, partout. Ce rapprochement permet en outre d'obtenir de meilleures conditions. Les fabricants aussi l'ont bien compris. Ils tissent des liens plus étroits avec l'ensemble de la profession et ne se limitent pas à la fourniture de matériel. Séminaires d'information technique avec les moniteurs ou de marketing avec les revendeurs sont à l'ordre du jour. Les magasins, de simples vitrines, dont devenus de véritables pôles d'attraction offrant des services très divers dans un cadre accueillant. On doit pouvoir y obtenir un conseil éclairé, y acheter un simple masque ou un appareil photo, ou encore s'inscrire à un cours ou réserver une destination. De plus le plongeur français se montre plus curieux, sensible à la nouveauté, et l'on note une nette influence de la publicité. Une campagne portant sur un produit ciblé, une plaquette de présentation soignée, informative et en couleur porte toujours ses fruits. A l'heure du chacun pour soi, où l'on resserre les budgets, où l'on pratique la guerre des prix, la communication reste sans doute le meilleur moyen de se démarquer face à la concurrence. Dans le même ordre d'idée, une politique d'action commune émanant de l'ensemble de la profession serait hautement salutaire pour tous.

Dans le secteur à but non lucratif

Le marketing attire de plus en plus l'attention d'institutions telles qu'écoles, groupes confessionnels, hôpitaux, musées, centres culturels et autres organismes à but non lucratif. Considérons les exemples suivants³¹ :

Le 27 septembre 1973, l'Archevêque de Marseille écrivait au Père de La Pommeraye : "Comme vous le savez, j'ai plusieurs fois manifesté l'intérêt majeur que je porte au sanctuaire Notre-Dame de la Garde, du fait de son rayonnement spirituel auprès d'un nombre croissant de pèlerins et de touristes tout au long de l'année. Au terme de nombreuses réflexions, je viens de décider de vous confier le soin de constituer et d'animer une commission *ad hoc*, composée de personnes susceptibles d'analyser la situation actuelle et de me faire des propositions en vue d'une meilleure pastorale dans ce haut lieu. Je souhaite que vous puissiez, entre autres, étudier les questions suivantes : 1) que viennent chercher les pèlerins ? 2) qu'est-ce qui motive leur démarche ? 3) que trouvent-ils à différents niveaux ? Dans un premier temps, j'attends de vous un plan concret de recherche que vous nous soumettrez en conseil épiscopal".

"En 1976, quand une agence de publicité est venue nous proposer une vraie campagne consacrée à Médecins sans Frontières, on a eu un peu peur. Grâce à leur slogan qui est resté célèbre : "Dans leur salle d'attente, deux milliards d'hommes", notre audience est passée de 23 % à 40 %, nos moyens d'action ont augmenté dans la même proportion. Nous avons compris à ce moment-là l'importance des problèmes de communication, déclare le responsable de Médecins sans Frontières. En 1983, avec l'aide de l'informalique, Médecins sans Frontières a envoyé un million et demi de messages enregistrant un taux de remontée de 6,5 %, contre 1 à 2 % traditionnellement dans la VPC. Le montant moyen des dons était de 177 et représentait 75 % d'un budget de 50 millions de F."

Les méthodes de marketing ont fait irruption dans les locaux de la Ligue nationale française contre le cancer. Lorsqu'il accepte le poste de secrétaire général de l'association, il y a trois ans et demi, M. Barmont trouve une "vieille dame", née en 1918, qui édite... "La Revue paroissiale". A la même époque, l'ARC (Association pour le développement de la Recherche sur le Cancer), créée en 1962, fait déjà appel aux méthodes modernes de recherche de fonds. Elle publie "Fondamental", un magazine trimestriel en quadrichromie - 600 000 exemplaires aujourd'hui et 12 millions de francs de budget. La Ligue change alors son fusil d'épaule. "Vivre" remplace "La Revue paroissiale". Les "mailings" chassent les quêtes traditionnelles... Résultat : l'association compte aujourd'hui 650 000 adhérents. Contre 70 000 en 1980 ! Et ses recettes totales sont passées de 57,6 millions de francs, à la même époque, à 96,3 millions fin 1982.

Les exemples précédents montrent que, tout comme les entreprises, les organismes à but non lucratif sont confrontés à des problèmes de marketing. Les attitudes et perceptions de leurs "clients" évoluent et la mise en place de stratégies de réponse s'impose. De son côté, l'Etat a considérablement développé ses activités marketing, non seulement dans les entreprises nationalisées, mais également dans les services publics et même l'administration³². Il est par exemple devenu, à travers ses nombreuses campagnes publicitaires, l'un des tout premiers annonciers français³³.

BIBLIOGRAPHIE

MARKETING MANAGEMENT

par KOTLER DUBOIS