

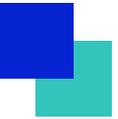


# LE PORT DE PLAISANCE DE DEMAIN

Vers un nouveau modèle d'exploitation

Contexte, défis et préconisations

Une mission pilotée par **Normandie Maritime** et réalisée par **Wiinch** | Octobre 2019



## # Le contexte

« *Il faut nous mettre à courir dans le brouillard, et faire de l'intuition notre alliée* »

Cet extrait de l'ouvrage "Une autre fin du monde est possible" écrit par Pablo Servigne, Raphaël Stevens et Gauthier Chapelle, illustre bien la situation dans laquelle l'écosystème de la plaisance se trouve : Les marchés semblent en pleine transformation, mais le modèle de pratique historique est encore dominant tandis que de nouveaux profils de clients commencent à émerger, mais sur des volumes pas encore réellement significatifs. Il est donc globalement difficile de se projeter mais paradoxalement le besoin de changement devient de plus en plus prégnant.

Réceptacles de ces évolutions du marché, les ports de plaisance (et leurs écosystèmes) apparaissent directement impactés mais de manière très différente d'un port à l'autre. **Le modèle historique de fonctionnement et de développement des ports de plaisance n'apparaît en tout cas plus adapté pour relever les défis liés à l'évolution des marchés et plus largement du contexte de gestion**, mais les besoins et les perspectives d'évolution restent encore difficiles à situer, tant les choses peuvent aller vite ou paradoxalement rester figées.

**Pour autant, il est urgent d'agir pour s'adapter, accompagner les évolutions mais surtout impulser l'émergence d'un nouveau modèle.** Bien évidemment, les ports de plaisance ne sont pas les seuls concernés par ces évolutions (les acteurs du transport ou de l'hébergement doivent aussi se poser beaucoup de questions !), et les ports de plaisance normands ne sont pas non plus les seuls en France à être questionnés par ces transformations !

////////////////////////////////////  
**Persuadée qu'un marché en mutation est un marché d'opportunité, Normandie Maritime a souhaité engager une réflexion prospective visant à :**

- Situer les évolutions en cours dans la structure des marchés de la plaisance nationaux et normands
- Projeter un avenir possible pour ces différents marchés
- Identifier les défis d'avenir correspondants pour les ports
- Apporter des idées, sources d'inspiration et préconisations à l'ensemble de l'écosystème plaisance
- Et surtout soumettre une nouvelle manière de faire et des éléments méthodologiques pour avancer vite dans ce brouillard.

Normandie Maritime a ainsi mobilisé un collectif d'acteurs représentatif de cet écosystème, notamment composé de gestionnaires de ports, animé par le cabinet Wiinch, pour co-construire un outil à destination des acteurs de la plaisance normands et alimenter une démarche de refonte du modèle d'exploitation et de développement historique.

La réflexion s'intéresse aux ports de plaisance dans toutes leurs dimensions : morceau de ville, équipement, services, métier de gestionnaire, lien avec professionnels ... car il apparaît évident que les mutations ne concernent pas seulement les ports, mais bien l'ensemble de leur écosystème.

La démarche se situe à une étape intermédiaire. L'analyse est portée aux échelles nationales et normandes pour une application à l'échelle régionale et elle intègre tous les ports de plaisance normands dans la réflexion dans une approche "macro". La prochaine étape visera à mettre en place des méthodologies de travail à l'échelle locale pour bâtir des plans d'actions opérationnels : les ports laboratoires retenus sont Caen-Ouistreham, Dives-Cabourg-Houlgate et Cherbourg. Ensuite, **tous les ports volontaires pourront bénéficier d'un accompagnement personnalisé de Normandie Maritime pour appliquer localement la démarche "votre port de demain"**. La méthode d'intervention sera établie sur-mesure avec chaque port volontaire, en fonction de ses enjeux et de la méthodologie d'intervention souhaitée.

*La démarche reste donc en "work in progress" à ce stade. Ce document de synthèse vise à apporter aux acteurs concernés les principaux éléments de compréhension des évolutions et à identifier des leviers de développement nouveaux. Les travaux seront enrichis ensuite avec les travaux réalisés localement, qui permettront d'affiner les analyses et d'enrichir progressivement le contenu d'un nouveau modèle portuaire normand.*

# 1/ Les défis à relever par les ports et leur écosystème

## # Et avant le brouillard ?

La filière nautique a connu un taux de croissance élevé entre les années 70 et le début des années 2000. Certaines mauvaises langues qualifiaient le métier de gestionnaire de ports de "métier le plus facile du monde" (avec les gestionnaires de crèches !), car effectivement, gérer de la saturation et donc de la pénurie ne génère pas forcément de dynamiques de développement offensives. Les ports ont historiquement été conçu comme des parkings à bateaux avec des services pour ces mêmes bateaux, et ont basé leur développement sur un modèle unique de clients : le propriétaire de bateaux, en contrat annuel ou en escale, et c'est parfois à peu près tout. Les contrats se sont structurés uniquement en tenant compte du gabarit du bateau, et aucunement en intégrant les spécificités de son capitaine.

A la différence de modèles anglo-saxons, on observe également une déconnexion forte de la gestion des ports (commercialiser des emplacements) avec les professionnels exerçant sur les ports (commercialiser du service et des prestations), pénalisant la mise en œuvre de projets partenariaux. Enfin, les ports de plaisance se sont développés sur un modèle financier largement subventionné. Aujourd'hui, le contexte de gestion n'est plus le même, et les exploitations doivent tendre vers un résultat qui doit leur permettre de porter les investissements nécessaires.

Bien évidemment, cette description épaissit fortement le trait de crayon, car les contre-exemples sont (et heureusement) forts nombreux. Il faut juste retenir que le modèle historique de développement n'est pas forcément adapté pour relever les défis et que les mutations à apporter vont se faire avec une possible résistance au changement.

## # Un marché en pleine transformation mais une projection difficile

Le marché normand subit globalement les mêmes évolutions que celles observées au niveau national, avec toutefois une érosion plus forte et une présence moins visible sur les dynamiques d'innovation que d'autres bassins de navigation.

**Des petites unités à moteur largement surreprésentées** : la structure de la flotte active normande est globalement comparable aux moyennes nationales, avec une très large surreprésentation des bateaux à moteur (88% des bateaux neufs immatriculés en 2018 en Normandie sont à moteur / 83% en France) et des petites unités (91% de bateaux de moins de 8m / 82% en France). Sur 30 ans, on observe une augmentation de la part des bateaux à moteur et une augmentation progressive de la longueur moyenne des bateaux. Bien évidemment, les caractéristiques de la flotte dans les ports est différente, car une grande majorité des petites unités est stockée dans les jardins (sachant que l'activité sur les cales semble évoluer différemment que dans les ports : clients plus jeunes, fréquentations en augmentation). La flotte active est également âgée (presque  $\frac{3}{4}$  de la flotte immatriculée à plus de 20 ans).

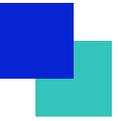
Explorons désormais les signaux faibles nécessaires pour alimenter nos intuitions et projeter un futur possible à ces marchés :

### **Des signaux d'alerte amènent de réelles inquiétudes pour tous les acteurs de la plaisance :**

**1- l'érosion des achats de bateaux neufs** : le marché normand a connu une érosion forte des achats de bateaux neufs depuis 2005 et une confirmation de cette érosion sur 2018 (- 72% de bateaux immatriculés entre 2005 et 2018). Le marché normand apparaît parmi les plus impacté de France sur ce point (-50 % environ en moyenne nationale).

**2 - l'érosion des achats de bateaux d'occasion** : le marché de l'occasion a globalement réussi à se stabiliser sur cette même période, en partie grâce à une diminution des valeurs des transactions. Mais ce marché connaît aussi en Normandie une petite érosion depuis quelques années, qui est à corréliser avec des volumes de bateaux en vente et des durées de vente qui augmentent. Demain, il faudra bien dissocier le bateau du client, car il y a un risque possible de déséquilibre entre le nombre de bateaux en état de naviguer et le nombre de clients désireux d'en être propriétaire.

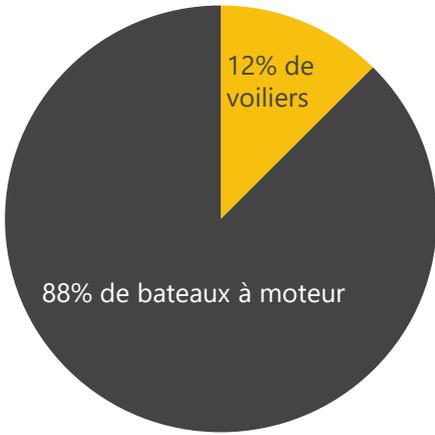
**3- l'âge du propriétaire** : En France, on considère que l'âge moyen des acquéreurs de bateaux a globalement augmenté de 11 mois tous les ans depuis les années 70, traduisant un marché de renouvellement avec peu de nouveaux entrants. En Normandie, de 2015 à 2018, la moitié des acquéreurs de bateaux neufs ou d'occasion a plus de 50 ans. L'âge moyen des acquéreurs de bateaux d'occasion est plus bas que pour le neuf.



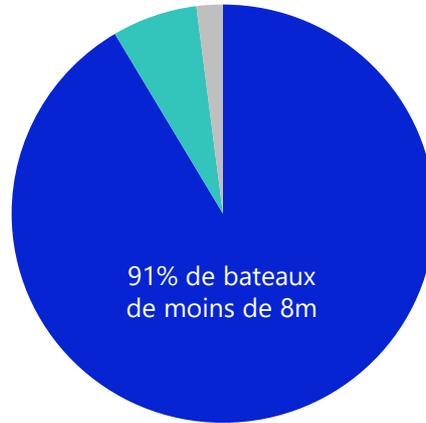
## Quelques repères sur l'évolution du marché normand

### Les nouvelles immatriculations en 2018

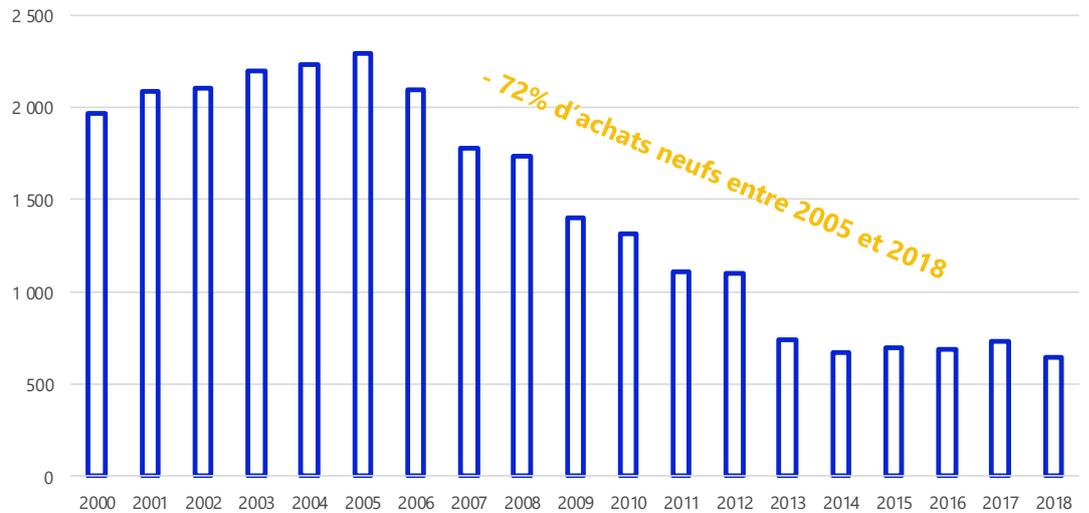
Répartition par mode de propulsion



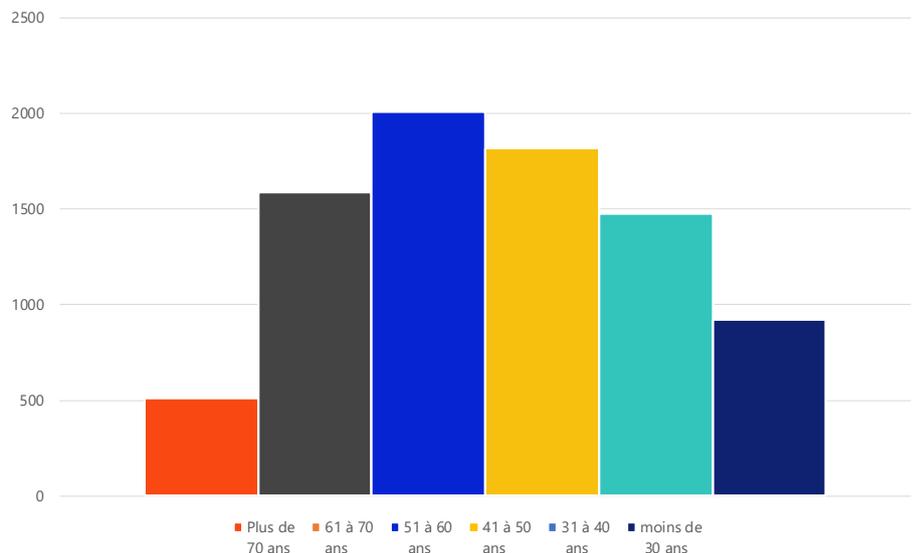
Répartition par taille

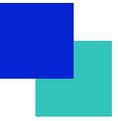


Evolution des nouvelles immatriculations entre 2000 et 2018



Age des acquéreurs de bateaux entre 2015 et 2018





## Des signaux porteurs amènent un élan d'optimisme pour la filière

**1/ Une appétence réelle pour la plaisance** : le nombre de permis bateaux délivré continue d'augmenter depuis 2000 (Presque 100 000 permis délivrés en France en 2018), et l'Île de France (à quelques heures de nos ports normands !) en est le principal émetteur. Cela traduit une appétence certaine pour la mer et le nautisme, mais qui ne se traduit pas par un achat. Notons, qu'en dehors d'une invitation au Nautic, rien n'est spécialement organisé pour intégrer ces néo-clients dans un parcours de pratique, alors qu'ils en ont probablement envie (Il s'agit d'un des principaux mystères de la filière nautique, que devient on après avoir brillamment obtenu son permis ?).

**2/ De nouvelles formes de pratique collaboratives** : annoncée comme révolutionnaire dans les années 2010, certains pensaient que la plaisance collaborative allait tout simplement éradiquer le modèle du propriétaire de bateaux ! Ce n'est apparemment pas le cas, car le modèle historique du propriétaire reste largement dominant dans les ports. Néanmoins, la plaisance collaborative s'est développée (probablement plus lentement que prévu), elle a apporté aux propriétaires de bateaux des solutions pour mieux "rentabiliser" leur bien voire poursuivre la pratique, mais aussi recruter des équipiers et surtout elle a permis de proposer une offre nouvelle à des néo-clients potentiels. Elle a également forcé les acteurs de la location professionnelle à monter en niveau et en qualité. Après avoir parfois interdit cette forme de pratique, les ports de plaisance s'interrogent désormais sur le rôle qu'ils pourraient jouer pour *a minima* encadrer cette forme de pratique, mais également participer à la développer et générer de nouvelles recettes (car certains propriétaires de bateaux résident trop loin pour mettre en location leur bateau alors que la capitainerie dispose de ressources sur place). Les ports les plus dynamiques envisagent même de devenir tiers de confiance dans l'organisation de cette pratique. La plaisance collaborative a en tout cas permis de créer un 1er électrochoc dans la filière, générant un réel besoin d'adaptation. On comptabilise 70 bateaux en Normandie sur une plateforme bien connue de locations entre particuliers.

**3/ Le phénomène boat-club** : également considéré comme une offre révolutionnaire, notamment compte tenu des retours d'expérience sur le marché américain (où l'on observe un réel passage de la propriété à l'usage), les boat-clubs continuent à pénétrer le marché français sur des modèles différents : marques nationales voire internationales (Dream Boat Club, Bénéteau Boat Club, Freedom, etc.) ou en interne au port (le modèle de la SELLOR qui apparemment est celui qui a le plus de clients). Mais le marché français n'est pas le marché américain en termes de potentiel de marché et de saisonnalité. Aussi, le modèle français du boat-club se développe progressivement (lentement ?) et se personnalise en fonction du contexte national. **Il s'inscrit en tout cas dans des perspectives de développement a priori favorables dans certains contextes portuaires.** La Normandie n'est pas présente sur la carte des boat-clubs français, qui sans surprise se concentrent dans les bassins de navigation les plus attractifs, et dans sur des ports bénéficiant d'une zone de chalandise importante et diversifiée (locaux et résidents secondaires). A noter que le Boat-Club permet une meilleure utilisation des bateaux, soit plus de clients pour un nombre bateau diminué, ce qui n'est pas sans impact pour les ports, sauf à jouer un rôle central.

**4/ La mise en marché de nouvelles offres à un rythme qui s'accélère** : le dernier signal fort, et probablement celui qui génère le plus d'opportunités, est lié à la diversification en cours des leaders de la filière vers de nouvelles offres basées sur une logique de "consommation" du nautisme. On peut par exemple citer Dream Yacht Charter et le groupe Bénéteau qui semblent en course pour structurer des offres les plus larges possibles pour adresser un marché le plus complet possible : location entre particuliers, avec professionnels, boat-club, place de marché, nouvelles formules de financement pour les propriétaires, location très longue durée (et mix de ces différentes solutions). Cela traduit une nécessité de sortir de leur métier traditionnel pour répondre aux nouvelles attentes du marché. De son côté Brunswick déploie une offre dédiée à la location. Cette observation permet de confirmer que le marché est réellement en transformation, avec le passage progressif d'une logique de propriété vers la notion d'usage, même si le modèle du propriétaire semble encore avoir de beaux jours devant lui (car ces leaders ne l'abandonnent pas au contraire). Ce nouveau positionnement des acteurs offre aussi des opportunités nouvelles pour les ports de plaisance et leurs partenaires, car il suffit d'acheter 3 bateaux pour devenir franchisé du Dream Boat Club et bénéficier de moyens supports performants pour le développement. Il convient également de noter l'importance de ces acteurs dans la mise en œuvre de démarches de conquêtes de clients, compte tenu de leurs ressources et moyens (ce que les ports ne peuvent faire seuls) : voir les campagnes d'affichage de SamBoat dans le métro, la dernière vidéo promotionnelle de Band of Boats, la nouvelle offre de financement de Dream Yacht couplé à SamBoat .... **Ces acteurs vont probablement jouer un rôle central dans la conquête des nouveaux clients, mais en lien étroit avec les ports et les professionnels locaux, car il faudra des places, un accès aux services portuaires, des locaux et autres.**

## # Des ports normands directement impactés par ces mutations

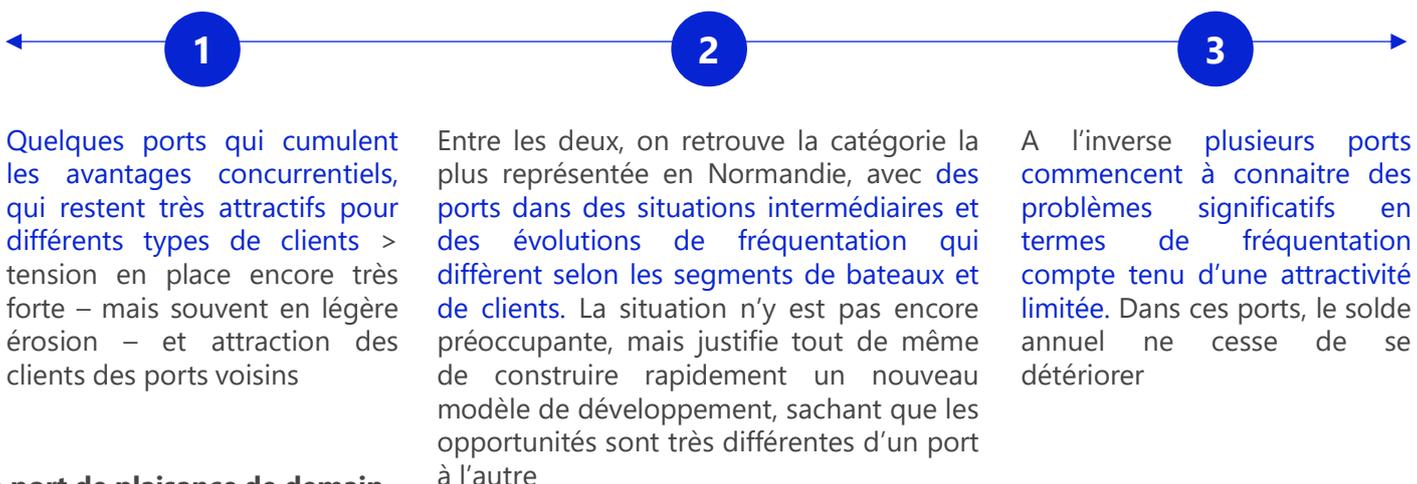
Tous les ports français sont impactés par ces évolutions, à la fois génératrices d'inquiétudes mais aussi de solides opportunités de développement, sous réserve de réussir à les situer et à déployer des offres adaptées, ce qui n'est pas toujours évident. Mais ces impacts sont très différents entre les bassins de navigation et entre les ports d'un même bassin.

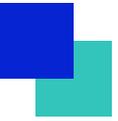
**Particulièrement impactés par l'érosion du marché du neuf, les ports normands sont sans surprises également sérieusement pénalisés en termes de remplissage, mais avec de très grands écarts.** Les tendances de fond observées chez les gestionnaires sont les suivantes :

- Les évolutions locales ont été brutales et rarement anticipées
- Localement les ports connaissent une érosion de la pression de la demande, plus ou moins forte : augmentation du nombre d'arrêt de pratique tous les ans + diminution des inscriptions en liste d'attente et des taux de concrétisation > cette situation augmente le nombre de places remis annuellement sur le marché et diminue de facto les délais d'obtention d'une place. Certains ports commencent même à connaître un solde annuel négatif, avec un nombre d'arrivées qui ne couvre pas le nombre de départs, et parfois la situation dégénère vite ...
- Cette situation exacerbe la concurrence entre les ports. Les plus attractifs ayant tendance à capter de plus en plus vite les bateaux des ports voisins présentant certains handicaps ou du moins une attractivité réduite. Ce phénomène reste néanmoins limité et contenu à des échelles très locales compte tenu du lien étroit entre le choix d'un port et la localisation de la résidence principale ou secondaire du propriétaire. Un client qui réside à Fécamp ne stationnera pas son bateau à Granville. Par contre, plus la taille augmente (pour les bateaux habitables), plus le périmètre concurrentiel s'accroît, car il est possible de choisir un port sans forcément disposer d'une résidence à côté ; l'accessibilité devenant un critère prioritaire
- Certains ports commencent ainsi à connaître des problèmes de fréquentation, ce qui participe à dégrader rapidement des modèles économiques basés quasi-uniquement sur la location de places à l'année et un faible niveau de diversification des recettes
- Tout cela impacte également la filière nautique professionnelle. Certains professionnels du service et de la vente sont ainsi directement impactés par l'érosion du marché, cumulée dans certains cas à une tendance à la diminution des frais liés à l'entretien des bateaux et au renouvellement des équipements. A contrario, certains acteurs positionnés sur des marchés de niche ou spécifique ne semblent pas connaître de problèmes particuliers. En tout cas, la filière professionnelle est aussi confrontée à un réel enjeu d'invention d'un nouveau modèle, dans un lien très étroit et nécessairement partenarial avec les ports de plaisance.

**C'EST DONC UN ÉCOSYSTÈME ENTIER QUI EST TOUCHÉ, MAIS DANS DES PROPORTIONS TRÈS VARIABLES SELON LES TERRITOIRES NORMANDS ET LES SEGMENTS DE MARCHÉ CIBLÉS.**

### 3 grands types de situations peuvent ainsi être observés





## Cette situation amène plusieurs enseignements importants :

**On atteint plus vite "le graal" :** le parcours classique du propriétaire de bateau démarre dans un port présentant des contraintes fortes (et donc peu cher et avec des places disponibles rapidement) pour se terminer de nombreuses années plus tard dans le port le plus attractif de son bassin. L'augmentation du nombre annuel d'arrêt de pratique tend à accélérer très fortement ce "parcours" et donc à limiter sa durée avec des impacts sur la fréquentation des ports "du début" mais aussi de "transition".

**La double peine :** les ports les plus attractifs pour les profils traditionnels (propriétaires) le sont aussi pour les nouvelles formes de pratique (boat-clubs et nouvelles offres de location). Cela génère des schémas vertueux pour les ports les plus convoités : encore saturés, attirant les bateaux des ports voisins et avec un potentiel de diversification sur de nouveaux marchés. A l'inverse, les ports connaissant des pertes importantes de fréquentation n'ont pas la capacité à se positionner sur ces marchés nouveaux. Pour ces ports, la diversification vers "autre chose" est une piste à étudier rapidement (hébergement flottant, activités nautiques légères dans le bassin ...).

**Un nouvel univers concurrentiel :** ces évolutions en termes de fréquentation mettent en évidence la question de l'attractivité intrinsèque d'un port et plus largement de **son rapport qualité / prix**. Dans un contexte de saturation généralisée, le propriétaire d'un bateau met son bateau "là où une place se libère". Dans un marché moins tendu, avec des places disponibles (et des gestionnaires de ports plutôt facilitants et offensifs car inquiets pour l'avenir), le client choisit son port en fonction de son rapport qualité / prix (comme dans presque toutes les économies marchandes !), dans un périmètre défini par son lieu de résidence principal et secondaire.

Il n'existe pas de règles pour définir le niveau d'attractivité d'un port, ni son rapport qualité / prix. Cela se fait en intégrant une grande diversité de critères, plus ou moins importants selon la nature des clients, et autour d'une approche comparant les ports entre eux :

- Sa zone de chalandise locale et secondaire et son accessibilité terrestre
- La qualité et le profil du bassin de navigation
- L'accessibilité nautique et donc l'immédiateté offerte dans la pratique
- L'image et la notoriété du port
- La richesse et la qualité de son écosystème
- La qualité des services et produits et le prix de la prestation
- Mais également la qualité, le dynamisme et le professionnalisme dans la gestion

**Il est possible d'agir sur certains critères, pour les autres, l'enjeu est surtout de cibler un marché adapté et de transformer la contrainte en opportunité** (un port fermé par une porte offre un plan d'eau parfaitement sécurisé pour la pratique du paddle lors des périodes de fermeture par exemple).

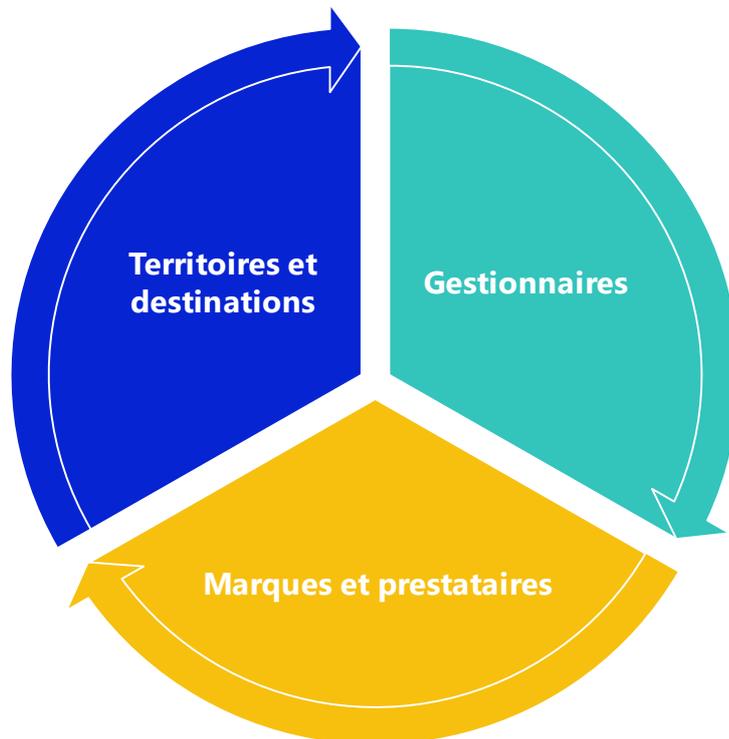
Bien évidemment, ces évolutions de fréquentation sont à mettre en parallèle avec la diversité des profils et des dynamiques de territoire sur les littoraux normands : solde démographique, part de retraités et de jeunes, niveau de CSP ... Sur ce point, les écarts entre les territoires normands sont importants.

Enfin, il convient de noter que l'évolution générale du marché normand est pénalisée par un bassin de navigation moins attractif que d'autres (mais là encore avec de fortes disparités, l'ouest Cotentin étant particulièrement intéressant) et une culture nautique probablement en deçà d'autres territoires. La proximité de Paris, la renommée de certaines villes et stations, le dynamisme de certains territoires constituent à l'inverse de solides atouts pour explorer de nouveaux marchés. **Aux ports normands de devenir des conquérants !**

## 2/ Les fondements d'un nouveau modèle

### >>> Les principaux enseignements pour les ports normands

- 1** **Le futur des ports (et notamment normands) est rempli d'inconnues**, car personne n'est capable de projeter avec précision ce que sera le marché dans 5 ans. Paradoxalement, il est même presque plus facile de décrire le marché dans 20 ans que dans 3 ans ! Pour autant, la situation des marchés et des ports impose d'avancer et vite car le modèle se fragilise, voire est déjà fortement fragilisé dans quelques ports.
- 2** **Ce futur sera très différent d'un port à l'autre** : pour certains, la plaisance va rester prioritaire alors que pour d'autres l'avenir se situe probablement sur d'autres activités. Les ports normands présentent des profils tous différents et donc des potentialités variées, la recherche de solutions ne peut se faire qu'au niveau local (objet de la prochaine étape de la mission)
- 3** Enfin, il est évident que **les réponses à apporter vont impérativement se faire de manière partenariale**, en associant les gestionnaires de ports, les entreprises et les marques présentes autour du port et les collectivités et destinations associées. Ce nécessaire jeu à 3 constitue probablement le socle de l'avenir des ports, sur un modèle en rupture avec certains schémas de fonctionnement historiques fondés sur "chacun son métier" !



## # Quelques intuitions pour alimenter vos nouvelles dynamiques portuaires locales



Le futur c'est maintenant, il est donc urgent d'agir

Il faut changer de modèle de fonctionnement, de manière de faire et plus globalement de métier

Les ports vont impérativement devoir se spécialiser et se démarquer dans leurs environnements concurrentiels (puis créer ensemble des offres complètes pour adresser un marché le plus large possible avec les actions de promotion et de marketing associées > l'échelle régionale est pertinente sur ce point, celle des bassins de navigation aussi)

Les écosystèmes locaux (ports + pros + destinations) vont devoir chasser en meute leurs clients et structurer des offres adaptées. La mise en place de partenariats peut offrir des réponses rapides et faciles à mettre en œuvre, et impactantes sur l'attractivité générale du port.

Bien évidemment, **la seule réelle certitude est que la mise en place de ces transformations s'annonce complexe** car :

- Il s'agit quand même de changer de métier et de manière de faire. Cela va prendre du temps et nécessiter des actions d'accompagnement spécifiques.
- Il faudra gérer des cohabitations entre la présence encore massive (et durable) de profils de clients traditionnels et l'émergence de nouveaux modèles de consommation du nautisme. Il faudra également composer avec une possible résistance au changement chez les différents acteurs de la filière, clients, gestionnaires et professionnels.
- Le contexte de la gestion des ports ne devrait pas se simplifier, avec des équilibres économiques encore plus compliqués à trouver et des contraintes d'exploitation probablement de plus en plus fortes.

**Bref, le défi est de taille et concerne toutes les échelles de la plaisance (locale à nationale, notamment sur les enjeux partenariats entre ports et leaders de la filière) et tous ses acteurs.**

Les réponses à apporter seront essentiellement locales, en intégrant l'ensemble des critères évoqués ci-dessus. C'est bien l'objet des prochaines étapes de la mission.

## # Au fait, qu'en pensent les non-pratiquants ?

Une petite enquête flash a été réalisée sur un échantillon ne respectant aucune règle statistique. L'idée était avant tout de "prendre la température" auprès d'une trentaine de non-clients :

- Les ports et la pratique associée génèrent des valeurs vraiment positives : appel du large, voyage, liberté ...
- Mais les retours expriment aussi une perception très négative de l'activité (coût et élitisme) et largement incohérente avec les caractéristiques réelles d'une offre composée de petits bateaux et généralement anciens. Il y a donc un réel enjeu à transformer l'image de la plaisance.
- De même, des freins importants à la pratique sont bien identifiés : complexité du parcours du plaisancier, saturation des ports...

>>> La conquête de nouveaux clients impose donc de travailler sur l'image et l'organisation des conditions d'accès à la pratique, avec un impératif de "démystification".

### Verbatims :

*"Les ports de plaisance évoquent un certain standing, les voiliers et les yachts luxueux des riches milliardaires. mais aussi l'appel du large et les voyages"*

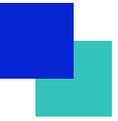
*Les ports de plaisance font rêver, avec leurs superbes bateaux et voiliers. Ils me donnent l'impression cependant d'être fermés sur eux-mêmes et réservés à une certaine élite de gens fortunés.*

*Il n'y a pas d'incitations de la part des ports. Le milieu semble fermé et réservé à une élite. Le prix est probablement trop élevé et la pratique demande des connaissances que je n'ai pas. La mer me fait un peu peur. Développer la location de bateaux à la journée à des prix accessibles et mieux communiquer autour du permis bateau, pour montrer que ça ne concerne pas que des personnes qui ont été dans le milieu du bateau toute leur enfance*

*Je pense que les ports doivent devenir un lieu de vie et de partage et s'intégrer dans leur environnement urbain. Ils doivent aussi revoir leurs offres de service en contribuant à l'attractivité touristique du territoire (animation, passerelles avec le tourisme de proximité, offres d'hébergement flottant...)"*

**Ce travail mériterait en tous cas d'être poursuivi**, élargi et fiabilisé pour mieux comprendre les freins et concevoir des réponses adaptées.





Comme évoqué, les incertitudes sont encore très fortes sur les évolutions possibles du marché, tant en termes de volume de pratique que de mode de consommation. **Il est pourtant nécessaire de prendre position sur ces sujets pour faire évoluer l'offre et l'adapter, anticiper et impulser.** Cela nécessite donc une certaine prise de risque pour qualifier la nature et le contenu du futur possible du marché de la plaisance normand. Cela impose également une grande modestie et de la souplesse pour pouvoir adapter ce schéma en fonction des évolutions réelles du marché. Il faut donc retenir un principe de développement, sachant que ce dernier est probablement faux, déjà obsolète et qu'il devra donc être adapté rapidement !



En réponse, **le groupe de travail "ports normands du futur" a retenu les principes d'évolution suivants pour alimenter la réflexion prospective.** Il a également intégré que ces principes devront être ajustés en permanence en fonction des évolutions observées :

**1/ Le "désir de mer" est amené à croître :** globalement, les tendances à venir devraient accorder une place de plus en plus importante à la mer dans notre mode de vie, notre économie, nos pratiques ...  
Donc, l'envie d'aller sur l'eau devrait croître chez les Normands et les touristes en Normandie.

**2/ Le modèle du propriétaire va perdurer :** certains pensaient l'enterrer rapidement, pourtant, le modèle du propriétaire de bateaux va perdurer dans les ports normands. Les raisons possibles à la propriété sont nombreuses : taux de sortie élevé, personnalisation du bateau, compétition, symbole, vie de ponton ... Mais comme l'envie de propriété est plutôt en berne (notamment dans le domaine des loisirs), il est probable que la proportion de propriétaires dans les ports diminue au profit de nouveaux modes de consommation (davantage optimisés en termes d'usage des bateaux).

**3/ Un nouveau modèle de plaisancier va naître et croître :** à l'inverse, les raisons pour ne pas être propriétaire d'un bateau sont également nombreuses, et notamment lorsque l'on divise le coût lié à la pratique par le nombre de sorties ! De fait, il est probable qu'un nouveau modèle de client pour la plaisance continue à se développer autour d'une logique de consommation du nautisme et de dépossession. La nature précise des offres correspondantes n'est pas du tout stabilisée en France, elle devrait s'articuler entre des solutions de location modernes, des boat-clubs « à la française », ... sur lesquelles travaillent tous les grands acteurs de la filière nautique. Le rôle des ports dans ce cadre reste à être déterminé, plusieurs attitudes semblent possibles (développer en interne ou en partenariat ?). **On s'oriente donc vers une augmentation possible du nombre de clients, leur rajeunissement, mais une diminution du nombre de bateaux, car ces derniers seront utilisés collectivement.**

**4/ Le marché du non plaisancier est le plus important en termes de volume :** vaste sujet pour les ports de plaisance, car généralement le nombre de promeneurs autour d'un port est nettement plus important que le nombre de plaisanciers présent sur le port ou parti en mer à un instant T. Il est donc évident que les ports jouent un rôle important pour des non-clients, comme lieu de promenade, consommation .... La question est celle du rôle des gestionnaires de ports pour ces clients, finalement peu générateurs de revenus directs pour l'exploitation.

Par rapport à cette projection, il convient de noter que :

- Bien évidemment, **le potentiel d'attraction va fortement différer d'un port à l'autre**, mettant encore en exergue l'importance pour chaque port de se spécialiser et de se démarquer
- **Le rôle du port et de son gestionnaire vis-à-vis de ces différentes cibles n'est pas nécessairement le même**, et qu'il pose systématiquement question. Son positionnement sur les propriétaires est évident, il l'est déjà moins pour les nouvelles offres de pratique, car susceptibles d'être déployées en partenariat avec des opérateurs nationaux et/ou des prestataires locaux. Enfin, la question rôle du gestionnaire sur les non-clients qui gravitent autour du port est entière.

## 3/ Un peu de méthode pour adapter le modèle local

### # Proposition d'un nouveau modèle de développement et de la méthode associée

Ces différentes analyses imposent de faire évoluer le modèle de fonctionnement et de développement et de mettre en œuvre de véritables stratégies marketing, orientées vers le client et la recherche de démarcation dans un environnement concurrentiel :

- > **Se spécialiser et être perçu comme différent**
- > **Cibler des profils de clientèles spécifiques et déployer des offres dédiées**

Dans le futur, on ne remplira plus son port avec des clients, on ciblera une ou plusieurs catégories de clients auxquels on proposera un produit personnalisé en fonction des potentialités du port et de son écosystème.

Cette nouvelle manière de faire requiert un peu de méthode :

#### 1/ Évaluez le potentiel de votre port

La base de la réflexion repose sur la qualification de son port, pour situer ses contraintes et déterminer ses opportunités en termes de marché.

L'exercice se fera à partir d'une matrice d'analyse comme proposé page suivante

*Exemple : l'exercice a ici été réalisé de manière sommaire par le cabinet Wiinch pour tous les ports normands. L'idée n'est ici pas de critiquer ou de mettre en avant un port (à tel point que le nom des ports a été effacé pour éviter toute forme de polémique inutile !), mais plutôt de démontrer les grandes disparités entre les ports.*

**On peut ainsi s'apercevoir ici que TOUS les ports normands sont différents et qu'ils présentent de fortes disparités en termes d'atouts ou de faiblesses.** On peut aussi identifier de forts écarts d'attractivité entre des ports qui cumulent des atouts et inversement .... Alors, pourquoi considérer "qu'un port est un port" comme certains continuent à le penser !

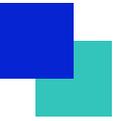
#### 2/ Déterminez vos cibles de marché

Sur cette base, la prochaine étape sera de cibler des profils de clients adaptés aux forces et aux faiblesses de votre port. Cet exercice est rendu complexe par la très grande diversité de profils et la nécessité de bien affiner le repérage des potentialités.

Dans le cadre de la démarche du "port de demain", un atelier de travail a mobilisé une trentaine d'acteurs au mois de février 2019 pour identifier les différentes cibles de clientèles pour les ports normands. En moins de 15 minutes, plus d'une trentaine de profils présentant des caractéristiques différentes ont ainsi émergé, démontrant la grande diversité des cibles possibles pour un port. A titre d'exemple : les contrats actuels ne tiennent compte que du gabarit du bateau, alors qu'ils devraient probablement intégrer de forts écarts en termes de besoins et d'attentes entre un client local et un résident secondaire, entre un régatier et un propriétaire d'un pêche promenade ....

L'exercice a ainsi permis d'identifier 3 grandes familles de solution et un nombre très élevé de sous familles. Chacune de ses sous familles présente des modes d'utilisation des ports différents et des attentes contrastées.

*Un croisement entre l'évaluation des ports par l'équipe de consultants et la définition des cibles par port réalisé par le Comité de Pilotage permet d'identifier des corrélations évidentes. A titre d'exemple, seuls les ports cumulant les atouts (et notamment zone de chalandise, qualité du bassin et accessibilité nautique) sont adaptés pour cibler les nouvelles clientèles. Le besoin de diversification est plus prégnant pour ceux cumulant les faiblesses. Enfin, certains ports présentent des caractéristiques très particulières leur permettant de se positionner sur des segments de marché très spécifiques et ainsi de jouer un rôle structurant pour leur bassin (Les pôles techniques et de services par exemple).*



**\_Exemple d'outils pour situer le potentiel de votre port (cas fictif ici simulé)**

<b>La zone de chalandise : résidents principaux et secondaires</b>	Importante et diversifiée		Faible et étroite
<b>Le bassin de navigation</b>	Qualitatif, facile et diversifié		Limité, complexe et monotone
<b>L'accessibilité nautique</b>	Permanente		Très contrainte
<b>L'accessibilité terrestre</b>	Très bonne connexion		Difficile d'accès
<b>Le professionnalisme et le dynamisme dans la gestion</b>	Equipe très professionnelle, aux compétences diversifiées et résolument proactive		Equipe très spécialisée et peu polyvalente, sans réelle prise en compte des évolution en cours, avec un mode gestion très traditionnel
<b>L'écosystème</b>			

**\_Exemple de la diversité des cibles de marché**



### 3/ Affirmez votre positionnement dans votre environnement concurrentiel et construisez l'offre correspondante

Il s'agit d'un enjeu central pour le futur des ports de plaisance normands. **Aujourd'hui, tous les ports proposent globalement les mêmes offres, les mêmes produits et les mêmes services, alors que TOUS les ports normands sont réellement différents.** Demain, la priorité sera de bâtir une stratégie marketing qui positionne votre port différemment de ses voisins, qui le spécialise en lien avec les cibles choisies, et qui déploie une offre et des services adaptés. Sur cette base, vous construirez une offre de service adaptée et mettrez en œuvre les actions de développement correspondantes.

#### Exemples :

**\_Le pôle technique** : certains ports normands sont déjà des pôles nautiques dans leur bassin de navigation voire à l'échelle régionale. L'enjeu est d'affirmer ce positionnement et de mettre en œuvre une dynamique de développement orientée sur ce thème : événement dédié, création d'un boat-center, accueil d'entreprises innovantes...

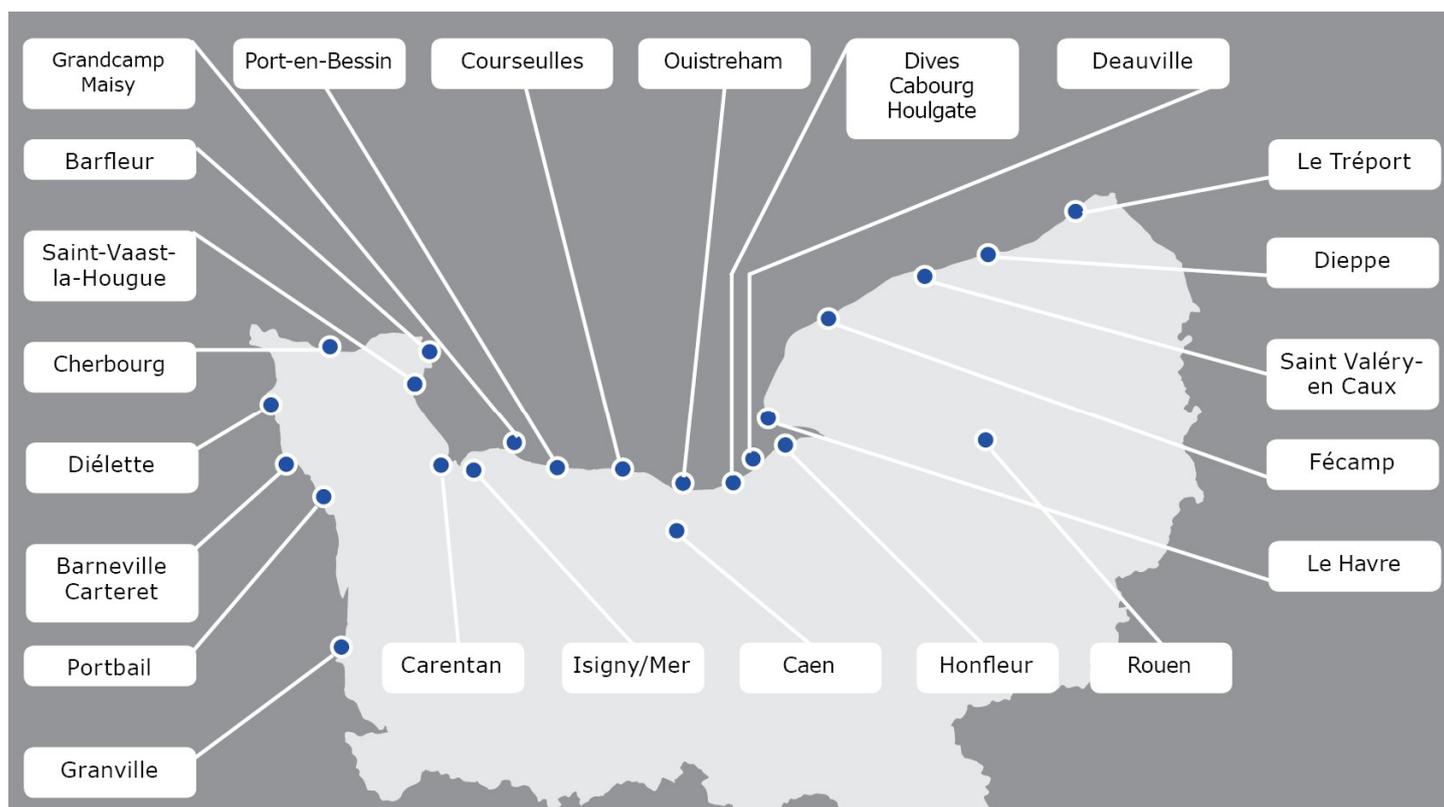
**\_Le port d'escale** : quelques ports normands sont déjà largement positionnés sur le marché de l'escale. Pour ces ports, l'objectif sera de renforcer leur positionnement sur ce marché et de structurer en lien avec les acteurs locaux une offre de service dédiée à cette cible de marché très particulière (conciergerie, club escale ...). L'exemple cherbourgeois est particulièrement intéressant sur ce point.

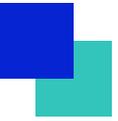
**\_Le port pour bateaux à moteur** : certains ports ont un intérêt réel à affirmer un positionnement sur le motor-boat. Au-delà d'accueillir des bateaux à moteur, l'objectif pourra être de travailler la notoriété et de cultiver le caractère différenciant avec des événements dédiés, des services et accompagnement en lien avec la pratique ... (et pourquoi pas ne plus accueillir de voiliers si cela permet de réduire les charges annuelles de dragage ?)

**\_Le port laboratoire** : la filière nautique connaît actuellement des dynamismes d'innovation importantes, autour des produits et des services. Les porteurs de projets correspondants peuvent être demandeurs de places et de locaux dans les ports pour tester leur offre et faciliter leur introduction sur le marché. Certains ports peuvent se positionner sur ce segment et afficher leur ouverture pour les porteurs de projets tout en mettant en place des offres adaptées (mise à disposition d'une boutique éphémère ...)

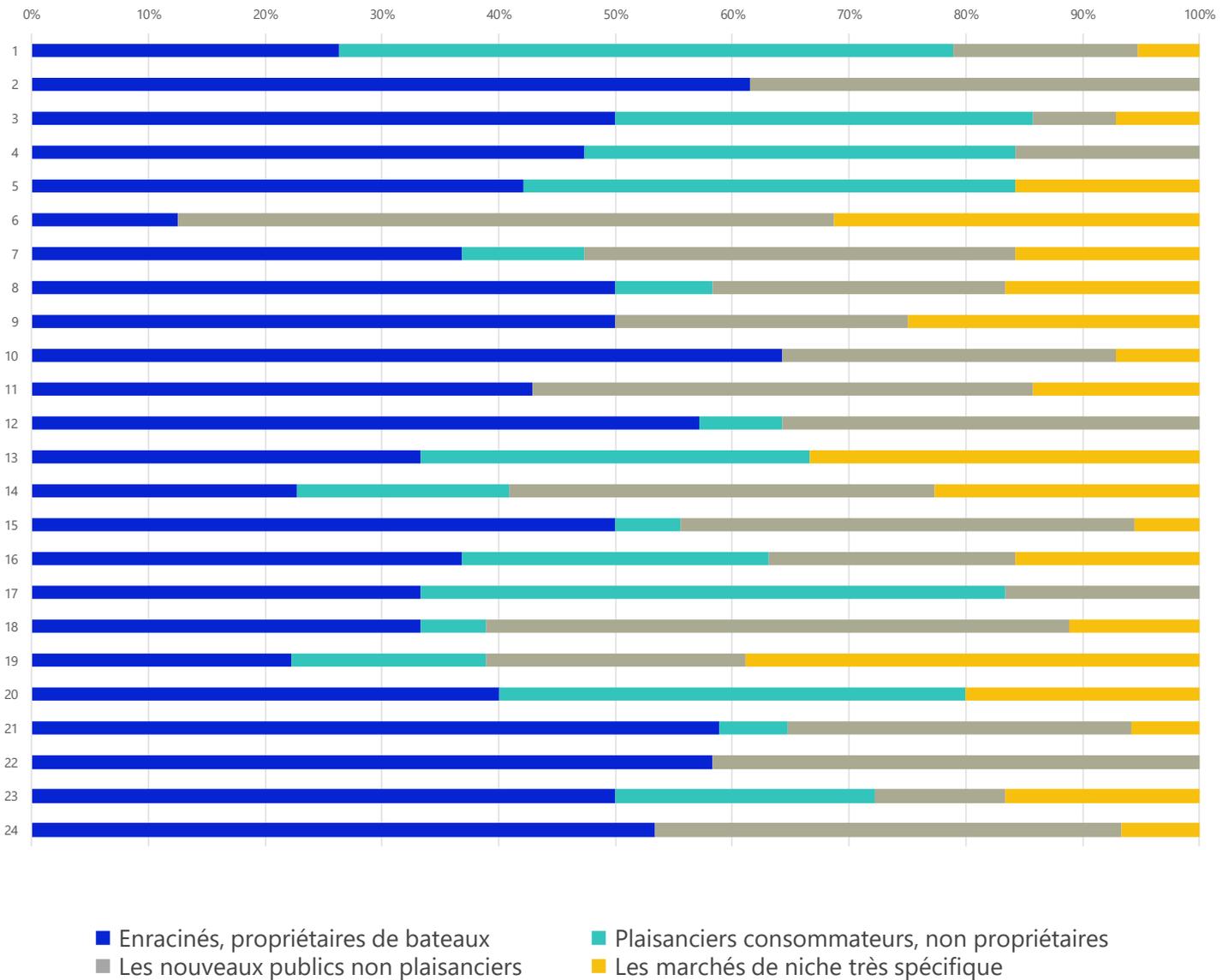
**\_et de très nombreuses autres potentialités**

Ensuite, le cumul de ces différents positionnements permet de construire une offre régionale complète, diversifiée et adressant tous les marchés potentiels.





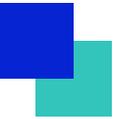
*\_ A titre d'exemple : un exercice de définition des cibles de marché possibles pour les ports régionaux a été réalisé par le COFIL. Il confirme la forte diversité de l'offre et la capacité de chaque port à affirmer un positionnement singulier.*



#### 4/ Intervenez aux différentes étapes du parcours

A partir du positionnement retenu, vous devrez ensuite dérouler une stratégie visant à influencer aux différentes étapes des parcours nautiques de vos clients actuels et de vos prospects :

1. **Les conquérir et les capter** pour les transformer en client
2. **Les fidéliser**
3. **Et éventuellement dans certains cas gérer la fin de leur pratique**, notamment compte tenu des perspectives évoquées en introduction (risque d'accroissement du nombre de bateaux d'occasion sans repreneur)



Bien évidemment, les actions mises en œuvre seront directement conditionnées par le positionnement marché retenu.

A titre d'exemple : certains ports ont un potentiel réel pour se positionner sur les "nouveaux clients du nautisme", et notamment ceux qui souhaitent pratiquer sans les contraintes de la propriété (clients potentiels pour des boat-clubs ou offres de location moderne). Le point d'entrée le plus évident vers cette pratique est probablement le passage du permis bateau. Pour autant, et comme déjà évoqué, peu d'actions sont mises en œuvre pour capter ces clients après le passage de leur permis, générant une forme de "perte en ligne" pour la filière. Les écosystèmes locaux ont donc un intérêt réel à structurer un dispositif et une offre pour capter immédiatement ce marché potentiel *"vous venez de réussir avec succès votre examen d'entrée. Pour voulez aller plus loin dans la pratique ? Nous avons forcément une offre adaptée à votre attente : acheter un bateau avec place associée (et financement, services d'entretien ...), boat-club, partage de navigation, offre de formation pour poursuivre l'apprentissage ..."*. N'oubliez pas non plus que le parcours vers une pratique voile est plutôt bien organisé par les acteurs associatifs, en revanche, le parcours vers le motonautisme (qui constitue pourtant l'essentiel du marché) ne l'est pas du tout, sauf rares exceptions ...

## 5/ Agissez collectivement

La méthodologie ici proposée met en exergue le rôle central des partenariats dans la mise en œuvre des actions. En effet, à aucune étape de la démarche, le port n'est en capacité d'agir seul. A titre d'exemple : l'analyse des potentialités tient nécessairement compte de la richesse, de la qualité et de la diversité de l'écosystème, la définition du positionnement nécessite un travail approfondi avec les acteurs publics en charge de la valorisation de la destination et la mise en place d'actions nécessite d'agréger des offres et des acteurs.

Toujours sur l'exemple du post permis bateau : Les dispositifs et les offres proposés ne peuvent être conçus et mis en œuvre que par un collectif d'acteurs, que le port peut animer ou coordonner : concessionnaire, opérateur boat-club ou loueur moderne, coach ....

**La capacité des ports à générer un collectif adapté, dynamique et porteur de développement constitue certainement le socle du port normand de demain.** L'activation de cette énergie collective est une condition *sine qua non* avant de s'engager dans la mise en œuvre de la démarche.



### >>> C'est donc bien tout le modèle du port de plaisance qui doit muter :

- **Le métier de gestionnaire** : du service, de l'agrégation d'offres, de l'animation d'acteurs, de la coordination de prestations, de la conquête de clients sans pour autant délaisser les fonctions actuelles > vraie problématique de capacité et de compétence au sein des équipes à anticiper
- **L'attitude du port** : être pro-actif, aller chercher des clients, gérer de l'abondance, jouer un nouveau rôle dans le jeu d'acteurs local et le territoire, ...
- **L'image et le positionnement** : d'une offre banale et identique aux autres ports vers la spécialisation et la démarcation dans son environnement concurrentiel
- **Les offres** : des services personnalisés pour un marché élargi
- **Ses liens avec l'écosystème** : l'animation d'un pool de partenaires pour structurer des offres et mener des actions communes. Sur ce point, le niveau d'implication du port peut être variable : d'animateur, guichet unique, à tiers de confiance vis-à-vis des clients

## 4/ Les 12 commandements pour un futur triomphant

### # Idées et préconisations à personnaliser localement

*Comme évoqué, les solutions à mettre en œuvre se situent surtout à l'échelle locale, en fonction de la réalité et des potentialités collectives. Néanmoins, des grandes familles de préconisations, théoriquement applicables à l'ensemble des ports, ont émergé au cours des travaux collectifs. Elles sont livrées ici et ne prétendent à aucune exhaustivité. Elles sont fondées sur des intuitions et visent à alimenter des démarches locales de structuration d'un nouveau modèle, à partir de la méthodologie proposée dans le chapitre précédent.*

#### 1/ Avancez dans un contexte d'inconnues et gérez une étape de transition

Les marchés évoluent, peut-être moins rapidement que prévu et surtout avec de fortes inconnues sur les perspectives à venir. La démarche a ainsi retenu la persistance du modèle du propriétaire (probablement avec des attentes évolutives), l'émergence d'un nouveau modèle de consommateur du nautisme (pas propriétaire de son bateau, et une importance accordée à la notion d'expérience) et un potentiel de diversification vers les non clients. Mais cela reste théorique et probablement erroné.

Pour autant, même si l'exercice de projection est impossible, **il apparaît nécessaire d'agir vite pour accompagner ces transformations et anticiper les nouvelles attentes**. Ce qui ne l'ont pas fait ce trouvent déjà en difficulté et cela devrait s'aggraver sans réponse adaptée. **Les gestionnaires en place vont donc devoir gérer une étape de transition, nécessitant de sentir en permanence le marché pour déceler les tendances d'évolution, de tester et d'expérimenter de nouvelles choses pour avancer, tout en restant prudent dans le développement en raison des inconnues**. Cette situation impose également de travailler sur la fidélisation des clients, car à défaut de pouvoir se projeter, il apparaît central de ne surtout pas perdre de clients dans ce contexte de transformation. La mise en place de partenariats avec les opérateurs privés, locaux et nationaux, offre également des potentialités pour aller vite sur certains projets, car ces acteurs mettent en œuvre des actions et des offres pour relever les mêmes défis que les ports, et notamment celui de la conquête des nouveaux clients.

#### 2/ Révisez vos offres et faites progresser votre niveau de services

Les principaux leviers d'innovation des ports de plaisance se situent probablement dans le service offert aux différents clients du port. Le potentiel est probablement beaucoup plus important et surtout impactant que sur les sujets liés à l'aménagement des ports ou les développements technologiques. L'offre actuelle de la plupart des ports est souvent banale et identique d'un port à l'autre : des emplacements à l'année ou à la journée, un peu de manutention, de la location de vélo, ou encore un accès aux douches.

Demain, toujours **dans cette même logique de démarcation, votre offre de service va devoir être diversifiée, augmentée et qualifiée**. Les besoins et potentialités seront très différents selon les sites et surtout selon les cibles de marché visées. Le point commun possible pour toutes les clientèles potentielles est probablement un besoin central de réduire les contraintes liées à la pratique : trouver une place, entretenir son bateau, trouver un prestataire ... pour se concentrer sur la pratique et l'expérience. Le rôle futur des gestionnaires est donc de structurer des offres qui aident les clients actuels et potentiels à s'affranchir des contraintes liées à la propriété, toujours pour continuer à fidéliser les actuels et surtout conquérir de nouvelles cibles demandeuses de services nouveaux. Orienter de manière affirmée sa stratégie de développement sur le service présente l'intérêt de pouvoir mettre en œuvre des actions impactantes rapidement, généralement dans un partenariat étroit avec les professionnels locaux.

### 3/ Structurez des parcours clients et personnalisez les offres

Dans cette même logique, le port "nouvelle génération" accordera une place prépondérante à la notion de parcours clients, voire d'expérience clients. Tous les clients sont différents, et présentent des attentes, des modes de pratique parfois contrastés. En réponse, **vos offres de services devront être davantage personnalisées pour s'adapter à cette diversité**. Demain, il faudra être ainsi capable de proposer des offres low-cost ou premium. La mise en réseau des ports offre des opportunités intéressantes sur ce point. En complément, il faudra aussi structurer des parcours de pratique pour les prospects et les clients. Ces parcours devront apporter des réponses qualitatives à toutes les étapes liées à l'accès à la pratique puis à la pratique elle-même. En amont, le cas des mystérieux détenteurs du permis bateaux est un parfait cas d'école ; Comment les faire venir vers une pratique régulière sur le port juste après le passage du permis ? Pour les clients plus traditionnels, ce parcours devra s'intéresser à toutes les étapes : le stationnement, le stockage du matériel, la surveillance du bateau en son absence, le retour de navigation, le maintien à niveau des compétences, les manœuvres et autres. Cette démarche est structurante pour l'avenir, car elle permet tout au long du parcours de proposer des services adaptés et réellement différenciants. Dans ce cadre, une attention toute particulière devra être accordée à la qualité de la relation client. Des marges de progression phénoménales existent probablement dans plusieurs ports ! Pour y parvenir, les ports devront décomposer ces différentes étapes de la manière la plus fine possible pour identifier les manques, les besoins et les opportunités. Bien évidemment, cet exercice devra se faire en se mettant à la place du client (et en se rappelant que le niveau moyen des clients d'un port est généralement très en-deçà de celui de l'équipe en charge de la gestion ; ce n'est pas parce qu'un maître de port trouve qu'un emplacement est facile d'accès qu'il l'est pour tous les clients !)

### 4/ Agrégez des offres et construisez des places de marché

En lien avec les propositions précédentes, on peut également penser que les capitaineries des ports vont évoluer dans un nouveau rôle de guichet unique, pour des plaisanciers mais pas que. **Les ports vont devoir faire évoluer leur schéma sur le modèle de la "marketplace", c'est-à-dire un lieu qui agrège différentes offres et services pour différents types de clients, développé en partenariat avec des prestataires**. Cette évolution est également structurante pour les ports et traduit un réel enjeu de passer d'un métier de gestion de places vers le service et l'agrégation d'offres. Demain, les ports devront être capables de proposer à un propriétaire une solution "all inclusive" intégrant l'entretien et la maintenance du bateau, son avitaillement et d'autres services nouveaux en sus de la place, mais aussi une solution de "co-navigation" pour un client qui souhaite aller sur l'eau, ou bien encore un hébergement dans un vrai bateau en lien avec un acteur de la location entre particuliers. La mise en œuvre de ces places de marché nécessite là encore des partenariats étroits avec des professionnels locaux, le port s'affirmant dans son rôle central d'interface avec les clients puis il confie (sous-traité ?) les prestations à ses partenaires et/ou les organise en interne avec ses propres ressources. Bien évidemment, tout cela nécessite d'avoir une capitainerie adaptée pour assurer ce rôle : ouverte sur l'extérieure, accueillante et donnant envie d'entrer, ce qui n'est pas toujours le cas ! Cela nécessite également un nouveau cadre partenarial, basé sur une relation client / fournisseur.

### 5/ Faites de vos clients des ambassadeurs du port

Les stratégies marketing les plus efficaces accordent une place prépondérante à la notion d'ambassadeur. Les raisons sont nombreuses : les clients souhaitent devenir des "consom'acteurs" et jouer un rôle actif, les réseaux sociaux permettent de tout amplifier (le positif et le négatif), et les marques doivent développer de nouveaux rapports avec leurs clients. Ce système fonctionne déjà dans les ports sous le nom de "bouche à oreille", notamment dans le choix des ports d'escale pendant une croisière ou le choix d'un professionnel. L'objectif est d'aller encore plus loin dans la démarche, que vous ayez ou non un Georges Clooney dans vos clients, **en structurant une stratégie marketing nouvelle fondée sur cette idée d'ambassadeur**. Certains clients ou partenaires peuvent avoir un intérêt réel à y participer, et notamment ceux qui arrivent en fin de pratique et qui ont un intérêt réel à ce que la plaisance et le port soient les plus attractifs possibles, avec le risque autrement de ne pas réussir à revendre leur bateau.

## 6/ N'oubliez pas le motonautisme

Généralement, les gestionnaires de ports semblent accorder une place prépondérante à la voile au détriment du moteur, souvent en raison de leur propre appétence pour la voile (et parfois leur désintérêt pour le moteur !). Cela se traduit généralement par des actions nombreuses mises en œuvre pour les voiliers : régates, accompagnement du Yacht Club local ... et pas grand-chose pour les bateaux à moteur. Pour autant, **rappelez-vous que les bateaux à moteur sont très largement surreprésentés dans la flotte active normande (et dans une très grande majorité de ports), qu'il n'existe pas réellement de dispositif d'accès à la pratique en dehors du permis (a contrario des écoles de voile et yacht clubs pour la voile ...)** et que probablement ces clients sont demandeurs de services et d'animations spécifiques. En l'absence d'une structuration suffisante de ce segment de marché (en dehors de la partie pêche de loisirs), les gestionnaires ont probablement un rôle important à jouer pour amener vers la pratique motonautique (les capter après le passage du bateau), leur proposer des animations particulières (sorties en groupe, cours de pêche), et imaginer des services adaptés.

## 7/ Accompagnez le changement dans vos équipes

Comme évoqué à de nombreuses reprises, **l'enjeu pour les ports est d'abord de réussir à changer de métier !** Bien évidemment, une attention toute particulière devra être accordée dans l'accompagnement des équipes portuaires pour les adapter et leur permettre de mettre en œuvre les actions nécessaires. Le sujet est complexe, car une grande partie des équipes dispose avant tout de compétences techniques et administratives auxquelles il va falloir greffer une réelle culture de l'accueil et une nouvelle approche des partenariats avec les professionnels. A noter que les ports qui accueillent déjà des flux d'escale importants disposent généralement d'équipes avec une réelle culture de l'accueil et probablement une capacité facilitée à s'adapter par rapport aux ports uniquement positionnés sur les clientèles à l'année. Les besoins d'adaptation se retrouvent aux différentes étapes des parcours de pratique : donner envie de devenir client, vendre une offre, proposer des services, accompagner le client et lui rendre la pratique plus facile, mobiliser les professionnels nécessaires ... Tous les agents doivent également devenir ambassadeurs de leur port et des pratiques associés. Les acteurs locaux du tourisme, et notamment les Offices du Tourisme, disposent de compétences intéressantes pour accompagner les équipes portuaires dans cette montée en compétence sur l'accueil et la commercialisation. A noter que le besoin d'évolution concerne aussi certains professionnels de la filière.

## 8/ Ne vous trompez pas de combat

Au cours des entretiens préalables, à la question "quels sont les axes de développement de votre port", la réponse la plus courante a été : "l'escale" et le "grand public qui fréquente le port". Si certains ports ont un intérêt réel à renforcer leur positionnement sur ces marchés, pour d'autres les impacts en termes de recettes d'exploitation seront limités. Pour illustrer : dans une grande majorité de port, le chiffre d'affaire généré par l'escale se situe en deçà des 10% des recettes totales (en termes de recettes directes pour l'exploitant, les dépenses indirectes et induites étant bien plus élevées), alors que l'accueil de bateaux de passage génère des charges d'exploitation importantes (ouverture de la capitainerie, nettoyage des sanitaires ...). Pour ces ports, le développement de l'escale pourrait continuer à déséquilibrer le modèle, générant des charges nouvelles pour des recettes supplémentaires limitées. Il convient par contre de rappeler l'importance de l'escale en termes de retombées socio-économiques pour les territoires, ce qui pose la question de l'organisation des actions visant à renforcer les fréquentations entre les différents acteurs concernés. La situation est bien évidemment différente pour les ports déjà bien positionnés sur ce marché, qui au contraire pourront voire augmenter de manière significative leur volume de recettes. Pour le grand public, la situation est encore plus problématique, car peu de gestionnaires sont directement impactés en termes de recettes par les fréquentations et dépenses de consommation réalisées sur les ports par ce grand public. L'idée n'est évidemment pas d'inciter les ports à se refermer ou à interdire l'escale, mais plutôt de bien les mettre en alerte sur l'importance de faire les bons choix en termes de stratégie. Pour beaucoup, la priorité va rester la commercialisation des emplacements sur des durées longues et les services associés, avec la mise en œuvre d'une stratégie de développement adaptée. Les autres positionnements viendront enrichir cette offre de base, où se situe le principal levier de croissance. Cela met aussi en exergue le rôle d'espace public des ports, et l'importance de bien associer les collectivités dans leur gouvernance compte tenu des enjeux exprimés. **Les gestionnaires ne doivent donc pas se tromper de combat, leur enjeu est avant de consolider et de développer leur exploitation pour pouvoir porter les investissements et mettre en place les actions nécessaires.**

## 9/ Choyez vos professionnels et captez des porteurs de projets

Le nouveau modèle de fonctionnement et de développement des ports ne pourra se structurer qu'à partir de nouvelles formes de partenariat avec les professionnels : construire des offres nouvelles, diversifier les services, créer des places de marché, etc. **Les gestionnaires doivent donc mettre en œuvre une nouvelle dynamique partenariale avec leurs professionnels** (ou du moins ceux qui sont prêts à rejoindre la nouvelle dynamique) et sortir des conditions de fonctionnement actuelles. Cela passera avant tout par un changement de posture vis-à-vis ces professionnels (l'heure n'est plus à "chacun son métier" mais plutôt à "construisons ensemble l'avenir"), puis à la mise en œuvre d'un programme de travail pour construire des offres et organiser les conditions de ce partenariat. Bien évidemment, une attention toute particulière sera accordée à la qualité des relations avec ces professionnels, pour en faire également de solides alliés et ambassadeurs du port. De la même manière, les gestionnaires de ports ont un intérêt évident à capter des professionnels proposant des services ou des produits nouveaux voire innovants. Pour cela, il faudra bâtir une stratégie d'attraction particulière pour être identifié comme "LE port d'accueil des porteurs de projets innovants", facilitant les conditions d'implantation sur le port (mise à disposition de locaux, emplacements et logique de "booster d'entreprise"). Les ports vont devoir apprendre à jongler de manière habile entre une approche "Business to Consumer" et Business to Business", avec un curseur qui s'adaptera progressivement en fonction de l'évolution réelle des marchés.

## 10/ Diversifiez vous vers les non clients en valorisant vos actifs

Ce besoin de diversification varie fortement selon les ports. Pour certains, la priorité doit rester celle des pratiques de plaisance dynamiques, mais **pour d'autres la diversification constitue une voie à explorer rapidement**. Cette diversification veillera à valoriser les actifs des ports, et notamment les plans d'eau, les terre-pleins et les espaces bâtis. La piste de diversification la plus évidente et pratiquée est probablement l'hébergement insolite. Plusieurs solutions sont possibles : sur les bateaux des clients, sur des habitations flottantes dédiées à cet usage, en aménagement des espaces dans les locaux (et si la vigie de la capitainerie accueillait des clients pour une nuit ?), voire en implantant des Bathô (voir ci-dessous) sur les terre-pleins du portuaire (et en proposant une issue positive à un client en fin de pratique qui n'arrive pas à revendre son bateau). En dehors des recettes générées par cette nouvelle activité, ce type de diversification peut également s'inscrire dans un programme plus complet de mise en tourisme du port et de développement d'une culture de l'accueil au sein de vos équipes. Dans le même registre, le développement d'une offre de bureaux (flottant ou capitainerie) peut présenter un intérêt sur certains territoires. D'autres formes de valorisation du plan d'eau sont à explorer : développement de la pratique du paddle board dans un espace sécurisé, accueil d'un "port miniature", implantation d'un parc de jeux flottant, mise en place d'un wakepark ou autres activités. Les potentialités sont nombreuses et à explorer au cas par cas. Le développement de l'événementiel constitue également un levier possible de diversification. Le potentiel se situe évidemment sur des événements nautiques, mais également des animations sans liens directs avec le nautisme ; le port (son plan d'eau, ses bâtiments et terre-plein) devenant un support attractif pour accueillir l'événement. Dans la même logique, des produits associant différentes offres et services (salle de réunion, pratique nautique dans le bassin ...) peuvent être construits à destination de segments de marché précis (entreprises, formations ...).

### 2 exemples de diversification



Un Sealoft dans le port de Kernevel  
Hébergement Flottant



Un Bathô : transformez les  
bateaux de vos clients en fin de  
pratique en hébergement insolite

## 11/ Digitalisez votre gestion et votre interface client

Certains ports utilisent encore les tablettes ... en bois et crayon papier pour gérer leur plan d'eau ! La digitalisation des ports ne constitue vraiment pas une fin en soi mais doit pour autant s'envisager rapidement pour accompagner la révision de l'offre de l'offre et s'adapter aux attentes de vos clients.

L'enjeu est triple :

1. Rendre votre gestion plus performante pour pouvoir dégager du temps pour assurer des tâches à forte valeur ajoutée (comme conquérir des clients, tisser un partenariat avec un professionnel, ou simplement accueillir un escalant avec un niveau proche d'un hôtel)
2. Faciliter l'usage du port pour vos clients et partenaires : paiement en ligne, accès aux informations sur conditions d'accès au port, réservation services ...et bien plus encore
3. Valoriser les offres présentes sur votre port pour une cible de clientèle élargie : location entre particuliers, hébergement à quai ...

Cette digitalisation devra également intégrer des actions visant à renforcer la e-réputation du port, en utilisant les différents canaux existants (réseaux sociaux ...). Sur ce point, les marges de progrès sont importantes pour de très nombreux ports, pour la plupart absents de ces vecteurs de notoriété et de développement.

Bien évidemment, le digital ne règlera pas tous les problèmes, notamment en raison de la spécificité de la pratique nautique qui s'organise dans un espace naturel. Il sera un allié incontournable d'une nouvelle stratégie fondée sur le service et la qualité de la relation client qui mixera le recours au digital et la montée en niveau de la qualité du présentiel sur site.

## 12/ Ayez une ambition environnementale à la hauteur de la qualité du milieu dans lequel vos clients souhaitent pratiquer

Au plan environnemental, la filière nautique présente certains paradoxes. La pratique requiert des espaces de navigation les plus propres et vierges possibles alors que la filière apparaît peu "décarbonée" (matériaux utilisés, conception, motorisation, mode d'utilisation des bateaux ...). Tous les segments de la filière doivent donc évoluer positivement pour assurer une meilleure prise en compte des enjeux environnementaux, et de nombreuses dynamiques peuvent s'observer dans les différents segments de la filière (Ecoconstruction, propulsion électrique, maîtrise des rejets dans les ports ...). Les ports de plaisance ont un rôle central à jouer qui nécessite la mise en œuvre de plusieurs actions combinées, à la fois pour réduire drastiquement les atteintes au milieu, et notamment sur la problématique des rejets (carénage, eaux usées ...), mais plus largement pour accompagner leurs clients et les professionnels vers une plaisance plus responsable.

D'importants efforts ont été déployés dans tous les ports, mais il est indispensable de continuer à progresser notamment en explorant des pratiques nouvelles (alternative à l'antifouling ...). Les questions énergétiques, tant liées à la gestion du port que la pratique elle-même, devront être explorées par les ports, avec l'idée de réduire et de mieux consommer. Sur le modèle méditerranéen, des réflexions visant à transformer les bassins en zone favorisant le développement de la biodiversité mériteraient d'être activées dans les ports normands. Les ports devront également accompagner et impulser les évolutions en termes de motorisation et de propulsion même s'il semble encore délicat de se projeter. En tant qu'émetteurs de flux, les ports devront également sensibiliser leurs clients aux enjeux environnementaux liés à leur pratique à l'extérieur du port : rejets, mouillages sauvages, taille des captures ...

Enfin, les ports doivent d'ores et déjà anticiper les évolutions liées au changement climatique, avec un sujet réel sur les impacts liés à l'élévation du niveau de la mer sur la pratique et les aménagements.

## Une nouvelle dynamique collective à structurer à l'échelle régionale | 7 actions collectives

Comme évoqué, les principaux leviers d'évolution se situent à l'échelle locale, en intégrant les spécificités de chaque port, chaque territoire et chaque écosystème. Pour autant, les travaux réalisés dans le cadre de la mission ont révélé un besoin réel de mise en œuvre d'actions collectives, pour lesquelles le périmètre régional pourrait être pertinent.

1

**Observer et suivre les clientèles et le marché :** les données de marché mobilisables dans la plupart des ports sont largement insuffisantes pour comprendre les transformations en cours et encore moins se projeter. Beaucoup de ports sont par exemple incapables de fournir des données sur l'âge de leurs clients ou bien de faire la distinction entre un résident principal et secondaire (qui a probablement des besoins différents) ; toutes les données étant structurées autour du bateau et pas du client ! De même, peu de ports arrivent à sortir des éléments fiables sur les départs (nombre, raisons, poursuite ou arrêt de pratique) et les motivations dans le choix d'un port. Dans un contexte de mutations importantes des marchés, il apparaît urgent de déployer un réel observatoire de suivi de l'évolution des clientèles de plaisance, afin de comprendre ce qui se passe, de mesurer des tendances et d'alimenter une réflexion prospective. Cet observatoire devra aussi s'intéresser aux non-clients pour connaître leur perception du sujet, évaluer leurs besoins et situer les opportunités pour les capter. Le périmètre de la Normandie est pertinent pour cela, mais il n'est pas le seul. La question du pilotage de ces actions reste entière à ce stade de la réflexion.

2

**Organiser, valoriser et animer l'écosystème normand :** à la différence de plusieurs régions littorales, la Normandie a un réel "coup d'avance" dans la structuration de sa filière, et notamment une capacité à agréger les ports, les territoires et les entreprises / prestataires de services dans une dynamique collective et non cloisonnée. Cet écosystème constitué depuis plusieurs années constitue indéniablement un atout stratégique pour penser la plaisance de demain et mettre en œuvre les actions nécessaires.

3

**Structurer des partenariats avec les leaders de la filière :** comme évoqué, les principaux leaders de la filière nautique française sont en train de faire évoluer leur métier en déployant des offres nouvelles visant à adresser de nouveaux marchés (location moderne, boat-club ...). La Normandie apparaît relativement isolée de ces dynamiques alors qu'elle a de solides atouts à valoriser auprès de ces acteurs : des emplacements immédiatement disponibles, la proximité de l'île de France, la notoriété de certaines stations littorales .... Une attitude pro-active vis-à-vis de ces opérateurs est à conseiller pour imaginer avec eux des pistes de développement pour les ports normands et leurs entreprises.

4

**Impulser l'innovation dans les services :** en lien avec les enjeux repérés, il apparaît nécessaire d'impulser une dynamique dans les ports orientée sur le service et la relation clients. Des actions sont à prévoir pour générer localement ces dynamiques : sensibilisation, appel à projets ...

5

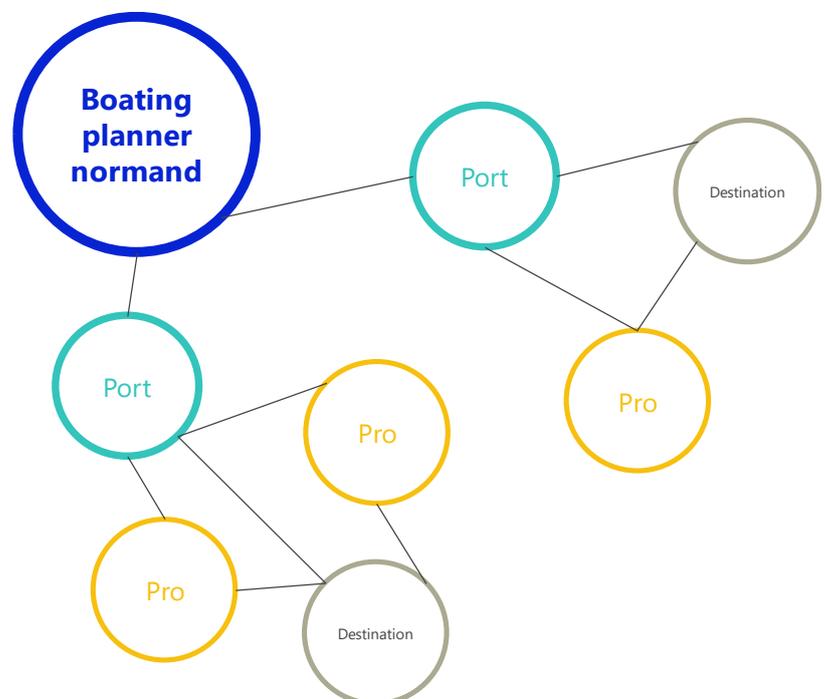
**Accompagner, conseiller et former les acteurs locaux :** En complément, une démarche visant à faire infuser localement la dynamique "port de plaisance de demain" est à engager rapidement. La mise en place de l'étape 3 de la démarche "votre port demain" est probablement une amorce intéressante pour les ports volontaires. Elle devra s'accompagner d'actions de formation pour faire monter en compétence les équipes et les partenaires pour relever les défis. Cette action est stratégique, car elle doit permettre de convaincre localement de l'importance de changer de modèle (certains n'en sont pas nécessairement convaincus) puis de fournir les éléments nécessaires pour accompagner cette dynamique.

**Structurer l'offre nautique et la commercialiser** : Enfin, une large dynamique visant à structurer des offres nouvelles et les commercialiser mériterait de s'organiser avec les différents ports et territoires normands. L'objectif est à la fois de participer à "démystifier" les conditions d'accès à la pratique puis de construire et de vendre des produits visant à adresser les marchés ciblés. L'organisation de cette démarche marketing pourra se faire à deux niveaux :

- A l'échelle régionale, avec un "boating planner normand" chargé de la relation client et de la vente des offres correspondantes. Ce boat planner agrégera les différentes offres de pratique présentes localement et sera chargé de conquérir les clients.
- A l'échelle locale, en renforçant le rôle du port dans la structuration des offres et la coordination des acteurs, pour "faire remonter" au Boat-Planner des produits clés en main
- Cette action permettra également de positionner la Normandie comme territoire d'innovation dans le nautisme, avec des effets à prévoir en termes d'attraction d'entreprises. L'idée sous-jacente est aussi de structurer un collectif et de mettre en place des actions visant à "chasser en meute" et à partager les frais associés.

Cette idée de « BOAT PLANNER NORMAND » n'a pour le moment fait l'objet d'aucune étude de faisabilité particulière.

Elle vise surtout à démontrer l'importance de changer de modèle, en apprenant à commercialiser des offres et des produits, pour des clientèles diversifiées et en renforçant le rôle du port dans cette dynamique qui ne peut se construire qu'avec les professionnels et les destinations.



## La suite

L'étape 2 de la démarche va être déployée dans les ports laboratoires, avec l'objectif de construire et de tester des méthodes d'interventions à l'échelle locale. Ces travaux, vont permettre d'entrer davantage dans le détail et ainsi d'enrichir la réflexion globale. **Dès l'automne 2019, les ports normands volontaires pourront appliquer la démarche à leur échelle, à partir d'une méthodologie à construire ensemble en fonction des besoins et envies.** Pour cela, des outils et une matrice ont été produits dans le cadre de la démarche (ce guide est une synthèse de l'ensemble des éléments produits). Ces outils peuvent ainsi être déployés dans tous les ports qui souhaitent s'inscrire dans la démarche "port de demain" et peuvent ainsi bénéficier dans ce cadre d'un accompagnement par Normandie Maritime et la mobilisation du cabinet Wiinch.

Certaines actions collectives doivent de leur côté trouver un pilote et un cadre partenarial adapté. Certaines méritent d'être activées rapidement pour accompagner la filière dans sa transformation.

Dans la continuité de cette démarche précurseuse, Normandie Maritime va engager différentes actions visant à la fois à :

- Faire infuser la dynamique "port de plaisance de demain" auprès des différents acteurs de l'écosystème nautique normand, aux différentes échelles concernées
- Valoriser le territoire et son offre nautique globale, par la création de produits et services nouveaux et la mise en œuvre d'actions de promotion, communication et commercialisation



# NORMANDIE MARITIME

LES COMPÉTENCES NORMANDES  
AU SERVICE DE L'ÉCONOMIE  
MARITIME ET FLUVIALE



C'EST LA MER QUI NOUS UNIT  
par BANQUE POPULAIRE GRAND OUEST

NAVAL  
GROUP



CA NORMANDIE  
: OSER L'AVENIR



LE PORT DE PLAISANCE DE DEMAIN

Normandie Maritime  
[www.normandie-maritime.fr](http://www.normandie-maritime.fr)  
09.72.44.36.22