

# MARKETING

**DURÉE : 2 HEURES.**

## CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.  
Calculatrices autorisées.*

## SUJET

### LE MARCHÉ DE LA PLAISANCE

#### GROUPE BÉNÉTEAU

##### AVERTISSEMENT :

Le cas Bénéteau a pour but de repérer la capacité à organiser une réflexion autour d'un sujet neuf. Il ne s'agit donc pas de faire la preuve de sa connaissance du marché de la plaisance, mais de **proposer une méthodologie d'analyse de ce marché.**

Les données du cas sont inspirées des faits et chiffres réels, mais ne décrivent pas l'approche marketing du groupe Bénéteau.

*Les informations proviennent des sources suivantes : le site du groupe Bénéteau ; une étude du marché de la plaisance en France de 2010 (ODIT) ; des magazines professionnels (Voile ; Le Marin), des informations de 2010 de l'Expansion ainsi que de la Fédération française de la filière maritime, et du site gouvernemental mer.equipement.gouv.fr.*

Numéro un mondial des constructeurs de voiliers, le groupe Bénéteau poursuit sa progression sur le marché des bateaux à moteur et figure parmi les tout premiers acteurs européens.

En voile comme en moteur, Bénéteau, Jeanneau, Lagoon et Prestige proposent une gamme de plus de cent modèles de 20 à 60 pieds (1 pied = 0.33 mètres). Le groupe dispose également d'une des plus prestigieuses marques dans la construction à l'unité de voiliers haut de gamme : CNB. Il étend son offre dans le domaine des bateaux à moteur de plus de 15 mètres avec Prestige Yachts et Monte Carlo Yachts.

Après avoir « subi » les effets de la crise sur le marché de la plaisance, le groupe Bénéteau renoue en 2010 avec des résultats encourageants.

En pertes en 2008-2009, Bénéteau a renoué avec les bénéfices lors de l'exercice suivant. Il affiche un profit net de 31,4 millions d'euros à fin août, contre une perte de 10,4 millions un an plus tôt. A 45,2 millions, le résultat opérationnel courant est supérieur aux attentes.

En septembre 2010, il publie un chiffre d'affaires en hausse de 18,2 % pour son exercice 2009-2010 clos le 31 août à 779,4 millions d'euros, supérieur à ses propres attentes.

Ainsi, le président du groupe Bénéteau annonce la volonté de poursuivre cette croissance de 25 % en 2011.

***Afin d'atteindre cet objectif, vous devez réfléchir aux réelles opportunités du marché de la plaisance. Vous devrez apporter votre expertise marketing pour aider Bénéteau à définir les grandes actions marketing qui permettront au groupe de conserver sa position de leader sur le marché de la voile de plaisance.***

**Travail à faire :**

1. Etablissez un diagnostic externe du marché de la plaisance. (4 points)
2. Procédez au diagnostic interne du groupe Bénéteau. Vous ferez notamment apparaître les facteurs clés du succès du groupe Bénéteau. (4 points)
3. A partir de ces analyses, vous apporterez des conseils quant aux choix marketing à opérer pour que le groupe atteigne ses objectifs de progression de CA de 25 %. Vous vous interrogerez notamment sur :
  - a. La ou les cibles à privilégier.
  - b. Leurs principales motivations d'achat.
  - c. Les actions sur les variables du mix-marketing. (Vous pourrez négliger l'axe prix)

Votre réflexion doit être structurée et cohérente. Pour chaque élément du mix, il convient de justifier les actions préconisées. (12 points)

**1. Présentation du groupe**

**1.1 Un groupe solide et performant**

125 ans d'expérience, de passion, de savoir faire et d'innovation ont façonné le groupe Bénéteau. L'entreprise a bâti sa force sur un engagement constant vis-à-vis de ses clients et de son environnement.

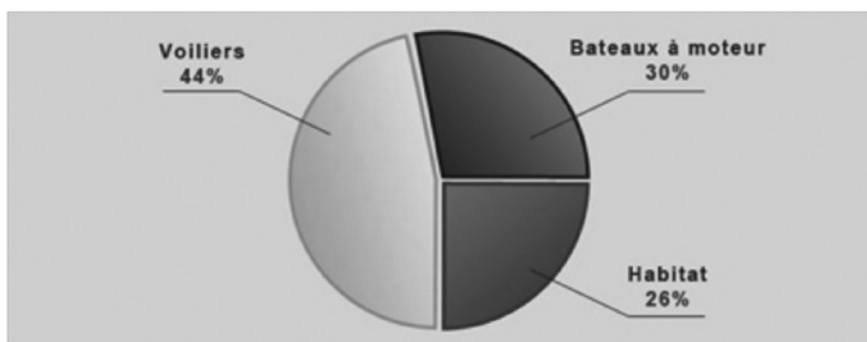
Elle dispose d'une situation financière saine avec :

- une progression constante de son CA depuis 15 ans
- des fonds propres s'élevant en 2008 à 500 millions d'euros
- une rentabilité de 14 %
- une absence totale de dettes

Numéro un mondial des constructeurs de voiliers, le groupe Bénéteau poursuit sa progression sur le marché des bateaux à moteur et figure parmi les tout premiers acteurs européens.

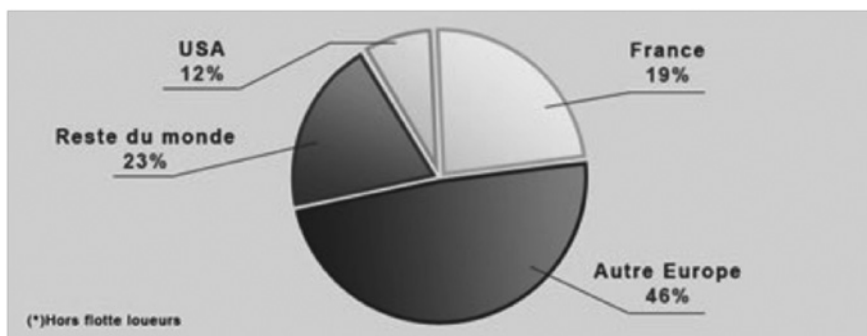
Acteur de premier plan sur le marché européen de l'habitat de loisirs, le groupe se développe sur le marché de l'habitat résidentiel à hautes performances environnementales. Avec la conception et la fabrication de maisons à ossature bois, il ambitionne de rendre accessible en termes de prix, un habitat de qualité répondant aux exigences du développement durable.

### Répartition du CA par activité en 2010



(www.beneteau-group.com)

### Répartition géographique en 2010



(www.beneteau-group.com)

Moteur de l'innovation, la recherche figure au premier rang des priorités du groupe qui consacre à ce secteur près de 20 millions d'euros chaque année.

Un centre de Recherche & Développement dédié à l'activité Plaisance, développe des solutions communes – de produits et de process d'industrialisation – transposables dans les différents chantiers du groupe (Bénéteau, Jeanneau, Lagoon, CNB).

## 1.2 Un groupe qui s'engage auprès de ses clients

Le groupe Bénéteau a construit sa force sur des valeurs fortes et des fondamentaux solides. Au fil des générations, les hommes et les femmes de l'entreprise ont cultivé la passion du produit, le sens de l'innovation et l'engagement constant vis-à-vis de ses clients et de son environnement.

Ouvrir au plus grand nombre l'accès à des produits de qualité, répondre aux exigences des clients, se développer dans le respect de l'éthique sociale, limiter l'impact environnemental : ces valeurs cimentent jour après jour la cohésion de l'entreprise et sont autant d'armes décisives pour le présent et le futur.

### Optimiser le rapport qualité/prix

Aujourd'hui à modèles et budgets équivalents, le groupe conçoit et fabrique des bateaux plus grands, mieux équipés et plus performants. Un outil industriel moderne et des techniques de pointe contribuent à cette performance. L'optimisation constante des processus de fabrication favorise la réduction des coûts de production. Cet atout ouvre au plus grand nombre le plaisir de naviguer sur des bateaux de grande qualité.

Attaché au respect et à l'écoute de ses clients, le groupe Bénéteau s'appuie sur un réseau international de 450 distributeurs qui conseillent et assistent les propriétaires dans plus de 50 pays.

Ainsi, le groupe ne se limite pas au métier de constructeur mais les marques du groupe Bénéteau accompagnent leurs clients de l'acquisition à la revente de leurs produits.

## 1.3 Un groupe respectueux de l'environnement

Le développement durable est avant tout un formidable levier d'innovation au sein du groupe. Avec le Lagoon 420, le groupe a été le premier à proposer un bateau équipé en série de moteurs électriques.

## 1.4 Bénéteau s'appuie sur 4 marques phares à l'identité marquée

4 marques à l'identité marquée qui développent une gamme de plus de 100 modèles de 20 à 60 pieds. Elles répondent aux attentes d'une clientèle variée dont les choix de navigation sont très divers.

### \* JEANNEAU

*Marins dans l'âme*

Jeanneau propose une large gamme de voiliers marins, robustes et fiables. Bons marcheurs par tous les temps, les voiliers Jeanneau sont sûrs quand le vent force, confortables en croisière et agréables à vivre au port. Lignes fluides, dynamiques et design tendance caractérisent l'ensemble de la gamme.

- **Sun Odyssey DS** : La plus belle des invitations au voyage grâce à un design résolument novateur, des lignes fluides et élégantes. Ce beau voilier de voyage, offre au plaisir de naviguer une dimension nouvelle.

Un véritable voilier du futur qui allie performance et confort grâce à un intérieur spacieux, et un immense équipement facilitant la navigation (prise de quai, grand

voile enrouleur et guideau). Autant de caractéristiques qui ont une valeur importante par rapport à la concurrence.

**- Sun Odissey 30 i : Un spacieux voilier de 30' très attendu**

Le nouveau Sun Odissey 30 i est, quant à lui, un vrai bateau de croisière qui allie un design élégant commun à la gamme Sun Odissey, à un volume et un confort tout à fait remarquables dans cette catégorie de voilier.

Le prix de ce voilier est tout à fait compétitif sur le marché.

**- Sun fast : pourquoi opposer vitesse et confort ?**

Le Sun Fast 3200 est un nouveau concept de course-croisière, qui concilie parfaitement la vitesse et le confort. Son aménagement est conçu pour faciliter la vie à bord. Ses équipements techniques ont été conçus pour être, avant tout, fonctionnels et fiables.

**- SUN : Sportif et ludique pour mini-croisière**

Le Sun 2000 incarne réellement le concept du bateau sportif et familial. Le Sun 2000 allie polyvalence et le confort. La dérive pivotante et le safran entièrement rétractables facilitent son chargement sur une remorque et le rendent complètement échouable.

**\* LAGOON**

*L'art de vivre en catamaran de croisière*

Leader mondial sur ce marché, Lagoon propose une gamme complète de catamarans internationalement plébiscités pour leur confort, leur comportement marin et la qualité de vie en mer que leur conception permet d'offrir à tous les types d'équipages.

**- Lagoon 380** avec plus de 600 Lagoon 380 construits, le benjamin de la gamme Lagoon est le recordman mondial incontesté des catamarans de croisière. Sécurité et confort à bord font du Lagoon 380 un catamaran facile et rapide même en équipage réduit.

**- Le Lagoon 400 est proposé en 3 versions d'équipement :**

**Essential** : cette version rassemble les options indispensables pour profiter pleinement du Lagoon à un prix convenable.

**Cruising** : il propose davantage d'équipements pour plus de confort.

**Comfort** : cette version intègre tous les équipements nécessaires pour partir longtemps.

Les autres gammes de la marque Lagoon se veulent tout aussi soucieuses du confort et de l'élégance, sans négliger les qualités et les performances du voilier.

**\* BENETEAU**

Concepteur et constructeur depuis 1884, Bénéteau développe une offre complète de bateaux à voile qui permet de répondre à tous les rêves de navigation. Des monotypes performants conçus pour la régate de haut niveau aux yachts de croisière, élégants et confortables, la gamme de voiliers Bénéteau illustre la richesse créative de la marque.

La marque se décline en plusieurs gammes

- **Voiliers SENSE** : Une nouvelle gamme de voiliers pour le plaisir de vivre à bord d'un bateau contemporain au concept totalement innovant.

- **Voiliers OCEANIS** : Une nouvelle génération de yachts pour la croisière. Oceanis31, Oceanis34, Oceanis37, Oceanis40, Oceanis43, Oceanis46, Oceanis50, Oceanis 54, Oceanis 58.

- **Voiliers FIRST** : Un voilier pour « les compétiteurs » qui allie performance et plaisir de naviguer. First 21.7 S, FIRST 25.7 S, FIRST 27.7 S, FIRST 30, FIRST 35, FIRST 40, FIRST 45, FIRST 50.

La monotypie est aussi présente chez BENETEAU (Figaro BENETEAU II, le voilier de la course en Solitaire du Figaro, BENETEAU PLATU 25). La marque se veut présente à la fois dans les plus grandes régates ainsi que dans les écoles de voile.

\* **CNB** pour les voiliers hauts de gamme fabriqués à l'unité.

### 1.5 Un réseau de revendeurs très présents dans le monde entier

Bénéteau est présent dans plus de 30 pays à travers un réseau de plus de 1500 concessionnaires, agents, points de vente et services. La marque est présente sur les 5 continents, très fortement en Europe et Amérique. Elle peut encore se développer en Asie.

Ce réseau, historiquement le plus ancien en Europe, garantit une relation-client basée sur la qualité et la proximité.

### 1.6 Une stratégie de communication performante

Nathalie Rocher Piou, communication & marketing manager depuis 2003, développe quelques aspects de la stratégie du groupe en matière de positionnement, professionnalisation du réseau de concessionnaires, renforcement de l'image, fidélisation des propriétaires dans une interview réalisée par le journal « Les 1000 de l'Ouest.com » :

« Comment la crise actuelle impacte-t-elle la stratégie marketing de Bénéteau ? »

« **Le positionnement de Bénéteau ne change pas** »

*N'y a-t-il pas une volonté de resserrer votre offre sur les segments haut de gamme, dont la cible est a priori moins touchée par la crise ?*

La demande a diminué de façon générale. Le positionnement de Bénéteau ne change donc pas. Notre stratégie de marque est de proposer la plus grande gamme possible, de porter le même niveau de service à nos propriétaires. Et cela perdurera.

*Quelles sont vos priorités en matière de communication ?*

Nous mettons en œuvre une très forte orientation sur la stratégie réseau, pour lequel nous nous attachons à segmenter, individualiser les actions.

*Que proposez-vous à votre réseau international de concessionnaires ?*

Nous travaillons beaucoup sur les valeurs à leur transmettre : innovation, créativité, qualité de service. Cela passe par l'optimisation de la diffusion de nos outils. La « Bénéteau Box », agence de communication en ligne que nous avons créée, permet ainsi à notre réseau de professionnaliser leur communication en leur proposant des outils et services en relations presse, print, animation du lieu de vente, vidéothèque, achat de PLV...

**« Le Bénéteau Yacht Club a été créé pour rapprocher la marque de ses propriétaires du monde entier »**

*Vous avez lancé, il y a quelques semaines, le Bénéteau Yacht Club (BYC), un réseau social dédié à vos propriétaires. Quelles sont les caractéristiques qui le différencient d'un simple réseau social « de plus » ?*

Le Bénéteau Yacht Club a été créé pour rapprocher la marque de ses propriétaires du monde entier – voile et moteur. Nous avons déjà créé ce concept mais il lui manquait un contenu. Le BYC est un programme de fidélisation qui s'exprime à travers un site communautaire privé, où les membres trouvent de l'information dédiée et exclusive, des voyages packagés sur mesure, un annuaire... A leur tour, les propriétaires peuvent y mettre en avant leurs centres d'intérêts, leurs sujets de discussion...

*Combien de membres compte-t-il ?*

Aujourd'hui, le BYC rassemble 400 membres. Aucun objectif quantitatif n'avait été fixé au départ. Nous avons donc été surpris par la rapidité des inscriptions et ce, malgré notre choix de rendre l'accès payant (70 € pour deux ans).

*Pour vos actions de communication, avez-vous adapté votre stratégie au profit de certains canaux ?*

L'une de nos grandes orientations se porte sur le marketing digital, qui offre une plus grande maîtrise des coûts, au détriment de l'achat d'espaces publicitaires.

**« Professionnaliser le réseau, renforcer l'image de la marque »**

*C'est une communication digitale qui accompagne le lancement du voilier Océanis 58, le plus grand de votre gamme ?*

Nous avons effectivement organisé une campagne d'e-mailing auprès de nos clients, prospects, concessionnaires et de la presse internationale. Cette communication, dont la signature est « Océanis 58, la mer infiniment », est déployée depuis le 4 mai en forme de teasing. Le 58 pieds ne sera dévoilé que lors des salons d'automne.

*L'Océanis 58 est un produit de luxe, sa cible plutôt senior. Le digital est-il le meilleur canal pour les toucher ?*

Aujourd'hui, les seniors ont un taux d'utilisation très favorable à ce type d'action. Nous sommes convaincus que ce canal va nous permettre de communiquer plus facilement dans le monde entier, y compris auprès de la presse. Nous éditons tout

de même des supports papier, notamment Bénéteau magazine, un magazine lifestyle de 100 pages, édité deux fois par an à 20 000 exemplaires. Il est envoyé à nos clients par voie postale et diffusé sur les salons.

*Pour conclure et sans préjuger de l'avenir, sur quels axes allez-vous porter vos efforts dans les mois à venir ?*

Bien avant la crise, nous avons déjà engagé des projets forts : la Bénéteau Academy, qui propose aux concessionnaires des formations produit, marketing, management, etc. Bénéteau a également investi dans un programme de CSI (Customer Satisfaction Index), un suivi qualitatif de la satisfaction de l'ensemble de ses clients. Ces projets auront une importance déterminante dans les années à venir. Ils nous permettront de professionnaliser le réseau, de renforcer et maintenir l'image de la marque. »

Autre exemple de la stratégie : le lancement du nouveau « First 30 » (communiqué de presse sur le site Bénéteau juin 2010). « Un voilier innovant pour une campagne de communication inédite dans le nautisme ».

### **Un dispositif de communication qui s'appuie sur 3 innovations :**

- Le Team first 30 : deux bateaux mis à l'eau pour une série de navigations sous la houlette d'une team composée des grands noms de la voile (Michel Desjoyaux) avant d'inviter les futurs propriétaires à le tester. Le but est à court terme d'optimiser les performances du bateau.
- Contribution des régatiers influents pour accélérer le développement et la notoriété du bateau.
- Développer des medias sociaux du team First 30 : création d'un blog bilingue français anglais pour mettre en ligne des reportages, des dossiers techniques, des conseils, partager les expériences... Les informations sont relayées sur des réseaux sociaux (Twitter, Facebook...).

## **2. Un marché très concentré fortement touché par la crise**

### **2.1 Les principaux acteurs du marché**

#### **2.1.1 Les constructeurs**

On peut citer des marques mondialement connues telles que Bavaria, Hange, Fontaine-Pajot, Dufour.

Tous comptent sur l'innovation pour améliorer leur position concurrentielle et gagner des parts de marché sur le leader Bénéteau.

**2.1.2 La distribution** : des réseaux de concessionnaires principalement et des franchises

### **2.2 Un marché dynamique à l'export**

Selon les données du XERFI et AFP, plus de 60 % du marché de la plaisance est réalisé à l'international. A eux seuls, 5 constructeurs français représentent 60 % de la filière nautique.



Les 3/4 des exportations françaises de bateaux de plaisance sont destinées au marché européen, Italie et Royaume Uni en tête.

Cependant, les importations de bateaux de plaisance en provenance des pays européens augmentent aussi considérablement et menacent le groupe.

La Chine semble présenter de belles opportunités pour la filière nautique : développement de zones portuaires spécifiques à la plaisance, assouplissement des conditions de délivrance des permis bateau, de plus en plus d'acteurs importants du nautisme présents sur le salon de Shanghai.

A cela il faut ajouter l'émergence d'une classe sociale très aisée. N'oublions pas que 14 500 kms de côtes bordent la Chine.

Cependant, de nombreuses difficultés subsistent : absence de réglementation maritime, nombreuses zones côtières militarisées, un loisir encore quasi inexistant.

### ***La Chine : Un marché potentiel***

Le nautisme se développe en Chine depuis ces dernières années. La participation de la Chine dans la précédente 32<sup>e</sup> Coupe de l'America en 2005, l'organisation de la première China Cup International Regatta à Shenzhen en octobre 2007, l'émergence de nouveaux Yacht Clubs, l'augmentation du nombre de membres, le développement des marinas et des salons nautiques, tout concourt à indiquer le potentiel et les belles perspectives pour le nautisme et son industrie.

### ***Bénéteau et la Chine***

Depuis longtemps, Bénéteau s'intéresse au marché chinois (à l'Inde et au Brésil également).

Dès 2005, un bureau de représentation commerciale a été ouvert à Shanghai. En 2007, Bénéteau reçoit une commande de 10 First 40.7 qui sera complétée par 20 unités supplémentaires l'année suivante afin de constituer une flotte de monotypes dans la China Cup International Regatta.

En 2008, le chantier conclut un accord de partenariat de 5 ans avec la CCIR et devient le Partenaire Stratégique de cette régate qui est aujourd'hui le premier événement nautique en Asie.

Une Direction Commerciale Asie est créée avec pour objectif de développer le nautisme, la notoriété de Bénéteau, ses parts de marché en Chine et en Asie à travers un travail opérationnel et des actions de partenariat.

Dans cette optique, un programme baptisé « Day of Discovery » – créé en collaboration avec la CCIR – qui vise à promouvoir la voile auprès d'un large public chinois a été officialisé lors d'une Conférence de Presse au salon de Shanghai. Dans le cadre de ce programme, deux actions sont d'ores et déjà programmées en août et novembre avec des journées découvertes de la Voile pour adultes et des stages de découverte pour les enfants.

L'une des principales missions de la Direction Commerciale Asie est également de développer et former un réseau de concessionnaires Bénéteau chinois afin de rendre accessible l'ensemble des produits de la marque aux nombreux nouveaux « aficionados » sur ce marché émergent.

La reconnaissance de la marque en Chine par la presse, les professionnels et le public laisse présager un levier de croissance important pour le Groupe.

### 2.3 Fortement touché par la crise

Au plus fort de la crise, le secteur de la plaisance a enregistré un recul de 40 à 50 %. A titre d'exemple, les immatriculations de bateaux neufs en France avaient reculé de 17,4 % entre 2008 et 2009. Aujourd'hui, les professionnels notent une tendance à la stabilisation du marché. Les constructeurs comptaient fortement sur les salons d'automne (part importante des prises de commandes) en France et à l'étranger pour confirmer cette tendance.

Le marché de la plaisance est fortement lié à la croissance économique de chaque pays.

### 2.4 La demande

La cible des plaisanciers

- Représente 4 % de la population française de plus de 15 ans
- Est plus masculine (63 %) que féminine (37 %)
- Vit principalement en couple (46 %) et/ou au sein de foyers sans enfants (72 %)
- Est plus âgée que la moyenne française (54 ans en moyenne, et 29 % des plaisanciers ont plus de 70 ans)
- Est plus aisée que la moyenne française (CSP + sur-représentées et en conséquence des revenus supérieurs à la moyenne)
- Elle est concentrée sur les zones côtières (48 %) et l'Ile-de-France (bassin naturel de concentration de la population française CSP +)

#### Une activité d'initiés et passionnés

- Pratique souvent ancienne (plus de 20 ans pour 50 % de la cible)
- Régulière et intensive
- Qui conduit les plaisanciers à faire le choix engageant de la propriété (64 % des propriétaires étaient déjà propriétaires de bateaux avant l'achat de leur bateau actuel) ; voire pour 20 % d'entre eux de la multipropriété
- 37 % naviguent sur leur propre bateau, 22 % sur des bateaux loués, 14 % en club. Les autres naviguent sur les bateaux d'amis, d'écoles ou de propriétaires en qualité s'équipiers...
- 60 % de la plaisance concerne la navigation sur des voiliers contre 40 % sur bateaux à moteur

#### Typologie de la demande

|  |  |
|--|--|
| <b>Les séniors libérés</b><br><b>21 % de la cible</b>  | Des retraités aisés, libérés de toutes contraintes professionnelles et financières, pouvant s'adonner intensivement à leur passion pour la voile, la navigation au long cours sur leur propre bateau, et à la découverte de nouvelles régions ou pays. |
| <b>Les hyper-dynamiques</b><br><b>12 % de la cible</b> | Des plaisanciers plus jeunes et actifs aux revenus intermédiaires, déclinant la logique « jeunes cadres dynamiques » dans leurs vacances, nombreuses et sportives, et, de fait, leur pratique de la plaisance.   |
| <b>Les habitués</b><br><b>25 % de la cible</b>         | Des retraités moins aisés qui pratiquent la plaisance comme un hobby, un loisir individuel du quotidien.   |

|   |  |
|---|--|
| <b>Les nouveaux plaisanciers<br/>17 % de la cible</b> | Des plaisanciers plus jeunes au profil socio-démographique intermédiaire : une activité de loisir de proximité qui peut conduire à l'achat d'un bateau.  |
| <b>Les expérimentaux<br/>25 % de la cible</b>         | Des plaisanciers plus jeunes qui expérimentent la plaisance, comme une activité possible parmi d'autres ; elle peut entrer en concurrence avec d'autres types de vacances (car ils partent peu et consomment moins). |

### Caractéristiques des bateaux

- Faible pénétration des multicoques (6 % des bateaux utilisés)
- Prédominance des petites unités : 84 % des bateaux détenus par des propriétaires font de 5 m à 10 m
- Le parc actuel de bateaux est assez ancien (80 % construits avant 2000, moyenne d'âge : 23 ans)
- Un parc marqué par une accession via le marché de l'occasion (45 % des achats se font auprès des particuliers)
- Prix moyen d'acquisition : 30 000 euros avec une médiane à 15 000 euros

### Critères de choix

*(L'échantillon interrogé pouvait formuler plusieurs réponses)*

- Pour les propriétaires : qualités techniques (31 %) ; en lien avec l'usage (26 %) ; le prix (25 %) ; la taille (21 %)
- Pour les locataires : confort (24 %) ; prix (23 %) ; qualités techniques (23 %) ; capacité d'accueil (21 %) ; taille (20 %) ; sécurité (19 %)