

LES COULISSES D'UNE AVENTURE HUMAINE

Transform to Perform

2016 - 2017



Sommaire

REPÈRES - GROUPE BENETEAU

Gouvernance	3
Chiffres-clés	4-5
Plan stratégique	6
Interview des Présidents	8-9
Panorama produits 2016-2017	10-11

TALENTS

Recrutement	13
Développement	14-15
Fierté	16-17

BATEAUX

Chiffres-clés	20
Point de vue externe	21
Performances	22
Synergies	23
Success Story	24-25
Sécurité	26
Environnement	27
International	28-29

HABITAT

Chiffres-clés	32
Point de vue externe	33
Stratégie	34-35
Success Story	36-37
Qualité	38-39

Acteur mondial des industries nautiques & leader européen de l'habitat de loisirs

À travers ses 15 marques et services d'excellence, le Groupe Beneteau a développé des compétences et des savoir-faire uniques dans l'univers du nautisme et de l'habitat de loisirs.

Fort d'une présence industrielle internationale et d'un réseau commercial mondial, le Groupe compte un effectif de 7 000 collaborateurs.

DE 1884 À AUJOURD'HUI

Le chantier familial Bénéteau a su évoluer au gré des décennies, de la pêche à la plaisance, et s'est diversifié dans d'autres secteurs industriels (habitat de loisirs et services).

2

ACTIVITÉS

BATEAUX
ET HABITAT
DE LOISIRS

15

MARQUES ET SERVICES

BENETEAU

JEANNEAU

LAGOON

PRESTIGE

MCY

CNB
yacht builders

FOUR WINNS

GLASTRON

SCARAB

Wellcraft

IRM
IDÉALE RÉSIDENCE MOBILE

O'HARA
Le plein de vie !

Coco
Sweet

EYB BOATS
YACHT BROKERAGE

SGB
FINANCE

REPÈRES

La gouvernance

Le Groupe Beneteau est une société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance.

Cette organisation lui permet de distinguer les fonctions de gestion et de contrôle dévolues à chacune de ces deux instances.

LE DIRECTOIRE

Il assure la direction du Groupe et ses membres sont désignés par le Conseil de Surveillance. Le Directoire est constitué de 4 membres :

Hervé GASTINEL
Président du Directoire et Directeur général de la Division Bateaux

Christophe CAUDRELIER
Membre et Directeur financier du Groupe

Carla DEMARIA
Membre et Présidente de Monte Carlo Yachts - MCY

Jean-Paul CHAPELEAU
Membre et Directeur général des marques Jeanneau et Prestige



LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Le Conseil de Surveillance a pour mission d'exercer un contrôle sur la gestion, les affaires générales et les activités de la société. Il est également investi d'une mission de conseil auprès du Directoire. Il est constitué de 7 membres et 3 censeurs :

Yves LYON-CAEN
Président du Conseil de Surveillance

Christian DE LABRIFFE
Censeur

Jean-Pierre GOUDANT
Considéré comme membre indépendant

Anne LEITZGEN
Considérée comme membre indépendant

Yvon BENETEAU
Censeur

Annette ROUX
Membre

Claude BRIGNON
Considéré comme membre indépendant

Catherine POURRE
Considérée comme membre indépendant

Luc DUPÉ
Censeur

Louis-Claude ROUX
Vice-Président



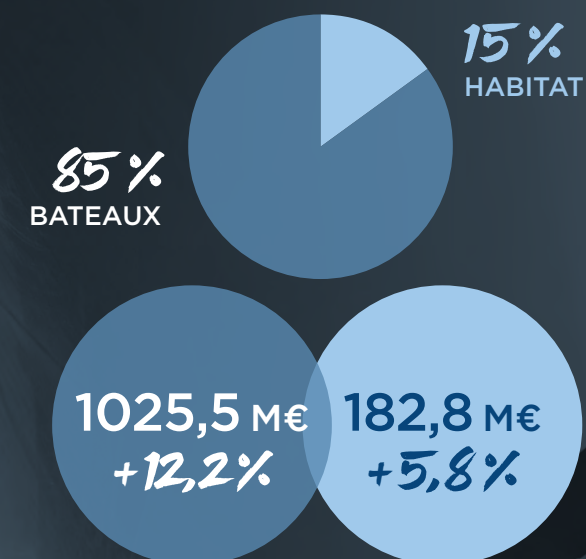
Une croissance sans frontières

CHIFFRE D'AFFAIRES

1 208,3 M€

Variation

+11,2 %



RÉSULTAT NET (PART GROUPE)

59,7 M€

Variation

+140,8 %

INVESTISSEMENTS

78,8 M€

Dont développement produit

43,5 M€

RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

85,6 M€

Variation

+96,1 %

Bateaux	78,9 M€	+71,3 %
Habitat	6,7 M€	

ENDETTEMENT NET SITUATION DE CASH POSITIF

109,6 M€

MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

131,4 M€

Variation

+21,9 %

EBITDA* bateaux	140,2 M€	+24,2 %
EBITDA* habitat	12,6 M€	+194,9 %

*EBITDA : Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization ; soit le résultat opérationnel retraité des dotations/reprises de provisions pour risques et charges et dotations aux amortissements. Voir rapport financier - Rapport de gestion du Directoire - Point 3 Structure financière.

SITES DE PRODUCTION



27
DANS LE MONDE

▲ SITES BATEAUX

15 en France
2 aux USA
1 en Pologne
1 en Italie

■ SITES HABITAT

7 en France
1 en Italie

RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Bateaux

48,5 %
Europe

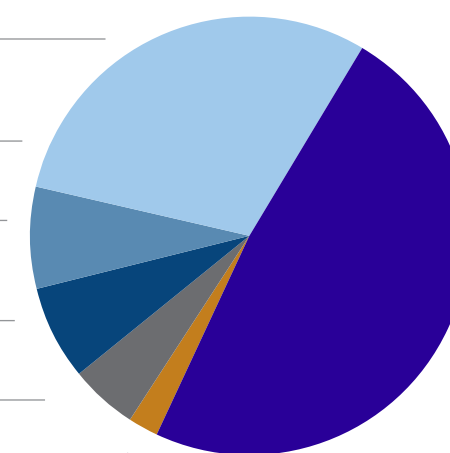
30 %
Amérique
du Nord

7,5 %
flottes

7 %
reste
du monde

5 %
Asie

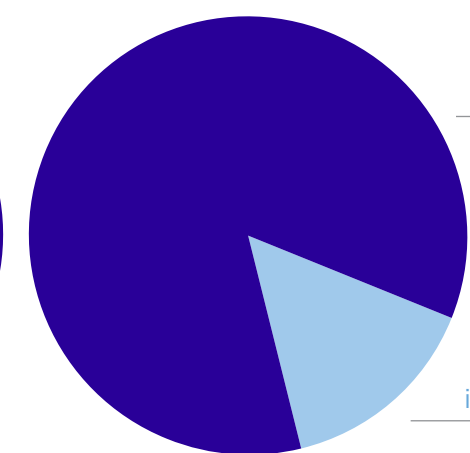
2 %
Amérique
du Sud



Habitat

85 %
France

15 %
international



6778
COLLABORATEURS
DANS LE MONDE



4979
COLLABORATEURS
EN FRANCE



1799
COLLABORATEURS
À L'INTERNATIONAL

Transform to Perform 2017 2020

Déployé début 2017, le plan Transform to Perform fixe le cap stratégique du Groupe à l'horizon 2020. Les solides performances obtenues sur l'exercice 2016-2017 traduisent la bonne avancée du plan ainsi que l'engagement des collaborateurs et partenaires dans l'esprit de conquête qui anime le Groupe.



DEVENIR COLLECTIVEMENT PLUS PERFORMANTS ET AGILES

Dans un environnement économique et sociétal changeant et exigeant, *Transform to Perform* engage l'ensemble des collaborateurs et des partenaires du Groupe dans la recherche d'une croissance durable et rentable.



Levers d'action



Objectifs 2020

LEADERSHIP

Le Groupe Beneteau devient leader du segment moteur et maintient son leadership mondial à la voile.

PERFORMANCE PRODUIT & SERVICES

Les marques du Groupe proposent une offre de bateaux et d'habitat de loisirs innovante et complète, soutenue par une gamme élargie de services à leurs clients.

Croissance supérieure au marché



EXCELLENCE INDUSTRIELLE

Les sites de production du Groupe opèrent suivant les principes du World Class Manufacturing et la transformation digitale irrigue l'ensemble des opérations du Groupe.



Marge de 8 à 8,5 % du ROC*



Optimisation de la génération de Free Cash-Flow

*Résultat Opérationnel Courant



REPORTAGE

GRAND ANGLE



Interview des présidents

Qu'est-ce qui vous a donné le plus de satisfaction cette année ?

Yves Lyon-Caen "La belle étape franchie par le Groupe sur les sujets majeurs que sont le renforcement des équipes, l'amélioration de la performance opérationnelle comme indicateur de succès collectif, et la construction d'une relation confiante avec les actionnaires."

Hervé Gastinel "Voir le passage réussi du concept stratégique à la réalité opérationnelle au travers des premiers bons résultats de Transform to Perform."

Vous avez développé et mis en place le plan Transform to Perform, les premiers résultats sont encourageants. Quels en sont les axes principaux ?

H.G. "Notre plan s'articule autour de trois axes : l'innovation (avec, notamment, le lancement cette année de Ship Control - première étape du bateau connecté et le Figaro Beneteau 3 - premier bateau de série à foils au monde), l'internationalisation (avec notre belle percée en Amérique du Nord) et l'excellence opérationnelle (pour laquelle je citerais les améliorations réalisées en conception, développement et production par nos équipes)."

Y.L.C. "J'ajouterai que Transform to Perform est surtout le projet commun qui nous unit. Dans chaque filiale, pour chaque activité, les actions sont conduites dans l'esprit Transform to Perform et ce projet commun encourage les collaborations à tous niveaux."

Vous recrutez, pourquoi rejoindre le Groupe Beneteau ?

Y.L.C. "C'est un Groupe qu'il faut rejoindre car il est en mouvement. Il se transforme sous l'action des gens passionnés et engagés, et il a besoin que chacun y contribue."

H.G. "Il y a un formidable état d'esprit qui s'appuie sur des valeurs très fortes depuis 1884 : la transmission, l'audace, la passion et la conquête. Les perspectives professionnelles sont multiples car nous formons les collaborateurs et les évolutions sont possibles au sein des deux Divisions et dans les différents pays où le Groupe intervient."

“Transform to Perform est le projet commun qui nous unit.”

Yves Lyon-Caen
Président du Conseil
de Surveillance

À quelle valeur du Groupe êtes-vous le plus attaché ?

H.G. "Elles sont toutes importantes ! La transmission car c'est une entreprise familiale dont l'histoire est riche et parce que les savoir-faire de nos collaborateurs s'échangent de génération en génération. J'aime aussi l'audace et la capacité à innover que le Groupe sait garder intacte, c'est un moteur pour continuer à avancer."

“Il y a un formidable état d'esprit qui s'appuie sur des valeurs très fortes.”

Hervé Gastinel
Président du Directoire

Y.L.C. "Pour moi, c'est le rapport au temps. Savoir agir vite en étant audacieux, c'est la conquête. Et être guidé aussi par une exigence de temps long pour construire durablement. Il faut investir dans les femmes, les hommes, les produits. C'est le temps de la transmission car notre richesse est dans le savoir-faire et le savoir-être de nos collaborateurs. Ils sont aussi des passeurs qui accueillent les nouveaux à bord. C'est un enjeu important des années à venir compte tenu de la transition générationnelle en cours, du rythme de renouvellement des équipes et des forts niveaux de recrutement dans l'ensemble du Groupe."

Hervé Gastinel
& Yves Lyon-Caen



“J'aime aussi l'audace et la capacité à innover que le Groupe sait garder intacte, c'est un moteur pour continuer à avancer.”

“C'est le temps de la transmission car notre richesse est dans le savoir-faire et le savoir-être de nos collaborateurs.”

Des marques conquérantes

29 nouveautés bateaux



Beneteau Sense 51



Lagoon SEVENTY 7



Glastron GTD220



Wellcraft Fisherman 302



CNB 66



Monte Carlo Yachts 96



Jeanneau Leader 33



Prestige 680 S



Four Winns H350 OB



Scarab 225 Open



O'HARA Key West 1 chambre



IRM Riviera Suite



Coco Sweet
Chambre parentale nouveau décor

3 anniversaires célébrés
en **20162017**



• **CNB** fête ses 30 ans •



• **IRM** fête ses 25 ans •



• **Jeanneau** fête ses 60 ans •



REPORTAGE

TALENTS

20162017

SAVOIR-FAIRE & SAVOIR-ÊTRE

Mieux recruter, mieux intégrer et faire grandir les talents : cette année a été décisive pour accompagner la croissance et réussir la transition générationnelle.

RECRUTEMENT

Mieux recruter et mieux intégrer les opérateurs intérimaires

C'est l'objectif que s'est donné le comité de transformation RH du Groupe en 2016-2017.

Cécile Laverdure, responsable du développement des ressources humaines, et Olivier Buard, directeur du site de production du Poiré-sur-Vie, reviennent sur leur collaboration.

“Oui, le Groupe Beneteau recrute aussi en CDI !”



Pourquoi ce chantier de transformation est-il prioritaire ?

Cécile Laverdure “Lancé à la demande des directeurs de sites de production de bateaux, il correspondait à un besoin opérationnel fort face à la difficulté de recruter des collaborateurs compétents dans nos cœurs de métier (moulage et montage) et de leur permettre d'évoluer au sein du Groupe. Il fallait bouger les lignes pour que notre réalité employeur soit reflétée dans l'image du Groupe sur son bassin d'emploi, auprès de ses partenaires, collaborateurs et grand public. Oui, le Groupe Beneteau recrute aussi en CDI !”

Olivier Buard “Fin 2015, nous comptons 60 % d'intérimaires sur certains ateliers du Poiré-sur-Vie,

et un turnover important. Ne pas s'engager avec un intérimaire méritant c'est prendre le risque qu'il trouve un autre poste ailleurs. Notre objectif était de créer une nouvelle dynamique gagnant-gagnant : fidéliser nos équipes, assurer plus de sérénité au quotidien dans le travail et améliorer constamment la qualité de nos productions. Le temps d'apprentissage est assez long sur nos métiers. Stabiliser l'effectif et assurer la meilleure maîtrise des modes opératoires possible est primordial.”

“Ne pas s'engager avec un intérimaire méritant, c'est prendre le risque qu'il trouve un autre poste ailleurs.”



Quelles actions ont été mises en place ?

C.L. “Nous avons lancé un plan de recrutement d'opérateurs en CDI direct pour tous les candidats ayant au moins 5 ans d'expérience dans nos cœurs de métiers. Le dispositif a concerné la division Bateaux du Groupe, en Vendée et à Bordeaux. La formation des intérimaires a également été renforcée

par des modules systématiques au sein du centre de formation du Groupe lors de l'intégration.”

O.B. “Une cellule intérim interne a été mise en place pour chaque bassin d'emploi. Deux personnes y travaillent à temps plein pour le bassin centre de la Vendée et sont les interlocuteurs privilégiés de nos managers, superviseurs et animateurs RH. Elles répondent à leurs besoins spécifiques en véritables relais de proximité. Nous avons également mis en place des CDI intérim avec nos agences partenaires.”

Quel bilan tirez-vous de cette collaboration ?

C.L. “Le partage des objectifs et le dialogue entre les équipes ont été décisifs pour la réussite de ce premier chantier. Avec Olivier, nous avons fonctionné en support réciproque de nos activités.”

O.B. “Ce travail d'équipe a porté ses fruits : de janvier 2016 à janvier 2017, nous avons concrétisé 60 embauches en CDI sur le site du Poiré-sur-Vie et nos effectifs se sont stabilisés.”

403

RECRUTEMENTS
CDI EN FRANCE

4

CELLULES INTÉRIM
INTERNES BATEAUX

888

INTÉRIMAIRES
FORMÉS CONTRE
557 EN 2015-2016

Accompagner le développement des compétences

Première People Review

UN NOUVEAU DISPOSITIF AU SEIN DU GROUPE BENETEAU

En 2016, le Groupe Beneteau a lancé sa première campagne People Review : des rencontres entre chaque manager et les équipes RH qui ont permis de passer en revue le fonctionnement des équipes, les compétences spécifiques et les souhaits d'évolution personnelle des collaborateurs. Ces revues annuelles concernent les cadres pour l'ensemble des métiers.

DU DÉVELOPPEMENT INDIVIDUEL À LA PERFORMANCE ET L'AGILITÉ DU COLLECTIF

Au travers d'un dialogue ouvert entre les managers et les équipes RH, les People Review permettent une prise de recul indispensable à la définition de plans d'actions individuels et collectifs. Ces revues annuelles sont un formidable levier d'adaptation des compétences aux besoins stratégiques du Groupe, favorisant la mobilité interne et le partage d'une culture commune.

1^{re} People Review

+ de 70

ÉQUIPES PASSÉES EN REVUE

555

SITUATIONS INDIVIDUELLES ÉTUDIÉES
DONT 98 % DES CADRES SUR LE PÉRIMÈTRE FRANCE

“Remettre de l'élan dans le développement des compétences : c'est tout l'enjeu du déploiement de cette première People Review. Elle a constitué un outil révélateur et facilitateur pour accompagner nos managers dans le développement de leurs équipes. Dans un contexte de transformation du Groupe, notre objectif est désormais de pérenniser la démarche : nous avons besoin de talents et de potentiels capables d'incarner le changement, de s'y inscrire, de l'accompagner.”

Corinne Margot
Directrice des ressources humaines du Groupe Beneteau



Qualité et sécurité au cœur de la formation

Rencontre avec Pierre Scherer,
responsable du Centre de Formation Interne du Groupe



“La puissance de nos formations, c'est d'être au plus près des besoins de la production et d'apporter à nos opérateurs la sécurité et la sérénité dont ils ont besoin.”

“En 2012, lorsque je suis arrivé dans le Groupe Beneteau pour la création de son centre de formation, l'objectif était de former les opérateurs à tous les métiers techniques, du moulage au montage des bateaux. Aujourd'hui, c'est devenu un formidable outil qualité. Notre équipe est composée de 8 formateurs à plein temps, tous anciens opérateurs du Groupe. Le triptyque savoir / savoir-être / savoir-faire nous permet de donner du sens

à ce que nos collaborateurs font au quotidien. Au-delà des formations théoriques, nous travaillons les gestes professionnels sur des maquettes réalistes, parfois même connectées. Fort de son succès, nous envisageons de développer le concept du centre de formation aux États-Unis, auprès de l'usine de Marion. Son périmètre d'action tend à s'élargir : nous développons de plus en plus de formations également destinées aux bureaux d'études du Groupe.”

“100 % des opérations à risques sont réalisées par des collaborateurs habilités.”

“Sous l'impulsion de Michel Bussière, nouveau directeur qualité de la division Bateaux du Groupe, nous avons renforcé le dispositif d'habilitations des collaborateurs exerçant des activités dites à risque, telles que l'installation des circuits de gaz ou le collage des ponts. Une démarche purement interne dont l'objectif est de garantir un niveau d'exécution et de qualité optimum pour nos clients, ainsi que la sécurité pour nos collaborateurs. Pour être habilité, il faut avoir suivi une formation interne, avoir mis en pratique et avoir été audité sur son lieu de travail.”

“Côté technique, l'habilitation assure la qualité et la sécurité du bateau. Côté humain, il faut coordonner le travail d'une dizaine de personnes.”

Florian
Leader collage de pont habilité en 2016

100
THÈMES DE FORMATION

1939
PERSONNES FORMÉES,
DONT 888 INTÉRIMAIRES

2
NOUVEAUX MODULES

370
HABILITATIONS
“MÉTIER À RISQUE”

Portraits de talents

20162017

Du soutien financier et logistique au soutien moral, la Fondation d'entreprise Beneteau met tout en œuvre pour encourager l'émergence de nouveaux métiers, de nouvelles initiatives et de nouvelles performances. Elle organise son action autour de grands axes comme la protection de l'environnement, l'aide à la création de nouvelles compétences et l'innovation dans le nautisme et l'habitat. Rencontre avec quatre talents qui ont brillé en 2016-2017.

Léa Godillon

UN REGARD NEUF SUR LA RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE DANS LE NAUTISME

Ingénieure de 24 ans, Léa Godillon a effectué un stage de fin d'études de six mois en 2017 dans les équipes de développement et d'innovation du Groupe et de sa division Bateaux, en lien avec la Fondation d'entreprise Beneteau. Une opportunité qui lui a permis de se spécialiser dans les réglementations environnementales du nautisme et de poser un regard neuf et constructif pour le Groupe Beneteau.



“... j’ai décidé d’allier mes compétences techniques et mes convictions en mettant l’ingénierie au service d’un nautisme actif pour l’environnement.”

“J’ai étudié dans une école d’ingénieurs généralistes : l’INSA ROUEN. Passionnée de navigation, j’ai décidé d’allier mes compétences techniques et mes convictions en mettant l’ingénierie au service d’un nautisme actif pour l’environnement. La problématique de la déconstruction des bateaux et du traitement des eaux usées est un sujet que j’étudie de près, convaincue notamment de l’enjeu générationnel qu’il recouvre. Portée par la Fondation d’entreprise Beneteau, j’ai pu interagir avec de nombreux collaborateurs du Groupe Beneteau, notamment sur les sites de production et avec les bureaux d’études. Six mois de stage riches en rencontres qui m’ont donné envie d’aller plus loin : je cherche désormais à compléter ma vision par une mission à l’international.”

“Au-delà du soutien financier, c’est une relation pérenne qui s’est créée avec la Fondation et le Groupe Beneteau : un suivi dans le temps et un soutien moral clés.”



“Après avoir réalisé deux transatlantiques en solitaire sur 6,50 en 2013 et 2015, c’est sur les pontons que j’ai fait ma rencontre décisive avec Team Vendée Formation. J’étais alors préparateur. Team Vendée m’a fait découvrir tous les métiers qui gravitent autour de la course au large et permis de me lancer dans ma première participation sur le circuit Figaro Beneteau en 2017. Au-delà du soutien financier, c’est une relation pérenne qui s’est créée avec la Fondation et le Groupe Beneteau : un suivi dans le temps et un soutien moral clés. En soutenant Team Vendée, la Fondation participe activement à la promotion des métiers de la course au large. Pour nos générations de navigateurs, l’apport des partenaires est indispensable à la concrétisation de projets professionnels. En 2017, j’ai franchi un cap en créant mon entreprise de gestion de projets autour de la voile.”

Julien Pulvé

1^{ER} BIZUTH DU CHAMPIONNAT DE FRANCE ÉLITE DE COURSE AU LARGE 2017

Navigateur de 31 ans, Julien Pulvé est entré dans la Classe Figaro Beneteau en 2017. Sélectionné par le Team Vendée Formation en tant que skipper *Espoir 2017* sur Figaro Beneteau 2, il s’est hissé sur la 1^{re} marche du podium de la catégorie bizuth de la course La Solitaire URGO Le Figaro et du Championnat de France Élite Course au Large FFV. Une performance et un parcours suivis et salués par la Fondation d’entreprise Beneteau engagée auprès de Team Vendée Formation depuis 2016. Cette association implantée à Saint-Gilles-Croix-de-Vie propose aux jeunes marins de se former aux métiers de la course au large.

www.julienpulve.com
www.teamvendeeformation.com

Véronique Braud

NOTRE CHAMPIONNE DE FRANCE DE PARABADMINTON

À 48 ans, Véronique est une femme d’action et de conviction. Opératrice aux commandes numériques pour le Groupe Beneteau sur le site de Dompierre-sur-Yon, elle aligne un palmarès sportif de haut niveau : Championne de France de Parabadminton, 6^e joueuse mondiale en simple et 5^e en double dame. C’est au quotidien que Véronique mène de front son combat pour faire accepter le handicap en entreprise et se dépasser dans la pratique du sport de compétition à haut niveau. Soutenue depuis 2016 par la Fondation, elle compte 22 médailles internationales à son palmarès et se concentre aujourd’hui sur son nouvel objectif : se qualifier pour les Jeux Paralympiques de Tokyo en 2020.

www.veronique-braud.fr



“Ma différence est une force : elle me pousse tous les jours à transformer les difficultés en impulsion positive, que ce soit dans mon métier ou dans la gestion de ma carrière sportive.”

“J’ai découvert le badminton en 2013 en jouant avec ma fille au Club d’Aizenay en Vendée et en faisant fi du regard parfois méprisant porté sur une joueuse handicapée qui débute. Un an plus tard, je me suis inscrite à un tournoi

de valides, ouvert aux personnes porteuses de handicap et c’est là que tout a commencé. Détectée par un entraîneur national, je participe à mon premier championnat de France et remporte le titre de Championne de France en mixte. Les classifications internationales s’enchaînent très vite car j’adore la compétition. Je compte aujourd’hui 22 médailles en parabadminton et suis 6^e joueuse mondiale en simple. Ma différence est une force : elle me pousse tous les jours à transformer les difficultés en impulsion positive, que ce soit dans mon métier ou dans la gestion de ma carrière sportive. C’est loin d’être facile car il faut une énergie folle pour faire respecter sa différence en entreprise, assurer 10h d’entraînement sportif chaque semaine, gérer les aspects médicaux du handicap, planifier ses compétitions et ses déplacements, le tout en recherchant des partenaires pour vous épauler dans cette aventure incroyable. La Fondation m’a soutenue en 2016 et 2017. Mon objectif pour 2018-2019 est de pouvoir participer et remporter les épreuves qualificatives pour représenter la France aux Jeux Paralympiques de 2020.”

“Le soutien de la Fondation d’entreprise Beneteau nous a permis de créer une véritable fabrique pluridisciplinaire en architecture : du bâtiment au naval, en passant par le paysage et le design d’intérieur...”



“Nous mûrissions ce projet depuis 2014 avec une conviction : proposer une nouvelle façon de travailler avec l’eau, et transformer les contraintes naturelles en opportunités pour nos territoires. En février 2016, nous avons décidé de continuer à développer le projet pour aller plus loin et avons sollicité l’aide de la Fondation qui a été très réceptive. Elle nous a mis en relation avec un réseau d’experts, d’élus et de métropoles. Nous avons pu donner une conférence lors de la biennale d’architecture de Bordeaux, AGORA. Des professionnels du bâtiment nous ont contactés. Nous avons alors décidé d’intégrer un collectif d’architectes nantais dont nous étions très proches. De là est né l’atelier d’architecture FAAR dont nous sommes désormais associés. Une agence qui, pour l’anecdote, travaillait déjà avec le Groupe Beneteau à travers le designer Jean-Marc Piaton. Le soutien de la Fondation nous a permis de créer une véritable fabrique pluridisciplinaire en architecture : du bâtiment au naval, en passant par le paysage et le design d’intérieur...”

*Martin Painsar
& Martin Bédier*

LAURÉATS DU CONCOURS D’ARCHITECTURE 2016 ET ENTREPRENEURS

L’un architecte et l’autre paysagiste-concepteur, Martin Painsar et Martin Bédier ont été récompensés par le 1^{er} prix du concours d’architecture 2016 de la Fondation Beneteau sur le thème de l’habitat flottant. Leur projet, *Aux rythmes de l’Océan*, apportait une réponse nouvelle à la problématique de la densification urbaine en prenant en compte la place de la nature en ville. Au-delà de la visibilité apportée à leurs réflexions sur la valorisation et l’entretien des zones inondables en cœurs de villes, la Fondation Beneteau est fière d’avoir contribué à la création de leur entreprise en 2016.

www.faar-atelier.com



REPORTAGE

20162017

DÉFIS & INNOVATION

L'esprit collaboratif et l'innovation auront marqué cette année, au service de toute une communauté de passionnés, qu'ils soient plaisanciers, compétiteurs, collaborateurs, partenaires ou fournisseurs.

BATEAUX



Chiffres-clés

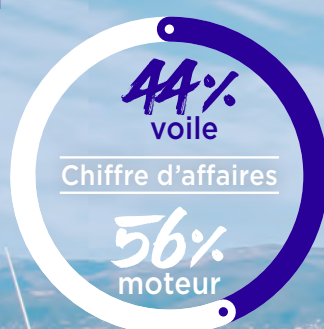
Bateaux

+ de 200
modèles de bateaux
de plaisance à la voile
ou au moteur, monocoque
ou catamaran

1000
points de vente
dans le monde

+ 9500
bateaux vendus
en 2016-2017

Longueur de coque
de 4,5 à +30m



29
nouveaux modèles
sur la saison
2016-2017



“La confiance
des consommateurs
est au point
le plus haut”



Point
de vue
EXTERNE

“Il s'agit des meilleures années pour l'industrie nautique en Amérique du Nord. Pour la 6^e année consécutive, les ventes de bateaux neufs ont été en croissance en 2017 et les dépenses directes des Américains pour la navigation de plaisance devrait atteindre son point le plus haut, soit 37 milliards de dollars. Près de 265 000 bateaux neufs de tout type ont été vendus sur le marché américain, soit une augmentation de 5-6 % en nombre d'unités. Le chiffre d'affaires des ventes de bateaux neufs a quant à lui augmenté de 10 à 11 %.

“Il s'agit des meilleures années
pour l'industrie nautique en Amérique
du Nord.”

Nous terminons la sixième année de croissance dans un secteur d'activité habituellement caractérisé par des cycles de 5 ans. Ce serait normalement source d'inquiétude, mais pas en ce moment. L'économie américaine est en forte croissance (3 % ou plus de croissance du PIB pour les 2^e et 3^e trimestres 2017). La confiance des consommateurs est au point le plus haut depuis 17 ans et nous savons par expérience que les ventes de bateaux neufs marchent bien quand le PIB croît de l'ordre de 3 % ou plus et que la confiance des consommateurs est forte. Le marché immobilier américain a largement récupéré de la crise financière globale, enfin, et cela joue en faveur des ventes de bateaux neufs. Les dépenses de consommation et le revenu disponible augmentent.

Bien entendu, la croissance n'est pas infinie, mais nous prévoyons une croissance de 5 à 6 % en nombre d'unités en 2018 et potentiellement, deux à trois années supplémentaires de forte demande pour les bateaux neufs.

La récente réforme fiscale aux États-Unis devrait créer davantage de croissance économique et libérer du revenu pour les consommateurs, libérant ainsi du potentiel pour notre secteur d'activité.

“Nous prévoyons une croissance de 5 à 6 %
en nombre d'unités en 2018.”

La flotte de bateaux de plaisance est estimée à 11,9 millions d'unités immatriculées aux États-Unis et une étude de la NMMA sur la participation estime que 142 millions d'Américains ont navigué en 2016. La moitié d'entre eux a moins de 18 ans. Nous estimons aussi que plus de 17 millions d'Américains ont navigué pour la première fois en 2016. La moitié d'entre eux avait également moins de 18 ans et un tiers de ces nouveaux pratiquants sont hispaniques. Connecter cette génération jeune et plus variée à la plaisance sera important pour l'avenir des ventes de bateaux neufs et de l'industrie nautique.

Cela m'encourage de voir le nombre d'innovations et de nouveaux produits développés par les entreprises nautiques. À la fin, ce sont les nouveaux produits et l'innovation qui tirent les ventes de bateaux neufs. Nous avons aussi des défis à relever concernant l'accès à l'eau, la réglementation, les proportions croissantes d'éthanol dans nos carburants, les restrictions pour la pêche sportive en mer entre autres. En agissant de manière unie, le secteur répond à ces défis et continuera à le faire. Et en dépit de ces contraintes, les années à venir seront favorables à l'industrie nautique.”

Thom Dammrich
Président de la NMMA
(fédération américaine des industries nautiques)

SHIP CONTROL

Cap sur le bateau connecté

Avec ses équipes, Stéphane Guilbaud, chef de projet au bureau d'études systèmes, a relevé avec succès le défi : proposer à nos clients des solutions innovantes à des prix compétitifs.

"SHIP CONTROL, c'est 15 spécialistes qui ont développé en 2 ans la solution la plus complète proposée par un constructeur sur le marché et un beau partenariat avec **Scheiber**. Elle interconnecte tous les systèmes présents à bord (navigation, sécurité, confort). On la pilote depuis l'écran unique du cockpit, depuis sa tablette ou son téléphone. Conçue pour des unités à partir de 35-40 pieds, elle sera déployée sur d'autres modèles et préfigure le bateau connecté sur lequel nous travaillons aussi."



"Chacun se met en mode client/utilisateur et les échanges sont permanents avec le marketing et le commerce. C'est à la fois exigeant et créatif. Notre mission en tant que bureaux d'études : rendre techniquement faisable les innovations imaginées par nos marques, à la voile et au moteur."

"La solution la plus complète proposée par un constructeur sur le marché."

De série sur Beneteau GT 50

Les fournisseurs au cœur de la transformation

Identifier, sélectionner et faire monter en compétences les fournisseurs contribue à améliorer les performances globales du Groupe. Qu'il s'agisse de qualité, d'innovation, de développement durable, d'approvisionnement ou de coût de revient.

En juillet 2017, le Symposium Fournisseurs a rassemblé une soixantaine de partenaires stratégiques du Groupe en Vendée. Cinq awards alignés sur les objectifs *Transform to Perform* ont été remis à Kotniz (World Class Manufacturing), Chomarat (Réduction des coûts de développement), Garmin (Présence internationale), Scheiber (Special Award Ship Control) et Toubois (Croissance externe).

"L'esprit de cette relation mêlée d'exigence, d'humilité et d'ambitions nous a permis de développer notre entreprise grâce à des lignes directrices claires et stables du Groupe Beneteau."

Éric Le Mière
TOUBOIS

Focus sur la croissance externe réussie de TOUBOIS, partenaire du Groupe depuis 40 ans

2013

Acquisition et conversion d'un bâtiment industriel pour créer une usine de déroulage d'okoumé au Gabon



Site et chaîne de production certifiés FSC®



Origine légale des bois (France & Afrique)



6 millions € investis au Gabon



70 emplois créés en local

Les équipes en mode collaboratif

Des achats au marketing, Transform to Perform impulse de nouvelles manières de travailler.

"Resserrer les liens entre acheteurs au sein des filiales."

"En interne, nous avons commencé par resserrer les liens entre acheteurs au sein des différentes filiales. Nous travaillons désormais en étroite collaboration, que ce soit pour rencontrer nos fournisseurs de manière groupée lors du Marine Equipment Trade Show en 2016 ou en faisant converger nos process et nos méthodologies." explique **Delphine Planes**, directrice achats.

Les équipes marketing voile des deux leaders Beneteau et Jeanneau se retrouvent en 2016 pour réaliser ensemble la première étude de marché commune pour le segment voile monocoque.

"Je connaissais Gianguido depuis plusieurs années mais nous n'avions jamais travaillé ensemble depuis son arrivée chez Beneteau. Ce travail collaboratif que nous avons mené avec nos équipes respectives nous a permis de se poser les bonnes questions sur les besoins du marché



et les positionnements respectifs de nos marques, nos gammes et des modèles à venir", résume **Erik Stromberg**, alors directeur marketing voile chez Jeanneau, aujourd'hui à la tête du marketing de Prestige.

"Ce travail collaboratif nous a permis de nous poser les bonnes questions sur les besoins du marché..."

"Ce travail était nécessaire et devait être conduit de manière rapide et efficace", explique **Gianguido Girotti**, alors directeur marketing voile et récemment nommé directeur général de Beneteau. "Nous devions à la fois poser une vision à 10 ans des deux marques, et à horizon 12 mois déve-

lopper les nouveaux modèles Oceanis et Sun Odyssey, deux gammes qui règnent sur le marché de la croisière familiale, le cœur du marché de la voile monocoque" continue-t-il. Plus question pour les deux géants de la voile de prendre le risque d'être le concurrent de l'autre, ou de proposer des modèles au positionnement trop proche, voir identique.

Dans la continuité de cette collaboration, les équipes Jeanneau et Beneteau s'associent pour travailler le segment express cruiser et flybridge pour le bateau moteur. Et cet esprit collaboratif se retrouve sur le segment des grands yachts où CNB a pu bénéficier des principes de construction mis au point par Monte Carlo Yachts.

Une solution logistique agile

Une forte croissance et un nombre important de références à stocker (plus de 14 000 réparties sur 6 magasins) ont amené les équipes de Bordeaux à repenser leur modèle logistique. Rencontre avec Estelle Guichané, responsable supply chain de CNB.

"Pour augmenter notre agilité globale et répondre à la demande de nos clients, nous avons recherché de nouvelles solutions de gestion

internes et externes. Un grand projet d'équipe s'est mis en place avec les utilisateurs. La forte implication des magasiniers a été décisive dans notre réussite. Il nous a fallu presque un an de préparation: benchmark, cartographies, analyse des flux... En regroupant dans un même lieu de stockage les articles des magasins de montage, CNB a franchi une nouvelle étape dans l'organisation de ses flux. L'exploitation du bâtiment sur

toute sa hauteur a permis de réduire la surface utilisée au sol de 35%. La différenciation des flux en fonction de la taille du produit a permis d'optimiser nos espaces pour la gestion de nos pièces communes. Nous avons optimisé nos temps hommes et machines par le regroupement puis l'organisation de la distribution des pièces depuis un endroit unique, la standardisation de nos processus et de nos best practices."



Longueur HT (mètre) 10,85

Longueur de coque (mètre) 9,75

Largeur de coque (mètre) 3,40

Poids (tonne) 2,9

Écart de poids autorisé en monotypie 2%

PRIX : 155 000 € HT
Classe Figaro Beneteau
175 000 € HT
Prix public

Arrivée sur le circuit
Figaro Beneteau en 2019

Candidat aux épreuves
course au large aux JO

GRUPE BENETEAU
RACING DIVISION

20 personnes

9 mois de travail
pour le prototype

Site de production :
2500 m²

Objectif de
production 2018 :
1 bateau par semaine

“Le défi du Groupe sera de transférer les gains de poids et les avancées technologiques de ce projet à l'ensemble de nos bateaux de plaisance afin d'améliorer encore les performances, diminuer la consommation et accroître le plaisir et les sensations, à la voile et au moteur.”

Gianguido Girotti
Chef de projet Figaro 3 et directeur
général Beneteau

FIGARO
3

SUCCESS STORY

Au cœur d'une aventure technologique et humaine



De gauche à droite : Stéphane Boisard, Bernard Bachelier, Marc Vaillier.

Rencontre avec trois piliers de la Racing Division : Bernard Bachelier, responsable de production, Marc Vaillier, responsable de programme, et Stéphane Boisard, spécialiste du composite.

En 2016, la Groupe Beneteau Racing Division est créée pour accueillir le projet Figaro 3. Quelle organisation mettez-vous en place ?

Bernard Bachelier “Le site de Chevire, ancien site de Jeanneau Techniques Avancées, n'était plus utilisé depuis 10 ans. Il nous a fallu presque un an pour remettre en état ce bâtiment vide de 2500m² : de la verrière de l'atelier qui était percée, au chauffage qu'il a fallu renforcer pour que les infusions sous vide soient réalisables.”

Marc Vaillier “Bernard, qui avait déjà été responsable du site en 1997, fut un véritable chef de chantier ! Il a fallu assurer la réhabilitation du site en même temps que l'étude et la conception du prototype. Pour cela, le dialogue a été primordial.”

Stéphane Boisard “Une des plus grosses difficultés a été de remettre en état la salle d'infusion, dite la « salle blanche ». Pour sortir des pièces qui soient les plus légères possibles avec les meilleures caractéristiques mécaniques, le contrôle de la température et de l'hygrométrie doit être très rigoureux.”

Avec Éric Ingouf, vous êtes tous présents depuis le début du projet. Comment avez-vous constitué l'équipe autour de vous ?

B.B. “Aujourd'hui, 15 personnes forment notre équipe de production : 10 spécialistes du composite, 3 menuisiers-agenceurs, un mécanicien et un accastilleur. Tous sont liés au Groupe Beneteau d'une façon ou d'une autre. Nous avons privilégié des personnes polyvalentes qui ont été formées, car l'infusion est une technique très spécifique. À cela s'ajoutent une acheteuse et un responsable des approvisionnements qui suit également la qualité, la sécurité et l'environnement.”

S.B. “Les foils sont travaillés avec une résine époxy sur des fibres carbone : nous avons eu besoin de nous entourer de spécialistes. La collaboration avec Multiplast nous a apporté beaucoup, tant pour la qualité de leur travail que pour la relation de proximité que nous avons développée. Le cabinet d'architecture VPLP et le bureau d'études Mer Forte ont également été des partenaires de choix.”

M.V. “Nos moteurs ont été l'envie et la passion. Nous avons su constituer une équipe capable de s'adapter chaque jour de la semaine à un nouveau défi. Les skippers de la Classe Figaro Beneteau se sont aussi énormément impliqués dans le projet.”

Quelles leçons tirez-vous de cette année écoulée ?

S.B. “À l'exception des foils, nous avons construit ce bateau de A à Z dans un seul et même bâtiment. Chacun dans l'équipe a pu toucher la finalité de son travail au quotidien. Et ça, c'est une des clés du succès de ce projet.”

B.B. “Le dialogue a été primordial : nous partageons tous la même rigueur, dans les échanges et dans la production.”

M.V. “Nous sommes tous très fiers du résultat : on a partagé le même objectif, avec des façons différentes d'y arriver. La grande victoire de ce projet, c'est que nous sommes allés au bout des choses en restant soudés.”

BSAFE

Engagés pour la sécurité des collaborateurs

Érigée en valeur non négociable, la sécurité, notamment sur les sites de production, a fait l'objet d'efforts et d'investissements importants en 2016-2017.

“Préserver l'intégrité physique et la sécurité de chacun de nos collaborateurs est une priorité absolue.”

Hervé Gastinel
Président du Directoire

Éric Gréaud, directeur Hygiène Sécurité Environnement Energie, revient sur les actions menées en Vendée.

“En 2016, le plan d'action BSAFE a été déployé sur tous les sites de production de la Division Bateaux en Vendée. Notre objectif est de diviser par deux le taux de fréquence des accidents du travail d'ici 2018. Les premiers résultats sont encourageants : dès la première année, les accidents du travail avec arrêt ont diminué de 27% par rapport à l'exercice précédent.

1000 JOURS SANS ACCIDENT
1000 jours, soit près de 5 ans, sans accident entraînant un arrêt de travail. C'est le défi relevé et remporté par les équipes de plusieurs sites en Vendée : gelcoat de nuit à Bellevigny, montage moteur

“L'objectif est de diviser par deux le taux de fréquence d'ici 2018.”

Pour renforcer la sécurité, il a fallu former les équipes d'encadrement de production car ce sont elles qui, au quotidien, jouent un rôle-clé dans le déploiement de la démarche. En une année, 310 managers répartis sur 14 sites de production ont reçu une formation dispensée par ETSCAF, un organisme spécialisé dans la sécurité en entreprise.

Dans les ateliers, plus de 3500 dialogues sécurité ont été réalisés sur la base d'une méthodologie toujours identique : observation in situ d'une équipe sur son poste de travail, échange sur les bonnes pratiques et les risques identifiés, définition conjointe des améliorations à faire. Le dialogue sécurité fait toujours ressortir des actions qui permettent d'éliminer immédiatement les situations ou les actes dangereux, et des points plus généraux d'amélioration.

à l'Herbaudière, préparation moteur et façonnage à Bois-Joly (Les Herbiers), maintenance au Poiré-sur-Vie. Ces collaborateurs sont un bel exemple d'équipes qui s'impliquent au quotidien pour leur sécurité.

Les bons résultats obtenus dès le démarrage du plan nous ont confortés dans la démarche. Le plan BSAFE est aujourd'hui global : les équipes sont à l'œuvre pour le déployer sur l'ensemble des sites de production, en France et à l'international.”

310

MANAGERS
FORMÉS
À LA
SÉCURITÉ

3500

DIALOGUES
SÉCURITÉ
RÉALISÉS

-27 %

D'ACCIDENTS
DU TRAVAIL
AVEC ARRÊT



Je porte les EPI
adaptés
à mon activité.

B SAFE
GROUPE BENETEAU

Plan styrène

Faire face au défi des nouvelles normes

Les autorités françaises ont pris la décision d'abaisser de plus de moitié la valeur limite d'exposition professionnelle du styrène. L'enjeu est complexe, comme l'explique Sylvain Auvrai, responsable énergie.



“Pour répondre aux exigences de la nouvelle réglementation, il était hors de question de doubler la consommation d'énergie pour ventiler deux fois plus les ateliers de moulage : cela aurait été à l'encontre de nos engagements environnementaux et des efforts déployés pour obtenir les certifications ISO 14001 et 50001 que possèdent tous les sites industriels du Groupe.

Nous avons travaillé avec les managers et les opérateurs pour définir et mettre en place un plan d'action styrène pertinent. Il comprend plusieurs axes comme le choix des matières premières pour privilégier les résines à faible taux de styrène, les process en infusion et injection qui émettent

“Il nous a fallu mettre en place un plan styrène pertinent.”

moins de styrène, la séparation des zones en fonction des activités au moulage. La protection collective, et notamment la ventilation, était délicate à manier car nous ne voulions pas dégrader les conditions de travail et notre performance énergétique : en clair, il fallait faire mieux avec moins et les équipes ont trouvé des solutions. Nous avons profité de l'agrandissement de la zone de moulage de l'un de nos sites pour tester notre plan d'action en conditions réelles. Le plan est aujourd'hui en cours de déploiement sur l'ensemble des sites.”

Performance
environnementale

-30 %

DE CONSOMMATION
ÉNERGÉTIQUE
DEPUIS 2012

CERTIFICATIONS
ISO

50001

14001

9001

L'EXPORT, UNE MISSION D'EXCELLENCE

François Rodrigues pilote depuis juillet 2017 le développement commercial pour l'ensemble de la Division Bateaux. Échange avec un passionné de l'export.

“Cela fait 30 ans que j'évolue dans la vente, la distribution et le déploiement international de la marque Beneteau. C'est un métier riche de rencontres avec des cultures toujours différentes, à la recherche des meilleurs partenaires pour bâtir la plaisance sur les 5 continents. Dans chaque pays, nous avons démarré avec des hommes et des femmes comme nous passionnés. C'est grâce à eux que le Groupe Beneteau a pris le chemin de l'excellence à l'export.



Nos concessionnaires sont de véritables entrepreneurs qui se sont appropriés nos marques, les ont ancrées et développées aux quatre coins du monde avec succès, confiance et loyauté.”

“Nos concessionnaires sont des entrepreneurs passionnés : ils ancrent et développent nos marques aux quatre coins du monde.”

“C'est stimulant de travailler avec les directeurs de marques, leurs équipes et les réseaux de distribution. Nous construisons ensemble des solutions innovantes qui répondent aux nouveaux usages et aux évolutions accélérées d'une plaisance mondialisée.”

DES COMMUNAUTÉS DE PASSIONNÉS EN ASIE PACIFIQUE



Spécialiste marketing et communication, Ivy Jin anime les réseaux de distribution et les médias dans la région Asie-Pacifique et devient passionnée de bateaux.

“J'ai découvert le bateau lorsque j'ai rejoint le Groupe en 2012. En Chine, la culture nautique est très jeune et se développe depuis 10 ans. De plus en plus, les Chinois envisagent l'achat d'un bateau pour usage personnel. Jusqu'ici, le nautisme était principalement destiné à l'événementiel d'affaires, avec des bateaux de plus de 50 pieds. Un réel intérêt pour des bateaux plus petits et adaptés aux sorties en famille commence à apparaître. Aussi nous participons activement à l'émergence de cette nouvelle culture.

Avec ses partenaires, Groupe Beneteau Asia Pacific est devenu l'animateur de communautés de passionnés. La Beneteau Night est devenue incontournable lors des événements nautiques. Fin 2016, Beneteau est aux côtés d'un propriétaire chinois de 33 ans

qui décide d'organiser la China Coast Rally for Cruisers, une régate qui relie le nord au sud du pays. À chaque étape, avec le soutien des marinas et des concessionnaires, nous avons organisé des séminaires sur la navigation auxquels participent propriétaires de bateaux et professionnels du nautisme. Que ce soit en Chine, à Sydney ou Melbourne en Australie, de nombreux propriétaires se retrouvent aussi aux rendez-vous organisés par Jeanneau. Nous travaillons beaucoup avec les médias industriels et lifestyle, en étroite collaboration avec notre réseau de concessionnaires qui est très impliqué. Cette année, les bateaux Jeanneau ont accueilli le tournage de *Fish of the Day*, une série documentaire néo-zélandaise sur la gastronomie et la pêche dans le Pacifique, qui sera diffusée en 2018.”

Rassembler les forces du Groupe en Amérique du Nord



Gagner du terrain en Amérique du Nord est au cœur de la stratégie du Groupe. George Armendariz revient sur cette première année à la tête de Groupe Beneteau Americas.

“J'ai rejoint le Groupe avec une mission claire : augmenter les parts de marché de toutes nos marques sur le marché américain. En lien avec la stratégie *Transform to Perform*, les équipes Groupe Beneteau Americas développent les synergies à tous les niveaux.

“En lien avec *Transform to Perform*, les équipes développent les synergies à tous les niveaux.”

Les offres étoffées des marques européennes et américaines répondent à la quasi totalité des segments de marché nautique.

Le programme agressif de développement produit pour **Four Winns, Glastron, Wellcraft et Scarab** s'est concentré sur la « nouvelle vague » de plaisanciers qui recherchent des deck boats, des bateaux de pêche au large et de wake boarding/wake surfing. Les nouveaux modèles ont été très bien accueillis, en particulier l'offre hors-bord ! De plus nous réduisons les coûts et le time-to-market car les équipes américaines et européennes travaillent sur des plateformes communes.

La gestion des réseaux de distribution est un autre élément capital. Nous ciblons les meilleurs partenaires sur chacun des marchés où nos marques sont présentes. Les concessionnaires tirent profit des programmes de formation et de marketing dans lesquels le Groupe investit. Face à des modes de consommation qui évoluent et au développement de l'économie

de partage dans le nautisme, nous investissons dans les offres alternatives telles que les boat clubs et la multipropriété. Je suis satisfait de voir de nombreux concessionnaires participer activement à ces programmes avec nos marques américaines et européennes. Aucune de nos initiatives ne connaîtrait le succès sans équipes dévouées. Je suis fier de la passion et de l'engagement démontrés par l'ensemble de nos collaborateurs. En croissance, nous travaillons continuellement à renforcer nos équipes. Kelly Cater, DRH, mène ce programme dynamique de recrutement à tout niveau. Afin de garantir les talents et les compétences recherchés, nous avons ouvert un centre de formation interne à Marion, Caroline du Sud. En partenariat avec le lycée technique local, nous proposons aussi des formations pour la collectivité. Un programme similaire sera bientôt lancé pour le site de Cadillac, Michigan.”

Chiffres-clés Amérique du Nord

60 ans

D'HISTOIRE DE MARQUES

30 ans

DE PRÉSENCE INDUSTRIELLE

30%

DU CHIFFRE D'AFFAIRES BATEAUX

2

SITES DE PRODUCTION

+700

COLLABORATEURS



REPORTAGE

20162017

SYNERGIES & CONQUÊTE

Une année placée sous le signe de l'audace pour les équipes de l'habitat de loisirs qui ont su proposer une expérience unique à leurs clients, dans le but de toujours améliorer leur satisfaction.

HABITAT



Chiffres-clés

Habitat

29

modèles de mobil-homes pour une gamme complète de résidences mobiles et de plein-air éco-conçues

+10 000

mobil-homes vendus en 2016-2017

Surfaces de mobil-homes de 20 à 40 m²

29 000

campings en Europe dont 8 500 en France

Coco Sweet

IRM
IDÉALE RÉSIDENCE MOBILE

O'HARA
Le plein de vie !

“L'hôtellerie de plein air doit poursuivre sa dynamique d'innovation et d'investissement”



Point
de vue
EXTERNE

L'hôtellerie de plein air doit poursuivre sa dynamique d'innovation et d'investissement, clé de sa croissance en volume comme en valeur. Les campings se distinguent en effet par leur formidable capacité d'adaptation. Elle leur a permis de se moderniser, de monter en qualité et en gamme, pour répondre ainsi à des consommateurs, certes toujours plus exigeants sur les équipements et sur les services, mais qui souhaitent surtout être étonnés et émerveillés par les nouveautés que nous leur proposons saison après saison. Seul le respect de cette promesse-client, et je pense en particulier à la cible des familles, nous permettra de conserver l'avantage concurrentiel que nous avons sur les autres modes d'hébergement touristique, et notamment sur les nouveaux entrants dits collaboratifs.

“La qualité et la diversité des services offerts à la clientèle se sont considérablement améliorées.”

Ensuite, elle doit absolument maintenir son potentiel économique, et lutter contre le rétrécissement de l'outil productif. Plus de 1000 campings ont fermé leurs portes au cours des quinze dernières années. Nous devons bâtir une stratégie de défense dédiée, axée en particulier sur le segment des petits campings fragiles qui ne parviennent pas à atteindre la taille critique, et sur celui des établissements, de toutes tailles, situés dans les espaces juridiquement sensibles et exposés. Il faudra agir vite parce que le phénomène s'accroîtra dans les toutes prochaines années sous les effets du papy-boom, des événements climatiques, et de la pression réglementaire et fiscale.

Dans le même temps, elle devra aussi continuer sa professionnalisation. La qualité et la diversité des services offerts à la clientèle se sont considérablement améliorées,

mais doivent se poursuivre avec l'arrivée de nouveaux métiers et besoins, en particulier liés à la digitalisation de la société qui n'est pas encore terminée.

“Grâce à son professionnalisme et son inventivité, plus qu'un fournisseur, le Groupe est un partenaire.”

La révolution qu'a connue notre profession depuis une vingtaine d'années est due, en grande partie, au stationnement, sur des emplacements réservés à l'origine aux tentes et caravanes, d'hébergements locatifs modernes, confortables et designés. Ils ont permis de conquérir une clientèle nouvelle qui n'aurait jamais imaginé auparavant passer ses vacances dans un camping, de multiplier le chiffre d'affaires du secteur par trois, et d'investir sept milliards d'euros depuis l'an 2000 dans des équipements de haut niveau.

En tant que premier constructeur français de résidences mobiles de loisirs, le Groupe Beneteau a joué un rôle majeur dans l'enclenchement de ce cercle vertueux ayant abouti à la véritable métamorphose du camping en hôtellerie de plein air. Grâce à son professionnalisme et à son inventivité, plus qu'un fournisseur, il est un partenaire.

Face aux défis qui sont les nôtres, nous devons continuer d'avancer ensemble dans nos réflexions stratégiques d'avenir et de défense : l'amélioration et l'adaptation des résidences mobiles à la diversité des modèles économiques des campings, et la prise en compte des engagements permanents et renouvelés de la profession dans le développement durable.

Nicolas Dayot
Président de la Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air

BIO2020

Leadership et projet d'entreprise

Ce fut une année décisive pour la Division Habitat qui a redéfini sa stratégie autour de l'habitat de loisirs et renoué avec la rentabilité.



“L'implication forte des équipes a permis à l'ensemble des collaborateurs de passer ce cap important.”

Bruno Marotte, directeur général, revient sur trois événements majeurs en 2016-2017.

“Sous l'impulsion du plan *Transform to Perform*, la nouvelle équipe de direction a élaboré une vision claire qui est de permettre à ses clients – les campings – de faire vivre une expérience unique dans les hébergements que nous construisons.

Nous avons défini six ambitions de transformation autour du client, du produit, de la qualité, de l'industrie, des ressources humaines et de la finance. C'est notre projet d'entreprise **BIO2020**.

En octobre 2016, la décision fut annoncée d'arrêter l'activité Habitat résidentiel et d'intégrer l'usine de La Chaize-le-Vicomte à l'outil industriel dédié à l'habitat de loisirs, qui connaissait une belle croissance. Je salue ici l'engagement des équipes RH, finance et industrie de la Division. Elles se sont fortement impliquées dans ce projet, délicat à plusieurs égards, et ont permis à la Division Habitat et à l'ensemble des collaborateurs de passer ce cap important.

Côté produit, la gamme **IRM** a été entièrement repensée et son design aussi bien intérieur qu'extérieur revu pour être plus proche des besoins des clients. Cette gamme « cœur de marché » accueille la salle de bain **Easy Clean**, une solution qui a reçu le prix de l'innovation au salon du SETT de Montpellier en 2017.

Chez **O'Hara**, marque premium et audacieuse, la montée en gamme annoncée l'année précédente s'est poursuivie. Le nouveau modèle hôtelier **Key West** 1 chambre connaît déjà un beau succès commercial.

Aujourd'hui centré sur l'habitat de loisirs qui bénéficie de marchés en croissance, je mène également un projet de transformation managériale qui contribue à renforcer les équipes.”

Des collaborateurs acteurs de leur parcours professionnel

À l'annonce de l'arrêt de l'activité Habitat résidentiel, la direction s'était engagée à éviter tout licenciement contraint et proposer des solutions d'emploi pour les 73 collaborateurs concernés.

Entretien avec Estelle Jourdain, directrice des ressources humaines de la Division Habitat.

“Nous avons mis les collaborateurs en position d'acteurs de leurs parcours.”

“Au-delà de l'obligation légale, notre objectif était d'apporter un maximum de sécurité à nos collaborateurs. Nous avons travaillé en collaboration étroite avec les partenaires sociaux afin de mettre en place les outils qui permettent à tous de se repositionner professionnellement au sein du Groupe ou à l'extérieur. Pour gagner en souplesse, nous avons été proactifs et travaillé en amont. Cela nous a permis de déployer les solutions très vite et réduire ainsi les inquiétudes en mettant les collaborateurs en position d'acteurs de leurs parcours professionnels.

Dans le cadre du dispositif de mobilité interne, des postes ont été identifiés et proposés par les équipes RH au sein de toutes les entités du Groupe en France. Nous avons organisé des visites de sites de production pour tous les collaborateurs, fait découvrir de nouveaux métiers et des postes techniques, et proposé des formations pour assurer le transfert de compétences.

Le dispositif de mobilité volontaire externe nécessitait un accompagnement spécifique : aide à la mobilité, mise à disposition pour tester de nouvelles missions dans d'autres entreprises, sécurité de pouvoir réintégrer le plan si ces essais n'étaient pas concluants.

En démontrant que l'on ne laisserait personne au bord de la route, cela a permis aux collaborateurs de se projeter dans les formations et les métiers qui les intéressaient.

Pour certains, ce fut l'opportunité d'accomplir un projet personnel de reconversion. Je pense à ce chef de projet qui rêvait de faire une école de design et que nous avons accompagné pour mettre en place sa conversion de carrière.”

Repères

EFFECTIFS
DE 106
COLLABORATEURS

33
EMPLOIS MAINTENUS

35
RECLASSEMENTS
EN INTERNE

8
DÉPARTS VOLONTAIRES

30
LICENCIEMENTS



De jointoyeur-peintre à mouleur de bateaux

“Après six ans chez BH, je me suis porté volontaire pour devenir opérateur au moulage dans la Division Bateaux. À 53 ans, j'ai complètement changé de métier. Un parcours de formation

de 8 semaines au sein du Groupe m'a permis d'apprendre les tissus, les résines, le drapage. Il m'a fallu un peu de temps pour prendre mes repères, heureusement le travail en équipe m'aide beaucoup.”

Pascal

IRM

25 ans et un nouveau design

En 2016, la marque IRM a fêté ses 25 ans et entièrement repensé le design intérieur et extérieur de sa gamme.



Rencontre avec Claude Hervé, responsable du camping Yellow Village Port de Plaisance (29).

Vous êtes un client de longue date : comment percevez-vous l'évolution de la marque ?

“IRM propose un choix de modèles plus large avec des hébergements qui s'adaptent à l'évolution de notre clientèle, comme par exemple le modèle 4 chambres. Les services proposés par IRM sont en phase avec l'évolution de notre activité. Par exemple, la Gestion Technique Centralisée nous permet de baisser nos consommations énergétiques et de mieux gérer nos parcs locatifs. Année après année, la qualité des matériaux s'améliore, les équipements aussi, grâce à des innovations majeures comme **Easy Clean** qui répond parfaitement à nos problématiques. J'ai aussi noté la belle évolution des décors intérieurs et extérieurs, en phase avec les tendances du moment.”

Selon vous, quelles valeurs véhicule IRM sur le marché français de l'Hôtellerie de Plein Air ?

La fiabilité : son appartenance au Groupe Beneteau est un réel gage de sécurité et de suivi sur le long terme de notre activité.

La proximité : saison après saison, nous constatons un très bon suivi de notre parc par le service après-vente.

L'expertise : nous apprécions la relation étroite que nous entretenons avec notre commercial qui nous accompagne en nous conseillant sur le développement de notre parc locatif jusqu'à la fin de vie de nos mobil-homes.

À quel défi de votre profession IRM doit-elle répondre pour mieux vous accompagner ?

“En tant que leader, IRM doit anticiper les besoins des campings afin de proposer d'une part des produits

très innovants, mais également totalement en phase avec les évolutions sociétales et environnementales. Le deuxième défi est industriel, car nos délais entre la réflexion et la date de livraison souhaitée sur nos parcs est de plus en plus courte. Les constructeurs doivent être en mesure de nous proposer des nouveautés plus tôt. Enfin, en tant que chef d'entreprise, je dois nous démarquer en personnalisant nos hébergements. Nous attendons donc de nos partenaires qu'ils s'adaptent à cette nouvelle donne.”

Quelles sont les fonctionnalités du mobil-home IRM qui font la différence ?

“Cette année, c'est surtout la nouvelle salle d'eau **Easy Clean** qui fait la différence ! Les nombreux choix de bardages et les possibilités de toiture, notamment en une pente pour une création de quartiers spécifiques, sont également un atout majeur de la marque.”



Easy Clean

Une salle d'eau exclusive

Easy Clean a été récompensée par le SETT d'Or en 2017.



Comment avez-vous intégré l'expérience client dans votre périmètre d'action ?

F.B. “Avec le marketing, nous avons réfléchi en mode « double usage » : l'employé du camping et l'utilisateur final du mobil-home. Nous devons maintenir toutes les fonctions habituelles pour l'utilisateur en proposant un produit encore plus esthétique. Dans le même temps, nous devons travailler sur un aspect plus technique afin de faciliter l'entretien, la maintenance et la durée de vie pour notre client direct : le camping.”

Easy Clean a été récompensée par le SETT d'Or de l'Innovation lors du dernier salon de Montpellier. Quelles sont, selon vous, les facteurs-clés de ce succès ?

F.B. “Ce fut un véritable travail d'équipe. Personne n'est resté « coincé » sur un esthétisme, un aspect technique, une contrainte... Nous nous sommes bousculés mutuellement, remis en cause à maintes reprises au fur et à mesure des nombreuses maquettes réalisées... Le facteur de réussite le plus important reste celui de la confiance mutuelle que nous accordons dans l'expertise de chacun.”

Rencontre avec Franck Bonniot, responsable bureau d'études et Pierre Paillereau, chef de projet, pour découvrir les coulisses d'Easy Clean.

À quel moment le bureau d'études est-il intervenu dans le processus de conception ?

Franck Bonniot “Habituellement, le bureau d'études intervient après la validation d'un brief marketing. Easy Clean est issue d'un processus d'innovation hors brief plus complexe : deux années de travail ont été nécessaires. Nous sommes partis du constat que l'eau est le sujet n°1 des interventions SAV, tout particulièrement dans la salle de bains. Nous avons donc recherché une solution étanche

pour la pièce d'eau de nos mobil-homes, puis par extension une salle d'eau facile à nettoyer et limitant les dégradations liées à l'eau.”

En phase de développement, quels ont été vos défis majeurs ?

Pierre Paillereau

“Nous devons maintenir le coût d'achat et de fabrication proche des solutions en place. Cela nous a donné matière à réflexion puisque le 2^e défi était celui de l'esthétisme et de la recherche de nouveaux matériaux. Il fallait répondre à la problématique technique tout en proposant un esthétisme innovant différent de l'habituelle douche cabine. Nous ne pouvions surtout pas aller vers la salle d'eau hôtel « économique ».”

Penser client au quotidien

Stephan Laurent, responsable qualité de la Division Habitat de loisirs, nous livre son regard sur les grandes avancées de la démarche qualité qu'il impulse auprès de ses équipes avec une volonté forte : favoriser l'intelligence collective et penser client au quotidien.



Au centre : Stephan Laurent



“La culture de la sécurité et de la qualité est en développement constant dans nos équipes. Aboutissement de plusieurs années de travail, notre plan de surveillance s'est fortement ancré sur tous nos sites de production qui partagent les mêmes procédures et objectifs. Nos points de contrôle renforcés, qu'ils soient esthétiques, fonctionnels ou sécuritaires, et la mise en place de portes qualité nous permettent de détecter, au plus tôt, les éventuels défauts dans une ligne de production pour optimiser nos temps de réaction.

“En 2016-2017, le taux de réclamation client a diminué de 30 % en une année.”

“L'objectif est d'améliorer constamment notre réactivité.”

En 2016-2017, le taux de réclamation client a diminué de 30 % en une année. C'est le résultat d'un vrai travail d'équipe et d'un investissement toujours plus important dans notre objectif de performance industrielle.

Avec le soutien des managers, nous mettons tout en œuvre pour développer la relation client-fournisseur interne. En 2016, nous avons organisé deux séminaires réunissant les techniciens qualité de France et d'Italie. Un temps d'échange précieux et constructif pour développer les bonnes pratiques. Vu son succès, cette démarche va se pérenniser. Le prochain séminaire est prévu en janvier 2018.

Intégrer les exigences client au cœur de nos sites de production passe aussi par le renforcement des synergies et du partage d'expérience entre les Divisions Bateaux et Habitat. Nous avons la chance de faire partie d'un groupe où les processus de production sont assez proches entre nos deux activités. Je partage



cette vision avec Michel Bussièr, directeur qualité Division Bateaux. Nous mettons en place des échanges réguliers entre les animateurs qualité de nos sites de production. En découvrant le processus de fabrication d'un bateau, les équipes élargissent leur vision industrielle. L'interaction SAV et qualité a été un projet important en 2016-2017, mené en collaboration avec Emmanuel Guillou, responsable SAV de la Division Habitat. Nous avons caractérisé finement les remontées clients pour avoir des indicateurs justes et pertinents. L'objectif est d'améliorer constamment notre temps de réaction

entre une alerte client et la mise en place d'une action corrective. Ce projet a abouti à la création d'une fonction Qualité SAV qui allie connaissance métier et proximité terrain, pour faire le relais entre le client et les processus industriels.”

“Intégrer les exigences client au cœur de nos sites de production passe aussi par le renforcement des synergies et du partage d'expérience entre les Divisions Bateaux et Habitat.”

“Ma connaissance du produit et ma proximité avec l'équipe qualité me permet d'être le bon relais entre le client et la production.”

Matthieu
Technicien Qualité SAV

“J'ai occupé pendant six ans le poste de technicien qualité sur notre site de production en Italie, dans le cadre d'une mobilité interne. Depuis mon retour en France en septembre 2017, j'exerce mon métier aux côtés de l'équipe SAV. Ma connaissance du produit et ma proximité avec

l'équipe qualité me permet d'être le bon relais entre le client et la production. Au quotidien, j'interagis avec différents services comme le bureau d'études et les méthodes. C'est un vrai plus pour développer une analyse fine des réclamations clients et mettre en œuvre des réponses rapides.”

Siège social : BENETEAU S.A. •
16, boulevard de la Mer • CS 43319 •
85803 Saint-Gilles-Croix-de-Vie cedex •
France • **beneteau-group.com**

Cette édition 2016-2017 a été réalisée avec
le soutien et la participation des équipes
du Groupe Beneteau : merci à tous !

Réalisation : Groupe Beneteau

Conception et réalisation : Pixelis

Impression : NovéPRINT - Imprim'vert

Ce document est imprimé sur du papier
issu de forêts durablement gérées et sans
traitement de blanchiment au chlore.

Crédits photos : Groupe Beneteau /
Gilles Martin-Raget / Raphael Demaret /
Jennifer Vigot / Raphael Sachetat
(Badminton photo) / Team Vendée
Formation - C.Breschi / Jean-Marie
Liot / Nicolas Claris / Valérie Boudaud

Pour incarner sa transformation, le Groupe
Beneteau a fait évoluer son identité
visuelle en 2017. Le nouveau logotype
est construit autour d'un symbole-
étendard qui rassemble nos marques
et qui porte nos valeurs de passion, de
transmission, de conquête et d'audace.

GROUPE  **BENETEAU**

QUAND L'AMBITION INITIE
UN MOUVEMENT,

QUAND LA CRÉATIVITÉ
GÉNÈRE LE RENOUVEAU,

QUAND LE LEADERSHIP
INSPIRE LA RESPONSABILITÉ,

QUAND LA QUALITÉ
SE TRADUIT
PAR L'EXCELLENCE

ALORS, NOUS AVANÇONS.

Transform to Perform
ouvre de nouveaux défis
en 2018