

Chariots élévateurs



Quelles solutions face à la crise ?

Les quatre dernières années ont été florissantes, voire euphoriques pour le marché français des chariots élévateurs. Depuis quelques mois, comme dans de nombreux autres secteurs industriels, la chute a été aussi brutale que soudaine. Le 3 mars dernier, Supply Chain Magazine a réuni à la Maison des Polytechniciens la plupart des acteurs de ce marché pour évoquer la situation actuelle, les voies possibles pour rebondir et tenter d'apporter des réponses aux problèmes de financement que peuvent rencontrer les acheteurs et les gestionnaires de parc dans la période actuelle.

Améliorez durablement la performance de votre Supply Chain

FREELOG Consulting vous aide à identifier et activer les leviers d'amélioration de votre performance dans les domaines suivants :

- ◆ **Conception des produits :**
conception ou reconception à coût objectif, rationalisation du processus de développement des produits, réduction de la diversité commerciale et/ou technique,
- ◆ **Supply Chain :**
pilotage collaboratif des plans d'approvisionnements et de distribution, gestion événementielle du Supply & Demand, stratégie de stockage
- ◆ **Logistique :**
optimisation des réseaux, design d'entrepôt, systèmes de pilotage de l'exécution pour l'entreposage, les transports et activités annexes, mise en œuvre de référentiels logistiques

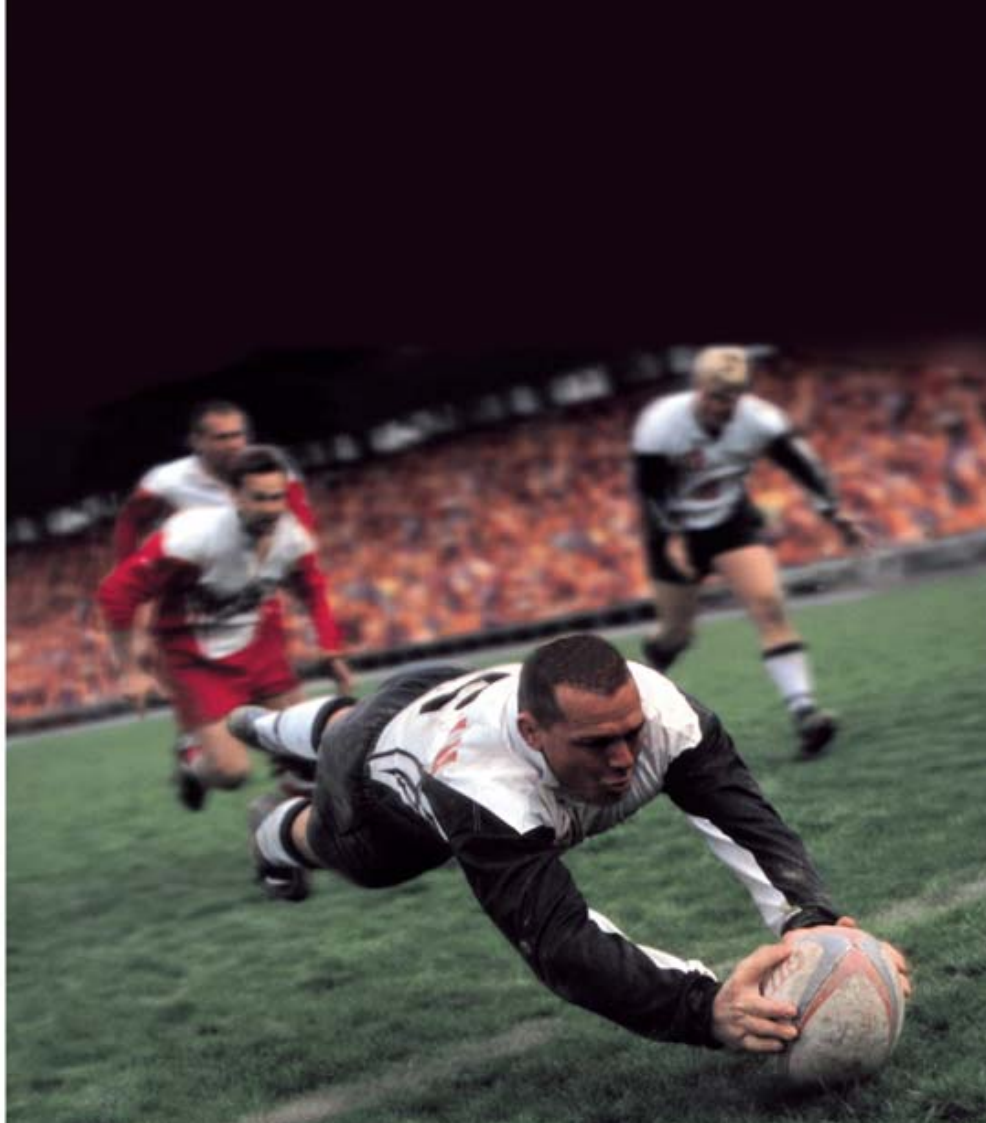
FREELOG vous propose la mise en œuvre de méthodes et d'outils pour atteindre plus rapidement vos objectifs.

freelog
CONSULTING

44, rue Paul Valéry - 75116 PARIS
Té. 01 42 73 11 11

contact@free-log.com

www.free-log.com



Freelog des consultants proches du terrain

Les participants

Dennis Monnoyeur,
Président d'Aprolis

Aprolis est l'importateur exclusif des sociétés américaines Caterpillar et Crown en France. La société, qui emploie environ 1.000 personnes, fait partie du groupe Monnoyeur, lui-même importateur de la marque Caterpillar depuis 1909. La société est notamment spécialisée dans le service et a développé une forte activité de location de chariots élévateurs.



Piet Egbers,
Directeur général d'Atlet France

Auparavant centré sur les chariots de magasinage, Atlet appartient depuis un an et demi au groupe Nissan, ce qui lui permet de proposer l'ensemble de la gamme, avec des produits Nissan commercialisés sous la marque Atlet sur le marché français. La filiale française, dont la part de marché est passée de 1 à 1,5 % en 2008, est présente sur trois sites, à Paris, Lyon et Lille. 70 % des produits sont vendus à des clients finaux, 30 % à des revendeurs. L'offre s'étend au delà de la simple fourniture de chariots, avec le concept Atlet Total, qui recouvre l'ensemble des services (savoir faire logistique, sécurité et législation, SAV, contrats de service personnalisés, financement, location, formation, contrôle d'exploitation).



Jean-Louis Hervieu,
Directeur général de CFM Toyota

Filiale à 100 % du groupe Manitou, CFM Toyota est l'importateur exclusif en France depuis 32 ans des chariots élévateurs Toyota. Les engins proviennent de cinq sites différents, le principal étant celui d'Ancenis, à côté de Nantes, qui est une unité importante de production pour Toyota. Les autres sites de production sont situés en Italie, en Suède (celles de BT, qui appartient désormais au groupe Toyota) ainsi qu'aux Etats-Unis et au Japon pour des produits spécifiques. Le système de distribution CFM en France est basé pratiquement exclusivement sur un réseau de concessionnaires indépendants.



« 2008 a été une année record. Et je crains que 2009 soit aussi une année record, mais pas forcément dans le même sens ». Ce constat teinté d'humour

noir que fait Jean-Louis Hervieu, Directeur général de CFM Toyota, est malheureusement partagé par tous ses confrères autour de la table. Après plusieurs années de très bons résultats, le marché des chariots connaît depuis quelques mois une chute particulièrement soudaine et brutale. La crise est bien là, avec de surcroît une caractéristique bien à elle par rapport aux précédentes : l'effet de surprise quant à son ampleur. « En avril ou en mai dernier, personne n'aurait prédit un seul instant que l'on atteindrait aujourd'hui des -50 %, -55 % dans les chariots à contrepoids, et des -35 % dans le magasinage. D'où la difficulté de s'adapter puisqu'il y a eu très peu de temps pour réagir par rapport à cette situation, contrairement au point bas de 1993, qu'on a atteint après une baisse régulière amorcée 18 mois plus tôt », ajoute-t-il. A l'instar de l'automobile, la crise financière est-elle la seule responsable de cette chute de l'activité ? Pas sûr. « Nous avions quand même des signaux nous indiquant que le marché était bien en haut de cycle, et nous étions tous plus ou moins prêts à voir venir une certaine baisse. La crise financière a aggravé le mouvement, mais nous étions quand même à des niveaux de marché qui étaient proprement incroyables », nuance Olivier Cain, Directeur financier de Fenwick-Linde. De son côté, Serge Martinez, Responsable d'OM Pimespo France, tient à relativiser : « En 2008, le marché du chariot élévateur en France a

Les participants



©DR

Olivier Cain,
Directeur financier de Fenwick-Linde

La société Fenwick, qui fait partie du groupe Kion (comme OM Pimespo et Still), détient en France une part de marché « d'un peu moins de 30 % ». La société est rattachée à l'une des trois marques du groupe, à savoir Linde. La marque Fenwick en France correspond d'ailleurs à la marque Linde dans tous les autres pays. La gamme couvre l'ensemble des besoins en termes de manutention, de magasinage, de chariots frontaux. Particularité : il existe une usine en France, à Cenon-sur-Vienne, qui fabrique pour le compte de Linde, de petits chariots de magasinage.



©DR

Jukka Ylänen,
Président de Jungheinrich France

La filiale du constructeur allemand Jungheinrich, qui emploie presque 1.000 personnes dans l'Hexagone (dont 500 techniciens), a terminé l'année 2008 avec un CA de 238 M€. Les chariots sont fabriqués dans trois usines en Allemagne, et deux usines en Chine. Le groupe s'est également fortement développé sur la partie prestations, services et location. La commercialisation des produits s'appuie sur un réseau intégré de succursales réparties sur tout le territoire.



©DR

Michel Eymard,
Directeur général de Nissan Forklift France

Nissan Forklift, qui fait partie du groupe Renault Nissan, distribue des chariots élévateurs dans le monde entier depuis 1957, et en France depuis 1982. Le groupe possède quatre usines spécialisées dans la production de chariots : deux en Europe, une aux Etats-Unis et une au Japon. La distribution en France s'effectue exclusivement au travers d'un réseau de concessionnaires, avec lesquels Nissan Forklift France cherche à développer un panel de services, de formations et d'outils pour les aider à satisfaire du mieux possible la demande des clients.

été de 60.000 machines, alors qu'en 1993, il était descendu à 19.000 ». A cette époque, la réponse des constructeurs pour « rebooster » le marché avait été de devenir aussi des loueurs, avec un succès certain puisque la location représente à présent 60 à 65 % du marché total. « On n'avait pas vu venir la crise, mais on avait quand même prévu une baisse relativement importante, du fait de la part préémi-



©DR

nente de la location en France, des locations un peu trop courtes et un peu trop souples, précise Michel Eymard, Directeur général de Nissan Forklift France. *Les outils marketing surpuissants utilisés pour développer la location ont été très dynamiques, je dirais même trop dynamiques. Mais il y a un marché et des logiques économiques qui finissent toujours par prendre le dessus.* » Pour lui, ce problème structurel est en phase de résolution. « *Les gros loueurs sont devenus plus raisonnables, cela fait baisser les volumes, et cela va retirer le marché vers le haut progressivement en termes de prix et en termes de solidité.* » « *Dans nos métiers de loueurs longue durée, nous savions que 2009 était une phase de renouvellement, donc une baisse de 20 % était déjà écrite* », reconnaît de son côté Dennis Monnoyeur, Président d'Aprolis.

Le ralentissement n'est pas dû aux difficultés de financement

Pour sa part, Frédéric Gueguen, Président d'OMG France, considère qu'il y a un autre facteur aggravant. *« Il ne faut pas oublier l'invasion des chariots chinois qui a contribué à ce que nous soyons tous amenés à baisser nos prix, à produire plus pour pouvoir nous aligner, et qui a conduit*



« Dans nos métiers de loueurs longue durée, nous savions que 2009 était une phase de renouvellement, donc une baisse de 20 % déjà écrite », reconnaît Dennis Monnoyeur, Président d'Aprolis.

à ce que malheureusement nous nous retrouvions tous à parts égales avec des surstocks. Nous nous sommes un petit peu pris au piège nous-mêmes », lance-t-il. Une analyse qui n'est apparemment pas partagée, par ses concurrents présents autour de la table. En revanche, tout le monde s'accorde à reconnaître que si la crise financière a aggravé les choses, ce ne sont pas les difficultés de financement qui expliquent le net ralentissement du marché. *« Pour notre propre structure de financement, nous n'avons pas observé d'évolution particulière ces derniers temps. Quatre demandes sur cinq sont acceptées, c'est une proportion qui n'a pas bougé depuis deux ans »,* fait remarquer Jukka Ylänen, Président de Jungheinrich France. *« Les banquiers tiquent un petit peu mais ce n'est pas un reflux massif. C'est moins bien que l'année*

Les participants



Frédéric Gueguen,
Président d'OMG France

OMG est un constructeur italien qui existe depuis une quarantaine d'années, spécialisé à l'origine dans le magasinage. Le catalogue s'est étoffé depuis quelque temps en intégrant une gamme de chariots thermiques. Parallèlement, comme dans d'autres pays d'Europe, la société a ouvert une filiale française, alors qu'elle n'était distribuée auparavant que par des importateurs indépendants. Elle travaille avec un réseau de concessionnaires exclusifs sur toute la France.

©DR



Serge Martinez,
Responsable d'OM Pimespo France

La société représente officiellement la marque OM en France. OM Pimespo est un constructeur italien (appartenant au groupe Kion), présent à la fois sur les segments des chariots frontaux électriques (d'une capacité de 800 kg à 8 t) et thermiques (1.500 kg à 10 t), et des engins de magasinage (transpalette manuel, électrique, gerbeur, chariot tridirectionnel). En Italie, la société OM a son siège à côté de Milan et possède deux usines, une à Luzzara, l'autre à Bari. La marque OM Pimespo en France représente à peu près 1,4 % de part de marché, exclusivement via un réseau de distributeurs indirects.

©DR



Thomas Fischer,
Président de Still France

Still, autre pilier du groupe Kion, emploie 6.600 collaborateurs dans le monde entier et réalise un CA de 1,5 Md€. La filiale française compte environ 1.000 collaborateurs pour un CA de 300 M€. Still possède notamment un site de production en France, à Montataire dans l'Oise (environ 250 personnes), qui fabrique pour le groupe des chariots de magasinage. Le modèle de distribution est celui d'un réseau intégré.

©DR

dernière, mais ce n'est clairement pas une explication du retrait du marché », ajoute Dennis Monnoyeur, qui reconnaît tout de même avoir vu certains clients, de « très bonnes signatures », se voir refuser un prêt par les banques sous prétexte que leurs enveloppes étaient bouclées. Une situation qui pourrait avantager les constructeurs s'appuyant sur des structures de financement intégrées (des « captives », comme Aprolis Finance ou Fenwick Lease) par exemple.

La France moins touchée que ses voisins

« C'est la demande qui manque aujourd'hui. C'est plus inquiétant car c'est une spirale négative qui s'auto alimente et sera très difficile à arrêter », estime Jukka Ylänen. D'autres, à l'image de Piet Egbers, Directeur général d'Atlet France, affichent davantage d'optimisme : « Je ne suis pas économiste mais je ne pense pas que cela durera très longtemps. Il y a un grand manque de confiance, il y a de l'attente, mais notre business est lié à la consommation. Or même si aujourd'hui nous observons une chute très brutale des ventes de chariots de 35 à 50 %, il y a toujours beaucoup de consommation et les PIB ne s'effritent que de quelques pourcents. J'ai le sentiment que le marché va continuer à décroître, disons jusqu'aux vacances d'été, mais qu'à partir de là, on remontera la pente. La seule chose dont nous ayons besoin, c'est de quelques nouvelles positives ». Faute de mieux, on peut aussi se consoler en se comparant à nos voisins européens. « On a le sentiment d'être dans une situation économique beaucoup plus favorable comparé à ce qui se passe en Angleterre ou en Espagne. Rien que pour cela, chez Nissan, nous considérons que la crise au niveau français ne durera pas aussi longtemps que dans d'autres pays », ajoute Michel Eymard. « Nous partons du principe que le marché français va globalement baisser d'environ 15 %, mais il

Suite page 114

Suite de la page 112

y a quand même des chances ici en France de s'en sortir un peu mieux que dans les autres pays. L'Allemagne connaît une chute beaucoup plus importante », souligne Thomas Fischer, Président de Still France.

Polémique autour de la location longue durée

Frédéric Gueguen livre une analyse beaucoup moins rassurante de la situation du marché français de la location longue durée, notamment par rapport à l'Italie. « *En France, on parle de contrats de 48, 60 mois et au-delà chez certains clients. Cela étonne très fortement nos collègues italiens, qui suivant les types de produits, ne dépassent jamais 36 ou 60 mois. Ils ne comprennent toujours pas comment on peut appliquer des valeurs résiduelles (VR) aussi importantes de 10, 20, voire 30 % sur certains produits alors qu'en Italie, elles sont beaucoup plus faibles, souvent proches de zéro. Je pense qu'en France, les dés sont un petit peu pipés sur la vraie valeur de location et que nous avons mis le pied dans un engrenage dont on ne sait comment se sortir* ». Riposte immédiate d'Olivier Cain : « *Je suis assez surpris. Je crois que nous sommes nombreux autour de cette table à pratiquer la location depuis bien longtemps, et je pense*

que si certains d'entre nous avaient la tentation de pousser un peu les VR, compte tenu du fait que plusieurs cycles de renouvellement se sont produits, cette tentation s'est bien estompée. Il me semble que nous avons les uns et les autres des approches plutôt prudentes, justement parce que l'on gère des flottes considérables en location et que nous avons appris des éventuelles erreurs du passé ». La réaction de Jean-Louis Hervieu est plus nuancée : « *Ce qui a pu générer des VR supérieures, c'est d'avoir eu un marché de l'occasion porteur, avec de bonnes valorisations. Je crains que dans le contexte actuel, ce marché ne subisse lui aussi une baisse significative, ce qui va remettre les pieds sur terre* ».

La courte durée prise entre deux feux

« *Sur les chariots neufs et la location longue durée, la décroissance est nette, reste à savoir si le SAV, l'occasion et la location courte durée résisteront mieux* », ajoute le DG de CFM Toyota. « *Au quatrième mois de crise, notre activité location courte durée est aussi durement touchée que les ventes de chariots neufs ou la location longue durée* », constate Jukka Ylänen. Rien d'anormal pour Olivier Cain, qui observe également que les locations courte durée sont affectées

par la crise (mais dans des proportions moindres que les ventes de matériel neuf) : « *C'est l'une des premières variables d'ajustement, comme l'Interim. Un certain nombre de nos clients ont des chariots en location courte durée en complément de contrats longue durée de cinq ans. Et dès que l'activité baisse, la flexibilité de la courte durée permet d'interrompre tout de suite le contrat* ». Thomas Fischer n'est pas aussi catégorique : « *Même s'il n'est pas encore très fort, il y a aussi un impact positif pour la location courte durée, apte à séduire les entreprises ne pouvant plus prendre d'engagements à long terme* ». L'effet est également pressenti chez CFM Toyota. « *Nous ne ressentons pas pour l'instant de baisse significative de la location court terme. Le blocage décisionnel et l'attentisme de certains décideurs peuvent être une opportunité de développer la location courte durée et de compenser les retours prématurés d'une partie du matériel lié à la baisse des capacités de production dans la plupart des secteurs* », reconnaît Jean-Louis Hervieu.

Prolonger son contrat en renégociant

Les clients existants peuvent aussi avoir tendance à vouloir rallonger leur contrat en renégociant les prix



à la baisse. « Aujourd'hui, les industriels vont peut-être privilégier l'investissement dans l'outil de production et essayer de faire durer l'indirectement productif, dont font partie les chariots élévateurs », suppose Serge Martinez. Le contexte s'y prête : le parc actif, estimé à 400.000 unités en France, est relativement récent, et la durée de vie de financement d'un chariot (8 à 10 ans) est supérieure à la durée moyenne de location, de 36 à 60 mois. « Le problème qui se pose, c'est que le client souhaite prolonger son contrat dans de meilleures conditions financières. Or, théoriquement en bonne gestion, on doit valoriser une location non pas par rapport à la soule de la valeur du produit mais par rapport à sa valeur initiale. Le risque commercial est de créer un référentiel de prix qu'on ne pourra pas suivre après, parce qu'un jour il faudra quand même bien changer



la machine », prévient Jean-Louis Hervieu. « Nous proposons parfois de reprendre les chariots, de les reconditionner dans nos ateliers, et de les réintégrer chez le client dans le cadre d'un nouveau contrat, avec un prix un peu réduit mais prenant en compte le fait que la part de la maintenance augmente. Ce ne sont pas des cas que nous traitons chaque jour mais der-

nièrement, nous avons eu la demande d'un gros client qui n'avait pas obtenu l'autorisation d'investissement de sa maison-mère aux Etats-Unis pour le renouvellement de sa flotte, et nous lui avons proposé cette solution », indique Piet Egbers. Une autre pratique commence à se faire sentir, selon Jukka Ylänen : des diminutions de parcs lors du renouvelle-



ment. « Il y a dix chariots à renouveler et le client n'en redemande que sept ou huit par exemple. C'est ce qui se passe presque quotidiennement », confie-t-il.

La perspective de la gestion de parc

Quels sont pour les acteurs de ce marché les possibilités de nouveaux services autour des chariots qui permettraient d'entrevoir une porte de sortie à cette baisse soudaine et brutale ? « Au rang des bonnes nouvelles, on s'aperçoit que certains contrats d'externalisation arrivent car les directions financières reprennent le pas. Nous venons d'en signer un avec Arc pour la gestion de parc », glisse Dennis Monnoyeur. C'est également le sentiment de Jukka Ylänen : « Il y a davantage de demande pour la gestion de parc. Les clients importants commencent à se poser de plus en plus de questions au sujet du coût total de possession (TCO), qui comprend aussi la casse. Je pense que cela fait partie de notre palette de services après-vente ». Parallèlement, les petits clients pourraient avoir tendance à rogner sur le SAV et les visites générales périodiques (VGP). Sur ce point, les avis sont unanimes : c'est une attitude dangereuse contre laquelle il faut les mettre en garde. « Ils ont une responsabilité pénale et civile par rapport aux VGP. C'est ce qui explique le succès de Still Report, un outil informatique que nous gérons et qui donne accès en ligne aux rapports de visite, au carnet

de maintenance, aux certificats de conformité. 9.000 chariots sont actuellement gérés sous Still Report. Tous les coûts sont visibles et transparents pour le client », insiste Thomas Fischer.

Le spectre de la location à l'heure

Mais à écouter les constructeurs, toutes les demandes clients ne sont pas forcément bonnes à entendre. Il en est ainsi du spectre de la location horaire. « Avec cette baisse d'activité, on voit poindre des requêtes de clients qui voudraient qu'on adapte le contrat de location de chariots en fonction de leur charge, à l'image de ce qui peut exister dans le transport routier avec les coefficients d'ajustement sur les km parcourus », note Jean-Louis Hervieu. Après tout, le client paye bien des heures supplémentaires facturées, pourquoi ne pas ajuster les charges si toutes les heures contractuellement signées n'ont pas été remplies ? « Si on pousse le raisonnement à l'extrême, mais attention, je ne dis pas que c'est souhaitable d'y aller, on se rapprocherait d'un système de location à l'heure. Et là, le fait d'avoir des sociétés bien structurées, permettant maintenant de le proposer en grande partie, serait un élément différenciant entre ceux qui pourraient et ceux qui ne pourraient pas ». De son côté, Thomas Fischer appelle à la prudence : « Oui, la flexibilité va être un sujet, il va y avoir une tentative d'aller vers des solutions plus souples. En tant que

constructeur et loueur, il nous faut être très vigilant, chaque flexibilité doit être payée. Mais sait-on vendre une telle flexibilité ? » Pour Aprolis, la location horaire est un mirage qui existe depuis dix ans. « Je ne vois pas qui a vraiment réussi à maîtriser la complexité pour créer un produit standard et je finis par me dire que je ne sais pas si quelqu'un va jamais y arriver un jour », confie Dennis Monnoyeur, qui préfère croire à une autre piste : celle de la standardisation du matériel. « Les très grands clients achètent en moyenne leur chariot personnalisé 40 % plus cher que le prix du matériel standard, sur catalogue. Je remarque que depuis quelques temps, ce discours de standardisation est un petit peu plus écouté ».

Au final, nul ne conteste que la différenciation devrait se faire de plus en plus par les services. Mais là, les avis divergent. Les constructeurs avec réseau intégré considèrent qu'ils disposent d'un avantage certain en termes de contrôle des coûts et de gestion des informations et ceux qui s'appuient sur des concessionnaires indépendants insistent sur le fait que cette organisation est naturellement apte à proposer un véritable service de gestion de parc, y compris des chariots existants provenant d'un autre constructeur. Le débat ne semble pas prêt d'être tranché. La preuve, Nissan d'un côté et Kion de l'autre font tous deux cohabiter les deux systèmes...

**Propos recueillis par
Jean-Luc Rognon**