

## Comment, en 2004, le recul de la location financière implique les transporteurs dans la gestion de leurs véhicules d'occasion

*Les modes de financement des véhicules industriels peuvent être regroupés en trois catégories : l'emprunt classique, le crédit-bail et la location financière. Pour le crédit-bail, l'option d'achat final appartient à l'acquéreur. La location financière génère un buy-back ou engagement de reprise par le fournisseur. Il existe un lien intime et complexe entre le marché de l'occasion et le niveau des engagements de reprise.*

Les chiffres et les orientations sont clairs : la **location financière**, qui représentait la plus grande part des modes d'acquisition des matériels, ne représente plus aujourd'hui que 24% des financements\*. Les transporteurs, qui faisaient largement appel au financement de leurs matériels sous forme de location financière, se détournent de cette formule. L'enjeu n'est pas neutre et suscite bien des questions. Sommes-nous confrontés à une tendance dure, structurelle, exigée par certains acteurs ou est-ce passager, le temps que les stocks des constructeurs se réduisent ? Aujourd'hui le transporteur doit, volontairement ou non, moins recourir à la location financière. Ceci impacte sa gestion comme son développement. Au travers d'entretiens réalisés avec des transporteurs, des sociétés de financement et des constructeurs, nous pouvons dresser un premier tableau des implications de cette tendance.

Pour bien analyser les conséquences directes et indirectes de cette baisse de la part de la location financière, il faut en démonter les mécanismes de fonctionnement et comprendre pourquoi, aujourd'hui, la location financière ne satisfait pas les acteurs du monde du transport.

De manière très directe, le recul de ce mode de financement touche les transporteurs dans la gestion de leurs parcs. Hier, les définitions de matériel devaient être conformes à des besoins techniques précis, liés à l'exploitation. Aujourd'hui, la valeur de revente doit être pleinement prise en compte et cela peut conduire à certains compromis. La valeur de reprise n'étant plus garantie, le transporteur dispose de plus d'autonomie, plus de responsabilité pour la revente. Le véhicule d'occasion généré par son achat de véhicule neuf le concerne puisqu'il n'est plus "couvert" par une garantie de reprise dans le cadre d'un contrat avec buy-back. Il y a un réel transfert du risque du constructeur au transporteur tout à fait comparable à la "renégociation" d'un contrat d'assurance de la part d'une compagnie d'assurances.

La valeur du matériel à la revente reste certes faible en valeur relative par rapport aux autres éléments du coût du transport. Mais, la revente – bien gérée ou mal gérée – devient la clef d'un réinvestissement. Au travers de la politique de revente du matériel, c'est la ligne du bilan "produits exceptionnels" qui s'affiche. Rassurons les financiers, si celle-ci pèse de plus en plus dans les bilans, c'est une conséquence de la baisse de la location financière plutôt qu'un signe d'une faiblesse de rentabilité des transporteurs.

\*Source : Observatoire du Véhicule Industriel (OVI)

### Marché artificiel du véhicule d'occasion

Pour mieux comprendre les conséquences de la baisse de la location financière actuelle, il faut en comprendre l'origine et les caractéristiques clefs. La location financière, pratiquée à grande échelle au milieu des années 90, s'est développée alors que les parcs de véhicules d'occasion récents étaient faibles. Elle était un moyen de créer une offre sur des véhicules d'occasion récents. Le contrat tripartite de location financière permettait de lier la vente, la reprise et le financement du matériel.

Ce type de contrat a permis de soutenir le marché tant au niveau de la production de véhicules que de la production d'encours financiers, à une époque de taux d'intérêts élevés. Ces mécanismes sont bien connus. D'autres mécanismes sous-jacents le sont moins. La location financière peut être assimilée à un contrat à terme pour le transporteur qui garantit la valeur de revente de son matériel. De la même manière, un constructeur qui voit ses ventes faiblir parce que la valeur de revente de son matériel n'est pas concurrentielle peut, au travers de la location financière, masquer la valeur réelle de revente et préserver ses parts de marché. L'outil qui a rapidement fait le succès de la location financière est la calculatrice financière. En rendant transparente la

valeur de reprise, elle a ouvert des possibilités fortes de négociation aux transporteurs. Il reste que la location financière a été un formidable accélérateur commercial, avec tous les risques liés à l'emballage de la formule.

Aujourd'hui apparaît l'idée que la location financière, même enrichie de packs et de contrats d'entretien, ne peut plus constituer le support des ventes. Le lissage des coûts et le transfert des risques d'exploitation qui caractérisent ces formules commerciales sont devenus nettement plus malaisés. Il est difficile pour le transporteur de garantir sa valeur de revente. Les valeurs de reprise, auparavant finement négociées et garanties, sont devenues des variables impactant directement le transporteur. La politique de gestion du parc est amenée à devenir plus complète et réintègre des fonctions qui avaient été externalisées dans le cadre de contrats de location financière. Ces fonctions sont liées à la valorisation du véhicule d'occasion. C'est aussi l'ouverture de nouvelles possibilités. Le réajustement de la location financière n'est pas le fruit du hasard, c'est bien une nouvelle donne, issue de la volonté des acteurs du marché.

### **Origine de la baisse de la location financière...**

La première cause de la baisse de la location financière vient de la politique commerciale des constructeurs. La location financière crée des engagements comptables "hors bilan" d'une extrême sensibilité par rapport aux valeurs des véhicules. Certaines affaires plures ayant un impact sur le marché du véhicule neuf ont, dans les mêmes proportions, une incidence sur le marché du véhicule d'occasion. L'impact de ces engagements hors bilans étant devenu trop important, le simple maintien de politiques commerciales basées sur les engagements de reprise est devenu impossible. N'oublions pas que le risque ne porte pas sur le stock effectif mais sur l'ensemble des engagements de reprises.

– Les constructeurs de véhicules ont été amenés à sélectionner les affaires sur lesquelles ils s'engagent avec des buy-backs. C'est l'une des premières conséquences pour certains transporteurs habitués à ce type de financement. Un transporteur qui a basé son développement sur la location financière et qui se retrouve dans l'impossibilité de trouver un fournisseur pour ce type de prestation doit reconsidérer beaucoup de paramètres dans sa gestion.

– La baisse s'est aussi effectuée par une restriction des engagements de reprise sous la forme de quotas. C'est évidemment un moyen puissant de réduire le volume des engagements de reprise, mais ce qui nous intéresse ici, ce n'est pas tant la politique des constructeurs que l'impact sur la gestion des transporteurs. En effet, les transporteurs, qui ont anticipé cette contrainte, ont pu adapter leurs plans d'achat et, tout en acceptant ces nouvelles contraintes, détecter de nouvelles opportunités dans leurs politiques d'achats. Le panachage des marques au sein des transporteurs de grande taille est une conséquence visible au quotidien. Cette ouverture dans les parcs aurait été nettement moindre si les engagements de reprise étaient disponibles sans restriction.

– Le troisième levier actionné par les constructeurs est celui du terme des engagements de reprise. Globalement, les durées de contrats ont été allongées. La conséquence sur le marché du véhicule d'occasion est le déplacement du centre de gravité du marché. La location financière décroît en nombre de dossiers mais surtout en valeur globale.

### **... et ses limites**

Les transporteurs ont aujourd'hui moins de souplesse au travers de la location financière. C'est un facteur moins évident que celui cité ci-dessus, mais clairement identifié au cours de nos entretiens.

– Les transporteurs ont bénéficié, lors des premiers financements, de conditions générales de restitution qui leur étaient favorables. Les conditions de restitution constituent un contrat complexe, qui doit être mis en œuvre à l'origine et qui demande une certaine structure pour en assurer le bon déroulement. De plus, la restitution se déroulant dans un cadre de négociation pour du renouvellement de matériel, on peut comprendre que la restitution effective des matériels se fasse au profit des transporteurs. Il a fallu attendre que les constructeurs mettent en œuvre leurs politiques de limitation des engagements de reprise pour qu'un nouvel équilibre se crée. Les conditions de retour des matériels, aujourd'hui mieux encadrées, laissent peu de place à la négociation, les frais de remise en état sont anticipés et, naturellement, la location financière perd l'un de ses attraits. Certaines conditions, étant même assez sévères (dates de restitution, documents de bord), créent des coûts additionnels pour les transporteurs. Des coûts nouveaux sont imputés : coûts d'expertise, coûts de structures des constructeurs. Au final, ce sont autant d'éléments qui pèsent dans le choix des transporteurs et les font se tourner vers d'autres formules.

– La valorisation de l’actif du bilan constitue pour certains transporteurs un véritable enjeu. La cession d’une société de transport, la possibilité de nouer des partenariats stratégiques dépend de la présentation du bilan.

A ce titre, le recours massif à la location financière ne permet pas de disposer d’un actif proportionnel à l’activité. C’est pourquoi avant même le frein mis en place par les constructeurs, des transporteurs, privilégiant une approche valorisant leurs actifs, ont limité le recours à la location financière. Un bien inscrit à l’actif constitue une source de plus value potentielle lors de la revente. Nous reviendrons plus en détail sur cet aspect du problème.

– La location financière, au-delà du schéma financier, permettait au transporteur de bénéficier du renouvellement rapide des gammes. Or, sur les cinq dernières années, les gains de consommation, les changements de cabine sont plus limités. Les évolutions sont intéressantes mais ne justifient pas un renouvellement tous les deux ou trois ans comme lorsque la cabine change du tout au tout. Les transporteurs ont bien pris en compte l’amélioration de la fiabilité des matériels. Là où le transporteur utilisait les 300 000 premiers kilomètres d’un véhicule, il peut aujourd’hui avec le même niveau de fiabilité s’engager sur 450 000 kilomètres.

Finalement, le transporteur a aussi fait son compte en temps. Le temps passé en négociation, en litiges sur les restitutions et sur la mise en main des véhicules, est de plus en plus pris en compte. La gestion du renouvellement requiert une véritable logistique. Lorsque celle-ci induit de véritables gains en terme d’achat, elle se justifie, mais dès lors que ces gains sont limités, elle devient pesante et de nouvelles alternatives s’ouvrent.

L’ensemble de ces facteurs fait que la demande des transporteurs, pour des financements en location financière, s’oriente aussi à la baisse.

L’analyse réalisée auprès des sociétés de financement révèle que celles-ci ne sont pas non plus totalement favorables à la location financière. De par leur métier, intervenant dans d’autres catégories de matériel, elles connaissent le risque lié aux valeurs résiduelles, même si celui-ci est porté par des tiers. Une baisse des prix du marché du véhicule d’occasion et c’est toute la constitution de leur risque qui augmente. Mais, surtout aujourd’hui, elles peuvent proposer des produits plus classiques tout en restant concurrentielles. Les taux étant bas, la différence entre un financement en crédit-bail et en location financière est moins sensible.

### **Conséquences sur l’organisation du marché de l’occasion**

La location financière a répondu aux attentes de nombreux intervenants du marché jusqu’à ce jour. Son recul n’est pas le fait du hasard et crée, aujourd’hui, de nouvelles conditions sur le marché du véhicule d’occasion avec un impact sur la gestion des transporteurs. La première observation se fait au niveau des constructeurs. La réduction forte des stocks observée entraîne une moindre interférence entre le marché et les constructeurs. La structure commerciale des constructeurs est liée au stock et non au marché potentiel. Ceci se comprenant tout à fait, le métier du constructeur étant de vendre du véhicule neuf, il a plus intérêt à transférer ses effectifs à la vente de véhicules neufs qu’à continuer à travailler un marché annexe. Pour le transporteur, cela signifie que le rôle du constructeur dans la reprise est amené à se réduire. Pour les flottes qui s’appuient sur les reprises des constructeurs, plus elles seront à même de gérer par elles-mêmes leurs véhicules d’occasion, plus elles auront de possibilités de négociation à l’achat. Il y a presque un métier à développer au sein des organisations achat des flottes.

La négociation du véhicule d’occasion se fait bien entendu par le distributeur-concessionnaire. Pour que celui-ci revende le matériel au mieux, le véhicule doit être au plus près des attentes du marché de l’occasion. Aujourd’hui, le transporteur définit son véhicule neuf avec son vendeur de véhicule neuf. Mais s’assure-t-il que son choix maximise la valeur de revente à terme ? Or, c’est bien à la définition du matériel que se créent les conditions de revente. La maximisation de la revente est liée à cette prise en compte en amont.

### **Les nouveaux circuits de revente**

Le marché du véhicule d’occasion a beaucoup évolué en 10 ans et les transporteurs en sont aujourd’hui plus proches. Leurs choix techniques impactent directement leur capacité de revente. Aujourd’hui, les transporteurs sont sollicités en direct par des acheteurs internationaux. Ceux-ci se fournissaient auparavant chez les concessionnaires. Aujourd’hui, ces acheteurs sont capables de démarcher directement les transporteurs utilisant les silhouettes recherchées. L’usage plus courant de l’anglais, le paiement par Swift, l’utilisation de l’euro sont autant de moyens nouveaux qui facilitent les échanges directs. Les transporteurs actifs organisent la revente par leurs services internes. Certaines filières sont privilégiées pour leur régularité d’achat, d’autres

pour leur niveau de prix. La revente en direct permet de mieux peser sur des achats réalisés sans reprise auprès des constructeurs.

Nouveaux comportements, nouveaux outils, les sites Internet des transporteurs créent des liens avec les négociants – français ou internationaux. Les transporteurs que nous avons rencontrés, qui sont actifs à la revente, connaissent la valorisation de leurs matériels et les débouchés. Ils y trouvent une réelle source de plus value et une grande souplesse de gestion de leurs actifs puisqu'ils ne lient pas le véhicule d'occasion à l'achat d'un véhicule neuf.

Les transporteurs efficaces en matière de revente savent qu'ils disposent d'un réel levier de compétitivité. L'ensemble de la profession pourrait d'ailleurs tirer un meilleur parti de cette possibilité. Les filières d'écoulement à l'international ont encore de larges perspectives. Le recul de la location financière, les nouvelles conditions de marché, créent des risques et des opportunités pour la rentabilité de la branche transport. A certains égards, cela peut même modifier le métier du transporteur.

- Au travers de la baisse de la location financière, les stocks ne constituant plus, ni pour les constructeurs, ni pour les concessionnaires, une variable d'ajustement par rapport au marché réel, le marché rapproche l'offre de la demande. En conséquence, les choix techniques effectués par les transporteurs sont de leur responsabilité directe. Un transporteur définissant un véhicule avec des options incompatibles avec le marché de l'occasion revendra difficilement son matériel. Un équilibre est à trouver entre la définition technique propre au besoin de transport et les qualités du matériel sur le marché de la revente. De même, des durées de détention non conformes aux attentes du marché de l'occasion rendront le matériel difficile à recommercialiser. Une approche et une connaissance des besoins du marché de l'occasion seront nécessaires aux transporteurs pour optimiser leur revente.

- Une autre source de risque pour le transporteur est de lier entièrement l'achat du véhicule neuf à la reprise de l'occasion. En effet, ce n'est pas la qualité de la reprise par le concessionnaire qui guide le choix du véhicule neuf. La meilleure offre de reprise n'est pas toujours liée à la meilleure offre technique de véhicule neuf. Ce cas privilégie fortement le court terme au détriment du moyen, voire, long terme. En d'autres termes : comment, à partir d'un marché de l'occasion fluctuant et de plus en plus aléatoire, construire une politique d'achat revente qui garantisse la pérennité des entreprises de transport ?

- Finalement, bien que révélée en filigrane, le dernier risque auquel s'expose le transporteur aujourd'hui, c'est la concurrence sur le marché de la revente de la part de ses homologues. La revente de matériels spécifiques impacte directement un marché transport. A l'inverse, des transporteurs ayant pris pied sur certaines filières export disposeront d'un avantage concurrentiel fort par rapport à leurs confrères. Comme souvent, lorsque le marché subit une évolution de fond, les risques existent mais ouvrent aussi de nouvelles perspectives.

### **Opportunités de développement**

Les opportunités se révèlent pour les métiers de la location. La location Full Service a longtemps été promise à un brillant avenir. L'attente du marché, la force des propositions en Full Service ont permis aux loueurs de réaliser certaines de leurs ambitions. En réponse, la location financière, liée au contrat d'entretien, a constitué une offre concurrente attractive proposée par les constructeurs et les concessionnaires. Le développement de la location Full Service s'en est trouvé freiné mais, aujourd'hui, elle reprend sa croissance. Des métiers du transport s'ouvrent au développement de nouvelles offres : transport sous température dirigée, transport de matériaux et transport de fuel. Traditionnellement orientés vers les transports pour compte propre, les loueurs s'orientent dans des filières métiers. Bien sûr, l'objectif du loueur consiste à produire du service sur la totalité des équipements mais c'est aussi et surtout de maîtriser la valeur résiduelle.

La réussite de la location Full Service aujourd'hui est une réussite sur le marché de l'occasion. La valeur résiduelle n'est pas bloquée et prévue à date fixe : 36 ou 48 mois, comme en location financière. Elle est gérée dynamiquement en fonction des opportunités de revente. Cette première différence, essentielle, lui donne un atout majeur par rapport à la location financière. De plus, les options sont spécifiquement négociées en fonction de la meilleure revente possible. La position du loueur, propriétaire du matériel, lui permet de faire les meilleurs choix. Les loueurs qui optimisent aujourd'hui leurs circuits de revente sur des véhicules spécifiques progressent en parts de marché comme en profitabilité. Si les buy-backs ont amené les constructeurs à mettre en place des structures spécifiques, les véhicules d'occasion générés par les constructeurs dans le cadre de leurs filiales de location amèneront, à court terme, une réflexion et de nouvelles organisations. La baisse de la location financière constitue un nouvel élan pour les loueurs.

Pour les loueurs, l'opportunité est claire. Pour les transporteurs, l'opportunité existe aussi. L'offre de location, qui restait du fait du "tout packagé" encore onéreuse, redevient aujourd'hui compétitive. Les transporteurs disposent en effet de repères avec l'exemple de la location : l'idée que la réussite, dans un métier, provient de la gestion dynamique de la valeur résiduelle, peut inspirer ces derniers. En terme de gestion, cela amènerait les transporteurs à suivre l'opportunité donnée par le marché à céder ou à acheter du matériel. Déterminer la date de cession du véhicule d'occasion en fonction de la date d'achat du véhicule neuf ne suffit pas. Il y a nécessité d'un suivi plus régulier et plus opportuniste du marché de l'occasion.

L'opportunité forte qui s'offre aux transporteurs est d'améliorer sensiblement leurs plus-values exceptionnelles. La demande étant plus proche de l'offre, les stocks de véhicules d'occasion plus tendus aujourd'hui, il y a, à la fois, moins d'intermédiaires et moins de risques sur les prix. Le transporteur, ayant anticipé les bonnes silhouettes et ouvert les bonnes filières de revente en direct, dispose d'une source de rentabilité qui peut faire partie de sa gestion. Ce n'est pas le fruit du hasard. Etre performant dans le domaine de la revente ne fera pas la réussite à elle seule de l'entreprise, mais un véhicule bien choisi, bien entretenu et dont la revente a été pensée est le révélateur de la qualité de gestion de l'entreprise de transport. Montrez-moi vos véhicules revendus, je vous dirai qui vous êtes !

### **La revente intégrée à la gestion**

La qualité de la revente donne au transporteur une latitude financière. Non seulement la vente s'inscrit en trésorerie, mais elle donne aussi au transporteur la possibilité de disposer d'un premier loyer majoré pour son crédit-bail. Si la location financière est en recul, le crédit bail reprend du terrain. Améliorer de X la valeur de revente, c'est améliorer de X, majoré des intérêts, sa rentabilité. Il y a là un véritable levier pour améliorer la profitabilité des entreprises de transport. L'achat de véhicule et la revente faisant parti d'un même cycle, au travers d'une politique de revente ad hoc, le transporteur se donne les moyens d'arbitrer sur la valeur du premier loyer majoré.

L'achat et la revente font bien parti du même cycle, mais il n'y a aucune raison pour que ces deux événements soient simultanés. Le fait de les dissocier permet de tirer avantage du marché de l'occasion, mais aussi de réaliser des opérations spot sur le véhicule neuf lorsqu'elles se présentent. Une part du métier de transporteur est de bien exploiter le matériel. Pour bien faire ce métier, bien acheter ne suffit pas, il faut avoir construit un système d'achat – revente performant. Les critères de revente s'intègrent aujourd'hui à la politique d'achat et le transporteur a un tel regard sur le marché de l'occasion qu'il en devient presque négociant. La différence avec la situation d'il y a cinq ans, c'est que le marché le permet et que les conditions techniques (Internet, ouverture de l'Europe, paiements par Swift) le rendent possible.

Le nouveau marché de l'occasion donne aussi au transporteur des possibilités d'achats rapides. Trouver un véhicule spécifique pour un contrat à démarrer rapidement peut se faire par le marché de l'occasion. La recherche se fait à moindre coût et sans intermédiaire. Pour optimiser la revente, sans prendre de plein fouet les risques générés par le marché de l'occasion, les transporteurs sont amenés à prendre des dispositions d'organisation.

### **Pérennisation de la revente**

Aujourd'hui, les transporteurs sont sollicités par des intermédiaires ayant mandat pour réexporter le matériel. Ce ne sont pas tout à fait des "filières ". C'est le résultat d'un phénomène, comme nous l'avons montré, plus général d'organisation du marché de l'occasion avec un sourcing direct. Il revient au transporteur d'utiliser ce mouvement pour l'organiser, et le pérenniser. N'oublions pas que sur la revente, bien des acheteurs peuvent aussi se fournir dans d'autres pays. Il est donc important de travailler ces contacts pour que la revente ponctuelle se transforme en flux, le contact en relation commerciale.

A partir de cette base, et ayant la volonté de mieux revendre ses véhicules, le transporteur doit disposer d'outils de revente. Une liste des véhicules à la revente, des descriptifs, des suivis d'entretien et des plannings de mise à disposition intéressent les acheteurs. La responsabilisation en interne de la revente est aussi très importante. Le contrôle et la confiance sont essentiels à la réussite d'une politique de revente. Le suivi du marché, au travers d'indicateurs, de la presse, comme des sites Internet, permet au transporteur de se forger rapidement une idée sur les valeurs de revente et sur l'objectif qui doit être le sien. De manière essentielle, le transporteur doit se faire connaître. Lorsque la constitution de sa flotte l'amène à travailler des filières de revente spécialisées, une approche de type partenariat sera souhaitable. Dans le cas où les véhicules sont nombreux et peu distincts, une approche de type appel d'offre sera recommandée. La définition de la politique de revente requiert autant de finesse que la politique d'achat. Pour se faire connaître,

le site Internet sera un maillon indispensable, mais en fonction de l'objectif, le site sera décliné dans sa présentation. Nous avons confronté les objectifs des transporteurs avec la présentation de leur site Internet. Certains ne font pas état de leur organisation au niveau de la revente pour éviter un afflux de demandes inutiles, mais le site reste une bonne porte d'entrée pour l'acheteur qui sait que le transporteur revend lui-même son matériel. On peut rester discret vis-à-vis du grand public tout en communiquant auprès de professionnels qui savent ce qu'ils recherchent.

La part de la location financière va se stabiliser. D'ores et déjà sa baisse significative a impacté le marché du véhicule d'occasion. De ce fait, le transporteur a plus de responsabilité dans la gestion de la revente. Prendre un rôle actif constitue une réelle opportunité. Les actions à mettre en place pour mieux revendre les véhicules nécessitent analyse et adaptation de la part des transporteurs. L'enjeu est important. Les transporteurs peuvent améliorer significativement leur rentabilité globale sur leur poste achat par une gestion plus directe des véhicules d'occasion. Le remodelage du marché et les possibilités ouvertes par la technologie (Internet, photos numériques) poussent les transporteurs à plus d'implication. La revente qualitative des véhicules d'occasion sera un bon indicateur de la qualité de la gestion de parc et, au final, un point important lors de la présentation des bilans. Alors, autant l'organiser à bon escient, en faisant appel aux outils actuels mis à la disposition des transporteurs, dans le suivi des valorisations comme dans la revente des matériels.