



## REPÈRES INTERVIEW

### DATES CLÉS

# JUILLET 1956

Naissance à Tunis

# 1978

Diplômé de l'Essec

# 1979

DEA Finances à l'Université Paris-Dauphine

# 1981

Trader en oléagineux (Safic Alcan)

# 1983-94

Consultant en management

# 1994-1999

Groupe G7 : direction de MGF puis de ADA

# 2000-2001

Co-fondateur de FT Press

# 2002 À AUJOURD'HUI

DG puis PDG du groupe Kiloutou

# XAVIER DU BOÏS

PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DU GROUPE KILOUTOU

## “La consolidation du marché de la location est inéluctable”



DR

### Comment Kiloutou a-t-il vécu l'année 2015 ?

Compte tenu du contexte auquel nous avons été confrontés, le bilan est plutôt bon avec un chiffre d'affaires en hausse de 1 % à 462 millions d'euros. Pour autant, il n'est pas à la hauteur de nos attentes, la conjoncture n'ayant pas été à la hauteur de nos prévisions. Nous avions prévu que la situation reste difficile au cours du premier semestre puis, qu'au second semestre, nous connaîtrions une remontée progressive de l'activité avec un redémarrage de la rénovation et de la construction neuve. Nous anticipions une reprise dans le Bâtiment et une stabilisation dans les TP. Cela ne s'est malheureuse-

ment pas produit. Il semble que nous ayons aujourd'hui les signaux de cette reprise dans le Bâtiment, avec un peu de retard. Cela permet d'être plus confiant.

### Avez-vous une explication ?

La baisse des volumes s'est accompagnée d'une évolution des prix défavorable sous la pression, de plus en plus forte, du marché. Nous observons de plus en plus de demandes d'ajustements émanant du terrain plus que des acheteurs. Je comprends les clients : ils sont eux-mêmes confrontés à des baisses de prix de vente sensibles et doivent boucler des budgets dans un contexte économique difficile et faire face à une concurrence très forte. Ils essayent de

transférer cette pression sur leurs fournisseurs. Or, nos coûts n'ont pas baissé, exception faite de ceux liés à l'énergie, alors que les prix de vente ont diminué. Nous avons fait face à une double contraction du marché, en volume et en valeur.

### Quelles en sont les conséquences sur la gestion du parc ?

Les fréquences de renouvellement n'ont pas bougé chez Kiloutou. Année après année, nous apprenons à réaliser de plus en plus de maintenance préventive. Nous sommes organisés pour reconditionner des matériels. La durée de vie de nos machines n'a pas changé. Les taux d'occupation ont baissé dans certaines gammes de matériels comme le terrassement. Ils se sont maintenus pour les autres familles de machines. Partout, les prix ont baissé, bien que le marché de l'élevation ait été moins tendu.

### Hors location, comment évoluent les autres contributions au chiffre d'affaires ?

Les activités de Services continuent de se développer chez Kiloutou. Le poids de la location pure tend donc à reculer, comme je l'anticipais depuis plusieurs années. Le développement



de l'offre de Services est voulu et s'inscrit pleinement dans notre stratégie.

### **Pour quelles raisons ?**

Parce que nos clients en ont besoin. C'est le propre de la location, qui par définition est un métier de service. Egalement parce que nous avons su les améliorer, les rendre plus attractifs : par exemple, les clients nous demandent de plus en plus de livrer.

### **Le transport est donc un service ?**

Comme les ventes de consommables et d'EPI, les garanties contre la casse de machines, les nettoyages et les réparations mais aussi les formations et les livraisons font partie du métier du loueur. En maîtrisant notre logistique, nous sommes plus efficaces et plus réactifs. En outre, se faire livrer sur chantier permet de réduire les émissions de CO2 de l'ordre des deux tiers par rapport à un enlèvement en agence. Pour les clients engagés, comme nous, dans une démarche de développement durable dans le cadre de notre politique RSE, c'est un service qui a également du sens.

### **Iriez-vous, dans le cadre de cette prestation, jusqu'à la gestion de parc pour compte de tiers ?**

Absolument. C'est le sens de l'histoire. Cela viendra en France, où, par rapport à d'autres pays, nous sommes en retard. J'en suis surpris, essayant de pousser l'idée depuis quelques temps. Pour le moment avec quelque succès, mais moins

que ce que j'aurais voulu alors que dans d'autres pays, en Scandinavie et chez les Anglo-saxons, le phénomène a pris une ampleur considérable. Dans ces pays, confier son parc à un loueur est une banalité. Je suis convaincu que cela viendra en France.

### **Qu'est-ce qui vous fait penser cela ?**

La gestion de parc est un vrai métier : entretenir le matériel, maintenir son efficacité, en assurer la bonne utilisation, respecter les normes,

etc. C'est un métier que nous pratiquons depuis 35 ans et que nous connaissons parfaitement. Kiloutou gère déjà des flottes pour des clients à l'échelle multirégionale. Ils peuvent ainsi se concentrer sur leur cœur de métier. Cela justifie la démarche.

### **Serait-ce un levier à actionner pour atténuer la guerre des prix et relever leur niveau ?**

Nous travaillons dans des conditions économiques plus efficaces que celles du client. Il est certain que le client paiera moins cher au final sans que cela ne génère une baisse de prix pour Kiloutou. La guerre des prix est nourrie par le fait que le marché soit sur-capacitaire. Les loueurs ont investi en matériels, en renouvellement mais

aussi en croissance de parc, comme l'a confirmée la récente étude conjoncturelle du DLR, alors que le marché était en baisse. Dans un marché déjà sur-capacitaire, le phénomène s'est accru, ce qui dans un métier de coûts fixes engendre inéluctablement une baisse des prix.

### **Comment se fait cette baisse ?**

Du fait que certains loueurs préfèrent avoir un matériel sorti peu cher plutôt que de l'avoir dans la cour. C'est un

raisonnement intelligent tant qu'il reste marginal et qu'il concerne certains matériels à un instant donné en fonction d'une opportunité. Il devient désastreux quand il devient le mode de raisonnement de base. Sous l'impulsion de quelques acteurs, il est devenu le raisonnement de certains loueurs en France. Faire pas très cher sur tout le parc tout le temps, c'est dangereux.

### **Quelles en sont les conséquences ?**

La rentabilité des loueurs, après s'être écroulée en 2013 et 2014, a continué de se détériorer en 2015. Les conditions économiques ayant été plus difficiles, un bon nombre de sociétés sera en négatif. Je ne vois pas, dans un tel contexte,

comment il pourrait en être différemment. Les réseaux nationaux, qui ont déjà travaillé sur la recherche de synergies, la restructuration et des économies de coût – grâce à l'effet volume – tirent quant à eux leur épingle du jeu.

### **La concentration va-t-elle s'accélérer ?**

La profession reste fragmentée. Les deux premiers acteurs ne représentent que 35 % du chiffre d'affaires de la location en France. L'essentiel du marché est le fait de petites entreprises. Pour que la profession progresse, il va lui falloir investir. C'est incontournable. Pour investir il faut des moyens et disposer d'un périmètre pour amortir les investissements. La consolidation devient inéluctable. J'ajoute que c'est dans l'intérêt des clients. Certains ont peur de se retrouver face à des leaders, alors qu'ils devraient être rassurés de travailler avec des prestataires puissants, capables d'investir, de trouver des synergies de coûts et de générer des économies qui lui sont au final répercutées. Il est facile de démontrer qu'au cours des dernières années, la concentration s'est traduite par des économies pour les clients, même les plus grands d'entre eux. Certains d'entre eux l'ont déjà compris : ils voient que les deux leaders de la location ont réussi à maintenir une position bénéficiaire malgré la baisse des prix, à poursuivre leur investissement et proposer des matériels, en masse, renouvelés, entretenus et de plus en plus sophistiqués, tout en avançant dans le sens d'un développement

## “Les deux prochaines années resteront difficiles”



plus durable et responsable. Les clients sont gagnants.

### **Poursuivrez-vous ces opérations de croissance externe cette année ?**

Les deux prochaines années seront difficiles pour les acteurs du TP mais il est évident que ce segment va ensuite remonter. Les réseaux d'infrastructures vont se développer. Les besoins sont tels que, même si les financements posent encore problème, il faudra investir. Ces travaux à venir structurent notre stratégie. Nous l'avons programmé dans notre stratégie de croissance externe, qui passe par des rachats de toutes tailles comme Aquiloc ou Dariche, société mono-site dans le pays de Gex acquise en 2014. Nous sommes intéressés par l'acquisition ou l'ouverture d'agences spécialisées : nous n'avons pas arrêté d'ouvrir des agences en 2015, même si cette dernière méthode est plus difficile et entretient à la surcapacité.

### **Dans quelles zones géographiques en particulier ?**

Nous devons et nous allons nous renforcer en Bretagne comme dans l'Est, deux régions dans lesquelles Kiloutou est un peu moins présent.

### **Quels sont les relais de croissance de Kiloutou ?**

La diversification de nos activités se poursuit avec, par exemple, le modulaire qui constitue un axe de développement, en particulier en Île-de-France. Nous poursuivons le développement de nos services, en particulier la formation, qui a connu une excel-

lente année 2015. L'offre que nous avons élaborée, faisant appel à beaucoup de pratique, est un vrai succès. Il y a aussi l'international, très tonique, avec des plans de développement pays par

pays. Nous avons progressé en Pologne beaucoup plus rapidement que ce que nous avons prévu. Nous voulons grandir en Espagne avant que le marché redémarre. Nous ouvrons une nouvelle agence à Madrid. D'autres ouvertures sont programmées mais nous procéderons également par croissance externe. Nous travaillons actuellement sur d'autres pays européens.

### **Quel est le retour d'expérience de votre contrat avec Vinci ?**

Vinci est un client exigeant et comme tous les clients exigeants, nous fait progresser. Il a pris des décisions qui nous ont amenés à augmenter notre capacité et à adapter nos investissements à ses attentes afin qu'ils trouvent les matériels dont il a besoin partout. C'est aussi pourquoi nous ouvrons de nouvelles agences.

### **Comment expliquez-vous les faibles gains de part de la location en France ?**

Les clients ont du parc et, même s'ils l'ont probablement moins renouvelé que dans le passé, ce parc est toujours là et

peut encore servir. Il faudra des années avant que le transfert se fasse, d'autant que la crise n'incite pas les entreprises à vendre du matériel. Leurs conditions d'exploitation sont difficiles

mais elles n'ont pas de problème de trésorerie. Quand le secteur de la construction repartira, ce dont je ne doute pas compte tenu des besoins, je pense que les investissements en matériels de nos clients ne repartiront pas aussi vite. Le recours à la location se fera alors davantage sentir et le taux de pénétration progressera. C'est au sortir de la crise que la location gagnera des parts de marché. Cela sera beaucoup plus visible quand les volumes seront là.

### **La pratique du métier peut-elle tendre vers un service moindre ?**

Les clients ont toujours besoin d'un service de qualité. Je suis convaincu qu'ils ne sont pas intéressés par un service réduit, concentré uniquement sur la location qui, certes dans ce cas deviendrait moins cher mais qui ne correspondrait pas à leurs attentes. Le coût d'un dysfonctionnement ou d'un service médiocre est trop pénalisant pour les professionnels. Le client professionnel a besoin d'un matériel disponible,

fiable, sûr, avec les bons conseils et les bons services. Sur ces composantes, il est impossible de faire l'impasse.

### **Existe-t-il un risque d'ubérisation ?**

Il y aura des plateformes de partage collaboratif de matériels. Ma conviction est que cela restera limité aux Particuliers et ne nous concernera donc pas. Ces derniers ne pèsent que 6 % de notre chiffre d'affaires et nous ne souhaitons pas développer cette clientèle. Depuis déjà longtemps, Kiloutou est un loueur pour les professionnels. Tous nos engagements depuis plus de 15 ans sont tournés vers eux et cela continuera, notamment avec toujours plus de services adaptés à leurs besoins. Les plateformes de partage collaboratif ne sont pas des prestations qui correspondent à ces besoins.

### **A quoi ressemblera Kiloutou en 2020 ?**

Nous aurons toujours un réseau d'agences dans au moins six pays dont la France. Nos clients travailleront avec nous en utilisant d'avantage le digital, notamment le smartphone. Nous serons en avance sur l'évolution des comportements de nos clients. Kiloutou proposera tous les outils dont les clients auront besoin et travaillera sur des outils dont ils pourraient avoir besoin en 2025. Nos pratiques seront encore plus responsables. Les machines seront moins polluantes, livrées en temps et en heure, encore plus simples, plus efficaces, plus adaptées à la location et connectées à nos systèmes en temps réel.

Jean-Noël Onfield