

Comment Manitou a fait le choix de s'allier à un poids lourd chinois

 |  | Affichages : 439



Après un début difficile sur le marché chinois, le fabricant français a choisi de réduire la voilure au plan industriel. Il s'appuie désormais sur son partenaire Hangcha, le leader des chariots en Chine. Récit.

Dans un grand hangar impersonnel d'une banlieue industrielle de Hangzhou, à 200 km au sud-est de Shanghai, une quarantaine d'ouvriers travaille dans le calme au montage de chariots élévateurs rouge vif siglés de la marque Manitou. Pourtant, assure dans un français parfait, Gang Shen, le patron du site, un

chinois qui a passé 7 ans chez Renault en France après des études à l'ESC Marseille dans le cadre d'un échange : *"l'activité de fabrication de cette unité va bientôt décliner. Nous allons en faire un centre de préparation et une aire de démonstration sur le terrain jouxtant l'usine"*. Un signe d'échec pour le groupe d'Ancenis ? Non.

"C'est un changement assumé. Nous venons de revoir notre stratégie. Pour profiter de la croissance future du marché chinois, nous avons choisi de privilégier les aspects commerciaux. Pour le volet industriel, nous allons nous appuyer sur notre partenaire Hangcha", expose Jean-Christophe Giroux, directeur général du groupe.

Pour Manitou, qui emploie aujourd'hui une centaine de salariés en Chine, l'aventure débute en 2005 par l'acquisition d'un petit fabricant de chariots élévateurs industriels à Hangzhou la capitale de l'industrielle et riche province du Zhejiang connu pour son lac et ses pagodes. Objectif ? Se doter d'une ligne de produit standard à prix compétitif voué au marché mondial hors France.



Ce type de chariot n'est pas au cœur de la stratégie de Manitou, un grand spécialiste des machines tout terrain, mais ses distributeurs le réclament en complément de gamme. Mais, l'événement le plus important survient un an plus tard. Manitou noue une Joint Venture (JV) dont il détient 40% avec le groupe Hangcha. D'abord sur des nacelles électriques ciseau puis en intégrant la production de petits chariots électriques.

N°2 chinois des chariots, pas encore coté en bourse, Hangcha est une star de l'industrie locale. Wen Jiabao, le premier ministre a même visité, ce groupe en juin 2010 en lui fixant comme objectif de rentrer dans le top 5 mondial du secteur. Son usine s'étend sur 35 hectares, parc fournisseurs compris et sa croissance est à deux chiffres comme le marché.

Las ! La crise de 2008-2009 qui voit les ventes mondiales de chariot plonger remet tout en cause. Le marché chinois résiste, mais Manitou n'y vend guère que quelques engins tout terrain importés, aux sociétés minières. Son usine tourne au ralenti. Trop petite, elle ne bénéficie pas de bonnes conditions d'achats. Et Hangcha, un monstre qui produit 60 000 chariots par an ne prête plus guère d'attention à la JV. Bref l'affaire patine. "On était doublement exposé, car petit et étranger" note Jean-Christophe Giroux.

L'an dernier, suite notamment à un changement de direction chez Manitou, le groupe change son fusil d'épaule. Et propose un deal à son puissant partenaire : Hangcha sera sa base industrielle en Chine et en contrepartie de quoi il lui confie sous licences la fabrication de certains produits. Trois pour commencer : chariot à mat tout terrain, petit chariot télescopique compact, et nacelle élévatrice thermique.

Les produits fabriqués par HMME (la JV 50/50 avec HangCha) seront commercialisés sous la marque "Manitou-HangCha" en Chine, et "Manitou" sur le reste de l'Asie. Les produits importés restent sous marque Manitou. *"Cela les a de suite intéressé, car le groupe veut monter en gamme"*. Du côté de Manitou, l'idée est donc de faire fabriquer pour le marché international certains produits dont le fameux chariot du début de l'histoire mais aussi de bénéficier de la puissance d'achat de Hangcha. Un vrai pari.

Car l'entreprise d'Ancenis est bien sur conscience du risque de se faire déborder par son partenaire. Sa réponse ? Croire sur son avance technologique et marketing. *"Les dirigeants de Hangcha sont fascinés par notre avance sur les chariots tout terrain, inexistantes en Chine. Ils nous réclament à chaque fois des licences sur ces produits. Nous leur expliquons que cela n'est pas si simple"*.

Hormis les produits eux-mêmes, une grande part du savoir faire de Manitou à trait au marketing et à la distribution, des points clés sur ce marché où la proximité et le service sont essentiels. *"Le marché ne se développe pas d'un claquement de doigt. Il faut animer son réseau, s'assurer que les clients peuvent être dépannés vite. Cela prend du temps et c'est un grand savoir-faire de Manitou"*.

Ces bases étant posées, la négociation du partenariat (rééquilibré à 50-50 en contrepartie des licences) s'est étalée sur toute l'année 2010. *"Il y avait parfois des réticences internes, mais le top management était convaincu. En Chine, dans ce cas tout le monde suit. Grace à nos produits innovants pour Hangcha, on représente un relais de croissance dans 3 à 5 ans"*.

Il fallut néanmoins compter aussi avec les procédures administratives très longues et complexes pour ce deal conclu avec l'aide de CMS Bureau Francis Lefebvre. Lors de la signature fin 2010, *"une grande table était couverte de papiers à parapher"*, se souvient Gang Shen.

"Nous avons la chance d'avoir une équipe de management de qualité, chinoise mais qui parle français. Cela nous aide beaucoup", poursuit Jean-Christophe Giroux qui assure *"En Chine, nous allons désormais nous concentrer sur la distribution de nos produits phares avec la création d'un réseau de concessionnaires en propre"*.

Bref, tout recommence pour le groupe qui n'opérera plus sous le nom MHMH mais Manitou China. Tout un symbole.