

# PRESTATAIRES

CABINETS, CONSULTANTS, EXPERTS EXTÉRIEURS...

POURQUOI  
ET COMMENT Y  
AVOIR RECOURS ?

Parce qu'un dirigeant ne peut pas toujours trouver en interne les conseils et les aides dont il a besoin, le recours à des experts extérieurs est souvent utile. Il peut être ponctuel et ciblé ou devenir une externalisation au long cours. Mais dans un contexte économique et réglementaire de plus en plus complexe, il sécurise toujours le développement de l'entreprise.

La solitude du dirigeant : bien que le phénomène soit connu depuis longtemps, 45% des patrons de PME et d'ETI se sentent, encore aujourd'hui, isolés, assure une étude de BPI France (1). Ses auteurs rappellent le « caractère anormal » de ce ressenti, qui signifie « être vulnérable ». Il naît d'un isolement dans les prises de décision, dans une difficulté à recruter pour (bien) s'entourer, et dans l'imprévisibilité de l'environnement concurrentiel, économique et réglementaire. Pour y faire face, 39% des dirigeants ont recours à des conseils extérieurs, dont l'apport est triple : un regard neuf, un discours de vérité et des modèles éprouvés. Dans le TRM, cette culture du conseil se développe récemment, selon Jean-Christian Vialelles, consultant spécialisé dans le transport (par ailleurs délégué régional TLF Sud-Est) : « La nouvelle génération de transporteurs - ceux qui ont entre 35 et 45 ans - acceptent cette aide extérieure, voire en sont demandeurs », assure-t-il.

#### FONCIER, COMMUNICATION, INFORMATIQUE...

Celle-ci peut intervenir lors d'un événement imprévu. « Lorsque mon père est décédé, il y a dix ans, se souvient Gregory Piegay, président de Piegay Frères (Rhône), nous, les nouveaux dirigeants, avons fait appel à un consultant. La transmission ayant été plus rapide que prévu, nous manquions d'expérience ». Ce consultant était déjà intervenu auparavant pour aider à préparer la répartition du capital entre frères, cousins et cousines. « Il était intéressant d'avoir une tierce personne, commente Gregory Piegay, car certaines choses n'étaient pas simples à se dire entre nous ». Après des jeunes dirigeants, le consultant est venu « en appui pour quelques rappels à l'ordre ou aux règles, pour réorganiser les services, liste Gregory Piegay. Mais il nous a aussi beaucoup aidés sur les achats, en nous accompagnant ou en renégociant des contrats. Il n'intervenait pas comme co-dirigeant, mais en nous apprenant à voler de nos



Gregory Piegay, président de Piegay Frères.

propres ailes ». De nombreuses autres occasions peuvent justifier l'aide d'un cabinet conseil. « Le nez dans le guidon, les transporteurs ont du mal à anticiper, note Jean-Christian Vialelles. Aussi, le besoin émerge souvent quand il y a un problème, comme un contrôle Dreal ou Urssaf, un contentieux... Ou en cas de besoin ponctuel d'un audit commercial ou de la sous-traitance ». Mais cela peut aussi être en phase de développement : il peut alors s'agir d'une politique tarifaire à construire, d'une organisation hiérarchique à revoir, d'un développement à anticiper, etc. Selon BPI, le recours à un conseil en organisation et en stratégie diminue particulièrement le sentiment de solitude des dirigeants, car c'est une aide qui leur est dédiée. Parfois, le besoin est très ciblé. Ce peut être la nécessité d'élaborer et mettre en oeuvre une stratégie de communication autour d'une nouvelle prestation, un changement de nom, etc. « Faire alors appel à un expert en relations presse permet de gagner du temps, explique Sylviane Dubail, attachée de presse spécialisée dans le transport. Les entreprises méconnaissent encore ce métier et

sa valeur ajoutée, d'où leur crainte de communiquer. Pourtant, pour un transporteur basé en région, par exemple, organiser une conférence de presse sur site a été le meilleur moyen de faire connaître rapidement sa nouvelle implantation en région parisienne ». Autre exemple : la vérification des déclarations foncières, pour laquelle Emmanuelle Blanchet, dirigeante de la société éponyme (également présidente du groupement Flo), n'hésite pas à faire appel à un cabinet spécialisé. « Il vérifie s'il n'y a pas d'erreur dans nos calculs, précise-t-elle. Certaines charges sont tellement complexes, que le chef d'entreprise n'est pas en mesure de les calculer et les contrôler ». En matière d'informatique également, le jeu en vaut la chandelle. « La réussite de l'implémentation d'un logiciel de TMS tient à l'étude qui est faite en amont, assure Didier

Aivazoff, co-gérant du groupe Smart Log, dont l'une des sociétés propose ce type de prestations. Seuls un bon ciblage de l'organisation et une rédaction précise du cahier des charges permettent une bonne compréhension par l'éditeur du besoin de l'entreprise et un bon paramétrage ». Selon lui, un projet TMS se prépare « au moins un an avant et l'investissement est négligeable par rapport au risque d'avoir un logiciel qui ne fonctionne pas : problèmes techniques, service clients dégradé, salariés déçus et stressés... ». De même en est-il lorsqu'un trans-



**45%**  
des patrons de PME et d'ETI se sentent, encore aujourd'hui, isolés, assure une étude de BPI France (1).

porteur lance une activité logistique : « Bien souvent, cela vient d'une demande d'un client, constate Didier Aivazoff, dont le groupe intervient aussi sur ce sujet. Mais on ne s'improvise pas logisticien du jour au lendemain. Ce ne sont pas les mêmes leviers que dans le transport ». Un expert logistique peut donc travailler en amont avec le dirigeant sur l'organisation à mettre en place, l'accompagner sur un premier dossier, puis l'aider à déterminer des indicateurs de performance, voire l'assister dans le recrutement d'un responsable logistique.

#### LA PAIE : UNE EXTERNALISATION FRÉQUENTE

En effet, le recrutement, mais aussi nombre d'autres sujets RH, nécessitent le recours à des spécialistes. Avec deux objectifs : la limitation d'erreurs coûteuses et l'optimisation financière. Emmanuelle Blanchet ou encore Arnaud Froment, DRH du groupe BH Développement, par exemple, n'hésitent pas à faire pratiquer des audits de leurs taux d'accidents du travail. Ce dernier s'est aussi fait aider pour créer un livret d'accueil des nouveaux salariés, pour élaborer l'accord sur l'égalité femmes-hommes au travail, pour le calcul de l'allègement Fillon ou encore pour constituer la base de données économiques et sociales. « Nous faisons de la traction, une activité où les marges sont faibles, commente Arnaud Froment. Avec des amendes qui pourraient s'élever à 1% de la masse salariale, nous avons intérêt à sécuriser l'entreprise! ».

Ce DRH préfère avoir des aides extérieures ponctuelles et ciblées plutôt qu'une, globale, « pour garder la liberté de renouveler les contrats ou pas », explique-t-il. Mais pour Sébastien Huyghe, gérant de STS, société spécialisée dans la paie transport, il s'agit d'une hérésie. Si certains de ses clients se contentent d'un conseil trimestriel, la plupart ont externalisé leur paie auprès de lui. « De nombreux cabinets d'audit proposent une intervention "one shot", mais c'est comme si, au lieu de confier sa voiture à un garagiste, on la donnait à réparer à un spécialiste du pneu, puis à un autre pour le carburateur, etc. Il y a dix ans, cette manière de faire pour la paie transport pouvait être efficace. Mais à présent, du fait de l'inflation et de la complexification de la réglementation, ce n'est plus le cas ». Cette prestation globale permet au DRH, selon Sébastien Huyghe, de « se centrer sur son cœur de métier » et apporte des économies : « En reprenant le processus de recueil des données depuis le chronotachygraphe, et en associant gestion des temps et paie, on fait gagner une semaine de saisie à une entreprise de 100 personnes et on lui évite quelque 150 000 euros de redressement, assure-t-il. Le gain moyen est de 7% de la masse salariale ».

Pour les aspects juridiques aussi, conseil



Sophie Déchelette-Roy, associée du cabinet Archibald Avocats.

ponctuel et accompagnement au long cours sont possibles. Ainsi, pour des questions du quotidien (litiges à réception, protocoles de sécurité, opérations de cabotage...), Jean-Paul Meyronneinc (2), enseignant en filières universitaires transport et consultant, a monté une offre de « micro-conseil » payé à l'heure. « C'est une sorte de SVP sur abonnement, explique-t-il. Les SAV des transporteurs sont débordés et n'ont pas toujours la formation suffisante. Je leur apporte les réponses juridiques mais surtout la pratique : envoyer un courrier recommandé à un client, par exemple, peut être

#### « LE DRH PEUT SE CONCENTRER SUR SON CŒUR DE MÉTIER »

Sébastien Huyghe, gérant de STS

conseillé par la loi mais plus compliqué commercialement ! ». Certaines situations, cependant, nécessitent le recours à un avocat : assignation en justice, projet de développement, croissance externe, procédure devant le tribunal de commerce... Même lorsqu'il existe un service juridique interne, l'aide d'un avocat est utile en cas de contentieux ou lorsque le juriste « maison » est « un peu hors de sa zone de compétences, explique Sophie Déchelette-Roy, associée du cabinet Archibald Avocats. Certaines entreprises ont même le réflexe de faire valider

tous leurs contrats. Dans un contrat de sous-traitance, par exemple, on vérifie toutes les clauses pour négocier un équilibre des relations contractuelles ». Enfin, la récurrence du recours à l'avocat est souvent liée à l'obligation d'approuver les comptes en assemblée générale annuelle. De la même façon, c'est l'obligation de déclarer un conseil en sécurité auprès de la Dreal en cas d'agrément ADR, qui conduit certains transporteurs à déléguer cette mission à un cabinet extérieur. Celui-ci assure les visites annuelles des sites et rédige les rapports d'audits et un rapport global. « Nous intervenons aussi parfois pour apporter une vision critique, explique Christian Boucard, co-gérant d'ADR Conseils en sécurité. La question peut être, par exemple : quelle faisabilité et quelles contraintes pour livrer deux palettes de peinture conditionnée en bidons de 5 l de Paris au Gabon ? Ou encore : comment intégrer le risque radiologique au Document de prévention des risques professionnels ?... Certes, la prestation d'un cabinet a un coût, mais une personne recrutée spécialement aussi : elle doit être formée pour voir son agrément renouvelé, tous les cinq ans, et elle peut quitter l'entreprise ». Dans un contexte de plus en plus complexe et mouvant, le maître-mot reste bien : fiabiliser. •

VÉRONIQUE VIGNE-LEPAGE

(1) Vaincre les solitudes du dirigeant. BPI France Le Lab. Octobre 2016.

(2) ancien délégué général de l'UNTF

## LE CHOIX

# QUELQUES CONSEILS À SUIVRE

Si le bouche à oreille est le premier moyen de s'orienter dans le dédale de l'offre de conseil, il faut aussi se poser les bonnes questions et privilégier la relation avec l'intervenant.

**P**our choisir dans l'offre pléthorique de conseil, la méthode plébiscitée reste le bouche-à-oreille : on demande la recommandation de confrères, de l'expert-comptable, de l'avocat, etc. Arnaud Froment, DRH du groupe BH Développement, lui, a bénéficié des services de consultants dans le cadre d'offres « packagées » que lui avaient proposé l'Opca Transport et services ou Agefos PME : « *L'intérêt était que les cabinets étaient référencés et -surtout- qu'il nous restait un faible reste à charge* », commente-t-il. Séverine Michaud, dirigeante du groupe éponyme (et présidente de la FNTR Auvergne Rhône-Alpes), témoigne aussi : « *Quand j'ai voulu trouver un cabinet pouvant m'aider au recrutement de cadres, j'ai demandé conseil au cabinet juridique qui m'aide sur le droit du travail* ». Sa recherche portait sur un consultant ayant le même « feeling » qu'elle, comme c'est le cas avec son cabinet juridique : « *Pour que je puisse parler de moi et de mon entreprise en toute confiance, il faut que le courant passe. Le consultant proposé, un ex-DRH, connaissait en outre le terrain, ce que je préfère* ».

**UNE INTERVENTION « SUR-MESURE »**  
L'attente d'une relation de confiance étant fréquente, les PME craignent les grands cabinets, de peur, selon BPI, de se voir adresser un consultant junior et que l'on veuille leur imposer des modèles. C'est dans cet objectif du « sur-mesure » que Consult'In France, la fédération professionnelle des consultants en management et stratégie a conçu, avec des associations d'acheteurs, une grille de segmentation des prestations : « *Selon le moment de la demande et le contexte de l'entreprise, on doit attendre des livrables et des compétences différentes* », explique

**« UNE PERSONNE CAPABLE DE FAIRE ÉMERGER UNE STRATÉGIE PEUT SE VENDRE DE 1 200 À 1 500 €/JOUR, »**

Bertrand Molinier, dirigeant d'Enza Conseil et co-animateur de cette réflexion. Si on en est à l'élaboration d'une stratégie, par exemple, le cabinet devra apporter une connaissance du secteur et une vision du marché, pour dessiner des orientations. En revanche, pour l'accompagnement du projet, il faudra des capacités

de management d'équipe, une force de conviction, etc, pour un suivi rigoureux des plannings.

## SPÉCIALISTES DU TRANSPORT : OUI MAIS...

Préciser son besoin en utilisant cette grille permet aussi d'envisager le budget nécessaire : « *Une personne capable de faire émerger une stratégie peut se vendre de 1 200 à 1 500 €/jour, une autre prendra 1 000 €/j pour la mise en oeuvre, tandis que le suivi de projet peut n'être qu'à 800 €/j* », avance Bertrand Molinier, tout en précisant que les prix sont très divers sur le marché. En effet, sur la plateforme d'indépendants LeHibou.com, on trouve des intervenants à 900 ou 1 000 €/j, et d'autres à... 160 € (ce qui n'empêche pas, qu'ils puissent avoir - ou tout au moins annoncer - un Master 2 transport et logistique et de l'expérience). Mais faut-il justement préférer des spécialistes du transport ? Pour le recrutement par exemple, Didier Aivazoff, co-gérant du groupe spécialisé Smart Log, répond « *oui* » : « *Comme nous sommes spécialisés, nous posons des questions techniques précises aux candidats. En fin d'entretien, nous savons vraiment s'ils sont capables de tenir le poste ou non* ». Florence Berthelot, déléguée générale de la FNTR, confirme : « *Pour la paie, typiquement, les cabinets généralistes*

*ne connaissent pas forcément toutes les subtilités de la réglementation. Dans le social, mais aussi dans le développement durable, le numérique, etc, on navigue dans des réglementations de plus en plus complexes* ». Aussi, certains syndicats professionnels locaux ont-ils eux-mêmes créé des sociétés de service spécialisées. C'est le cas, par exemple, de Fourniture services transport (Fosetra), cabinet de paie transport émanant de la FNTR Bourgogne : celle-ci est actionnaire et



Bertrand Molinier, dirigeant d'Enza Conseil

son délégué régional, Philippe de Monteix, en est le directeur. « *L'intérêt est que nous ne gérons qu'une seule convention collective et que nous sommes au courant du moindre changement presque avant tout le monde* », assure-t-il. Un avantage tarifaire est en outre concédé aux adhérents, « *parce qu'ils reçoivent déjà toute l'information sociale via la fédération* ».

Généraliste, l'expert-comptable a, lui, « *l'avantage de bien connaître l'entreprise, souvent depuis des années* », tempère Jean-Yves Moreau, président de la commission « entreprises » de l'ordre des experts-comptables. Sur cette base, ceux-ci proposent une aide pour la déclaration fiscale, des conseils de gestion, des études de rentabilité, etc. « *L'accompagnement social représente aussi 15% du chiffre d'affaires de la profession* », précise-t-il.

Quel que soit donc l'intervenant, ce qui importe est qu'il comprenne bien le besoin et les spécificités de l'entreprise. Pour cela, rien de tel que la proximité. Mieux vaut donc consommer local. •

VÉRONIQUE VIGNE-LEPAGE

# LUNDI 11 JUIN 2018

## GOLF DE SAINT-CLOUD

Trophée de Golf  
Transport 29<sup>ème</sup> Logistique  
édition

VOUS ÊTES DIRECTEUR SUPPLY CHAIN, DES OPÉRATIONS, OU D'UNE SOCIÉTÉ DE TRANSPORT, GOLFEUR DÉBUTANT OU CONFIRMÉ, INSCRIVEZ-VOUS\* SUR :

[WWW.TROPHEEDEGOLFTL.EVENIUM.NET](http://WWW.TROPHEEDEGOLFTL.EVENIUM.NET)

VIVEZ UNE EXPÉRIENCE UNIQUE DANS UN CADRE PRESTIGIEUX

CHALLENGE / NETWORKING  
RÉUSSITE / INITIATION  
ESPRIT D'ÉQUIPE / VIP

UN ÉVÈNEMENT ORGANISÉ PAR :



EN PARTENARIAT AVEC :



INTERVIEW | **RODOLPHE ALLARD**

PDG DES TRANSPORTS HOUARI ET CO-DIRIGEANT DE CHRONOTRUCK

# « Prendre conseil permet de se recentrer sur son cœur de métier »

Rodolphe Allard n'hésite pas à recourir à des services de conseil. Avec, cependant, certaines précautions et une limite : c'est toujours le chef d'entreprise et, éventuellement, ses associés, qui décident, in fine.

## ► Pourquoi est-il utile pour un entrepreneur de faire appel à des cabinets de conseils ou des consultants ?

**RODOLPHE ALLARD** : Quand j'étais jeune, je trouvais qu'il ne servait à rien de demander des conseils à des personnes qui ne connaissaient pas l'entreprise de l'intérieur. J'ai changé. D'abord, si le dirigeant doit donner une vision stratégique à son entreprise, il ne peut avoir

toutes les compétences. Il doit, en premier lieu, savoir s'entourer en interne des compétences complémentaires. Aux transports Houari, je suis le principal

décideur. Et, si nécessaire, je sais aller chercher des expertises à l'extérieur. Prendre conseil auprès d'experts permet de se recentrer sur son cœur de métier et sur le développement commercial de son entreprise, en déportant des tâches annexes.

## ► Sur quel type de sujets, à quel moments, avez-vous eu recours à des consultants extérieurs ?

**R.A.** : C'est très varié. Je prends des conseils, mais aussi de la veille juridique auprès d'un avocat sur des litiges commerciaux, des questions de statuts ou des actes fondamentaux. Nous sous-traitons la paye et la gestion des impayés auprès d'un cabinet qui nous accompagne aussi sur les questions sociales... Cela m'ap-

porte pas mal de souplesse et une garantie. Jusqu'à une quinzaine de salariés, l'entrepreneur se débrouille seul. Au-delà, c'est compliqué de rester en veille sur tous les sujets. Les sujets sont multiples. Il m'arrive de faire appel à des chasseurs de tête, d'être conseillé en sécurité, accompagné dans l'acquisition d'une entreprise ou dans le contrôle de gestion. Les cabinets de conseils permettent d'élargir nos compétences et le champ des possibles, tout en resserrant le spectre des choix, afin d'affiner notre décision.

## ► Quelle sera la limite à ce champ des possibles et au "tout conseil" ?

**R.A.** : La décision finale appartient au chef d'entreprise. Il prend des informations, mais conserve toujours son libre arbitre : il dirige. Il lui importe d'abord de rester mesuré, parce que ça coûte cher, mais aussi parce qu'il ne peut perdre la main sur son entreprise. À trop prendre de conseils, il risque de perdre la vision qu'il a construite de son marché... Or, c'est elle qui lui a permis de développer son entreprise jusque-là. Je ne crois pas qu'il faille prendre des conseils sur la stratégie à mener, mais sur des points de détail qui prendraient trop de temps à étudier...

Par ailleurs, si l'on possède les compétences en interne sur certains sujets, pas la peine d'aller les chercher à l'extérieur. Il faut faire attention. En ce moment, par exemple, beaucoup de cabinet surfent sur la mise en place, le 25 mai, du RGPD, le règlement général sur la protection des données... Or, nous qui avons une expertise informatique en interne n'en avons pas tout à fait besoin. Enfin, je crois que de toutes les façons, l'entrepreneur se débrouille souvent un peu seul in fine. Il est difficile de

DR



demander des conseils à sa famille ou à ses amis, quand des décisions touchent au développement de l'entreprise et impliquent beaucoup de salariés...

## ► Combien coûte le conseil externe ?

**R.A.** : En moyenne, le travail d'un cabinet externe, c'est 15 à 30% de plus en équivalent Temps-Homme qu'une personne dans l'entreprise. Mais on s'y retrouve en efficacité. Et certains conseils, en RH ou suivi juridique notamment, sont accessibles et pertinents dès qu'on a 20 à 30 salariés. L'idéal, c'est de négocier un intéressement en fonction du succès du conseil, une rémunération liée à la performance. Je travaille ainsi avec un cabinet qui épluche tous les coûts de l'entreprise et se rémunère sur l'économie que nous faisons. C'est assez capital dans le transport où nos marges sont si faibles. Pour faire appel à un manager de transition, aussi, on peut instaurer un indice de performance. Par ailleurs, je rémunère mon avocat avec l'aide d'un forfait, je peux l'appeler réguliè-

rement pour un conseil précis. Dans le transport, il existe aussi des cabinets spécialisés sur le plan juridique qui accompagnent avec des forfaits à l'année. Le coût est assez intéressant à la portée d'entrée et le service peut s'avérer pertinent à partir d'une vingtaine de salariés. Enfin, quand vous êtes dans votre entreprise, vous ne voyez que la vôtre. Les cabinets, eux, en voient beaucoup d'autres. Ils vous apportent aussi une vision de la conjoncture, en rapport avec les autres. Cela permet de prendre de la hauteur. •

FLORENCE ROUX

**EN MOYENNE, LE TRAVAIL D'UN CABINET EXTERNE, C'EST 15 À 30% DE PLUS EN ÉQUIVALENT TEMPS-HOMME QU'UNE PERSONNE DANS L'ENTREPRISE.**

ECHANGE D'EXPERIENCES

# QUAND LES CONFRÈRES PORTENT CONSEIL

Clubs d'entrepreneurs, groupements, associations... Les travaux entre confrères apportent une aide précieuse aux entrepreneurs, complémentaire de celle des consultants. Cette prise de «conseil» s'appuie sur une force inouïe : l'échange d'expériences entre pairs, qui permet à chacun d'évoluer et de mettre en place des actions concrètes.



Thierry et Valérie Querlioz, dirigeants des transports PSL Querlioz (38).

**C**ommissions, clubs, ateliers, formations, séminaires... Tous les groupements et fédérations proposent à leurs adhérents des instances de travail en commun qui se révèlent parfois un soutien capital pour progresser, en complément, le plus souvent, de conseils extérieurs. Chez Tred Union depuis quatre ans, Valérie et Thierry Querlioz, qui dirigent ensemble les transports PSL Querlioz (38), n'hésitent pas faire appel à des consultants, tant sur le plan juridique que financier ou social. «C'est une démarche logique que de vouloir améliorer en permanence

sa société, estime la dirigeante. En adhérant à Tred Union, nous avons aussi pour objectif central d'échanger avec d'autres dirigeants sur nos pratiques et nos problématiques». Au sein de Tred Union, Thierry fait ainsi partie de la commission Tred Académie qui recherche des solutions pour le recrutement et pour mieux faire connaître la profession. Valérie, elle, collabore à Tred E-log, qui « offre des solutions juridiques aux e-commerçants ». Et, régulièrement, elle suit des formations sur le management, les RH ou la veille juridique, « de vraies réunions de travail, assure-t-elle, intenses, concrètes, à la fois adaptées aux transporteurs et ouvertes sur le monde. C'est plus intéressant que le conseil,

qui reste individuel, car nous nous parlons vraiment, sur le fond, et ces échanges créent une dynamique d'évolution. »

### UN CERCLE VERTUEUX

C'est cette même «dynamique» que disent rechercher les participants aux divers clubs -RH, jeunes dirigeants, Sécurité ou transition énergétique- qu'a initié la FNTR 42. «L'expert privé réalise une analyse d'ordre individuel, approfondie, au cœur de l'entreprise, rappelle Sylvain Chomat, permanent de la fédération pour le Club Prévention/Sécurité. Mais dans la profession, la parole du confrère est aussi très écoutée. Il connaît le métier dans le détail, sur le terrain. Or, les clubs ap-



La FNTR 42 a lancé plusieurs clubs.

portent justement la possibilité de se retrouver entre pairs, sur des grandes thématiques mais avec des références très concrètes.» Pour Marie-Claire Pourrat, pilote du club Prévention/Sécurité et co-dirigeante des transports Bayart, «il faut vivre les conseils et les clubs dans la complémentarité. Nous avons déjà fait appel à des consultants, sur des questions juridiques ou sociales, mais aussi de sécurité et de pénibilité. Depuis 2001, je fais aussi partie du club Sécurité. Ces échanges entre confrères, sur le temps de midi nous font progresser sur des sujets très rapidement et, parfois, d'aller vers une action collective». Ainsi, après avoir échangé sur la santé de leur conducteurs, les membres du club sécurité ont lancé, en 2008, un forum santé. Tous les deux ans, il permet à une centaine de salariés du secteur de bénéficier d'un bilan de sa santé -avec dépistage du cholestérol, du diabète ou des troubles cardiaques... L'an dernier, la «force» du Club transition énergétique a permis à onze transporteurs de créer une station à gaz dans la Loire et d'acheter quinze véhicules... Ensemble, ils ont aussi fait appel aux bons conseils de Pascal Mégevand, membre du club Equilibre.

**«L'EXPERT PRIVÉ RÉALISE UNE ANALYSE D'ORDRE INDIVIDUEL, APPROFONDIE, AU CŒUR DE L'ENTREPRISE**

et à la stratégie collective, couplée à du conseil individuel. «Je n'aurais jamais pu financer cette démarche sans une prise en charge de l'Opca et du fonds revitalisation, déclare Jérémie Grandouiller, patron des Transports de Savigneux et pilote du club 3D. Ce qui est passionnant est que notre initiative combine une approche très individuelle, où le conseiller est venu dans chaque entreprise, à une partie commune, avec

des réunions où l'on aborde les grands thèmes.» Pour le jeune dirigeant, qui n'hésite pas à recourir à des conseils privés, la participation au club présente le grand intérêt de le relier à la profession. «Je ne suis pas issu des transports, même si j'y ai toujours travaillé, remarque-t-il. Donc, c'est un réel atout de travailler avec des confrères. Nous avons tous les mêmes problématiques malgré la différence de taille de nos entreprises, de gestion sociale ou commerciale. C'est un réel partage, dans la confiance et l'entraide, sur une activité qui nous est commune. Tout notre travail, doublé de l'accompagnement individuel, m'a permis de mieux structurer développement de notre activité».

FLORENCE ROUX



Réunion de Tred Jeun's, unité de Tred Union pour les jeunes dirigeants.

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

LE CONSEIL CIBLÉ ET STRUCTURANT D'OBJECTIF CO<sub>2</sub>

En matière de développement durable, les transporteurs ont l'embarras du choix en matière de conseils et consultants. Ils bénéficient aussi d'un conseil de proximité, spécialisé et gratuit dans le cadre de la démarche Objectif CO<sub>2</sub> qui, de plus, est sanctionnée par une charte ou un label.

ci, ce cabinet conseil vous propose de « déterminer le profil carbone de votre entreprise ». Là, après un diagnostic, cet autre suggère d'élaborer « une stratégie qui associe les salariés ». Souvent, les initiatives couplent la réduction de l'empreinte carbone avec une démarche RSE. « Le foisonnement d'une offre privée marque un vrai progrès sur ces sujets, se félicite Alain Chaput, chargé de mission d'Objectif CO<sub>2</sub> dans les départements auvergnats. Cependant, si l'action des conseillers privés est intéressante, dans la complémentarité avec celle d'Objectif CO<sub>2</sub>, elle ne génère pas la même dynamique de tout le secteur des transports ».

La dynamique ? Lancée en décembre 2008 par l'Ademe, en collaboration avec l'AFT, la démarche financée sur le certificat d'économie d'énergie de Total, a associé 1400 entreprises à la charte et 76 (représentant 307 établissements) ont obtenu le label. Les « chartées » ont

toutes engagé un bilan, puis un plan d'actions de réduction de leurs émissions de CO<sub>2</sub> sur trois ans, voire l'ont renouvelé. Les « labellisées » sont allées plus loin : elles ont obtenu des résultats. Ce sésame, fondamental, permet de communiquer auprès des clients et de répondre à des appels d'offre.

## ARGUMENTS TRÈS CONCRETS

« Bien sûr, nous arrivons auprès de nos clients avec des arguments très concrets d'actions, reconnaît Patricia Ruiz, des transports éponymes, pionniers de la démarche en 2008, qui ont même participé à l'ingénierie du label ou de formations. Mais ce qui est très fort, c'est tout le travail avec le chargé de mission, d'analyse de nos données, de leur contenu, des km-tonnages et des consommations carburants, d'enquête auprès des conducteurs ou du mécanicien. C'est fort, d'autant que cela s'inscrit dans la profession, le terrain. »

Pour la chef d'entreprise, l'accompagnement a également eu une incidence en terme de RH, de renouvellement du parc, d'achat ou de rechapage de pneus. « Nous, PME, nous avons mené une analyse aussi approfondie que parce que nous avons pu nous engager gratuitement, avec un chargé de mission spécialisé dans notre domaine. Sans cela, nous ne serions jamais allés aussi loin », estime-t-elle.

Sur la même longueur d'onde, Eric Thévenet, patron des transports éponymes, première entreprise auvergnate labellisée en 2017, explique que « le processus a certes nécessité une ressource en interne pendant presque quatre mois. Mais le conseil avisé du chargé de mission a été fondamental pour cadrer les objectifs et les inscrire dans une démarche globale de RSE. Ce label est important pour nos clients et structurant pour le personnel. C'est très fédérateur. »

FLORENCE ROUX

ET SI C'  
LE P I L

VOUS AUSSI PRENEZ LE VOLANT D'U  
FORMULE TRUCKS !PRÉSENTATION  
OFFICIELLE  
SUR 9 DATES

INFOS ET CONTACTS :

@formule

19 &amp; 20 MAI

26 &amp; 27 MAI

09 &amp; 10 JUIN

30 JUIN &amp; 01 JUIL.

07 &amp; 08 JUIL.

01 &amp; 02 SEPT

29 &amp; 30 SEPT

06 &amp; 07 OCT.

13 &amp; 14 OCT.

| GRAND PRIX CAMIONS CASTELLET (FR)

| GRAND PRIX CAMIONS MISANO (IT)

| GRAND PRIX CAMIONS NOGARO (FR)

| GRAND PRIX CAMIONS NÜRBURGRING (DE)

| GRAND PRIX CAMIONS MAGNY-COURS (FR)

| GRAND PRIX CAMIONS CHARADE (FR)

| 24 HEURES CAMIONS LE MANS (FR)

| GRAND PRIX CAMIONS JARAMA (ESP)

| GRAND PRIX CAMIONS ALBI (FR)

## TRANSMISSION D'ENTREPRISE AUX SALARIÉS

# MISER SUR UN CONSEIL DE PROXIMITÉ ET LA CONFIANCE

Dans la transmission de son entreprise à un ou plusieurs salariés, cas plutôt rare, l'accompagnement par des consultants de proximité peut s'avérer capital. Mais il est aussi indissociable de la confiance réciproque entre le cédant et le repreneur autour d'un objectif : la pérennité de l'entreprise.



Céline Rio a repris la direction des transports Jacques Leblanc en 2015.

**T**ransmettre son entreprise à ses salariés? L'idée fait son chemin, mais rencontre encore des résistances. Pourtant, faute de cédants ou faute de candidats à la reprise, selon l'Observatoire de la BPCE, 30 000 des 75 000 TPE-PME concernées ferment chaque année. Un frein important, selon une enquête de 2017, serait le coût du conseil extérieur, pour 42% d'entre eux, tous secteurs confondus. La moitié cherchent aussi un repreneur de confiance, plus de 80% d'entre eux souhaiteraient quelqu'un du métier...

Pourtant, « la reprise d'entreprise, 42% de nos dossiers d'aide, reste majoritairement le fait d'acheteurs extérieurs, devant les reprises familiales et, plus minoritaires, les reprises par les salariés », explique Cécile Le Bihan, coordinatrice d'Initiative Bretagne et Armor, chargée du dispositif Brit, fonds régional d'aide à la transmission-reprise d'entreprises, créé en 2007 par la Région et la caisse des dépôts. Une reprise coûte moins cher, a priori, et présente un taux de pérennité supérieur à une création d'entreprise. » Le conseil ? « Nos dossiers de finance-

ment sont adossés à un accompagnement, ajoute la responsable. Mais il importe aussi de se rapprocher d'une CCI, par exemple et, pour le cédant, de se préparer psychologiquement à laisser son entreprise. Il est bien qu'il accompagne le reprenant trois à six mois, mais pas au-delà! En choisissant de transmettre à sa famille ou à ses salariés, il fait le choix de la continuité ».

Jacques Leblanc, ex-dirigeant des transports éponymes, à Carentoir, dans le Morbihan, a fait les choses simplement. Lorsqu'il s'est agi de transmettre sa société, il y a cinq-six ans, comme ses deux enfants avaient d'autres projets, il s'est tourné vers Céline Rio, l'une de ses salariés. « Elle était passée par tous les postes, elle s'impliquait, jusqu'à devenir ma proche collaboratrice. » Jacques Leblanc l'emmena dans des rendez-vous commerciaux, des séminaires. Il la forme. Petit à petit, « elle a pris goût au métier de patron ».

En écho, Céline Rio accepte, après avoir hésité, et entraîne deux collègues à partager l'aventure en 2015. Et surtout, dans le même esprit, ils se font accompagner de concert, principalement, avec l'expert comptable, l'avocat fiscaliste et le

banquier de l'entreprise. « Ce sont les conseillers habituels de l'entreprise vers lesquels je me suis tourné, commente le nouveau retraité. Ceux avec qui j'avais travaillé et avec lesquels Céline Rio allait travailler également. Ils nous ont accompagnés sur le fonctionnement, les démarches et la mise en place de la transmission, à toutes les étapes ».

Pour Céline Rio, « ces démarches communes étaient un gage de pérennité. Nous avons des rendez-vous communs et des rendez-vous distincts dans un esprit de confiance. » La jeune chef d'entreprise s'est aussi tournée vers l'OPCA pour un audit T-Diag puis une aide avec un cabinet extérieur qui améliorera l'organisation entre les services. Enfin, parallèlement à tout le travail de terrain, la participation au groupe Tred Jeun's, dans le cadre de Trait d'Union, a été un élément déclencheur : « les échanges dans le groupe, avec d'autres jeunes transporteurs sur l'entreprise de demain, permettent de s'assurer dans son projet. De se sentir moins seule, même si j'étais très accompagnée! » •

FLORENCE ROUX