

## TRANSPORTS AVERTY-TCDA (85)

# La politique de la carotte et du bâton



Charles Dehergue assigne une fiche de fonction à chaque salarié.

Ses méthodes de management sont rigides mais s'accompagnent d'une politique sociale qui se veut généreuse. C'est sur la base de ce cocktail tout tourné vers la performance que Charles Dehergue a fondé sa stratégie. Et ça marche.

Il a des convictions solidement chevillées au corps. Et, tel un perchiste au moment de passer une barre à près de 6 mètres de haut, il ne doute pas. Charles Dehergue est tout entier tourné vers la performance. C'est la première impression qui se dégage

chez cet homme qui a placé le bien-être de ses salariés au cœur de son système. Il les gâte, les choie, leur vient en aide. Mais son niveau d'exigence est extrême. Gare à ceux qui sortent du cadre rigoureux qu'il a mis en place. « Je suis autoritaire et ne supporte pas la médiocrité », reconnaît ce quadra qui débute beaucoup de

ses phrases par un « moi-je » qui en dit long sur la place centrale qu'il occupe dans l'entreprise. Ce qui ne l'empêche pas de laisser de l'espace à ses salariés. Chacun d'entre eux s'est vu délivrer une fiche de fonction. Charles Dehergue ne laisse rien au hasard : les tâches du matin, celles de l'après-midi, de la semaine et du mois y sont dûment répertoriées sur un document. « Cela me permet de sécuriser la relation commerciale avec mes clients, la rentabilité d'exploitation, ainsi que les engagements financiers et les investissements », affirme le dirigeant. Je ne mets pas de muselière aux gens mais un cadre. Je leur offre aussi la possibilité de préciser des améliorations : nous prenons des décisions ensemble, dans l'intérêt de nos clients ». Le système Dehergue semble rodé, efficace : « tous les clients possèdent mon numéro de téléphone mais il ne sonne jamais », lâche le transporteur qui se refuse à être « un Leaderprice du TRM ». « Je préfère démarcher 10 clients pour en sortir un plutôt que d'en voir 10 pour en sortir huit. Car, dans ce dernier cas, cela supposerait que je suis moins cher que les autres. Or, je vends chère ma prestation car je respecte un niveau de qualité. Sur chaque prestation, nous avons un suivi de chargement : nous confirmons par mel à nos clients le prix et le moment où la marchandise va être chargée ; nous confirmons également à nos sous-traitants, nous appelons tous nos affrétés lorsque la marchandise est livrée et nous le confirmons par la voie électronique à nos clients ».

## QUÊTE DE PERFORMANCE

Pointilleux et rigoureux, il l'est Charles Dehergue. Il a mis en place un manuel du conducteur qui permet de rationaliser leur journée de travail. Ce manuel recense l'ensemble des flux réguliers, les numéros de téléphone de l'ensemble des chauffeurs afin d'actionner l'entraide en cas de besoin, la liste des fournisseurs mécaniques, les procédures en cas d'accident, la conformité du véhicule en matière de propreté, les relations avec l'exploitation, la gestion des palettes Europe, le détail des consommations, les itinéraires, les procédures de déchargement... Bref, un véritable inventaire à la Prévert. « Nous sommes sur des flux réguliers donc rien n'est laissé au hasard », explique le patron de TCDA. Lequel a également mis sur pied un groupe de travail qui se réunit toutes les 6 - 8 semaines. Ce groupe intègre, côté personnel, Sébastien Richard, un conducteur maison (depuis 22 ans) ainsi que deux salariés (l'un pour "la taut" et l'autre pour le frigo). Objectif de ces réunions : la remontée d'informations dans le but d'harmoniser les relations conducteurs - exploitation. « À cette occasion, nous passons en revue la liste des non-conformités

que j'ai relevées et qui ont eu lieu sous leur responsabilité. On lave notre linge sale en famille, on évoque nos résultats, le social, le commercial et les futurs investissements ».

Dans la philosophie Dehergue, les conducteurs ne se cantonnent pas à la seule activité de conduite. La société fait appel à des chauffeurs qui ont une mentalité de tractionnaire, qui « défendent le maillot ». En retour, Charles Dehergue « la joue » grand seigneur : « lorsque j'investis dans du matériel, j'écoute mes conducteurs. Je privilégie leur confort donc le plancher acier plutôt que le synthétique, le frigo à bord du véhicule, la climatisation de jour et de nuit avec l'objectif d'avoir une température standardisée à 18 - 19° pendant 9 - 10 heures sans obligation de faire tourner le moteur, des cabines Globe ou XL voire mégaspace. Je veux que mes salariés se sentent bien lorsqu'ils prennent leurs postes afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes, prennent soin de leur véhicule et soient soucieux de la consommation de carburant », déclare Charles Dehergue, qui dit rémunérer ses chauffeurs à 2 250 euros bruts par mois.

Charles Dehergue détient des indicateurs de performance quotidiens et hebdomadaires. Autant de données qui le renseignent sur le chiffre d'affaires jour de chaque camion, le terme kilométrique de chaque véhicule (division du CA par le nombre de km parcouru par chaque VI), le travail quotidien et hebdomadaire déclaré par chaque chauffeur... « Avec tous ces éléments, je parviens à piloter ma société sans être présent à l'exploitation », assure le patron de TCDA et Averty. Lequel se dit inspiré par ses

## « TOUS LES CLIENTS POSSÈDENT MON NUMÉRO DE TÉLÉPHONE MAIS IL NE SONNE JAMAIS. »

passages chez Malherbe et Transalliance. Il exploite ainsi des tableaux de bord qui lui permettent de fixer le CA/jour nécessaire qui permettra de couvrir les coûts fixes. « On sait qu'un chauffeur coûte 197 euros/jour charges comprises, qu'un véhicule c'est 60 - 70 euros/jour, une taut 30 euros/jour... ». Charles Dehergue sait pouvoir compter sur Patrice Lévêque, son responsable d'exploitation, et sur Isabelle Bessonnet, sa responsable administrative et financière. Et puis, il y a Pascal Schoepf, cet ancien conducteur passé à l'exploitation qui « sait charger les VI, faire du chiffre d'affaires et possède une très bonne approche avec les clients ».

### 4 % DE MARGE

Charles Dehergue n'est pas un misanthrope. La globalité de sa politique, même si elle est imprégnée de convictions personnelles, est toute tournée vers la recherche de la performance commerciale et, à l'arrivée, d'une rentabilité au-delà des standards dans la profession (Charles Dehergue dit charger 90 % de ses retours « en direct »). « Aujourd'hui, mes coûts de structures ne dépassent pas 12 % de mon CA, contre 18 - 22 % avant. C'est là-dessus que je construis

mon résultat. On fait environ 4 % de résultat sur chaque entité (Ndlr, TCDA et Tr Averty) par rapport à ces 12 % », souligne Charles Dehergue. Lequel assure faire partie « des 20 % de transporteurs qui payent leurs sous-traitants à 30 jours ». TCDA (3,8 M€ prévus en 2014 en commission de transport) emploie 6 salariés à l'exploitation. Les Transports Averty (22 VI), que Charles Dehergue a rachetés en 2012, devraient apporter un revenu de 2,9 M€. À son siège d'Aizenay (85), le petit groupe de Charles Dehergue possède 200 m<sup>2</sup> de bureaux, 1 000 m<sup>2</sup> d'entrepôts (9 portes à quai), un parking de 20 000 m<sup>2</sup>, une station de lavage, une station de carburant et un atelier. Seul aux manettes financières, Charles Dehergue vient de prendre pied à Nantes en rachetant les Transports Dutay (voir par ailleurs). Il dit viser les 15 M€ de CA d'ici 2017. Par le jeu de la seule croissance organique. Même si la barre est haut placée... ♦

SLIMANE BOUKEZZOULA

### → REPÈRES

- CA AVERTY : 2,3 M€ en 2013
  - Effectif : 25 salariés
  - Parc : 22 moteurs
  - Activité : Frigorifique et tautliner
- 
- CA TCDA : 2 M€
  - Effectif : 6 salariés
  - Activité : commission de transport
- 
- CA DUTAY : 3,8 M€
  - Effectif : 33 salariés
  - Parc : 22 moteurs
  - Activité : Frigorifique et tautliner

## REPRISE

# TCDA a racheté les Transports Dutay (44)

Charles Dehergue est un homme pressé. À peine deux ans après avoir racheté les Transports Averty, le patron de TCDA (Transports Charles Dehergne Affrètement), une société de commission de transport, a mis la main (par le jeu d'un LBO), l'été dernier, sur les Transports Dutay, à Carquefou (44). Cette société campe sur les marchés de la logistique, la température dirigée et la taut. Le rayon d'action de Dutay comprend la région parisienne, Rhône-Alpes et Languedoc Roussillon, « en aller et

retour sur du flux frigorifique ambiant et sec ». Le périmètre de rachat intègre un effectif de 34 salariés (24 conducteurs et 6 caristes) et une flotte de 22 véhicules. Charles Dehergue élargit, par la même occasion, sa palette d'activités à la logistique. Le patron de TCDA prend possession d'un entrepôt de 3 800 m<sup>2</sup> avec une capacité de stockage de 6 000 palettes. « C'était important pour moi d'être présent à Nantes. Tous les jours, entre 20 et 30 véhicules sont chargés. Il existe des synergies entre Averty et Dutay par rapport à l'optimisation d'un chiffre

d'affaires jour/camion et des approches dépôts, assure ce partisan de la saturation de l'exploitation. Un camion n'est pas fait pour attendre chez le client mais pour charger, rouler et faire des boucles », estime Charles Dehergue. Averty réalise 90 % de ses ventes en région parisienne. Une politique de démassification entre Averty et Dutay sera menée à partir des Pays de la Loire. « Nous allons par conséquent limiter les km parasites sur l'ensemble des deux sociétés et renforcer nos positions sur Paris », ajoute Charles Dehergue. Dutay apporte un sup-

plément de chiffre d'affaires de 3,4 M€ dans la caisse de TCDA. La marque Dutay doit être conservée. Huit véhicules sont en cours de renouvellement alors que l'achat de 8 semis frigo et 4 « taut » figure dans les cartons de l'entrepreneur néonantais. Une nouvelle charte graphique ainsi que l'installation de l'informatique embarquée et la création d'un site internet sont également au programme. Cette nouvelle acquisition devrait lui permettre d'approcher les 11 M€ de CA à la fin 2014. ♦

SLIMANE BOUKEZZOULA