

INTERVIEW :

Patrick Colin, DAF du Groupe CAYON

Présent en France et en Belgique, le groupe français CAYON (siège social à Chalon-sur-Saône) est un acteur majeur dans les transports spéciaux, la location avec et sans chauffeur, le transport public, le levage, la manutention et le stockage. L'entreprise a été créée en 1925 par Georges François Cayon, le grand-père du PDG actuel Jean-Paul Cayon. Elle emploie aujourd'hui 700 personnes et gère 500 véhicules motorisés, répartis sur une douzaine d'agences et de filiales.

Jacques Burtin : Quel est le périmètre réel de vos responsabilités ?

Patrick Colin : Ce qui est commercial ou RH ne m'impacte pas directement... mais tout le reste, si ! Cela comprend l'anticipation, la stratégie, les finances, les opérations, ou



l'informatique. Dans une PME, le DAF s'occupe aussi de la passation des commandes pour les imprimés factures. Il n'y a pas de service achat, donc il négocie aussi les gros postes d'achats, comme les carburants ou les péages. Il s'occupe aussi de tous les indicateurs, indispensables dans notre métier pour maîtriser les grands postes de dépenses. Nous devons progresser sans cesse,

pour contenir les prix de revient. Les structures sont légères. Le patron compte sur votre disponibilité et votre réactivité. Cela n'a rien à voir avec un grand groupe, qui possède un service pour chaque fonction de base. Le cadre de PME est un couteau suisse, multi compétences.

Comment exister aujourd'hui dans le monde ultra concurrentiel du transport ?

Le PDG recherche en permanence des solutions pour construire le business de demain. Quand l'un de nos grands donneurs d'ordres tousse, notre groupe en subit directement les conséquences. Je constate également que l'industrie française s'étirole un peu. Il faut toujours avoir un temps d'avance sur le concurrent. Si le business diminue en France, nous

devons évoluer vers une conjoncture plus favorable. C'est notre savoir-faire différenciateur que nous vendons aujourd'hui : à prestation équivalente, la marge est tirée vers le bas si l'on reste dans la vulgarisation. Notre vocation est orientée vers l'exceptionnel, pas vers la palette standard. Nos investissements sont concentrés sur les opérations spécifiques, à forte valeur ajoutée, qui représentent aujourd'hui près de 40% de notre activité. Le reste est constitué par le transport classique, et la location (transports dédiés), sur lesquels la différenciation est d'ordre réglementaire et qualitative.

La réglementation a-t-elle un gros impact sur vos activités ?

Oui, absolument. Par exemple la location de camion avec chauffeur nous laisse la responsabilité réglementaire, qui est lourde et très évolutive. La maîtrise réglementaire fait partie de nos atouts, nos clients n'ayant pas vocation à la gérer en direct pour une activité transport minoritaire dans leur propre activité. Nous avons près de 1400 cartes grises à gérer, il vaut mieux être performant.



Quelles sont vos principales difficultés pour tenir le rôle de DAF ?

Gérer tous les dossiers en même temps, avec peu de relais pour déléguer. La stabilité du personnel est importante, le temps disponible pour former les gens est très réduit. L'implication de chacun est vitale, comme la volonté de progresser sans cesse.

Par ailleurs nous devons concilier et consolider des activités très différentes, comme le transport et le levage : commercial, opérations, prix de revient, rentabilité, chaque poste est spécifique à chacune des activités.



Le DAF de PME est-il un n°2, un bras droit du PDG ?

Dans les faits c'est un homme de confiance du PDG, dans une structure PME qui n'a pas les moyens ni l'envie de se payer tous les étages hiérarchiques classiques. Il doit produire des informations avec une précision qui n'est pas inscrite dans les gènes des PME. Cela reste un DAF, dans le sens littéral du terme, mais un DAF de PME n'est pas un DAF de grand groupe. Ce n'est pas un DG non plus, dans la mesure où certains sujets opérationnels ne sont pas sous sa responsabilité (opérations, commercial).

Quels sont les avantages et les inconvénients du travail en PME familiale ?

D'abord les contraintes qu'il faut connaître : l'absence de comité de direction implique de manager en direct toutes les fonctions qui interviennent sur un sujet donné, sans « parapluie ». Ne rien oublier, car il n'y a pas de comité ni de structure de pilotage. Le système d'information (au sens large) doit être infaillible. Rendre compte, veiller à ce que les engagements soient suivis des faits. Garder son sang-froid, un bon réflexe comme en secourisme. Répondre au dirigeant en quelques minutes, quelle que soit la question. La réactivité est la base de la PME, nous devons donner la bonne info au bon moment. Et enfin prendre du recul de temps en temps. Savoir déconnecter, par exemple pendant les congés, pour recharger les batteries, s'imposer des moments off.

Les avantages : l'autonomie, proportionnelle à la confiance du dirigeant. Si vous n'êtes pas efficace, le retour d'info est direct ! Le bon sens paysan est le meilleur état d'esprit en PME, peu importe le nombre d'années d'études après le bac. Voilà pourquoi les autodidactes réussissent, surtout et en premier dans les PME.



Les inconvénients : les échecs de recrutement sont souvent dus à cette exigence de la PME. La responsabilité personnelle (l'engagement) et la réactivité, ce qui implique de maîtriser ses dossiers en permanence. La reconnaissance est moins démonstrative, et pas systématique. C'est votre niveau d'autonomie qui donne un bon indicateur sur votre valeur aux yeux du PDG.

PME ou grand groupe, avez-vous une préférence ?

Pour avoir connu les 2 modes de fonctionnement, je pense que l'adaptabilité est la première qualité pour passer de l'un à l'autre. Aujourd'hui j'aurais sûrement du mal à retourner dans un grand groupe : CODIR tous les lundis matin, rigidité des processus, dilution des responsabilités, cela manquerait d'adrénaline !

Cela dit, se réveiller la nuit pour ruminer sur un sujet en cours n'est pas un objectif en soi, mais les avantages l'emportent nettement. Quand on me soumet un problème, je pars toujours du principe qu'on va pouvoir le régler à temps, même si je ne sais pas encore comment.

Comment remédier au manque de structure en PME ?

Par le choix du bon profil au bon endroit, car le surnombre n'est pas possible en PME. Déléguer tout ce qui peut l'être, c'est-à-dire confier aux bonnes personnes ce pour quoi elles ont une vraie valeur ajoutée, en termes d'expertise ou de fiabilité.



Quels sont, pour votre fonction, les grands sujets à suivre dans les prochains mois ?

- Les recrutements stratégiques, sur des fonctions qui ont besoin de renouvellement et de montée en puissance,
- L'organisation des données pour l'ensemble des SI, l'architecture globale, une liaison fluide transport – finances – opérations. C'est véritablement le cœur de notre système, au-delà de ma propre fonction.



- Le cas échéant des croissances externes, selon la stratégie du PDG, avec les évolutions d'organisation qui en découlent. Egalement le nouveau hub, un gros projet opérationnel qui va marquer une étape dans le développement du Groupe Cayon,
- L'informatique embarquée (liaison et interface directe entre le camion et les SI), et la GMAO, prochainement en phase de lancement, qui va supprimer et améliorer tous les bidouillages EXCEL que nous faisons encore aujourd'hui.

Quel est l'objectif principal de la nouvelle GMAO chez CAYON ?

C'est prioritairement de mieux maîtriser les coûts de maintenance des véhicules, pour optimiser nos investissements de renouvellement. Un tracteur peut coûter entre 80 et 130 K€ selon la configuration, la puissance, les équipements ou la silhouette. Chaque véhicule doit être adapté à son usage, avec l'entretien optimal. La GMAO sera un élément décisionnel primordial pour le PDG : coût au km par marque, seuil de rentabilité, pertinence des réparations versus remplacement. Tout le contrôle de gestion sert à cela, chaque euro doit être utile à notre business.

Faites-vous souvent appel à des intervenants extérieurs ?

Clairement cela ne fait pas partie de notre culture ! Du coup certains sujets sont reportés, par manque de ressources ou de moyens. Quand arrive le moment où l'immobilisme devient un handicap, nous faisons appel aux intervenants extérieurs. C'est toujours un choc, car les taux horaires sont sans commune mesure avec nos habitudes en interne. La culture d'une PME conduit parfois aux lacunes d'évolution des compétences, si le salarié n'est pas moteur lui-même dans sa progression.

Vous n'avez alors pas d'autre choix, pour certains sujets comme les SI, que de faire appel aux savoir-faire extérieurs. Dans l'idéal, ce sont les intervenants métiers qui devraient avoir ces compétences, d'où l'importance des recrutements à tous les niveaux. L'intervenant extérieur sert aussi à ça : faire monter en compétences les salariés de l'entreprise. Méfions-nous des coûts apparents : l'intervenant extérieur coûte cher, mais sans son intervention, un projet peut patauger longtemps et coûter beaucoup plus cher au final. C'est encore du bon sens paysan !

Interview réalisée en janvier 2017 pour la newsletter Outside 8.