

# Norbert Zoppi, directeur

## « Le vrai service est apporté par la

Fort de son savoir-faire, le loueur entend bien devenir le leader français incontesté dans sa spécialité. Et ne cache pas sa volonté de croissance externe.

### ■ INVITÉ

Norbert Zoppi,  
directeur général  
délégué du groupe  
Berto

### ■ VU AILLEURS

Stef-TFE renforce  
son dispositif  
en Belgique

#### Quel est le métier du groupe Berto ?

Notre activité consiste principalement à faire de la location de véhicules industriels avec conducteurs et de l'externalisation de flottes. En parallèle, de façon très anecdotique, nous proposons également du transport, de la location de courte durée et de la location sans chauffeur. Nous réalisons aussi, par notre filiale, Combipass, de la location de matériel combiné rail/route.

#### Pourquoi Pierre-Yves Berto vous a-t-il passé la main ?

En 2004, après trois ans comme directeur financier, Pierre-Yves Berto m'a nommé directeur général délégué. Il souhaitait prendre un peu de recul pour se concentrer sur la partie stratégique et l'orientation du groupe.

#### Justement, quelle est cette stratégie ?

Malgré sa taille, le groupe Berto est peu connu, car nous ne sommes pas



de grands communicants. Pour autant, notre stratégie est de mailler intégralement le territoire national, et de doubler de taille d'ici trois ans. Nous voulons être reconnu comme le leader incontesté de la location de véhicules industriels avec conducteurs en France. Aujourd'hui, ce secteur est un peu plus éclaté que celui de la location sans chauffeurs. Nous avons la velléité de le concentrer par croissance organique et externe.

#### À l'inverse de l'un de vos concurrents – le groupe GT –, vous ne souhaitez pas prendre le virage de la logistique ?

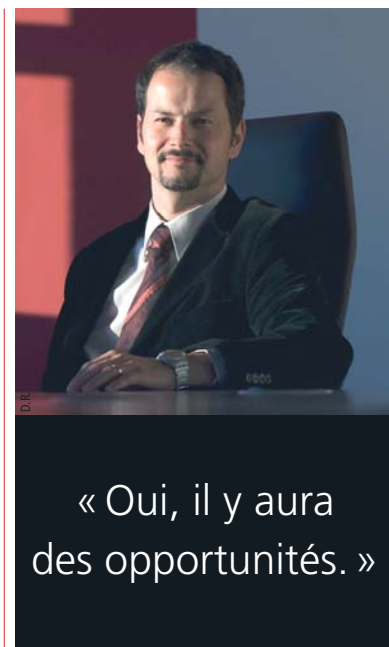
Bien entendu, il y a une logique à apporter des services globaux aux entreprises. Nous offrons, par exemple, un service de géolocalisation et d'informatique embarquée au travers de notre entité Sabatier Géolocalisation. Pour autant, si nous ne nous interdisons pas de travailler sur la partie logistique, ce n'est pas notre axe fort de développement. Nous mettons toute notre énergie à développer la location avec conducteurs.

#### Vous ne rachèterez donc pas d'entreprise de logistique ?

Si c'est de la logistique à la porte des clients pourquoi pas, cela peut être intéressant pour nous. En revanche, avoir un entrepôt dans une zone et le remplir, ce n'est pas notre métier et on ne se lancera pas dans ce type d'activité.

#### Pourtant, la logistique n'est-elle pas plus rentable que l'activité de location ?

Nous ne pouvons pas courir tous les lièvres à la fois. Si la logistique peut



« Oui, il y aura des opportunités. »

être plus rentable à l'instant T, nous pensons pouvoir atteindre des rentabilités correctes en travaillant et massifiant l'activité « location avec conducteurs ».

#### Beaucoup de transporteurs connaissent des difficultés, pas vous ?

Vous savez, j'étais expert comptable. Lorsque je vois le niveau de rentabilité du transport, je ne comprends pas comment il peut encore y avoir des acteurs. Dans la location, la rentabilité est faible mais elle existe. À nous de bien travailler, de trouver des gains de productivité, d'arriver à un niveau de volume suffisant pour réaliser une rentabilité correcte, même si elle n'est pas extraordinaire.

#### Pourquoi se focaliser sur la location « avec » conducteurs ?

La location avec conducteurs est notre cœur de métier historique. Se lancer dans la location sans conducteurs nécessiterait beaucoup de capitaux pour se développer sur un marché déjà très concentré. De plus, ces acteurs sont parfois attachés à des constructeurs et ont comme objectifs de faire tourner leurs usines. Aujourd'hui, notre différenciation et notre taille, nous permettent d'être compétitif sur notre marché, ce qui

# général délégué du groupe Berto qualité de nos conducteurs. »

ne serait pas le cas sur celui de la location sans conducteurs.

**Vous n'irez pas, même si vous avez des opportunités ?**

Non.

**La crise actuelle ne va-t-elle pas vous permettre d'acheter « plus facilement » certaines entreprises ?**

Je ne veux pas être présomptueux sur le sujet. La crise est difficile pour tout le monde y compris pour nous, mais c'est évident, dans ces périodes, les structures qui ont eu moins le temps de se préparer vont être plus faibles. C'est une réponse longue pour vous dire : oui, il y aura des opportunités !

**Ne risquez-vous pas d'être racheté à votre tour ?**

Dans l'économie actuelle, tout le monde peut être une proie ou un acquéreur potentiel. Mais une chose est certaine, la volonté du Pdg du groupe Berto est d'acheter, pas de vendre.

**Tout est à acheter, c'est une question de prix...**

Je ne crois pas. L'attachement de notre dirigeant à son entreprise, héritée de son père, dépasse l'aspect financier. Il a déjà refusé des propositions très intéressantes. Le groupe Berto véhicule des valeurs d'attachement à ses salariés avec une véritable culture d'entreprise familiale,

même si nous sommes là pour gagner de l'argent.

**Une entreprise familiale peut-elle encore survivre dans un environnement mondialisé ?**

En période de crise, plus que jamais, les entreprises familiales avec des valeurs sont des phares dans les tempêtes. Elles ont leur place mais ont la nécessité de croître et d'être significatives sur leur marché pour ne pas devenir des proies faciles.

**Votre métier est avant tout un métier de gestion des conducteurs, population nomade et souvent pénurique...**

Pour faire ce métier, il faut aimer les conducteurs. Le camion est le support de notre offre, mais le vrai service est apporté par la qualité de nos conducteurs. Si vous ne réussissez pas à être proche d'eux, à les reconnaître



Entretien réalisé par Isabelle Gazzola

“ La volonté du Pdg du groupe Berto est d'acheter, pas de vendre. ”

## Votre dernier coup...

... de cœur :

Un week-end en Ardèche dans des cabanes perchés avec ma femme et mes enfants.

... de tête :

De belle chaussures italiennes !

... de gueule :

Contre certaines dérives d'un capitalisme trop financier et parfois plus assez respectueux du travail bien fait.

... de pouce :

Parrainage d'Affikatou (petite fille africaine) grâce à l'association « Plan International ».

... d'œil :

Couché de soleil sur le Luberon vu de Saint-Laurent.

... de chance :

Une externalisation très importante.

... de soleil :

À Mayotte : je vous le conseille !

... de barre :

Avec la crise aussi violente que soudaine.

... de fourchette :

En famille.

... de fil :

À mes enfants lorsque je suis en déplacement.

... de chapeau :

Aux salariés Berto avec qui je prends beaucoup de plaisir à travailler et qui mouillent le maillot tous les jours !

et à les motiver, vous n'obtiendrez pas de résultats satisfaisants.

## Vos clients n'externalisent-ils pas cette fonction principalement pour « se débarrasser » du social ?

La raison sociale n'est pas la seule, mais elle est bien l'un des moteurs importants de cette démarche. Cette population nomade est difficile à gérer pour un industriel habitué à travailler avec du personnel « toujours sous les yeux », dans un atelier. Nous, c'est notre métier. Si c'était simple, nous n'aurions pas autant de clients. Même si la crise rend notre secteur un peu moins pénurique, nous faisons également de grands efforts de formation. Près de 4% de notre masse salariale est dédiée à cela. Il nous arrive, notamment, de recruter des jeunes en CAP pour les former nous mêmes.

## Quelles sont les raisons d'une externalisation ?

Pour qu'il y ait externalisation, la fonction transport doit être proche du cœur de métier de notre client, sans être son cœur de métier, sinon elle est conservée en interne. Par contre, si elle est trop éloignée, le choix se portera plutôt sur du transport pur moins qualitatif.

## Repères

- **Date de création** : 1963 par la famille Berto.
- **Détenue à 99 % par Pierre-Yves Berto.**
- **Chiffre d'affaires 2008** : 120 millions d'euros dont 7 millions pour la filiale Combipass.
- **Effectif** : 1 550 dont 1 300 conducteurs.
- **Siège social** : Avignon
- **16 implantations en France.**



## Quel est votre client type ?

Notre client type réalise de la distribution régionale et cherche une qualité de service et une flexibilité importante. De fait, il souhaite une flotte dédiée que nous allons intégralement gérer – comme le ferait un loueur sans conducteur – et, en plus, nous assurons la totalité de la partie sociale. Le client sera déchargé de ces contraintes et, tous les matins, il aura devant sa porte l'ensemble de ses véhicules, y compris si un conducteur est malade ou a démissionné. Nous pouvons même aller jusqu'à l'organisation de l'exploitation de cette flotte, c'est-à-dire la gestion des tournées, et pour certains, quelques préparations de commandes...

## Pourquoi les transporteurs classiques ne seraient-ils pas capables de le faire ?

Même si nous sommes cousins, notre culture est très distincte. Un transporteur prend des transports, organise des lignes et les remplit. De notre côté, nous avons une logique de mise à disposition des véhicules adaptée à la demande du client. C'est très différent. L'intensité capitaliste est beaucoup plus importante.

## Vous ne vous sentez pas complexé par rapport à ces grands groupes ?

Excepté sur des demandes européennes où ils vont avoir un avantage car nous sommes franco-français, nous gagnons des marchés face à eux. Alors, pourquoi avoir des complexes ?

## Peut-on encore rester franco-français ?

La location de véhicules industriels avec conducteur n'est pas possible

dans tous les pays européens. Il y a une spécificité française. Dans les autres pays, la législation est différente en termes de tonnage ou de véhicules autorisés à être loués. Notre volonté est de tisser le territoire national. Ensuite, nous pourrions avoir des velléités pour sortir de nos frontières, quitte, à faire avant un peu de lobbying pour que les règles puissent s'harmoniser sur l'ensemble de l'Europe.

## La crise actuelle a-t-elle changé les demandes de vos clients ?

Forcément, elle oblige tout le monde à se poser plus de questions. Les clients nous demandent plus de souplesse, parfois nous devons réduire leur parc. Nous réalisons ensemble un travail en profondeur, nous adaptons encore plus notre service. L'externalisation est avant tout un élément intéressant, restructurant pendant des périodes difficiles où les entreprises doivent gagner en productivité, se recentrer sur leur cœur de métier, éviter d'investir dans des véhicules et de dépenser leur énergie dans le management des conducteurs. Mais attention, si cette opération est mal pratiquée, elle peut générer des problèmes comme des grèves. Les conducteurs peuvent avoir le sentiment d'avoir été vendus ou lâchés par leur société d'origine. Notre savoir-faire permet de réussir avec succès ces externalisations.

## Y a-t-il encore des choses à inventer dans votre métier ?

Bien entendu. Nous pouvons intervenir encore plus en amont si un client nous le demande, en gérant, par exemple, la totalité de son pôle transport. De plus, il y a encore beaucoup de choses à inventer, notamment, autour de l'informatique embarquée. ■