

LIVRE BLANC

orcom

Expertise Comptable Audit & Conseil

avec

Transport Info

LE MAGAZINE DES PROFESSIONNELS DU TRANSPORT ROUTIER



TRANSPORT 2025

12 conseils pratiques pour bien démarrer l'année

OUVRI DES TERRITOIRES D'OPPORTUNITÉS

EN FRANCE ET
À L'INTERNATIONAL



ORCOM, acteur majeur de l'expertise comptable, de l'audit et du conseil, accompagne les dirigeants d'entreprises avec une offre complète et une expertise de haut niveau.

Partenaire de confiance, nous sommes présents dans les moments clés, pour vous aider à faire les bons choix que ce soit en France ou à l'international.



Retrouvez-nous
www.orcom.fr



PHILIPPE ROBINO

EXPERT-COMPTABLE RESPONSABLE
DU PÔLE TRANSPORT D'ORCOM

Edito

Accompagner les dirigeants du secteur des transports : *un calendrier stratégique*

2025 marque une nouvelle étape pour le secteur du transport routier. Alors que l'année débute, les dirigeants font face à une multitude de défis. Entre les évolutions réglementaires, les enjeux fiscaux, la gestion des ressources humaines et l'optimisation financière, la nécessité d'être bien informé et bien accompagné n'a jamais été aussi grande. C'est dans cet esprit qu'ORCOM, avec ses experts comptables, ses juristes, ses avocats, ses consultants RH, a pris l'initiative de rassembler les 12 dernières fiches pratiques publiées dans Transport Info. Ce livre blanc, à l'instar d'une éphéméride de début d'année, offre un condensé de conseils pratiques, clairs et actionnables pour les dirigeants du secteur des transports. De la gestion des ressources humaines à la fiscalité, en passant par les enjeux juridiques et financiers, les experts du pôle Transport d'ORCOM vous accompagnent dans la gestion de votre entreprise tout au long de l'année.

Bonne lecture !

SOMMAIRE

- Quand le secteur transport et logistique s'empare du coaching	p.5
- Photovoltaïque sur toiture : quels financements ?	p.6
- Pied de facture : comment prévoir le mécanisme d'indexation du prix de transport	p.7
- Fusion-acquisition : les bonnes pratiques pour réussir	p.8
- CSRD : quelles obligations pour les sous-traitants des ETI	p.9
- PME du transport : sécurisez vos marges avec un tableau de bord	p.11
- Comment fidéliser ses salariés par le droit social	p.12
- Comment bien anticiper la transmission de son entreprise	p.13
- Les points clés de la paie transport	p.14
- Comment réduire sa consommation d'énergie	p.15
- Savoir lire son bilan : les indicateurs financiers clés	p.16
- Gérer et anticiper les tensions de trésorerie	p.17



Conseil

ORCOM OPTIMISE LA GESTION COMPTABLE DU TRANSPORT

ORCOM, acteur majeur en France du conseil, de l'expertise comptable et de l'audit, accompagne les entreprises dans l'optimisation de leur performance.

- PUBLICCOMMUNIQUÉ -

Fort de près de 250 clients transporteurs et partenaire de l'OTRE, ORCOM a développé au fil des années un pôle d'expertise, d'abord initié par ORCOM Agen et désormais étendu aux régions Ile-de-France, Occitanie, Centre, Bourgogne-Franche-Comté, Bretagne, Pays de la Loire et Grand Est. Sous la responsabilité d'Eric Chavanon et de Philippe Robino, experts-

comptables associés, ORCOM revendique son expertise sectorielle et régionale du transport routier de marchandises en matière de comptabilité, de gestion de la paie, des ressources humaines, de conseil juridique, d'audit et d'analyse financière.

VEILLE RÉGLEMENTAIRE

Constitué d'experts, de juristes, d'avocats et d'un groupe de travail à la méthodologie éprou-

vée, le pôle Transport assure une veille permanente des évolutions réglementaires et sociales. ORCOM offre ainsi aux transporteurs un service de proximité, des conseils à forte valeur ajoutée et une approche collaborative afin de répondre à tous les besoins en matière de gestion externalisée de la paie, de conseil en droit social, d'audit et d'accompagnement des opérations de cession ou d'acquisition d'acti-

tivité, d'optimisation fiscale. ORCOM aide aussi les entreprises à mettre en place des plans d'investissement dans le renouvellement de leur parc de véhicules ou des stratégies de fidélisation des salariés (intéressements aux résultats, recrutement, entretiens annuels...).

DES TABLEAUX DE BORD POUR PILOTER L'ACTIVITÉ

Les experts du pôle Transport fournissent des tableaux de bord permettant aux entreprises de mieux piloter leur activité au quotidien. « Nous capitalisons sur ces tableaux de bord pour aider les entreprises à identifier les leviers d'amélioration de leur rentabilité et les accompagner dans l'optimisation de leur trésorerie qui est plus que jamais stratégique dans le contexte économique actuel », déclare Eric Chavanon, expert-comptable associé à Agen.

SOUTIEN À LA CROISSANCE EXTERNE

Le secteur du transport connaît un phénomène de concentration qui dynamise les rachats. Chez ORCOM, les compétences des équipes

dédiées permettent de soutenir ce développement externe notamment avec une expertise reconnue dans les audits d'acquisition, et dans la structuration juridique. Côté cession, ORCOM est également en mesure d'accompagner les dirigeants dans leur stratégie personnelle d'investissement financier avec sa filiale spécialisée dans le private equity Financière Fonds Privés. Sur les enjeux de transformation digitale, les organisations comptables, administratives et informatiques restent stratégiques pour la pérennisation des activités et des entreprises. On pense en particulier à la facturation électronique et à la sécurisation des données et des systèmes d'information. « Actuellement ORCOM est fortement sollicité sur les sujets de transition énergétique, d'acquisition d'entreprises, de règlement des impayés ou de gestion sociale et des ressources humaines », complète Philippe Robino, expert-comptable associé à Paris qui ajoute : « nous venons de créer une offre d'accompagnement RSE pour répondre aux enjeux du secteur en la matière ». ■

Les prestations d'ORCOM dans le détail

- Audit de la paie et audit social afin de s'assurer du respect de la réglementation.
- Établissement des bulletins de paie (plus de 1 500 bulletins «transport» réalisés chaque mois).
- Conseil RH pour la gestion prévisionnelle de l'emploi, le recrutement, la formation, la conduite du changement.
- Étude sectorielle et comparaison avec la concurrence sur la base d'indicateurs financiers.
- Accompagnement au remboursement de la TICPE.
- Tableau de bord mensuel de l'activité.
- Étude sur le renouvellement d'un parc de véhicules et optimisation fiscale.
- Prévisionnel d'installation et analyse de la capacité financière pour le lancement d'un projet.
- Évaluation de société et accompagnement à la transmission familiale ou à la cession.
- Analyse des impacts fiscaux.
- Audits d'acquisition et accompagnement à la reprise.
- Diagnostic et accompagnement à la stratégie RSE.





FICHE PRATIQUE

QUAND LE SECTEUR TRANSPORT ET LOGISTIQUE S'EMPARE DU COACHING

Coaching individuel ou collectif, codéveloppement, bilan de compétences... Ces outils de plus en plus courants dépassent la simple formation pour accompagner les dirigeants, mais aussi les cadres dans l'exercice de leurs fonctions managériales.

Dans un secteur aussi dynamique et exigeant, les dirigeants d'entreprise se retrouvent constamment face à des défis complexes, allant de la gestion opérationnelle à la gestion d'investissements stratégiques, notamment liés aux évolutions technologiques (électrification, IA,..). Dans ce contexte, le recours au coaching peut se révéler être un outil précieux pour le dirigeant. Être à la tête d'une entreprise de transport ou de logistique nécessite une gestion précise,

une anticipation des obstacles et une capacité à guider son équipe dans un environnement souvent imprévisible. Les dirigeants, en particulier ceux devant gérer de multiples activités ou en multisites, peuvent parfois se sentir isolés dans leurs décisions. C'est là que le coaching entre en jeu et peut être clé dans le développement personnel et professionnel du dirigeant.

DÉCOUVRIR DES SOLUTIONS NOVATRICES

En travaillant avec un coach expérimenté,

les leaders du secteur peuvent explorer leurs forces, leurs faiblesses et leurs aspirations de manière approfondie. Cela crée une opportunité unique de renforcer les compétences de leadership et de découvrir des solutions novatrices pour les défis organisationnels. Dans un monde imprévisible et soumis à des changements constants, qu'il s'agisse de réglementation, de technologies émergentes ou de fluctuations du marché, un coach peut aider les dirigeants à développer une agilité

mentale et émotionnelle, les préparant à naviguer avec succès à travers des périodes de transition. Le coaching est une approche systématique et personnalisée, sans jugement, en confidentialité et laissant chacun libre et responsable de ses choix. Il offre l'opportunité, pour le dirigeant, de faire le point sur sa situation, de prendre du recul et de définir les étapes à mener et les personnes à consulter pour oser et se mettre en action.

LES TRANSPORTEURS ONT TOUT À GAGNER

Dans le secteur du transport, comme dans bien d'autres secteurs d'activité, la communication est souvent reléguée au second rang, ce qui en soi est un mauvais calcul, car dans un secteur où la coordination est la clé, savoir communiquer de manière efficace est crucial. Les dirigeants bénéficient du coaching pour perfectionner leurs compétences en communi-

cation, que ce soit dans la gestion des équipes, les négociations avec les partenaires commerciaux ou la communication externe. Le coaching, c'est un accompagnement souple composé de séances de 1 à 2 heures s'adaptant à l'agenda du dirigeant, qui peut se révéler extrêmement rentable à long terme. En dotant les dirigeants d'outils et de perspectives supplémentaires, le coaching peut stimuler l'efficacité opérationnelle, renforcer la culture d'entreprise et améliorer la satisfaction des employés. Les dirigeants d'entreprises de transport et de logistique ont tout à gagner en faisant appel au coaching, car c'est un investissement stratégique qui ne profite pas seulement aux individus, mais qui se traduit également par des retombées positives pour toute l'entreprise.

Gery Delmar
Directeur général Actiforces –
Cabinet de conseil RH



FICHE PRATIQUE

PHOTOVOLTAÏQUE SUR TOITURE : QUELS FINANCEMENTS ?

Face aux enjeux de décarbonation de la filière logistique, l'installation de panneaux photovoltaïques en toiture est une tendance forte. Passage en revue des leviers de financement.

Depuis plusieurs années, les acteurs de l'immobilier logistique ont intégré la possibilité de valoriser leurs toitures grâce à l'installation de centrales de production d'énergie photovoltaïque dès la phase de conception de leurs bâtiments ou dans le contexte de rénovations lourdes. La filière a pris des engagements dès 2021* pour couvrir, en moyenne sur l'ensemble des permis déposés entre le 1^{er} janvier 2022 et le 1^{er} janvier 2025, 50 % de leur surface de toiture utile avec des panneaux photovoltaïques. De l'accé-

lération de ces initiatives émergent plusieurs modèles de financements complémentaires.

FINANCEMENT DIRECT DES PROPRIÉTAIRES

Le modèle « Investisseur » porte sur le financement direct des propriétaires sur leur patrimoine immobilier. Ce modèle permet au propriétaire de bénéficier directement de l'énergie produite en autoconsommation, mais également de valoriser cette énergie via une vente sur le réseau. Dans le premier cas, la production peut couvrir une part significative des besoins éner-

gétiques du bâtiment, en particulier s'il est couplé à un système de stockage par batterie. La vente au réseau bénéficie quant à elle de mécanismes de soutien variables selon la puissance produite. Des dispositifs de financement sont proposés par les principaux bailleurs de fonds sous la forme de location-vente ou de crédit-bail portant sur des modules composant l'installation. Attention néanmoins: le retour sur investissement de ce type de projet est assez long, et les investissements fortement capitalistiques (250 à 350 € du mètre carré selon la taille de l'installation).

TIERS INVESTISSEURS

Conscients des contraintes de financement, les acteurs de la filière des énergies renouvelables ont développé des dispositifs de « tiers-investisseurs » par lesquels les propriétaires peuvent mettre leur patrimoine immobilier à disposition sur une durée longue (usuellement des baux emphytéotiques de 20 à 30 ans) et percevoir à ce titre des loyers. À charge pour le tiers investisseur d'assurer le financement, la conception/réalisation et l'exploitation de la centrale. Au terme du bail, les installations en toiture reviennent à son propriétaire. Cette formule clé en main permet aux bailleurs de déconsolider la dette associée au projet tout en bénéficiant d'un loyer. Il peut également bénéficier directement de l'énergie produite en signant un Corporate PPA (contrat

d'achat) avec le producteur. Ces investissements structurants peuvent enfin s'inscrire dans des initiatives plus globales pour maîtriser la performance énergétique des bâtiments (installation de bornes de recharge, isolation des bâtiments, travail sur les éclairages...). Cela peut concrètement passer par la mise en œuvre et l'animation d'un plan d'actions et d'investissements en Assistance à Maîtrise d'Ouvrage via des Contrat de Management de l'Énergie (CME) ou des Contrats de Performance Énergétique (CPE) avec des engagements de réduction des consommations énergétiques à long terme.

Jeremy Vlach, associé gérant
H3P / Financial Advisory

* Charte d'engagements réciproques entre l'État et les membres de l'association AFILOG, acteurs de l'immobilier logistique pour la performance environnementale et économique de l'immobilier logistique français (juillet 2021).



FICHE PRATIQUE

PIED DE FACTURE : COMMENT PRÉVOIR LE MÉCANISME D'INDEXATION DU PRIX DE TRANSPORT

Afin de se prémunir contre les fortes variations du prix des produits énergétiques et de garantir que les coûts de ces produits facturés au client sont en phase avec les prix réels au moment de l'exécution de la prestation, le transporteur doit prévoir un mécanisme d'indexation du prix de transport, en appliquant à ces charges de produits énergétiques la variation des indices CNR.

Une facture de transport se compose de trois parties distinctes : l'entête, le corps, et enfin le pied de facture en dernière partie. Le pied de facture mentionne généralement des informations telles que le montant total à payer, les taxes applicables, les remises éventuelles et le cas échéant les autres frais liés à la prestation de transport, tels que les frais de douane, de stockage ou de surcharge. Ce pied de facture doit également faire apparaître les « charges de produits énergétiques supportées par l'entreprise pour la réalisation de l'opéra-

tion de transport » (article L3222-2 du Code des transports) et prévoir un mécanisme d'indexation du prix du contrat de transport sur le coût des produits énergétiques.

LOI N°2006-10 DU 5 JANVIER 2006

Cette loi avait en effet instauré un mécanisme d'indexation du prix des contrats sur le coût des carburants, fréquemment appelée « indexation gazole ». Selon ce mécanisme, le prix du transport initialement convenu entre les parties est révisé de plein droit en appliquant à ces charges de carburant la variation d'un indice

publié par le Comité national routier (CNR) sur la période allant de la date de la commande à la date de réalisation de l'opération de transport. Ce mécanisme a été codifié à l'article L3222-2 du Code des transports et permettait ainsi de protéger les transporteurs routiers des variations trop importantes du coût des carburants.

LOI N°2022-1158 DU 16 AOUT 2022

Cette loi a été plus loin, puisqu'elle a étendu le mécanisme d'indexation du prix des contrats de transports routiers de marchandises à l'ensemble des « produits

énergétiques » utilisés par les transporteurs, ce afin d'encourager le recours aux énergies alternatives par ces derniers. On ne parle donc plus de « charges de carburants », mais de « charges de produits énergétiques » (articles L3222-1 et L3222-2 du Code des transports). Cette nouvelle rédaction permet ainsi d'inclure les énergies alternatives telles que le gaz, l'électricité ou encore l'hydrogène. Le Comité national routier (CNR) publie chaque mois plusieurs indicateurs (tel que notamment l'indice « gazole », aujourd'hui remplacé par les indices

des « produits énergétiques »), pouvant être utilisés par le transporteur pour indexer le coût de ces produits énergétiques, étant précisé que le transporteur est libre dans le choix de l'indicateur. Afin de le protéger contre des fluctuations importantes du coût des produits énergétiques, il apparaît essentiel pour le transporteur de prévoir dans son pied de facture, voire dans le contrat de transport le cas échéant, une clause d'indexation, en choisissant l'un des indices publiés par le CNR.

Marion Comeau,
Avocate chez ORVA Avocats



FICHE PRATIQUE

FUSION-ACQUISITION : LES BONNES PRATIQUES POUR RÉUSSIR

Structurer un projet de fusion-acquisition dans le secteur du transport nécessite une approche méthodique et une expertise pluridisciplinaire. En suivant les étapes décrites ci-dessous, vous pouvez non seulement maîtriser les risques associés à une acquisition ou une concentration, mais aussi maximiser les chances de succès de votre opération.

La première étape consiste à établir une stratégie bien définie. Cela implique de clarifier les objectifs de l'acquisition : augmentation des volumes, diversification des services, amélioration de l'efficacité opérationnelle, etc. Une vision claire vous permettra de cibler les entreprises répondant parfaitement à vos besoins stratégiques et permettant de générer des synergies.

RÉALISER UNE ANALYSE APPROFONDIE DE L'ENTREPRISE CIBLE

L'analyse de l'entreprise cible est une étape incontournable. Elle comprend une évaluation financière, juridique, fiscale et opérationnelle. Grâce aux équipes de juristes, d'avocats, d'auditeurs, Orcom peut réaliser des audits d'acquisition sur l'ensemble des domaines, qui permettent d'identifier les risques potentiels tels que des passifs cachés,

des litiges en cours, ou encore des faiblesses opérationnelles. Cette analyse vous fournira une image objective de la situation de l'entreprise ciblée et vous aidera à prendre une décision éclairée.

SÉCURISER LES ASPECTS JURIDIQUES

Une fois la décision d'investissement prise, nos experts pourront vous aider à sécuriser l'opération tant au niveau des actes juridiques (LOI, protocole de cession, de

fusion), qu'au niveau du montage (holding, fusion, transmission universelle du patrimoine) et des impacts fiscaux (rescrit), tout en sécurisant les risques sur les contrats (analyse des baux, garantie d'actifs et passifs...).

STRUCTURER LE FINANCEMENT

Il est important de choisir une combinaison adéquate de fonds propres et de dettes pour financer l'opération, tout en anticipant le besoin en fonds de roulement. En effet, une structure de financement bien pensée minimisera les coûts financiers et les risques associés. Il convient donc d'analyser les options de financement disponibles, d'évaluer les conditions de marché et de négocier avec les institutions financières.

PLANIFIER L'INTÉGRATION POST-ACQUISITION ET GÉRER LES ASPECTS HUMAINS

L'intégration post-acquisition est souvent la phase la plus délicate. Une planification minutieuse est essentielle pour harmoniser les cultures d'entreprise, les systèmes informatiques et les processus opérationnels. Les employés peuvent ressentir de l'incertitude face aux changements, il est donc important de les informer, en mettant en place une stratégie d'accompagnement. Information, explication, stratégie de communication interne, formation : faire adhérer les salariés au changement est primordial pour la réussite d'un projet.

Philippe Robino, expert-comptable, commissaire aux comptes, en charge du pôle de compétences transport chez Orcom



FICHE PRATIQUE

CSRD : QUELLES OBLIGATIONS POUR LES SOUS-TRAITANTS DES ETI

Le transport fait face à des pressions croissantes en matière de responsabilité sociale des entreprises. Pour les sous-traitants des ETI, le respect des critères RSE devient essentiel.

La CSRD, adoptée en 2022 par l'Union européenne, marque une étape décisive dans l'obligation de transparence des entreprises en matière de durabilité. En imposant des critères de reporting extra-financier rigoureux, elle touche directement les entreprises de taille intermédiaire (ETI), dont une grande partie opère dans le secteur du transport. Les sous-traitants de ces ETI, qu'ils soient PME ou microentreprises, sont indirectement concernés par cette directive. Pour assurer leur

propre conformité, les ETI doivent s'assurer que leurs partenaires et sous-traitants respectent des standards RSE stricts. Ne pas répondre à ces exigences pourrait non seulement compromettre les relations commerciales avec leurs donneurs d'ordre, mais aussi altérer la réputation des entreprises sous-traitantes.

LES PRINCIPALES EXIGENCES

Les sous-traitants doivent désormais intégrer des pratiques RSE robustes et conformes aux attentes des ETI impactées par la CSRD :

- **Réduction des émissions de gaz à effet de serre.** Les sous-traitants doivent démontrer des efforts concrets pour réduire leur empreinte carbone, que ce soit par l'optimisation de la flotte, l'utilisation de carburants alternatifs ou la mise en place de programmes d'efficacité énergétique.

- **Conditions de travail et droits humains.** Les sous-traitants doivent s'assurer que leurs pratiques en matière de gestion des ressources humaines répondent aux normes sociales attendues (sécurité, pré-

vention, respect des droits...).

- **Gestion des ressources.** La réduction des déchets, la gestion responsable des matières premières, ainsi que l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement sont cruciales pour démontrer une performance durable.

- **Éthique et gouvernance.** Les pratiques anticorruptions, la transparence dans les transactions et la mise en place de bonnes pratiques de gouvernance sont des éléments de plus en plus surveillés par les ETI dans leur évaluation des sous-traitants.

UNE OPPORTUNITÉ D'AMÉLIORATION DURABLE

Se conformer aux exigences de la CSRD n'est pas simplement une obligation, mais aussi une réelle opportunité pour les sous-traitants d'améliorer leurs performances globales et de renforcer

leur compétitivité. Face à la complexité des exigences, il est essentiel de bénéficier d'un accompagnement sur mesure pour anticiper et mettre en place les actions adéquates.

- **Un accompagnement personnalisé aide à faire un diagnostic complet** des pratiques actuelles pour évaluer les forces et identifier les points d'amélioration en matière de durabilité.

- **Mettre en place une stratégie RSE adaptée** qui répond aux besoins spécifiques, tout en intégrant les attentes des ETI partenaires.

- **Former les équipes** avec des formations adaptées pour sensibiliser et engager les collaborateurs dans cette démarche durable.

- **Suivre et ajuster les actions régulièrement.**

Émilie Thibault, associée Orcom, expert-comptable, commissaire aux comptes



Conseil

ORCOM GARANTIT LE SUCCES DE LA TRANSMISSION

Le cabinet-conseil ORCOM, spécialiste du transport, aide les dirigeants à transmettre leur entreprise en toute sérénité en bénéficiant des dispositifs d'accompagnement. Son offre inclut l'aide à la restructuration et la recherche d'investisseurs pour soutenir la croissance.

- PUBLICCOMMUNIQUÉ -

A lors que le secteur du transport fait face à une forte concentration, avec ces dernières années de nombreuses fusions et acquisitions, la question de la transmission d'entreprise devient stratégique. Lors d'une transmission, les enjeux de fiscalité, de bonne gestion des RH, de composition de l'actionnariat, de RSE vont impacter l'organisation de l'entreprise mais aussi sa performance économique. A travers ses multiples pôles d'activité, le cabinet Orcom propose ainsi un accompagnement global des transporteurs. « Dans le cadre d'une transmission d'entreprises familiales ou de restructuration d'un groupe avec des holdings, nous gérons les aspects juridiques, fiscaux, comptables mais aussi l'audit avant acquisition ou encore la recherche de

nouveaux investisseurs », explique Philippe Robino, expert-comptable et associé, pilote du pôle transport.

ORCOM : PLUSIEURS MARQUES AU SERVICE DES TRANSPORTEURS

Pour cela, Orcom s'appuie sur les services et équipes d'experts de ses différentes marques : Orcom pour l'expertise comptable, H3P dédiée au financement, Actiforces pour le conseil en ressources humaines, Orva Avocats et la nouvelle entité Financière Fonds Privés spécialiste en gestion du capital (private equity). « Ces ressources mutualisées permettent aux transporteurs d'aborder sereinement la transmission de leur entreprise, de bénéficier de nos services de conseil fiscal notamment dans le cadre du pacte Dutreil ou de l'article 150-0 B ter du code général des

impôts qui permettent de bénéficier d'abattement de 75 % de la valeur des titres. Par exemple pour une transmission de 80 % des parts d'une société valorisée à 1M€, par une personne veuve avec 2 enfants, les droits sont ramenés de 156 000 € à 3000 €. En plus de la mise en œuvre de nos missions spécifiques au sein de l'entreprise, notre expertise permet d'accompagner le dirigeant dans la gestion de son propre patrimoine et de choisir les meilleurs outils

de transmission avec, notamment la pratique de la donation-partage et du Family By Out », commente Philippe Robino.

AIDER LES DIRIGEANTS À PRENDRE LES MEILLEURES DÉCISIONS

L'offre d'Orcom s'étend au conseil en matière de réorganisation du capital des transporteurs, de coaching des dirigeants et des équipes sur la conduite du changement, ou à la mise en place de nouvelles stratégies d'in-

vestissement pour leur croissance. « Les enjeux financiers des transporteurs sont trop importants pour qu'ils passent à côté des dispositifs d'accompagnement de leurs projets de transmission. A travers notre expertise du secteur, notre mission consiste à aider les dirigeants à prendre les meilleures décisions pour garantir la continuité de l'activité et à restructurer leur organisation, y compris sur les volets commerciaux, sociaux ou la formation ». ■

« Dans les contextes actuels de concentration du marché du transport, de nécessaire amélioration de la rentabilité ou même de transition énergétique, l'accompagnement proposé par Orcom aide les entreprises à garantir une continuité pérenne en cas de transmission ou encore à maîtriser l'intégration d'investisseurs, le tout au profit de leur performance opérationnelle et économique. »

PHILIPPE ROBINO





FICHE PRATIQUE

PME DU TRANSPORT : SÉCURISEZ VOS MARGES AVEC UN TABLEAU DE BORD

Piloter son entreprise de transport sans une gestion financière performante revient à conduire un camion sans GPS. Avec un tableau de bord adapté et une trésorerie sous contrôle, les PME disposent des outils nécessaires pour assurer leur pérennité.

Dans le secteur du transport, les marges sont souvent faibles, les coûts fluctuants (carburant, maintenance), et la rentabilité dépend d'une gestion rigoureuse des opérations. Un tableau de bord financier structuré permet aux dirigeants de suivre, analyser et piloter les performances de leur entreprise. Trois indicateurs sont particulièrement importants à suivre: le taux de chargement des véhicules, qui permet d'optimiser les ressources en rédui-

sant les trajets à vide; le coût par kilomètre, qui aide à suivre les variations liées au carburant et à l'usure mécanique, afin d'ajuster les tarifs de manière appropriée; enfin, la marge par mission ou par client, qui offre une vision claire des contrats les plus rentables, permettant de mieux orienter les efforts commerciaux. Avec un tableau de bord adapté, il devient possible d'évaluer en temps réel les zones de rentabilité ou de perte, mais aussi d'anticiper les besoins d'investissement, comme

le renouvellement de camions ou l'embauche de chauffeurs.

TRÉSORERIE: UN LEVIER DE SÉCURITÉ

Les transporteurs doivent composer avec des délais de paiement prolongés (jusqu'à 60 jours), tout en gérant des charges immédiates (salaires, carburant, maintenance). Ce déséquilibre crée des tensions financières pouvant compromettre la viabilité de l'activité. Pour éviter ces situations, plusieurs solutions existent. Des prévisions détaillées permettent de projeter

les flux de trésorerie en prenant en compte les variations saisonnières, comme les périodes de forte activité. Une gestion efficace des créances, appuyée par un logiciel adapté, réduit les impayés grâce à un suivi précis et des relances automatisées. Enfin, établir une relation bancaire solide facilite l'accès à des lignes de crédit ou à des solutions d'affacturage, assurant ainsi une meilleure fluidité financière. Prenons l'exemple d'une PME spécialisée dans le transport de produits frais. Une panne de réfrigération imprévue pourrait engendrer des coûts élevés. Une trésorerie anticipée aurait permis de faire face à cet incident sans compromettre les autres dépenses essentielles.

DES SOLUTIONS ADAPTÉES

Pour réussir cette double optimisation, les PME du transport peuvent bien sûr s'appuyer sur des logiciels sectoriels

intégrant des fonctionnalités de gestion des trajets et des frais financiers. Un expert-comptable ayant une parfaite connaissance du secteur pourra proposer des tableaux de bord sur mesure et des analyses précises des marges. Enfin, les analyses financières régulières permettront d'identifier les axes d'amélioration, comme la réduction des coûts fixes, la révision des tarifs appliqués aux clients, ainsi qu'une meilleure gestion de la dette financière ou du recours à l'affacturage, qui représentent actuellement un coût significatif en raison des conditions de marché. En combinant ces outils, les dirigeants de PME peuvent transformer la gestion financière en véritable levier stratégique pour non seulement sécuriser leur activité face aux imprévus, mais aussi préparer sereinement leur croissance à long terme.

Sébastien Willig,
Expert-comptable associé chez ORCOM

INTÉRESSEMENT PARTICIPATION

FICHE PRATIQUE

COMMENT FIDÉLISER SES SALARIÉS PAR LE DROIT SOCIAL ?

La mise en œuvre d'un dispositif de partage de la valeur, l'augmentation du pouvoir d'achat des salariés, ou la qualité de vie au travail sont des leviers permettant aux employeurs de fidéliser leurs salariés.

• La prime de partage de la valeur (PPV).

Afin de pouvoir bénéficier d'une exonération de charges sociales sur son versement, l'employeur doit respecter plusieurs conditions de forme (accord collectif ou décision unilatérale) et de fond. Cette prime est un montant fixe versé à tous les salariés, avec la possibilité d'utiliser plusieurs critères de modulation (ancienneté, rémunération...). Elle ne peut remplacer une prime déjà versée dans l'entreprise.

• **L'intéressement.** Il s'agit d'un dispositif facultatif d'épargne salariale que toute structure peut mettre en place par voie d'accord. Il permet

de verser aux salariés une prime d'intéressement bénéficiant d'un régime social et fiscal avantageux pour l'employeur comme pour les salariés. Les modalités sont prévues par un accord d'une durée comprise entre 1 an et 5 ans qui stipule notamment la formule de calcul et du versement de la prime. Les sommes sont immédiatement disponibles, mais le salarié peut choisir de les épargner sur un plan d'épargne salariale ou un compte épargne temps par exemple. D'autres dispositifs existent (participation, plan épargne entreprise...) permettant également d'asso-

cier collectivement les salariés aux résultats ou performances de l'entreprise. Une réforme en cours d'adoption a pour but de simplifier la mise en œuvre de dispositifs de partage de la valeur en entreprise.

CONTRIBUER À L'AUGMENTATION DU POUVOIR D'ACHAT DES SALARIÉS

• **Le forfait « mobilités durables ».** C'est la possibilité pour l'employeur de prendre en charge tout ou partie des frais de transport personnels des salariés entre le domicile et le lieu de travail, notamment dans le cadre de l'utilisation de vélos électriques,

d'engins de déplacement personnels tels que trottinettes électriques, ou du covoiturage. Les modalités de ce forfait sont fixées par accord ou par décision unilatérale de l'employeur. Le plafond d'exonération des sommes versées dans ce cadre est de 700 € pour 2023.

• **Les titres-restaurants.** Ils sont obligatoires ou facultatifs en fonction du nombre de salariés dans l'établissement et la présence ou non d'une cantine ou réfectoire. Le montant est librement déterminé par l'employeur, mais la valeur est cependant influencée par les limites d'exonération de la contribution financière. Il est également possible d'attribuer à vos salariés des chèques vacances et/ou chèques cadeaux,

en bénéficiant d'exonérations sous certaines conditions.

DÉVELOPPER LA POLITIQUE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT)

Vous pouvez aussi agir sur l'environnement de travail de vos salariés afin de leur proposer un cadre améliorant l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Des réflexions peuvent être menées sur l'organisation du travail, la flexibilité dans les horaires collectifs, l'existence d'un compte épargne-temps, voire sur le sujet plus global de la RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) qui intègre celui de la QVT.

Amandine De Sousa Lousa,
responsable du département conseil
en droit social ORCOM

À RETENIR

Le droit social offre plusieurs leviers contribuant à fidéliser vos salariés, comme les dispositifs de partage de la valeur, l'augmentation de leur pouvoir d'achat, ou la qualité de vie au travail.



FICHE PRATIQUE

COMMENT BIEN ANTICIPER LA TRANSMISSION DE SON ENTREPRISE

Souvent complexe, la transmission d'une entreprise doit s'opérer dans un contexte sécurisé pour répondre aux enjeux des parties prenantes : assurer la pérennité de l'entreprise, permettre à l'acquéreur de faire face à ses prochaines échéances et tenir compte des conséquences sur la situation personnelle du cédant.

Transmettre dans de bonnes conditions passe d'abord par une réflexion personnelle du chef d'entreprise : quel est mon projet de vie future ? Quels sont mes droits en matière de retraite ? Quelles seront les conséquences sur mon patrimoine personnel ? À qui je souhaite transmettre ? Combien vaut mon entreprise ? La question de la valorisation de l'entreprise est d'ailleurs centrale pour démarrer les discussions avec un potentiel acqué-

reur jusqu'à la détermination du prix définitif de cession. De son côté, l'acquéreur peut solliciter un audit aux fins d'appréhender les risques potentiels, de confirmer sa décision d'acquisition et de valider le prix de cession. La société doit se préparer à cet exercice. Il faut savoir que la qualité du repreneur, selon qu'il soit un tiers, un membre de la famille, ou un salarié, va influencer le choix des modalités juridiques. Il peut également être opportun de réorganiser le capital de l'entreprise

ou de reclasser certains actifs (l'immobilier par exemple) en amont.

QUELLES MODALITÉS CHOISIR POUR SA TRANSMISSION ?

Différentes solutions sont possibles avec des conséquences juridiques, fiscales, financières et sociales à étudier. Les dispositifs seront souvent « mixés » pour optimiser le schéma de transmission. En cas de cession, l'opération pourra porter sur le fonds de commerce ou les titres de la société. Dans ce dernier

cas, les dettes seront intégralement transmises et une convention de garantie de passif viendra protéger les intérêts de l'acquéreur. Le chef d'entreprise peut aussi souhaiter transmettre tout ou partie des titres de sa société par voie de donation. Le Pacte Dutreil peut dans ce cas être une opportunité à saisir en ce qu'il permettra une exonération significative de droits de mutation à titre gratuit. Ce dispositif est ouvert à la transmission familiale (ou à un tiers) à coupler au dispositif du Family Buy Out facilitant la reprise de l'entreprise par un seul des enfants sans léser les autres qui seront dédommagés par le biais d'une soulte.

QUEL PROTOCOLE D'ACCORD ?

Quel que soit le format retenu, les accords des parties doivent impérativement être retranscrits dans un protocole d'accord consignnant les aspects fondamentaux

de la négociation. Il fixera le cas échéant les modalités d'accompagnement du repreneur par le cédant dans la phase post-cession. La cession de l'entreprise entraîne des conséquences fiscales pour son dirigeant notamment en termes de plus-value. Des dispositifs existent pour en limiter les effets, notamment dans le cadre d'un départ à la retraite. Avec le régime « apport-cession », il est possible pour le cédant ayant de nouveaux projets professionnels, sous certaines conditions, de différer tout ou partie de l'imposition. La transmission de son entreprise est une étape importante, tant dans sa vie professionnelle que personnelle. Pour qu'elle se passe le plus sereinement possible, il est essentiel que le chef d'entreprise soit accompagné par des professionnels tout au long du processus.

Linda Fadier, responsable du
département droit des sociétés



FICHE PRATIQUE



LES POINTS CLES DE LA PAIE TRANSPORT

Entre une convention collective des plus complexes et des changements réglementaires fréquents, la paie dans le secteur du transport routier peut vite tourner au casse-tête. Focus sur trois points clés pour le transport de marchandises.

Le transport routier de marchandises emploie 450 000 personnes en France, essentiellement dans des très petites entreprises (moins de 10 salariés). Parmi ces salariés, il faut déjà distinguer le personnel sédentaire dédié à des missions administratives ou logistiques par exemple, du personnel roulant.

CONTRACTUALISER LES PARTICULARITÉS DES CONDUCTEURS

Dans le personnel roulant, la convention fait la différence entre les conducteurs longue

distance et les conducteurs courte distance, selon le nombre de fois où ils sont amenés à découcher : au moins 6 découchés par mois pour les conducteurs longue distance et moins de 6 découchés par mois pour les conducteurs courte distance. Assurez-vous que le contrat de travail de chaque conducteur stipule expressément la catégorie à laquelle il appartient (roulant ou sédentaire, longue ou courte distance...) ainsi que la bonne durée de travail s'y attachant. Car ce sont ces éléments

qui permettent de déterminer le nombre d'heures d'équivalence et de calculer la « réduction Fillon », socle des contrôles URSSAF.

GARANTIE ANNUELLE DE RÉMUNÉRATION

Depuis 1998, les conducteurs des entreprises de transport de marchandises bénéficient d'une garantie minimale annuelle de rémunération (GAR) qui vient en complément d'un taux horaire brut conventionnel instauré par la CCN. L'entreprise doit donc, chaque année, comparer

le total des sommes versées à ses salariés pour s'assurer du respect de la garantie annuelle, car un salarié, même s'il est rémunéré selon le taux horaire conventionnel, peut avoir une rémunération annuelle inférieure à la GAR. Dans ce cas, un complément devra lui être assuré. La garantie annuelle comprend l'ensemble des éléments de rémunération figurant sur les bulletins de paye et assujettis aux cotisations sociales perçues au cours de l'année par le salarié, au titre de ses activités professionnelles. Sont exclus de cette assiette : les heures supplémentaires, les indemnités jours fériés, dimanche et nuit ; le remboursement de frais, sans oublier l'intéressement et la participation. Soyez donc particulièrement vigilants, le mieux pour éviter tout contentieux consistant à fixer la rémunération du salarié directement sur la GAR.

LES INDEMNITÉS DU PERSONNEL ROULANT

La convention collective fixe les conditions et les montants des indemnités de repas (chauffeur obligé de prendre son repas hors son lieu de travail), casse-croûte (prise de poste avant 5h00 du matin) et grand déplacement (impossibilité de regagner son domicile pour y prendre son repos journalier). Attention, en cas de contrôle URSSAF, le tachygraphe est examiné pour bien vérifier que les montants coïncident. Dans le secteur du transport des marchandises en particulier, maîtriser et anticiper les risques liés à la gestion de la paie réclame de se tourner vers des acteurs spécialisés, ou d'utiliser des outils spécifiques et bien paramétrés afin de bien prendre en compte les spécificités de ce secteur et les particularités de chaque conducteur.

Pascale Bernard
référente transport du service paie



FICHE PRATIQUE

COMMENT RÉDUIRE SA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DANS LE TRANSPORT ?

Les entreprises du transport sont impactées par la hausse des prix de l'énergie. Comment réagir et quels sont les leviers à actionner pour diminuer sa consommation durablement ?

Le transporteur sait qu'il doit adapter sa flotte pour répondre au besoin de lutte contre le réchauffement climatique, et être moins dépendant des aléas géopolitiques. Mais il n'y a pas que le fret qui consomme de l'énergie, il y a aussi : la maintenance, le stockage, le chauffage, l'éclairage, le refroidissement... C'est donc toutes les activités liées au transport qu'il faut examiner. Certaines entreprises ont eu la mauvaise surprise d'avoir un rattrapage de facturation d'élec-

tricité alors qu'elles avaient signé un contrat à prix fixe comprenant une part Arenh... La première chose à faire est donc de revoir ses contrats d'approvisionnements en électricité, avec un expert en contractualisation des achats d'énergie et non un courtier, souvent rémunéré par un fournisseur.

MODIFIER LES COMPORTEMENTS

Le levier le plus important et le plus durable reste de moins consommer... d'abord en modifiant les comportements :

bien ordonnancer le remplissage d'une chambre froide, gérer l'éclairage ou arrêter la climatisation quand les bureaux sont inoccupés par exemple. Et sensibiliser le personnel aux bonnes pratiques de conduite des engins de maintenance. Il faut parallèlement travailler sur l'efficacité des systèmes installés. L'Ademe et les régions aident les entreprises à réaliser des audits énergétiques. Le dispositif des certificats d'économies d'énergie permet quant à lui de remplacer des équipements énergivores par des solutions

plus efficaces. Mais attention aux arnaques, comme pour cette société entreposant des produits sous température et humidité contrôlée et qui s'est vue proposer, par une entreprise de renom, une solution prometteuse et très attractive du fait du dispositif CEE, mais au final totalement inefficace avec à la clé une facture électrique quadruplée... Procès en cours. La bonne démarche : solliciter un bureau d'études spécialisé pour établir le cahier des charges et gérer la mise en concurrence.

LES ALTERNATIVES

Aujourd'hui, nombreuses sont les alternatives. Sur les systèmes de production de chaleur par exemple, pourquoi ne pas utiliser des chaudières biomasse ou du gaz vert ? Récupérer de la chaleur issue de la condensation des groupes de froid ? Ou installer des toitures et ombrières photovol-

taïques, de l'éclairage solaire vers les zones de livraison... Avant de se lancer, il est ici encore indispensable de se faire accompagner par des experts pour adapter les installations et les systèmes avec les bons leviers. En la matière, le stockage et l'entreposage sont un cas d'école, les installations ayant souvent été étudiées, non pas en fonction des besoins de l'entreprise, mais selon des standards. Le bureau d'études doit donc tout reconsidérer : le produit stocké, la maintenance, les zones de déplacement, l'éclairage, le renouvellement d'air, le conditionnement d'air, le bâtiment, l'ordonnancement intégrant la gestion des flux pour éviter des déplacements et ouvertures-fermetures des portes de chambre froide ou climatique...

Éric Chavanon, expert-comptable associé chez ORCOM et Pascal Bachelier, gérant chez Optim'Enr



© AdobeStock

FICHE PRATIQUE

SAVOIR LIRE SON BILAN: LES INDICATEURS FINANCIERS CLÉS

Si lire un bilan est un exercice qui peut parfois s'avérer difficile, il est essentiel pour le dirigeant de le comprendre et de savoir en interpréter les indicateurs clés pour l'activité de son entreprise.

Le bilan est un état financier qui synthétise les moyens de production de l'entreprise et l'ensemble des moyens de financement mis à sa disposition. Il permet de récapituler le patrimoine de l'entreprise et ses variations depuis la création de celle-ci. À l'actif on y retrouve ce que la société possède : les emplois permanents (immobilisations), les emplois temporaires qui sont détenus pour une période inférieure à 12 mois (les stocks, les créances). Au passif figurent les ressources permanentes qui sont mises à la disposition de l'entreprise de manière quasi définitive ainsi que les ressources temporaires constituées des ressources remboursables à moyen

termes (notamment les emprunts) et les dettes courantes de l'entreprise. Les états financiers annuels regroupent également le compte de résultat qui présente uniquement les opérations de l'exercice décomposées par nature.

**LE BILAN:
QUELS SONT
LES INDICATEURS
IMPORTANTES POUR
UN TRANSPORTEUR?**

Le secteur du TRM est très réglementé, notamment sur le plan financier. En effet, les professionnels du transport doivent disposer d'une capacité financière suffisante leur permettant d'obtenir et conserver leur licence de transport. Cette capacité financière est fonction des actifs de l'entreprise sur la base des véhicules exploités, qu'ils soient détenus en pleine propriété, en

crédit-bail ou en location. Pour obtenir cette capacité, l'entreprise doit disposer de capitaux propres suffisants, ou de capitaux propres et garanties obtenues suffisants pour couvrir cette capacité. Un transporteur doit donc être vigilant quant à la présentation de ses états financiers et doit notamment veiller à ce que ses capitaux propres restent à un niveau cohérent avec le nombre de véhicules exploités. Les distributions de dividendes importantes en début d'activité ou en phase de forte croissance doivent donc être appréciées avec une grande prudence.

L'ANALYSE DE LA MARGE ROULANTE: OUTIL DE PILOTAGE INDISPENSABLE

La marge roulante d'une entreprise de trans-

port correspond à la marge qu'elle dégage sur son activité principale de transport, sans prendre en compte ses charges fixes. La marge roulante correspond à la différence entre le chiffre d'affaires qu'elle génère sur son activité de transport auquel on soustrait l'ensemble des charges qui y sont directement liées : les consommations directes (carburants, AdBlue, etc.), le coût du matériel de transport (CB, locations, amortissements), la sous-traitance, les charges du personnel affectées au transport ainsi que les frais d'autoroute ou de stationnement. L'analyse de cette marge est donc essentielle pour le chef d'entreprise, qui pourra ainsi mesurer la profitabilité directe de son activité.

Nicolas BAVANT,
Expert-comptable associé



FICHE PRATIQUE

GÉRER ET ANTICIPER LES TENSIONS DE TRÉSORERIE

Préoccupation constante du chef d'entreprise, la gestion de trésorerie exige d'y voir clair. Quelle est l'origine du besoin ? Comment en évaluer le montant ? Quelles solutions pour anticiper les tensions ? Réponses.

Document indispensable qui accompagne l'établissement du budget prévisionnel, la construction d'un budget de trésorerie est la première étape à réaliser afin de connaître son besoin de trésorerie et d'anticiper un besoin ponctuel ou structurel de trésorerie. Beaucoup de facteurs sont à prendre en compte lors de l'établissement de ce type de document (saisonnalité du chiffre d'affaires et des charges, délais de règlements moyens clients et fournisseurs). On pourra s'appuyer sur ses conseils pour établir un document pertinent

pour l'analyse financière. Face à un creux de trésorerie anticipé, plusieurs outils peuvent être mis en œuvre.

LA GESTION DES DÉLAIS DE RÈGLEMENT CLIENT

La gestion des délais de paiement est une des premières causes de défaillance des entreprises. Pour éviter tout défaut de paiement, il faut régulièrement procéder aux relances clients. C'est un travail de longue haleine mais qui est souvent payant si on ne souhaite pas que sa facture passe à la trappe... En cas de difficulté de recouvrement, on pourra se tourner

vers des solutions plus radicales telles que les sociétés de recouvrement (dont la prestation est payante et qui doivent donc être utilisées en connaissance de cause) ou encore l'injonction de payer. L'injonction de payer est une procédure judiciaire simplifiée et rapide à mettre en œuvre tout en ayant l'avantage de donner plus de poids à ses actions de relance.

LA MISE EN PLACE DE SOLUTION DE FINANCEMENT COURT TERME

Face à un besoin de trésorerie, les entreprises pourront recourir aux services d'une

société d'affacturage. Le principe est simple et prévoit la cession d'une créance client à un établissement financier qui va la préfinancer jusqu'au terme prévu de règlement. Grâce à cette solution, le délai de règlement client est fortement réduit, ce qui a pour effet d'améliorer le besoin en fonds de roulement de la société. En cas de besoin de financement à court terme, il reste indispensable de solliciter ses partenaires bancaires afin d'obtenir un financement court terme qui peut être de type facilité de caisse, billet de trésorerie ou prêt court terme. Ces outils supposent d'avoir

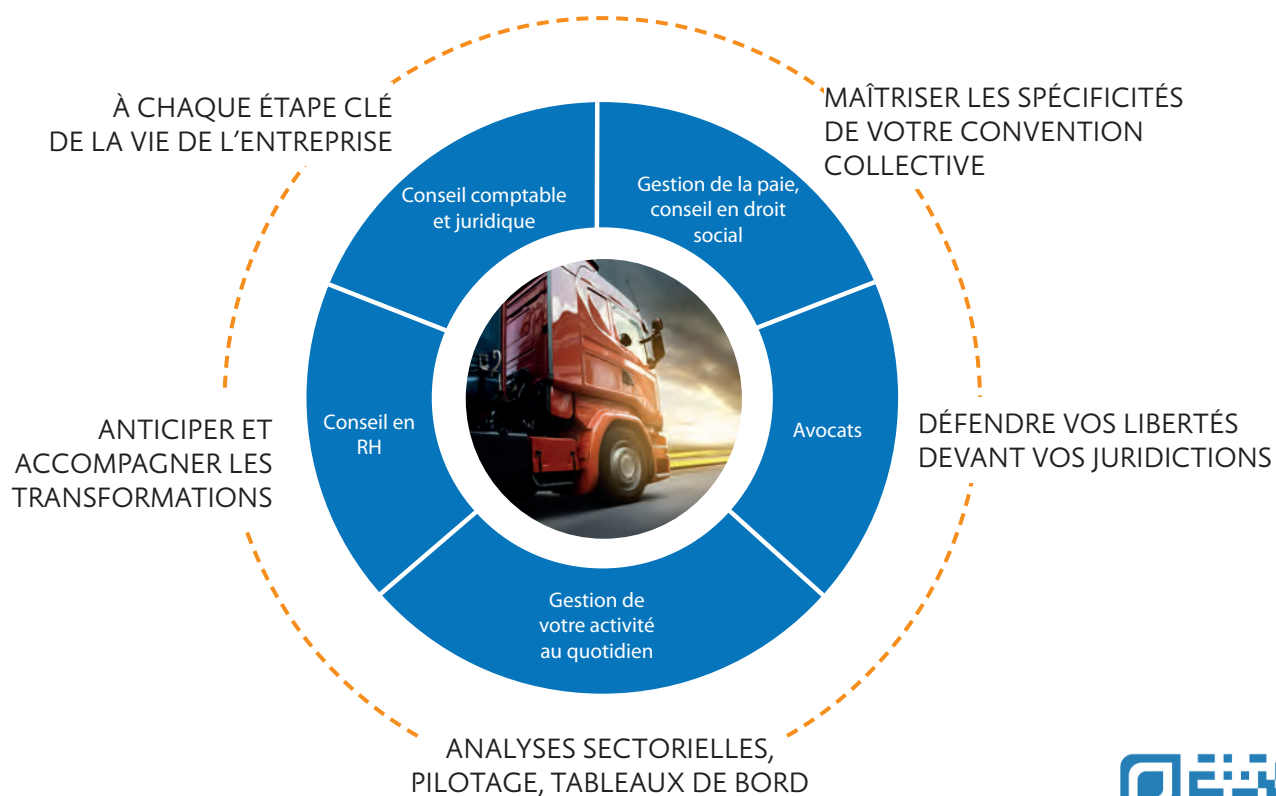
bien cerné au préalable le montant et la durée de son besoin de trésorerie. En complément de ces solutions, les entreprises pourront solliciter un paiement échelonné des dettes auprès des organismes sociaux et fiscaux, permettant ainsi de s'acquitter de leur dette tout en maîtrisant le calendrier de paiement. Connaître et anticiper les tensions de trésorerie permettra à l'entreprise de passer le cap des situations financières difficiles tout en conservant la relation de confiance instaurée avec ses partenaires financiers et commerciaux.

Jérôme Wexsteen
Expert-comptable associé chez Orcom



GAGNEZ EN EFFICACITÉ AVEC L'EXPERTISE D'UN PARTENAIRE CONSEIL SPÉCIALISÉ DANS LE TRANSPORT

Les équipes spécialisées ORCOM conseillent les entreprises du secteur des transports dans tous les domaines liés à la vie de l'entreprise et de ses dirigeants. Comme plus de 250 entreprises clientes du secteur, vous aussi, bénéficiez d'un accompagnement spécifique et global avec notre offre 360° !



orcom
Expertise Comptable Audit & Conseil

Un projet, une question ?
Contactez-nous au **06 60 69 38 15**

RENDEZ-VOUS
SUR NOTRE PAGE
TRANSPORT

