



PRÊT À PARTIR

Créateur de voyages depuis 1948

L'arbre À PALABRES

NOVEMBRE
2021

MAGAZINE D'INFORMATIONS
DE PRÊT À PARTIR

#1

L'histoire de
notre entreprise





« L'Histoire me sera indulgente, car j'ai l'intention de l'écrire. »

Winston Churchill



Si vous avez notre « Arbre à Palabres » entre les mains, c'est que vous êtes important pour nous, pour la famille Prêt à Partir. Vous êtes peut-être l'un de nos collègues, un de nos clients, un de nos fournisseurs, ou tout simplement quelqu'un à qui nous avons envie de dire combien vous comptez pour nous, et avec qui nous construisons chaque jour la maison commune qu'est notre entreprise.

Cette maison commune, cette aventure humaine, j'ai tenté de la décrire à nos collaborateurs, au travers de textes que je leur envoyais chaque matin depuis l'arrivée de ce fichu virus. Aujourd'hui, après cette guerre sanitaire de bientôt deux ans, c'est près de six cents textes que j'ai écrits et partagés, chaque jour, à nos équipes. **« Garder le lien », tel était l'objectif principal pendant cette pandémie.**

Parmi ces six cents textes, j'en ai choisi six, écrits en mai et juin 2020, pour vous **raconter l'histoire de notre entreprise** depuis sa création par ma grand-mère Rose en 1948. Ce sont ces six textes que nous vous partageons aujourd'hui dans notre Arbre à Palabres.

Cela fait vingt ans que j'ai la joie de diriger cette belle entreprise qu'est Prêt à Partir. Plus que jamais, je me sens comme le serviteur de mes collaborateurs et j'ai envie de faire connaître notre entreprise, si étonnante et si attachante, si différente et si **humaine**. Dans vingt ans, j'espère pouvoir vous raconter la suite de notre Odyssée. La suite, mais pas la fin...

Si vous lisez ces lignes, c'est que vous êtes avec nous. Grand merci pour votre présence à nos côtés.

François Piot

Président du groupe Prêt à Partir

fpiot@pretapartir.fr

1 / Prêt à Partir : les origines

2 / Mes premiers pas dans l'entreprise

3 / La chute

4 / Les Années folles

5 / Des amitiés nées des affaires

6 / Poursuivre notre histoire commune

Prêt à Partir : les origines

7 mai 2020
Jour 51 après Covid

“ Notre histoire a commencé en Europe Centrale, en Hongrie ou en Roumanie. Ma grand-mère est née dans une roulotte, la dernière d'une fratrie de onze enfants. « Gens du voyage » depuis plusieurs générations, tant de générations qu'on ne sait plus combien.

Avec **mon grand-père Achille**, ils se sont installés à Domrémy-la-Pucelle. J'ai grandi à côté de la Basilique Sainte-Jeanne d'Arc, là où mes parents et mon frère habitent encore.

Mon grand-père Achille était doué en mécanique. **Rose**, c'était plutôt le commerce. C'est elle qui tenait les finances, qui portait le pantalon comme on dit. Au même endroit, **ma grand-mère** tenait un salon de coiffure, et mon grand-père s'occupait du garage et de la station-service. Il y a bien longtemps que tout cela a disparu. Il n'y a plus aucun commerce à Domrémy, même la Poste a fermé.

Je n'ai pas connu ma grand-mère. Elle est partie tôt, à 52 ans, en 1972. Un an auparavant, elle avait perdu un fils, **mon oncle Jean-François**, dans un accident de voiture. Mon grand-père est décédé en 1980, après l'incendie qui a ravagé notre dépôt de Neufchâteau. J'avais 7 ans.

J'aurais bien aimé connaître ma grand-mère, il paraît qu'elle avait un sacré caractère...



Les premiers transports des « Cars Achille Piot » ont commencé dans les années 50, avec une 2CV. Mon père Daniel est arrivé en 1965 dans l'entreprise, juste après son service militaire.

Autodidacte, travailleur, têtu et opiniâtre, un peu honteux de ne pas avoir fait d'études, **mon père** se donne corps et âme à l'entreprise familiale. Mais sa mère n'est pas d'accord pour qu'il reprenne le flambeau. Elle avait d'autres ambitions pour son fils... D'autant plus que **Daniel** allait épouser **Mireille, ma mère**, armée d'un diplôme de pharmacien et fille d'un paysan bourgeois de l'ouest vosgien.

À l'époque, on voyait moins l'utilité des banques. Ma grand-mère cachait son magot sous son matelas. Voyant que sa mère ne voulait pas lui donner les rênes de l'entreprise, mon père est allé lui « emprunter » quelques millions d'anciens francs pour acheter un autocar et faire concurrence à ses parents.

Chez les Piot, la famille, c'est important...



Daniel Piot



Mireille Piot

Quelques années plus tard, mon père étant seul à bord, l'entreprise grandit rapidement avec l'essor des transports scolaires.

En 1975, mon père crée la Société Anonymes Des Autocars Piot (SADAP), qui reste notre plus grosse filiale encore aujourd'hui.

Le déménagement de Domrémy à Neufchâteau dans les années 70. L'ancien dépôt, face au rond-point Achille Piot, a été détruit et remplacé par un magasin LIDL il y a deux ans. Mes grands-parents habitaient dans la maison devenue **une boulangerie « Au Piot moulin »...**

Quelques années plus tard, en 1986, mon père rachète Respaut Tourisme, une belle entreprise de Pont-à-Mousson.

C'est le début de notre réseau.

SADAP avait trois agences de voyages à **Neufchâteau, Mirecourt** et **Commercy**. Voyages Respaut était présent à **Pont-à-Mousson, Pompey** et **Metz**. Jean-Claude Respaut restera avec nous jusqu'à son départ en retraite en 1999, pour développer le réseau d'agences de voyages.

En 1999, nous avons 27 agences de voyages.

Presque toutes étaient des ouvertures, les unes après les autres. Les deux dernières, **Joef** et **Lunéville**, quelques mois avant son départ. Jean-Claude habite Gondreville.



En 1986, j'avais 13 ans. Je me souviens, ou je crois me souvenir de cette histoire que j'ai tellement entendue.

Je me souviens du soir où mon père est rentré à la maison et a dit à ma mère qu'il allait « racheter le Jean-Claude ». « Si tu fais ça, je divorce », avait répondu ma mère tout-de-go. Ils sont toujours ensemble.

Rapidement, **en 1989**, Jean-Claude ouvre l'agence de **Nancy-Raugraff**, puis **Nancy-Kennedy**, sur le viaduc, qui sera **le siège de Voyages Respaut** jusqu'à l'installation à Gondreville **en 1993**.

Le siège du transport a alors déménagé de Neufchâteau à Gondreville, et l'idée de mon père était de faire de Gondreville un « hub » pour les voyages en autocar.

J'ai sauté quelques épisodes. Avant cela, il y a eu la naissance de **mon frère Clément**. Clément est né handicapé : il est trisomique. Drame familial. Mes parents m'en ont un peu voulu : j'avais tellement désiré un petit frère que c'était un peu ma faute. Mon père a eu vraiment du mal à accepter la différence de mon frère. Même s'ils l'ont complètement oublié tous les deux, je me souviens très clairement de cet après-midi d'**octobre 1982**, à la maternité de Neufchâteau, où mes parents m'annonçaient que mon petit frère était « fou » et me demandaient si je voulais qu'on le garde. J'avais 9 ans.

2/ Mes premiers pas dans l'entreprise

17 mai 2020
Jour 55 après Covid

Cela commence à dater, mais j'ai eu une (courte) vie avant d'arriver dans notre entreprise. J'ai fréquenté **le lycée de Neufchâteau** de la 6^{ème} au bac, **le lycée Pierre et Marie Curie** pour ceux qui connaissent. Élève brillant, parfois insolent, surtout à la fin.

Papa voulait que je fasse HEC pour reprendre l'entreprise. Maman voulait que je devienne pharmacien pour tenir la boutique qu'elle n'avait jamais eue. J'ai tiré à peu près au milieu, et je suis allé en classes prépas pour devenir ingénieur.

Le brillant élève a vite compris que ses facilités de lycéen ne le dispenseraient pas de travailler abondamment pour obtenir une école acceptable aux concours. À l'époque où certains d'entre vous se battaient pour sauver l'entreprise mise à mal pendant la (deuxième) guerre du golfe, je passais des nuits presque-blanches à faire des maths pour éviter de me faire virer de chez les Jésuites à Versailles.

Avec beaucoup de travail et encore plus de chance, j'intègre l'École Centrale en 1992.

A l'époque, la plupart de mes camarades voulaient entrer dans **la finance**. Centrale, comme beaucoup d'autres écoles prestigieuses, mettaient en avant la multi-disciplinarité de sa formation. Ce que, en interne, nous, les élèves, appelions la pluri-incompétence, en raison de la finesse du vernis que nous recevions dans un nombre incalculable de matières dont je n'ai jamais plus entendu parler.

Très rapidement, je commence à fréquenter assidûment les cours de bridge puis **le laboratoire de biologie** de l'école (les cours étaient facultatifs...).

Tous les lundis après-midis, je sèche les cours et je prends le RER B pour aller assister aux **séances publiques de l'Académie des Sciences**. Souvent le public était moins nombreux que les Académiciens. J'y croise des monstres de la biologie du XX^{ème} siècle, des **François Gros**, des **Axel Kahn**, des idoles vivantes pour le jeune étudiant que je suis. Souvent je m'assois en face de **Théodore Monod**, l'Homme du Désert, reconnaissable à son énorme chameau d'argent autour du cou. Il met rarement plus de 10 minutes de discours pour s'endormir... Un jour, j'ai dû me tromper d'heure et me suis retrouvé à suivre les débats de l'Académie des sciences morales et politiques !

L'important pour moi, c'était d'apprendre des choses, et de continuer à s'émerveiller devant tant de prouesses intellectuelles et historiques...

Grâce à toutes ces rencontres je choisis ma voie : je veux devenir chercheur en biologie.



Après une rencontre coup-de-cœur avec un directeur de l'Institut Curie qui avait travaillé avec **Frédéric Joliot-Curie** (le gendre de Marie Curie), j'atterris dans un **laboratoire de génétique à Orsay**, dans la banlieue sud de Paris. Mon patron me confie un sujet passionnant, je me vois déjà en orbite pour un prix Nobel...

Mais l'Histoire en aura décidé autrement. Mes premiers travaux donnent des résultats qui sont différents de ce qui a déjà été publié par d'autres laboratoires. Mes patrons perdent confiance en moi, parlent de me retirer mon sujet. Il faut dire aussi que je suis tombé amoureux d'une brillante étudiante du laboratoire voisin, qui allait devenir mon épouse quelques années plus tard, et mon patron a vite fait de mettre cette nouvelle passion sur le compte de mes mauvaises performances.

Christine, de son côté, obtient d'excellents résultats, et pourrait soutenir aisément sa thèse, si son directeur ne faisait tout pour retarder sa soutenance afin de mieux l'exploiter. Lors d'une expérience impliquant de fortes doses de radioactivité, Christine est contaminée et son patron refuse de déclarer l'accident du travail, car il a peur d'avoir des ennuis.

Notre décision est prise : nous allons quitter le labo, et fonder une famille.

Au même moment, ayant complètement perdu l'espoir de me voir reprendre l'entreprise, mon père envisage de la vendre à des Suédois. J'appelle maman et lui demande d'annoncer à papa que nous allons reprendre l'entreprise avec Christine. Maman pleurait et papa était fou de joie. Nous étions en 1996 et j'avais 23 ans.



Il se passera encore deux ans avant que nous n'arrivions en **Lorraine**. Deux années passées pour moitié à **la Sorbonne** à découvrir la gestion d'une entreprise (vue par des universitaires), et l'autre moitié à **Vienne** où j'effectue **mon service militaire** comme coopérant. Je suis responsable du service commercial d'une multinationale qui vend des systèmes d'aération dans les pays d'Europe Centrale. Dans la pratique, nous sommes 5 salariés et je prépare les palettes pour mes clients.

Quand nous arrivons dans l'entreprise en **novembre 1998**, il n'y a pas vraiment de place pour nous. **La devise de mon père : diviser pour mieux régner. Papa avait monté les directeurs de l'entreprise les uns contre les autres** en leur faisant miroiter qu'il voulait vendre la société à un groupe de cadres du transport. Une fois que les clans s'étaient bien étripés les uns les autres, mon père les avait réunis pour leur annoncer que j'arrivais. **Le champ de mines était bien balisé.**

De plus, mon père a eu la bonne idée de tomber gravement malade juste avant notre arrivée, deux mois avant **notre mariage**, et nous avons dû interrompre notre mission autrichienne avant son terme.

Je me souviens encore de ce 3 septembre 1998, la veille de mes 25 ans, où Jean-Claude Respaut m'appelait pour me dire : «dépêche-toi de rentrer, ton père est en train de mourir !»

Quand mon père est enfin revenu au travail, après plusieurs mois de convalescence, il a commencé par me virer de son bureau, il m'a emmené dans la pièce d'à côté (le « mirador », là où nous stockons aujourd'hui le champagne),

*il m'a annoncé que j'étais **directeur général** et a refermé ma porte. La formation avait été courte...*

Mon père ne m'a jamais accompagné dans une de nos filiales. Jamais on ne nous voyait ensemble, sauf à Gondreville. J'ai écumé les zones industrielles pour visiter les différents châteaux de notre royaume à **Reims**, à **Dijon**, à **Chaumont**, à **Vitry-le-François**, à **Saint-Dizier**, à **Saint-Avoid**... Chaque directeur du transport voyait en moi, au mieux, un concurrent potentiel, et au pire, un espion de papa.

C'est donc tout naturellement que Christine et moi nous sommes tournés vers l'agence, puisque le départ en retraite de Jean-Claude était prévu pour **juin 1999**. **Olivier Respaut**, le fils de Jean-Claude, avait été formé par mon père et avait ensuite racheté **notre filiale à Saint-Avoid**. Pour ma part, j'ai beaucoup plus reçu de Jean-Claude que de mon père. C'est comme si on refusait d'apprendre de ses parents. Est-ce que mon père voulait que je me forme par moi-même ? Pourtant il avait formé Olivier à son image. Olivier quittera le métier en **2001**, il aura voulu aller trop vite, certainement pour que son père soit fier de lui. **En 2001 aussi, mon père me confie la présidence de notre groupe.**

Notre entreprise est fragile, pauvre et endettée.

C'est le constat que j'avais fait en arrivant, car mon père s'était bien gardé de me prévenir.



En 2000, je prends deux décisions qui vont marquer l'avenir de notre entreprise :

je décide que « Prêt à Partir » sera la seule marque de notre entreprise, pour nos agences et nos autocars, et je cède 45% de notre réseau à Protravel, qui sera racheté deux ans plus tard, en 2003, par Carlson Wagonlit. Nous avons besoin d'argent, et cela rassurait nos banquiers.

Christine travaillera à mes côtés, et souvent dans mon ombre, jusqu'en **2008**, année de la naissance de notre quatrième fille (il y en aura encore une après, j'ai en effet 6 femmes à la maison !).

Quelques mois après notre arrivée dans l'entreprise, j'ai appris qu'un laboratoire avait publié des résultats conformes aux travaux que j'avais réalisés à l'Institut Curie. **C'est les autres qui s'étaient trompés. Heureusement, je l'ai su trop tard.**



*« Je ne perds jamais.
Soit je gagne, soit
j'apprends.»*

Nelson Mandela

3/ La chute

18 mai 2020
Jour 62 après Covid

Quand je prends la décision de rejoindre l'entreprise familiale, je suis loin de me douter de l'état dans lequel je vais la trouver.

Endettée, pauvre, l'entreprise faisait des pertes, plus ou moins dissimulées dans les comptes.

Elle perdait chaque jour un peu des richesses qu'elle avait accumulées depuis des décennies.

Quelle était l'origine de ces pertes ?

La raison essentielle de cette lente décrépitude avait probablement commencé dès **le rachat de Gondreville en 1993**. Ce déménagement avait entraîné une augmentation des coûts de notre structure, et la marge de manœuvre de l'entreprise était trop réduite.

Certes, on peut aussi accuser la loi sur les 35 heures (votée en 1997) d'avoir mis à mal notre modèle économique. À l'époque, le tourisme en autocar représentait 60% de notre chiffre d'affaires transport, et notre flotte tourisme était certainement la plus importante de France. Avant, nos conducteurs de tourisme travaillaient 200 heures par mois, bien au-dessus des 39 heures hebdomadaires.

Le passage aux 35 heures nous a obligés à augmenter nos prix en tourisme, à un moment où l'avion se développait rapidement et devenait très compétitif pour des destinations habituellement pratiquées par autocar (Grèce, Turquie, Portugal, Maroc...).

À partir de l'an 2000, nous avons entamé **une phase de reconversion du tourisme vers le transport public, essentiellement le transport scolaire.**

Ce fut complexe et coûteux, parce nos conducteurs n'avaient pas des contrats de travail adaptés à ce métier (nous rémunérions beaucoup d'heures non travaillées), parce que nos véhicules n'étaient pas adaptés (à partir de 1998, arrive sur le marché un autocar typiquement scolaire très dépouillé, construit en Turquie pour Evobus ou en Tchèque pour Iveco).

Avant l'an 2000, le conducteur de tourisme, avec le même véhicule, effectue un service scolaire pendant la semaine et part en voyage touristique le week-end et pendant les vacances scolaires. **Après les 35 heures** et l'arrivée sur le marché de véhicules moins chers typiquement scolaires, c'est un conducteur à temps partiel qu'il faut affecter sur un service scolaire. C'est une **petite révolution industrielle** qui a touché notre métier et fortement spécialisé les activités. Avant, nos conducteurs étaient beaucoup plus polyvalents.



Il s'est passé, à peu près au même moment, **une vague de spécialisation similaire en agence de voyages**. Auparavant, les agences de voyages étaient mixtes. La clientèle affaires des PME, voire même des grandes entreprises, était traitée dans les agences loisirs. C'est en partie ce qui perdure chez Havas Voyages, où l'activité des agences loisirs est constituée à 70% de billetterie d'affaires...

1999 est notre première alerte. Nous sommes obligés de **justifier notre stratégie devant 40 banquiers en juin à Gondreville**. Les banquiers se fédèrent finalement pour nous accompagner, après deux heures de négociation orchestrée par la **Banque de France**. Nous avons eu chaud, mais les banques nous promettent leur aide. Cela s'est passé le **22 juin 1999**, 8 mois après mon arrivée dans l'entreprise.

Cette alliance entre les banques durera 4 ans. Elle explose en 2003, alors que notre situation, lentement mais sûrement, continue de s'améliorer.

Après une réunion désastreuse en septembre 2003, les banques nous lâchent à l'entrée de l'automne, au moment où nous devons payer les voyages de l'été et quand nous manquons cruellement de trésorerie.

Toutes ? Non, une banque, résiste encore et toujours. Ce sera le début d'une longue histoire, d'une autre histoire. Car **le directeur régional de HSBC** qui décide de nous aider, de croire en nous, et de faire pour nous ce que nous n'aurions sans doute pas fait pour lui, deviendra quelques années plus tard, grâce à nous, l'heureux actionnaire majoritaire de **Tourisme Verney** (Prêt à Partir TVD), qui deviendra ensuite Voyagexpert.

*Vous l'avez reconnu sans doute, il s'agit d'**Eric Ritter**, banquier, philosophe, agent de voyages (l'ordre change selon son humeur).*

Grâce à Eric, nous passons douloureusement l'**hiver 2003/2004**. À l'époque, je dirige le groupe avec **Louis Deville**, qui a la lourde responsabilité de gérer la trésorerie (l'absence de trésorerie en l'occurrence).

Cette année 2004 se soldera par la scission de notre activité transport : nous vendons l'équivalent des deux tiers de notre activité transport à Transdev.

Transdev reprend aussi les deux tiers des salariés du siège, et s'installe à **Gondreville** (côté Papinière) pendant 9 ans. Ma seule satisfaction, ma seule fierté, c'est que cette opération se déroulera sans licenciement.

Quand je signe avec Transdev, le 29 décembre 2004, je ne sais pas du tout si ce qui reste du groupe Prêt à Partir va pouvoir survivre, amputé de moitié de ses effectifs.



C'est un brouillard encore plus épais que celui qui nous entoure aujourd'hui. Par chance, **l'exercice 2005 est à l'équilibre**, nous avons réussi à redresser les comptes. Grâce à la cession à **Transdev**, à celle de notre filiale **Bus Est à Connex** (Bus Est est alors le leader du transport urbain dans les villes moyennes de l'est de la France), à la vente de plusieurs bâtiments dont Gondreville, nous réussissons à injecter 10 millions d'euros dans l'entreprise, en même temps que nous supprimons des foyers de pertes. 10 millions d'euros, c'est à peu près ce que va nous coûter **l'épidémie de Coronavirus**.

Je me suis souvent dit que vivre ces événements, survenus au tout début de ma vie professionnelle, était une véritable chance.

Ce furent des années extrêmement difficiles, qui m'ont forgé le caractère, rendu humble, et surtout m'ont appris à relativiser. J'ai beaucoup d'amis qui ont repris l'entreprise de leur famille qui n'a jamais connu de difficultés. Je me dis que si ces difficultés étaient survenues à l'âge de cinquante ans plutôt qu'à celui de vingt-cinq, je n'aurais sans doute pas pu le supporter. Mon père a travaillé dur toute sa vie, mais il a très mal vécu cette crise presque mortelle à la fin de sa vie professionnelle.

Quelques mois après la cession, au cours de l'été 2005, j'ai convoqué mes parents.

Je leur ai avoué combien les deux dernières années avaient été difficiles. Combien je croyais peu en notre capacité à gagner de l'argent en exploitant des autocars, et combien il me paraissait risqué d'avoir des agences de voyages alors que l'avenir, c'était internet ! **Ma totale absence de vision stratégique n'avait d'égale que ma détermination à pousser mon père dehors.** C'était lui ou moi, on ne pouvait pas continuer ainsi. Il représentait le passé, un management d'un autre âge, une gestion approximative, il était craint par ses salariés, détesté par ses concurrents, respecté par tous. Je ne cherchais pas absolument à rester dans l'entreprise mais, si je restais, c'était à mes conditions.

Ma mère a pleuré, mon père m'a insulté, j'étais devenu le seul maître de l'entreprise.



« Il faut autour de
soi, pour exister, des
réalités qui durent. »

Antoine de Saint-Exupéry

Les Années folles

28 mai 2020
Jour 72 après Covid

Pendant 6 mois, mes parents m'en ont voulu de mon « putsch ». Puis la vie a repris son cours normal. Papa passait régulièrement à Gondreville, très souvent au début, puis un peu moins, et plus du tout au bout de quelques années. La maladie, qui l'immobilisait petit à petit, mais surtout une forme de distance avec l'entreprise qu'il avait créée à son image, et qui ne lui ressemblait plus beaucoup. **L'ogre du transport**, comme le surnommait ses concurrents, était redevenu l'ours au grand cœur, n'osant saluer les collaborateurs qu'il ne reconnaissait pas, ou n'avait jamais connus.

Un jour, **en 2004**, mon père m'avait demandé si j'étais content d'être venu travailler pour l'entreprise. Au vu du contexte de l'époque, il pouvait en effet se poser sérieusement la question... Je lui ai répondu que je n'avais pas vraiment réfléchi à la question. **Qu'en 7 ans de présence, je n'avais pris qu'une seule décision, celle de rester.** Pendant ces 7 ans, j'avais surtout rencontré des banquiers et des syndicalistes, et il me tardait de voir des collaborateurs et des clients.

J'avais hâte de prendre de vraies décisions, des décisions qui ne soient pas dictées par le hasard et la nécessité.

De prendre, enfin, **le destin de l'entreprise entre mes mains** en étant moins dépendant des tuiles qui nous tombaient dessus chaque jour.

Le 1^{er} janvier 2005, après la scission et la vente à Transdev, il nous restait trois sites transports : **Neufchâteau** et **Chaumont** – le berceau de l'entreprise – et **Marolles**, dernier arrivé dans la famille en 2002, et seul site transport qui gagnait de l'argent. Le site de Marolles venait de résigner ses contrats dans l'**Aube** et dans l'**Yonne** avec de fortes augmentations. **Il me restait donc deux problèmes sur les bras : les prix dans les Vosges et en Haute-Marne.**

Historiquement, le transport dans les Vosges était trusté par une entreprise d'Épinal, la **STAHV** (Société de Transports Automobiles des Hautes Vosges), détenue par la **famille Charton**. C'était une entreprise puissante, qui avait toujours fait envie à mon père. La STAHV représentait l'ordre établi, avec mépris et suffisance, alors que la **SADAP** était le challenger, le petit parvenu. Mon père et **Guy Charton** étaient des ennemis mortels, animés d'une haine que rien ne pouvait apaiser. J'avais, en 1999, rencontré Guy Charton sans mon père pour tenter d'apaiser le conflit. J'ai vite compris que cela ne pourrait s'arrêter qu'après la reddition d'au moins un des deux camps.

*Pour la STAHV, c'est ce qui se passa **en 2001** : des conflits sociaux très durs, associés à une guerre des prix dans l'appel d'offres précédent avec la SADAP, avaient précipité la STAHV à la ruine. Elle fut rachetée par Connex (devenu Veolia Transport qui fusionna avec Transdev).*



Cependant, du côté de **SADAP**, nos prix dans les Vosges restaient trop bas et la disparition de la **STAHV** n'avait rien arrangé.

C'est pourquoi la première véritable décision que je pris fut de résilier l'ensemble des marchés publics de notre fonds de commerce, et de demander à nos clients, le département des Vosges et celui de la Haute-Marne, de renouveler nos marchés avec une hausse de prix significative. C'était quitte ou double... Nous avons perdu une cinquantaine de véhicules, mais gagné en chiffre d'affaires. Nos clients étaient toujours là. Le pari était gagné.

Les années qui suivirent 2005 furent pour moi des années d'insouciance.

Après avoir connu des moments si durs de 2001 à 2004, la situation s'était apaisée, comme d'un coup de baguette magique. L'orage était retombé.

Nous avons fait tranquillement vieillir notre parc d'autocars, et les premiers appels d'offres ne revenaient pas avant 2010. Ce furent donc **5 années de tranquillité commerciale, pendant lesquelles notre rentabilité était assurée.** Un souci de moins... Il nous restait environ 250 autocars, et c'était très bien ainsi.

En agence, en revanche, commençait une nouvelle période qui ne ressemblerait pas à la précédente. N'oublions pas qu'en 2005, notre métier se relève à peine d'une série d'événements qui ont marqué notre profession. **Les attentats de Louxor en 1996**, qui ont fait une soixantaine de morts,

essentiellement des touristes, **l'épidémie de SRAS en 2002/2003** – une épidémie de coronavirus, déjà, issu de Chine, aussi -, et surtout, **les attentats du 11 septembre 2001** qui débouchèrent sur **la troisième guerre du Golfe (2003/2011)**, et **le printemps arabe à partir de 2011.**

C'est une époque où beaucoup de patrons d'agences de voyages partent en retraite, font faillite, ou décident de changer de métier car ils craignent la montée d'internet.

Ce ne sont pas les fabricants de bougies qui inventent l'électricité, et notre profession a bien du mal à prendre le virage du commerce électronique.

Beaucoup nieront, jusqu'au dernier moment, la réalité du danger. En **2004**, **César Balderacchi**, directeur chez Wasteels et président du SNAV, déclarait : « Internet et le voyage, cela ne marchera pas ». On connaît la suite. Wasteels déposera le bilan en 2008, avec plus de 200 agences partout en Europe.

En 2005 commence alors **une longue suite de rachats d'agences qui propulse notre réseau de 27 points de ventes à près d'une centaine aujourd'hui.**

Au passage, nous avons changé de nom en 2005, et Prêt à Partir a presque disparu de nos boutiques pour laisser place à l'enseigne Havas Voyages dont nous devenons rapidement le premier franchisé.



Je ne peux m'empêcher de revenir sur l'histoire incroyable d'Havas Voyages. Charles Louis Havas fut l'inventeur de la publicité il y a près de deux cents ans. C'est son entreprise qui ouvrira la première agence de voyages de France avenue de l'Opéra, à Paris, en 1938. Les premières années, en pleine guerre mondiale, ont certainement eu du mal à décoller. Faut-il y voir le signe que notre métier a toujours été marqué par les crises ?

Havas Voyages s'est développé sur l'activité loisirs puis affaires pour devenir, dans les années 90, le premier réseau intégré de France. Mais la publicité restait le métier principal du groupe Havas Communication. Racheté en 1998 par Vivendi, celui-ci revend la branche voyages à American Express, qui revend presque aussitôt la branche loisirs à... Neckermann. En 2003, Neckermann change de nom et prend celui de l'entreprise anglaise qu'il avait rachetée : Thomas Cook. Vous connaissez déjà la fin de l'histoire : Thomas Cook a fait faillite le 22 septembre 2019.

En France, la marque Havas Voyages était bizarrement restée la propriété de Vivendi. Neckermann pouvait utiliser cette marque jusqu'en 2003, et Vivendi était donc libre de la vendre après cette date. La marque tourne sur les bureaux de tous les grands patrons de réseaux, mais seul TUI s'y intéresse. TUI, l'autre géant allemand du tourisme, est l'ennemi juré de Thomas Cook :

TUI rachètera la marque Havas Voyages dans le but de développer un nouveau réseau de franchisés, qui vendront majoritairement des produits TUI.

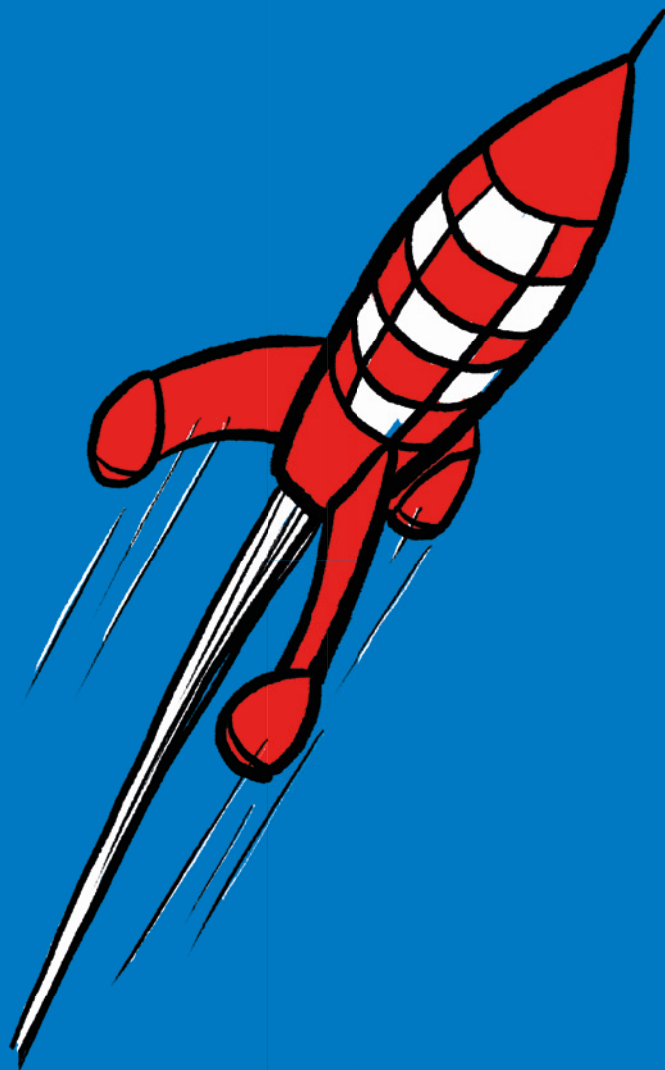
C'est ainsi qu'en 2005 Bernard Benhamou vient me trouver pour me proposer de rejoindre le réseau Havas Voyages.

Les années 2003 et 2004 avaient été très éprouvantes sur le plan financier : nous avons perdu la confiance de nos fournisseurs et nos clients étaient inquiets. Passer sous enseigne Havas Voyages, c'était faire croire que notre réseau avait été repris par ce grand nom du voyage. Une opportunité à saisir ! Notre réseau devient en 2005 le plus gros franchisé de Havas voyages, et confirme cette place trois ans plus tard en rachetant Tourisme Verney, le deuxième franchisé du réseau en nombre de boutiques. Quand Bernard après avoir quitté Havas, viendra me proposer en 2008 de l'accompagner dans l'aventure Privilège Voyages, je suis heureux de pouvoir à mon tour l'aider.

La même année, Jean-Claude Tacnet, qui avait développé Protravel et était devenu DG de Carlson Wagonlit suite au rachat de Protravel, nous offre la possibilité de racheter leur participation dans notre réseau d'agences. Nous retrouvons la voie de l'indépendance, avec joie et fierté.

Je conserve de ces quelques années un sentiment de légèreté et d'insouciance. Les Années Folles, après la dureté des années de guerre. Tout nous paraît facile, simple, et les affaires marchent bien. C'est le repos du guerrier. Cette paix va vite se troubler avec la crise économique de 2008 qui a entraîné le printemps arabe de 2011 : à nouveau, notre métier plonge dans la tourmente.

Le moment était venu de diversifier nos activités, grâce à de belles rencontres...



*« Il n'est pas nécessaire
d'éteindre la lumière
de l'autre pour que
brille la nôtre. »*

Gandhi

5/ Des amitiés nées des affaires

17 juin 2020
Jour 92 après Covid

Fin 2009, je découvre dans la presse professionnelle que la marque **Havas Voyages**, la marque qu'arborent nos agences depuis 7 ans, va être confiée à **Carlson Wagonlit**, notre principal concurrent.

À l'époque, **Carlson Wagonlit**, entreprise mondiale leader dans le voyage d'affaires, exploite de très beaux réseaux d'agences de voyages dans l'est de la France : **l'Est Voyages**, le **RL Voyages**, **Voyages Dernouvel**. Autant de réseaux prestigieux qui vont disparaître pour se fondre dans **Havas Voyages** quelques années plus tard.

Pour nous, c'est un coup de massue !

Cela faisait 7 ans que nous travaillions à la résurrection de la marque **Havas Voyages**, et notre concurrent direct essayait de nous voler le fruit de notre travail. Comment allaient réagir nos clients ? Comment le leur expliquer ?

Pendant les **3 années** qui ont suivi, nous avons négocié avec **TUI** pour trouver une issue équilibrée, « gagnant-gagnant » comme on dit. **En 2012**, nous décrochions nos enseignes **Havas Voyages** pour reprendre notre marque, **Prêt à Partir**. Ces trois années m'ont paru très longues, car pendant ces trois années nous ignorions tout de notre futur. Sous quelle marque communiquer ? Avec quels accords fournisseurs ? Le flou total, pendant trois ans. **Ce fut une période éprouvante : nous avons perdu notre marque et je me suis promis que cela ne nous arriverait plus jamais.**

Il me faut cependant relativiser cet événement : lorsque nous avons repris **la marque Prêt à Partir en 2012**, après 7 ans de **Havas Voyages**, nous avons eu très peu de remarques de la part de nos clients. Cela confirme bien que l'agence de voyages reste un commerce de proximité, où l'équipe de l'agence entretient une relation forte et empathique avec ses clients.

La relation avec la marque est faible, et dans le meilleur des cas complémentaire à cette relation intime et authentique entre le voyageur et son conseiller voyages.

C'est dans ce contexte très perturbant que j'ai fait de belles rencontres qui allaient nous amener à diversifier nos activités, et changer notre destin.





Un jour, mon épouse **Christine** revient d'une réunion scoute du samedi après-midi en me disant : « **le papa de Clothilde veut racheter une entreprise, tu devrais l'appeler** ». Clothilde était dans le même groupe que ma grande fille Gabrielle.

*C'est ainsi que je fis la connaissance de **Bernard Pfister**, dont je suis devenu l'associé puis l'ami.*

Avec **Bernard**, nous avons travaillé sur la reprise d'une imprimerie, qui n'a pas abouti. Puis Bernard a accompagné un inventeur vosgien, qui avait mis au point une raclette révolutionnaire pour laver les vitres. Je dois en avoir encore une au fond d'un carton dans mon bureau.

L'essai ne fut transformé qu'en mai 2012, avec le **rachat de SEFA Environnement**, entreprise d'entretien d'espaces verts, très loin des passions de Bernard, l'industrie et la métallurgie. Nous étions 3 associés, et j'avais exigé que Bernard soit majoritaire. Pour moi, dans une PME, il est essentiel d'avoir un associé majoritaire bien identifié. Car dans les moments difficiles, on peut être plusieurs à réfléchir, mais il ne faut être qu'un à décider. **SEFA est une belle histoire** : l'entreprise se développe rapidement, gagne de l'argent, nous rachetons des concurrents, et **son chiffre d'affaires est multiplié par 3 en 7 ans**.

Quand Bernard, quelques années plus tard, me propose de racheter **Baroclean** – une usine qui fabrique des hydrocureurs (retour au dictionnaire...) dans l'Aube avec lui, je n'hésite pas un seul instant. Comme disait Rockefeller, « Une amitié fondée sur les affaires vaut mieux qu'une affaire fondée sur l'amitié ». **Les deux entreprises de Bernard sont en plein essor et emploient près de 300 collaborateurs**.

En 2008, je me laisse manipuler par un magicien un peu filou, petit-neveu d'un philologue célèbre (si vous ignorez ce qu'est un philologue, faites comme moi à l'époque, ouvrez un dictionnaire...) et petit-fils d'un chercheur du CNRS, connu comme le père de la Mémoire de l'Eau, qui fit scandale dans les années 90. Celui-ci nous convainc **d'investir dans une start-up spécialisée dans les panneaux solaires**. Je tombe « dans le panneau », nous y perdons un peu d'argent, mais cette nouvelle expérience nous donne envie de creuser le sujet.

Grâce à l'audace et au courage de Franck Millardet, qui est alors responsable de notre service informatique, nous vendons une première centrale photovoltaïque à des agriculteurs de Meurthe-et-Moselle. 3 ans plus tard, en 2012, nous raccordions notre quinzième centrale et devenions un important producteur d'électricité renouvelable...

Pendant ce temps, la start-up du magicien faisait faillite, comme les théories de son grand-père.

C'est aux assemblées générales de cette start-up que je fis la rencontre d'**André Raoul**. Comme nous, il perdit un peu d'argent dans cette aventure environnementale et non durable. Il vint me trouver en **2013** à Gondreville, avec **Stéphane Thioly**, son ami d'enfance. Tous deux jeunes espadons de la finance, ils me proposent de créer **un fonds d'investissement pour accompagner des start-ups en lien avec nos métiers**.

Je ne les connais pas, mais j'ai envie de leur faire confiance.

Je me dis que ce serait une façon originale et efficace de faire de la veille technologique, d'observer et de prévoir comment nos métiers de la mobilité et des loisirs vont évoluer.

Quelques mois après, **Transdev**, qui s'était installé dans nos locaux de Gondreville m'annonce qu'ils vont libérer les lieux **fin 2014**. Spontanément, je propose à André et Stéphane de leur prêter nos locaux pour créer **une pépinière de start-ups**. Plutôt que de leur facturer un loyer nous prendrons quelques pourcents dans leur capital.

Mon objectif : que ces jeunes pousses grandissent à l'ombre du grand frère Prêt à Partir, et l'aident à se remettre en question et à innover.

Nous ouvrons ensuite **la pépinière du Paddock à Nancy**, puis une première pépinière à **Paris**, puis une deuxième, bientôt une troisième sur l'eau (deux péniches-bureaux en bord de Seine) et l'année prochaine une quatrième.

Nous sommes particulièrement fiers d'avoir contribué à une cinquantaine de projets.

Nous comptons parmi nos start-ups de très belles histoires humaines, de très belles aventures entrepreneuriales. Au moment où j'écris ces lignes, l'une de nos start-ups est en train de monter une **production de masques à Nancy...**

Ces start-ups sont une formidable source d'informations, d'innovations et d'inspiration pour notre entreprise : c'est un bouillon de culture permanent où germent nos projets de demain !



Des rencontres comme celles-ci, il y en a eu plein d'autres... Certaines n'ont rien donné, certaines sont encore en gestation, certaines m'ont amené à faire des erreurs dont j'ai beaucoup appris. Pendant 5 ans, suite à une rencontre de plage, nous avons exploité **une parquetterie dans l'Aube**. Cette mésaventure aurait pu mettre nos activités historiques en danger, et nous avons eu beaucoup de chance de pouvoir revendre cette entreprise à un acteur du secteur, qui a protégé ses emplois et ses savoir-faire.

De toutes ces rencontres, souvent gratuites et sans raison, je garde la conviction qu'il ne faut pas s'associer avec quelqu'un qu'on n'aime pas. **La confiance est essentielle pour gérer une entreprise en commun**. Cela paraît une évidence, mais combien d'entreprises meurent suite à des conflits entre associés ? Dans notre métier, **Fram** en fut l'exemple le plus triste.

Je retiendrai aussi que le hasard n'existe pas : **pour saisir ces opportunités, il faut savoir les créer, et les reconnaître quand elles passent devant vous**. Enfin, il faut faire plus de bonnes affaires que de mauvaises, cela permet de jouer plus longtemps !

Pendant tout ce temps, notre activité transport se développe tranquillement chaque année, grâce aux marchés de transport public que nous remportons. De 250 cars en 2010, nous en exploitons plus de 600 en 2018. Nous ne savions pas que ce chiffre allait plus que doubler en 24 mois.

6/ Poursuivre notre histoire commune

29 juin 2020
Jour 104 après Covid

Depuis 2017, tout s'accélère...

Pendant l'**été 2017**, je suis contacté par la **RATP** qui souhaite vendre deux de ses filiales de transport interurbain pour lesquelles elle souhaite jeter l'éponge. Appels d'offres perdus, climat social dégradé, accumulation de pertes d'exploitation. Encouragé par mon ami **Patrick Jemelen**, du cabinet Quartus, qui suit discrètement notre entreprise depuis bientôt 30 ans, **nous nous lançons dans la reprise de ces deux entreprises**, et cela se passe très bien. Au moins sur le plan social, ce qui était ma crainte.

En juin 2018, nous remportons notre premier marché public de transport adapté en véhicules de 5 places : le Conseil Départemental des Vosges nous confie l'exploitation de 40 voitures pour 4 ans. C'est le premier marché de ce type que nous gagnons.

Quelques mois plus tard, en **décembre 2018**, nous rachetons les autocars **Antoni**, en **Alsace**. C'est une entreprise solide, bien gérée, organisée autour de son patron charismatique **Michel Anthoni**, qui restera à nos côtés.

Un an plus tard, à la demande de l'équipe en place, nous reprenons **Lambert Location**, le leader de la location d'autocars et d'autobus en France. Lambert Location avait été entraînée par son actionnaire **Dietrich Carébus** dans la tourmente financière et avait été placée en redressement judiciaire.

Simultanément, nous remportons notre première victoire dans l'urbain, à **Toul**, dans notre fief, après de nombreux échecs ailleurs. Le rachat d'Antoni, dont l'activité urbaine est importante à Strasbourg et à Haguenau, a certainement crédibilisé notre offre. D'autant que nous remportons aussi un important marché de transport à la demande pour le compte de la **CTS à Strasbourg**, pour lequel nous achetons uniquement des voitures électriques.

Quelques mois plus tard, quelques jours avant le début du confinement, nous présentons une **offre de reprise de l'activité en région Grand Est de Vortex**, spécialiste et ancien leader du transport en véhicules de moins de 9 places.

Nous multiplions les expérimentations :

En mai 2019 nous achetons un bus électrique pour la ville de Neufchâteau.

Quatre mois plus tard, nous sommes les premiers en France à exploiter un véhicule de transport scolaire qui va **faire le plein « à la ferme », chez un agriculteur qui méthanise**.

À notre tour, en **février 2020**, nous mettons en route notre première centrale de méthanisation, qui va compenser près d'un tiers de nos émissions de CO₂...

Au moment où j'écris ces lignes, nous partons livrer d'autres batailles, et nous en gagnons une belle en Moselle : **la région Grand Est nous confie l'exploitation d'une centaine de véhicules dans le sud du département**. C'est une incursion remarquée dans le département, une très belle référence et une très belle marque de confiance de la part de la Région.

Cela paraît si simple, ainsi couché sur le papier : logique, naturel, fluide. Un festival de bonnes nouvelles qui s'enchaîne sans aucun répit. Mais ce fut tout sauf simple. Il a fallu porter ces projets contre vents et marées. Soutenir le moral des équipes quand nous essuyons une défaite – et il y en a eu beaucoup. Pour gagner, parfois, il faut échouer, souvent.

Pendant ces 20 années, je me dis souvent que les difficultés incroyablement violentes que nous avons connues au début des années 2000, et qui ont failli nous tuer, nous ont finalement rendus plus forts, plus soudés, plus détachés aussi. J'ai parfois une forme de nostalgie pour cette période périlleuse où nous n'avions rien à perdre.

Heureusement, cette épidémie de coronavirus est arrivée pour nous ramener les pieds sur terre et nous rappeler d'où nous venons, et avec quelle rapidité nous pouvons y retourner...

Pendant ces 20 années, notre entreprise a bâti petit à petit sa différence. Elle a gagné, sur la durée, la confiance de ses clients, de ses collaborateurs, de ses fournisseurs.

Prêt à Partir est devenue une personne morale à part entière, un être vivant, doté d'une authentique conscience avec ses valeurs propres, avec un passé, un présent, et surtout un futur.

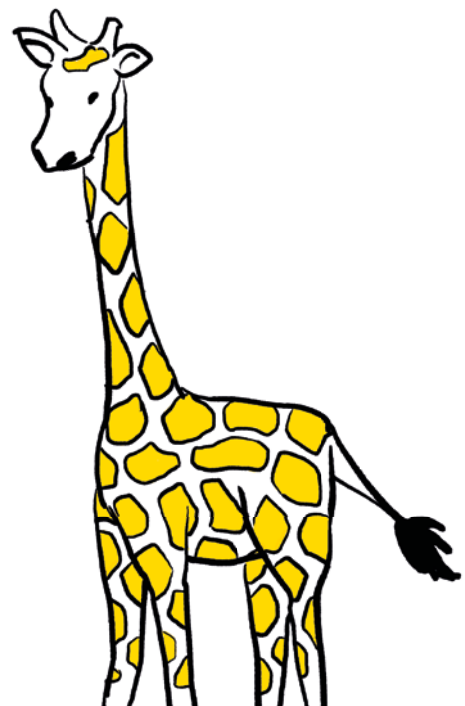
J'achève la première partie de ma vie professionnelle. Ces 20 premières années m'ont beaucoup appris, évidemment. J'ai appris que l'argent facile n'existait pas, mais qu'on pouvait avoir de la chance de temps en temps. Que pour avancer, il fallait de la chance et du travail, beaucoup de travail. J'ai appris à traquer l'orgueil sous toutes ses formes, car il n'est rien de pire que le péché d'orgueil. Rester humble, espérer, servir.

Depuis le début du confinement, j'adresse à mes équipes, chaque matin, un message au travers de notre réseau social interne.

Un message professionnel, plus spirituel le dimanche, qui nous aide à attendre tous ensemble des jours meilleurs, après cette pandémie. **Celui que vous lisez en ce moment est le 104^{ème} message matutinal.**

Pendant ce confinement, il a fallu être patient, occuper les esprits pour éviter l'ennui, la panique et la peur du lendemain. Dès le début du confinement, j'ai souhaité que notre entreprise **compense la perte de salaires liée au chômage partiel**, qui a touché 100% de nos effectifs. C'est une décision qui me semblait juste, et nous en avons les moyens.

*Cette période si étrange a vu fleurir des projets émouvants : en mai, 95 collaborateurs de notre entreprise ont abandonné 215 jours de congés pour financer la construction d'une école au Niger. **Au cœur de la tourmente, la solidarité.***



C'est une période incroyable, où il faut à la fois faire des économies rapidement et continuer d'investir dans l'avenir de nos métiers. Les pieds sur terre, et la tête dans les étoiles.

Prêt à Partir est une entreprise solide, résiliente, forte de 15 années de résultats accumulés et surtout des hommes et des femmes qui oeuvrent au quotidien pour que cette aventure continue. Merci, du fond du cœur, à tous nos collaborateurs qui ont construit le Prêt à Partir d'hier, et bâtiront le Prêt à Partir de demain...

Déjà, les projets de demain commencent à prendre forme. L'un d'eux me tient fort à cœur. Dans quelques mois, de nombreuses entreprises vont rencontrer des difficultés économiques, probablement licencier, peut-être défaillir. À cause de ce virus, certaines PME familiales, dans tous les domaines, risquent de disparaître et d'emporter avec elles le travail et le savoir-faire de plusieurs générations. **Mon idée est de créer un fonds d'investissement qui accompagne ces sociétés dans la tourmente pour les aider à passer ce cap difficile.** Une fois la crise passée et ces entreprises à nouveau en forme, nous pourrions les rétrocéder à leurs anciens managers, ou les intégrer dans

notre groupe. Ce projet est créateur de richesses, protecteur des emplois locaux, et conforte le rôle d'acteur économique de notre entreprise ancrée dans ses territoires.

Je termine ce soir la première partie de ma vie professionnelle. Il était important à mes yeux de marquer une pause, en écrivant cette saga légère – ces 6 textes et les 98 autres rédigés chaque jour depuis le début du confinement - sur la vie de l'entreprise que j'ai l'honneur de diriger.

J'aime ce proverbe qui dit que nous n'avons que deux vies, et la deuxième commence le jour où nous réalisons que nous n'en avons qu'une.

Je ne sais pas où Prêt à Partir me conduira dans les 25 prochaines années, mais je sens que nous allons, tous ensemble, beaucoup nous amuser à écrire page après page cette belle Histoire qui nous porte et nous transcende.

Le 20 mai 2021, le lendemain de la réouverture définitive de nos agences, nous avons appris la perte de nombreux marchés de transports scolaires. En particulier, le site de Neufchâteau, dans les Vosges, berceau de notre entreprise, a perdu 90% de son activité.

Tout ce qui ne tue pas, nous renforce... Mais c'est une autre histoire, que je vous raconterai plus tard.

À suivre...

JE FERAI BIEN LE
TOUR DU MONDE MOI...



PRÊT À REPARTIR !

Créateur de voyages depuis 1948



www.pretapartir.fr