

# Rencontre avec un chef d'entreprise : Ghislain Billaudel (92 ILI)

Par Bernard Soret (75 ILI), Rédacteur en chef Icam liaisons

Les années d'études chez les jésuites, en particulier en 1ère et terminale à Vannes, ont beaucoup marqué Ghislain Billaudel. Il a découvert l'importance de la confiance et de la responsabilité pour permettre à une personne de s'accomplir.

C'est naturellement que le constructeur manuel qu'il était, s'est orienté vers l'Icam, avec l'influence de son milieu familial. Il n'avait pas encore de rêve et ne se projetait pas.

Son service militaire dans la marine l'a initié à la prise de décision. Tenir le quart est une vraie responsabilité, surtout quand il y a 90 personnes sur le bateau...

## Un parcours préalable

Ghislain Billaudel démarre chez Valeo à Blois. Une excellente école où il découvre, en usine, les méthodes japonaises de production. Il anime 60 personnes très vite. C'est exigeant...et prenant. ST Microelectronics lui permettra de faire aussi du corporate. Il travaille sur des processus d'optimisation d'investissements, sur des stratégies d'usines et sur la supply chain.

## Un double appel

La famille de sa mère était dans le transport et le négoce de combustibles. Il est appelé en 1996, puis en 2003. Il reprend le transport, et laisse le négoce à un oncle. Il devient CEO de l'entreprise Delcroix en 2005, et crée Logways en 2007, pour proposer des solutions sur mesure. Sa société transporte du bitume, des carburants et des déchets, tout cela avec des camions, 120 chauffeurs et 30 sédentaires (dispatch, ventes et supports). Une grande difficulté a été de reconstruire un actionariat durable: de 7 familles (48 actionnaires sur 3 générations) à une famille (parents + frères et sœurs).

**Une épreuve :** un très gros problème de trésorerie en 2016/2017, dû surtout à un changement de réglementation et des fermetures de raffinerie. Cela a poussé Ghislain à se ré-impliquer complètement dans le management opérationnel. La confiance ne peut être aveugle, et cette tension a été l'occasion de revoir l'organisation et les pratiques managériales en profondeur.

Redresser une entreprise est un métier : il n'hésite pas alors à se faire aider par un cabinet de restructuring extérieur. La société Prosperes lui a apporté d'intéressantes analyses économiques et une méthode de redressement basée sur la confrontation à la réalité et à la mise en mouvement des salariés de terrain. Ca a permis à l'entreprise d'agir sur l'essentiel et de redresser la société très vite.

Avec deux ans de recul, il considère que l'entreprise est sortie plus forte et unifiée de cette épreuve.

## La nécessité d'une formation complémentaire et continue

En 2007, Ghislain a préparé un Executive MBA au CPA, en cours du soir sur 15 mois (validé par Edhec business school). Il avait besoin d'aller plus loin en finance, en marketing et en études de cas de fusions/acquisitions. Il a aussi passé 8 ans à l'APM, un mouvement créé par Pierre Bellon pour former les entrepreneurs. Il a rejoint depuis 6 ans l'association EVH, créée par Bertrand Martin à la fin des années 80. Cette association permet à des dirigeants de se développer entre pairs (lâcher prise, utilisation des ressentis, alignement tête cœur tripes, discernement, recherche de son essentiel, ...) pour être en mesure d'insuffler davantage de vie et de responsabilisation au sein de l'entreprise.



## Son mode de management

Ghislain Billaudel s'inspire de la sociocratie, qui consiste, entre autres, à redonner la prise de décisions à ceux qui « font » au quotidien et que ces décisions concernent. La parole est libérée. Les rôles responsabilisants sont préférés aux titres ronflants. L'intelligence collective est mobilisée. La pratique de « l'essai erreur » encouragée.

Début 2019, il a lancé une démarche Vision collaborative dans laquelle il implique actuellement les équipes et l'éco-système (clients, actionnaires, fournisseurs et toutes les parties prenantes) sur la formalisation de « la raison d'être » de l'entreprise, sur des valeurs partagées, puis sur ce que l'entreprise pourrait devenir dans 10 ans et les marchés/prestations qu'il conviendrait d'explorer alors. Il se fait accompagner sur ce projet par le réseau Toscane. Son épouse travaille maintenant auprès de lui, après une expérience dans la communication. Elle est désormais en charge du développement commercial à temps plein et a eu un rôle prépondérant dans le redressement de l'entreprise.

## Ses objectifs

Rester indépendant durablement, diminuer le pétrolier, développer des marchés plus durables avec de la valeur ajoutée conducteurs, continuer l'innovation managériale, intégrer le digital et préparer la mobilité hydrogène.



## Son message aux jeunes :

Entreprendre en PME est une belle aventure, une aventure de liberté où l'on se retrouve face à soi-même. Un dirigeant est moins seul quand il implique ses équipes dans les décisions, pratique l'intelligence collective et assume ses vulnérabilités et erreurs.

**Ses hobbies :** le kitesurf et la musique.

**Sa relation à l'Icam :** des interventions lors des afterworks lillois, du forum entrepreneurs, ...

**Sa foi chrétienne :** Ghislain n'en parle pas. Il agit en humaniste chrétien, et il respecte chacun.