

Créé il y a près de 70 ans en Auvergne, le groupe Combronde maintient une structure familiale et un développement qui s'appuie sur une croissance externe régulière, une grande autonomie et un mot-clef : la diversification.

TRANSPORTS COMBRONDE (63)

Sur une dynamique de diversification

Février 2013 : le groupe Combronde, de Thiers (63), rachète les Transports Arnaud, près de Bordeaux, alors en liquidation judiciaire. Un pari en pleine crise. Près de 130 emplois devraient être maintenus. Ce qui doit faire passer l'effectif de l'entreprise auvergnate à 610 salariés. « Cette société présente dans le transport bâché de lots et demi-lots jouit d'une bonne réputation dans sa région », explique Fabien Combronde, directeur général du groupe avec sa sœur Céline. Son rachat conforte notre position en Aquitaine, où nous avons déjà acquis les Transports Bettoli, à Quinsac, en 2011 ».

Avec cette reprise, le groupe auvergnat compte à présent 14 sites d'exploitation en France. Le chiffre d'affaires, de 57 M€ en 2012, devrait avoisiner les 80 M€ cette année, selon les prévisions des deux directeurs généraux. Céline et Fabien Combronde sont fidèles à la stratégie de développement fondée sur la croissance externe voulue par leur père, François Combronde, toujours à la tête de la société. À l'image de ses « camions bleus deux tons », qui ne portent ni nom ni logo, ce dernier cultive une discrétion qui n'exclut pas l'ambition. En 1990, quand il prend les manettes de l'entreprise (qui reste jusqu'en 1995 la branche transport de la société créée en 1945 par son père), le patron dirige une vingtaine de conducteurs pour autant de véhicules. Assez vite, il rachète une première société à Bellerive (03). Il double le personnel et la flotte, puis une deuxième à Issoire (63) et ainsi de suite, à un rythme plus soutenu à partir de 2000. « C'était une course de croissance », commente Céline Combronde, entrée dans l'entreprise en 2000. Régulièrement, nous atteignons une taille critique pour répondre à la demande d'un client ». Et, ajoute son frère, arrivé en 2004, « il est parfois plus efficace d'acquérir un outil existant ».

RECENTRAGE GÉOGRAPHIQUE

Centrale, la « nécessité de faire face aux besoins du client » incite aussi la famille Combronde à la diversification. Pas tant pour le type de marchandises transportées — à 75 % dans l'agroalimentaire, les industries associées (eaux auvergnates obligent) et la grande distribution, à 25 % dans le BTP — que sur le plan des activités. Si le groupe conserve son ADN de transporteur (70 % de son activité), le directeur général explique qu'il importe de « mailer autour ». Ainsi, deuxième force du groupe, la logistique représente 20 % du chiffre d'affaires, avec un parc immobilier de 150 000 m².

Dès les années 1990, en effet, François Combronde, qui, selon son fils Fabien « voit toujours l'après-demain », a bâti ses premières plateformes, de 2 500 à 6 000 m², notamment pour les besoins d'un client, le verrier Owen



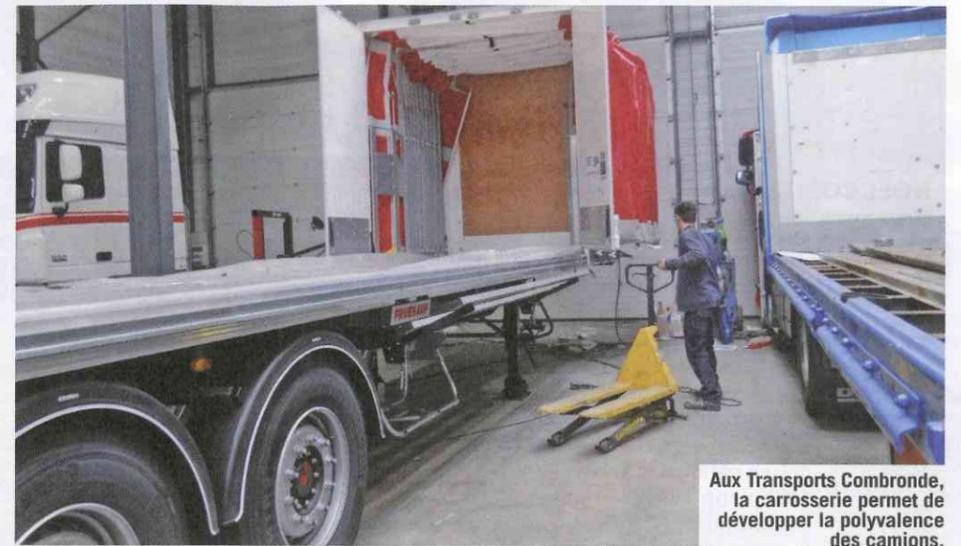
Céline et Fabien Combronde, directeurs généraux du groupe.

Illinois (alors BSN Glasspack). Dans les années 2000, la taille des plateformes prend du volume, atteignant par exemple 28 000 m² à Saint-Pourçain-sur-Sioule (03), 25 000 m² à Montreuil-Bellay (49) ou 21 000 m² à Bollène (84)... Mais surtout, l'approche logistique conduit l'entreprise bien au-delà du simple entreposage. À Thiers, les Combronde ont racheté une déchetterie où ils retraitent des palettes, recyclent ou lavent des emballages plastiques industriels. Ils s'engagent aussi dans le ferroviaire (voir encadré), et conjuguent leur ambition logistique avec un grand souci de cohérence géographique.

→ REPÈRES

TRANSPORTS COMBRONDE

- Siège social : Thiers (63)
- CA 2012 : 57 M€
- Effectif : 610 salariés dont 180 en logistique
- Parc : 400 véhicules, 10 locotracteurs
- Activités : transport de marchandises générales et matériel BTP, logistique, garage et carrosserie
- 600 à 700 lignes de commandes par jour, du colis au camion, en passant par le container
- Réseau : 14 sites
- Logistique : 150 000 m²



Aux Transports Combronde, la carrosserie permet de développer la polyvalence des camions.

FERROUTAGE : UN NOUVEAU DÉPART

Le groupe Combronde possède six sites embranchés fer. Quatre d'entre eux peuvent recevoir des trains complets et dix locotracteurs. Sur la plateforme de Gerzat (63), Combronde a également piloté, depuis 2010, le projet Ferrovergne, opérateur ferroviaire de proximité dont il est l'actionnaire majoritaire. « Depuis juillet 2012, un train de 27 wagons assure une liaison hebdomadaire entre Gerzat et Le Havre », explique Fabien Combronde. Cela équivaut à 40 camions de moins sur les routes. Cela est long et coûte de l'argent, mais c'est un nouveau départ ».

Si le jeune homme est convaincu, c'est son père, François, qui a initié la réflexion du ferroviaire dès 2007. C'était lors de l'acquisition de la plateforme de Bollène, avant que le groupe ne signe, fin 2009, la charte Ademe de réduction des émissions de CO² et de la consommation de carburant. Le rachat en 2011 de Prestalog, spécialisée dans le transport de containers maritimes, allait dans le même sens. Selon Fabien Combronde, « le transport est en mutation tous les dix ans environ. Après la logistique vient le temps du multimodal. Et du ferroviaire ». F.R.

Ainsi, l'achat du site d'exploitation de Bollène, en 2007, a permis également, selon Céline Combronde, « d'implanter une base solide sur cet axe nord-sud où nous avions beaucoup de flux et une certaine difficulté à recharger nos véhicules ». À cette époque, après avoir misé sur l'international (40 % du chiffre d'affaires en 2005) — et face à la concurrence des pays de l'Est — « il a fallu revoir l'organisation des transports et modifier nos flux », commente Fabien Combronde. Nous maintenons une part d'international sur le groupe, notamment, pour assurer un service cohérent à nos clients. Mais nous nous sommes recentré sur le national, avec trois pôles forts en Aquitaine, Vallée du Rhône et Auvergne ».

GARAGE ET CARROSSERIE

Nécessaire, ce recentrage géographique n'a cependant pas entraîné une limitation des prestations. Au contraire, il s'est traduit par une poursuite de la « dynamique de diversification ». Le groupe assure, par exemple, des services de commissionnaire, transitaire et entrepositaire sous douane, du transport de containers et met en place, pour le compte de trois grands clients, des Cellules d'organisation de transports (COT). « Nous coordonnons leurs flux », explique Fabien Combronde. Soit avec l'entière responsabilité des transports, soit

comme pilote avec d'autres prestataires. Cela nous permet de créer un vrai lien de conseil avec le client ».

Autre ressource, le garage et la carrosserie. Ces deux activités pèsent aujourd'hui 10 % des ventes du groupe. « Par souci d'économie et d'autonomie, nous avons toujours réparé nos camions et nos carrosseries », explique Céline Combronde. Bien entretenu, le parc de 400 véhicules — qui roulera à 100 % à la norme Euro 5 ou plus fin 2013 — est renouvelé tous les 36 mois, pour les moteurs et tous les six ans, pour les remorques. « Et, ajoute Fabien Combronde, notre carrosserie nous permet également d'adapter des véhicules à des besoins spécifiques de clients ». Le groupe a créé, en 2012, Combronde Service manutention, à Clermont-Ferrand, qui peut « mettre sur pied » des véhicules sur mesure, pour des transports exceptionnels notamment.

Et demain ? Si 2013 a démarré sur une note conquérante, les directeurs généraux affichent pour le reste de l'année une volonté de conforter l'activité et l'assise géographique du groupe par « une recherche de synergies entre les sites », dit Fabien Combronde, en particulier grâce à l'informatique ». Cette politique de la raison implique, selon Céline Combronde, « d'optimiser les flux de transport, de limiter les kilomètres à vide ou parasites, de tenir les coûts ». Il faut trouver des « outils anti-crise » comme les 20 open box qui, l'été prochain, renforceront la polyvalence de la flotte.

Enfin, complètent le frère et la sœur, « la force du groupe est vraiment dans notre gouvernance, une équipe de direction resserrée, avec notre père, le directeur financier et nous, en relation régulière avec nos sites ». Il s'agit d'adopter une logique de groupe sans renier l'esprit de la PME familiale. Un équilibre tout auvergnat. ♦

FLORENCE ROUX/PLEINS TITRES