



ÉCLOSION D'UN GROUPE MONDIAL  
1985-2015

C'est une histoire où la passion tient lieu de fil rouge.

À l'évocation de ces trente années, chacune constituant une étape importante dans le développement d'un groupe sans cesse en devenir, je remercie sincèrement le lecteur d'avoir la patience de parcourir cette vision-anniversaire du Groupe Altrad, qui a toujours su évoluer avec son temps et bien souvent démontrer sa faculté d'anticipation.

Je souhaiterais exprimer aussi toute ma gratitude à celles et ceux, encore présents ou anciens des premiers jours, qui ont permis à cette société d'être ce qu'elle est aujourd'hui.

Je connais leurs compétences ainsi que l'esprit « groupe » qui les anime et tiens à saluer ici leur dévouement.

Mohed Altrad, CEO



*« La grandeur d'un métier est peut-être, avant tout, d'unir des hommes :  
il n'est qu'un luxe véritable, et c'est celui des relations humaines.  
En travaillant pour les seuls biens matériels, nous bâtissons nous-mêmes notre prison.  
Nous nous enfermons solitaires, avec notre monnaie de cendre qui ne procure rien qui vaille de vivre.  
Si je cherche dans mes souvenirs ceux qui m'ont laissé un goût durable, si je fais le bilan des heures qui ont compté,  
à coup sûr je retrouve celles que nulle fortune ne m'eût procurées. »*

Antoine de Saint-Exupéry

*« The future belongs to those who believe in the beauty of their dreams. »*

Eleanor Roosevelt

PRÉFACE : PSYCHOLOGIE D'UN BÂTISSEUR ..... 11

## 30 ANS D'HISTOIRE DU GROUPE ALTRAD

LA GENÈSE D'UN GROUPE..... 15

En chiffres ..... 18

En dates ..... 22

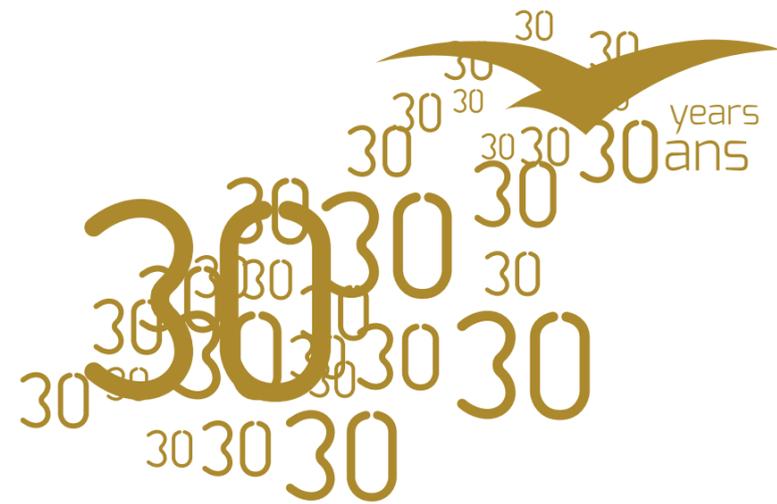
L'INTERNATIONALISATION DU GROUPE 1997-2008 ..... 49

LA GRANDE MUTATION 2009-2014 ..... 77

L'OUVERTURE AU MONDE 2015... ..... 101

POSTFACE : UN AUTRE CHEMIN ..... 105

# PSYCHOLOGIE D'UN BÂTISSEUR



Bâtir une entreprise est une expérience singulière. Plusieurs images peuvent être sollicitées pour la décrire, parmi lesquelles je retiendrai celle de l'œuvre.

On n'édifie certes pas une entreprise comme on écrit un livre ou taille un marbre pour en tirer une sculpture. Mais il y a dans cette aventure, si elle ne vise pas le profit immédiat, quelque chose d'une œuvre, par quoi il faut entendre une élaboration longue et pugnace dans laquelle on s'investit et que l'on est fier de voir prendre forme : chaque innovation venant consolider l'édifice, chaque croissance contribuant à l'élever.

On aperçoit la pulsation de vie qui résulte des efforts conjoints, ordonnés, de tous les hommes et de toutes les femmes impliqués. Il faut désormais accompagner l'œuvre, la soutenir dans sa progression vers la maturité. C'est ainsi que le Groupe Altrad m'est apparu au fil des ans.

À l'origine, je l'avoue, je n'avais pas de projet arrêté. J'étais animé par l'ambition de faire quelque chose, naturellement, sinon je ne me serais pas engagé en tant qu'entrepreneur.

Mais en acquérant ma première entreprise, à Florensac, en 1985, je ne nourrissais pas l'idée de fonder sur elle un groupe à dimension internationale. Je souhaitais avant tout la redresser, lui permettre de se développer. C'était une aventure qui m'attirait, un défi que je voulais relever, pour moi-même et pour tous ceux qui dans cette usine dépendaient de moi. Les années passant, Florensac s'est vu adjoindre d'autres unités. Ma démarche, en ces circonstances, restait la même. Ce qui avait été fait pour le site initial, le risque qui avait été pris la première fois, pouvait l'être pour d'autres implantations.

Très vite, toutefois, une évidence s'est imposée : il ne s'agissait pas de multiplier les acquisitions mais de veiller à leur cohérence. Il convenait que les nouvelles unités non seulement s'insèrent dans le même domaine d'activité mais se complètent et puissent travailler ensemble.

L'œuvre commençait à s'esquisser. L'élan, la ligne de conduite étaient donnés : acquisition, stabilisation, synergie, croissance. Les premières pierres étaient posées, telles des fondations qui appelaient une suite, un avenir. Celui-ci s'est construit, parfois dans l'adversité. Il a été le fruit d'une agrégation successive – un ouvrage se composant bloc après bloc –, d'une ouverture à l'international, en commençant par l'Europe, mais aussi d'un constant effort d'organisation interne pour consolider cette diversité. De la sorte, l'esquisse a pris consistance, l'œuvre qu'elle recelait et annonçait s'est dégagée pour devenir le Groupe que l'on connaît. Au fur et à mesure de sa formation, ses caractéristiques s'affirmaient.



Sans qu'on y prenne garde, le Groupe imposait sa logique, son organisation. Il ne concernait plus seulement quelques compagnons de route ; il impliquait des milliers de personnes. Il dépendait de moins en moins de la volonté d'un homme, mais reposait toujours plus sur une constitution ferme et dynamique.

Le moment est alors arrivé où j'ai pris conscience de l'autonomie acquise par l'œuvre que j'avais façonnée jusque-là. Quand, à quelle époque le changement d'image s'est-il effectué ? Je ne saurais le dire. Insensiblement, je pense.

Aujourd'hui en tout cas, une étape a été franchie. Le Groupe me paraît suffisamment solide pour s'assumer lui-même. C'est un constat surprenant, que je fais non sans une secrète satisfaction. Beaucoup de sacrifices ont été nécessaires durant ces trente années et le résultat obtenu les justifie largement.

Sans doute, rien n'est acquis. Être autonome n'est nullement une garantie de pérennité, surtout lorsque c'est le résultat d'efforts quotidiens. Mais savoir que le Groupe a acquis cette maturité me rend confiant pour l'avenir.

\*

Il peut vous sembler singulier que je parle de « passion ».

Dans les dernières décennies, la « machine à broyer les hommes » a peu à peu cédé la place à un nouveau concept plus complexe d'interdépendances dans lequel les frontières s'estompent. Certes, le profit reste l'exigence vitale d'une entreprise – l'âpreté de la compétition, à elle seule, suffirait à le rappeler – mais il n'est plus son unique horizon. L'économie voit son cadre se modifier en permanence.

Autrefois, la passion était déconsidérée. Les moralistes y voyaient une servitude. L'homme

soumis à une passion, de quelque nature qu'elle fût, devenait un esclave incapable de raisonnement, prêt à sacrifier jusqu'à son existence. Ainsi conçue, la passion ne pouvait trouver sa place dans l'économie fondée, avant tout, sur le calcul rationnel.

Le rapport à la passion a évolué plus positivement dans l'inconscient, en particulier lorsqu'elle trouve son accomplissement dans une œuvre. On parle alors de passion au sens d'un engagement artistique ou politique. Il est temps d'intégrer cette idée dans la représentation que nous nous faisons de l'entreprise. Celle-ci ne doit plus être considérée comme un moyen de faire uniquement du profit. Elle mérite d'être regardée comme une œuvre.

L'entreprise a un rôle social à jouer dans les régions où elle est implantée. Elle est appelée à tenir lieu de pôle d'enracinement ; c'est pourquoi, d'ailleurs, le respect de la diversité des cultures est prégnant dans notre Groupe. Une telle ambition ne peut se réaliser que si les responsables les plus impliqués dans l'entreprise sont animés par la passion, habités par l'œuvre qu'ils façonnent.

Si l'entreprise est œuvre, c'est grâce à l'effort conjoint de tous les acteurs qui s'y trouvent engagés. En ce sens, la passion peut acquérir une signification particulière. Nul n'ignore le déséquilibre qui se crée entre la structure d'une entreprise, considérée de manière abstraite, et son personnel.

Toujours plus de productivité au motif que la structure se doit d'être compétitive pour la vie de l'entreprise ou sa survie. Si la compétitivité est une nécessité incontournable, c'est une grave erreur de l'imposer de façon unilatérale. Il n'est jamais bon ni profitable d'imposer quoi que ce soit.

De plus, cette conception comporte une erreur de jugement. On veut croire, en effet, que la contrainte est bénéfique, qu'il suffit d'imposer des défis, des objectifs élevés

pour obliger les hommes à se dépasser et à donner le meilleur d'eux-mêmes.

On néglige toujours que pour y parvenir, ceux qui ont réussi ont su prendre appui sur une motivation personnelle : intérêt, vanité, satisfaction individuelle, ambition... ou passion. La passion est, de toutes ces motivations, la plus noble et la plus durable. Mais elle recèle aussi quelque chose de plus ; elle élève celui qui la vit.

L'intérêt et l'ambition ne sont pas concernés par l'œuvre à accomplir. Ce ne sont que des vices privés dont l'entreprise tire bénéfice, en application de la célèbre citation « Vices privés, vertus publiques » ; leur jouissance ne rend personne meilleur.

L'homme passionné est, en revanche, lié à son œuvre ; plus elle se développe, plus il grandit. La réussite de l'œuvre est la sienne, sa réussite personnelle est celle de l'œuvre. Ainsi, non seulement la passion se montre bénéfique pour l'entreprise, puisque celui qui en est animé va toujours chercher à se dépasser, mais elle est aussi profitable aux hommes et aux femmes qui la vivent. De la sorte, le déséquilibre paraît pouvoir être dépassé, sans qu'il porte atteinte à la compétitivité, la renforçant même.

Une entreprise ne pourra être viable et se développer durablement que si, au-delà de leur simple devoir de salariés, ceux qui y sont engagés trouvent assez de ressources pour se passionner.

Mohed Altrad, CEO



# LA GENÈSE D'UN GROUPE

1985-1996

Tout commença dans un village de l'Hérault, par une petite entreprise en difficulté qui se débattait dans un secteur alors en crise : le bâtiment. Mohed Altrad ne connaissait rien à ce domaine, encore moins à la spécialité que constitue la fabrication d'échafaudages. Florensac ! Pour cet homme issu de l'informatique et de la miniaturisation, la découverte des usines de transformation et de traitement de l'acier fut un véritable choc, avec leurs presses, leurs machines d'emboutissage et leurs bains d'acide – cet univers de force pure qu'il allait devoir s'approprier jusqu'à le maîtriser. Il allait faire mieux : apprendre à aimer le métier du bâtiment jusqu'à ce qu'il devienne une passion.

Un nouvel espoir anima les collaborateurs, lorsqu'ils rencontrèrent cet entrepreneur respectueux de leur culture. Très vite, cependant, Mohed Altrad s'attacha à repenser et à restructurer l'édifice sans en altérer les fondements. Une remise en cause des coûts de structure – par la décentralisation des moyens notamment –, permettant une proximité et une disponibilité Client accrues, le contrôle des opérations avec une construction et un suivi budgétaire rigoureux, tout autant que la sécurisation financière, furent les prémices du management Altrad. Mefran fut ainsi un véritable laboratoire qui permit de poser avec succès les bases du modèle d'acquisition et d'intégration d'entreprise.

Dès l'année suivante, une opportunité de croissance se présenta à travers le rachat des actifs d'une autre entreprise régionale ainsi que la création d'une filiale en Italie – logique qui se confirma au fil des années, au rythme d'une ou deux acquisitions par an. Chacune d'entre elles, parce qu'elle répondait à une opportunité et non à un plan préconçu, a été une histoire particulière, exigeant une attention et un traitement spécifiques, de sorte que toutes tiennent une place à part dans son cœur. Mefran, Socform, Mib, Mag, Etem, Sodetub, les Ateliers de Saint-Denis – sans oublier aucune des autres apparues par la suite – ne seront jamais de simples noms sur une liste : ce sont autant d'individus, autant de personnalités. Ce sont les membres d'une famille, notre famille, plus connue aujourd'hui sous le nom de « Groupe Altrad ».

L'opportunité devenait stratégie de conquête externe, tout comme l'intuition et la rapidité de prise de décision se transformaient en un processus robuste et structuré d'acquisition et d'intégration. La qualité des équipes dirigeantes compta autant que les bilans des sociétés reprises, favorisant ainsi le développement que l'on connaît et dont on constate aujourd'hui la pertinence et l'efficacité. Le développement des groupes industriels selon la loi du plus fort n'est plus valable aujourd'hui ; c'est la rencontre avec une mentalité performante – ici la culture et



l'esprit Altrad, les valeurs promulguées parmi lesquelles l'autonomie entrepreneuriale et la subsidiarité, la limitation des zones rouges et l'encouragement à la prise de risques – qui permet une meilleure adaptation au monde. L'efficacité du modèle de reprise fut telle que les cinq premières années permirent de développer l'activité Échafaudage tout en engageant et réussissant une première diversification Produit – l'entrée dans le monde de la bétonnière –, que le Groupe Altrad domine aujourd'hui en tant que numéro un mondial. Rapidement Mohed Altrad prendra deux directions essentielles pour l'avenir : l'acquisition de deux entreprises de services et l'élargissement de la clientèle, avec notamment la création de l'activité Collectivités. Les années 1990 s'ouvrirent sur une crise profonde. Activité en baisse, récession : ce fut une période douloureuse, où le facteur humain devint prédominant. Une entreprise doit, par définition, être rentable – c'est sa condition minimale de survie –, mais elle est avant tout faite par et pour des hommes et des femmes. Parce que sans eux le profit n'existe pas, le souci des personnes a été pour Mohed Altrad le plus important. C'est ainsi que cette famille de sociétés a pu surmonter cette phase critique pour se retrouver, dès 1993 et avant tout le monde, en mesure de reprendre son développement, basé essentiellement sur le rachat d'entreprises en difficulté. L'anticipation, la conscience de l'action opportune et la rapidité d'action firent le succès de ce développement. Une bonne gestion de cette première grande crise permit d'intégrer durablement les notions d'efficacité opérationnelle, de juste valeur et de limitation des coûts de structure et de rigueur de gestion budgétaire qui feront dès lors la force du Groupe. Les années qui suivirent confortèrent l'édifice et lui permirent à la fois d'investir dans

des acquisitions d'entreprises au service des collectivités et de poursuivre sa diversification dans le domaine des États. La recherche permanente de synergies et de rationalité permit au Groupe de maîtriser mieux que quiconque ses moyens de développement et de devenir, par autofinancement, leader français de la fabrication de matériel pour le BTP. La dimension régionale céda la place à une belle entreprise nationale dont le maillage était solidement édifié.

Ce sont le courage et l'audace qui ont porté le projet Altrad.

Le courage, c'est l'art de commencer et de recommencer : il se manifeste principalement à travers la persévérance.

Le courage n'est pas l'absence de peur : c'est la capacité d'un sujet de l'affronter, de la maîtriser, de la surmonter. Être courageux implique donc d'une part l'existence d'un danger, de quelque nature qu'il soit (physique, social, affectif, économique ou financier), d'autre part sa reconnaissance. En cela, le courage est une victoire sur soi-même, puisqu'il conduit au dépassement d'un blocage engendré par la peur.

Dans le cas du Groupe Altrad, le courage fut également synonyme de désintéressement, d'altruisme et de générosité.

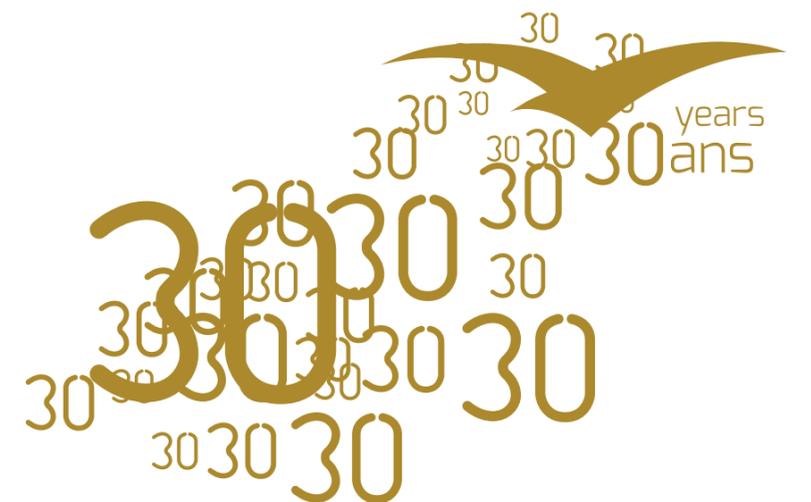
Bien que singulière dans sa structure et son organisation, l'entreprise appartient au système plus vaste du monde. Autrement dit, elle est soumise à des crises, à des urgences, à des incertitudes, à des dangers internes ou externes qui menacent sa survie, son développement, son équilibre. Pour y répondre, le Groupe Altrad exhibe un courage et une détermination individuels et collectifs.

Le courage managérial se décline en dix critères : faire face à la réalité, avoir confiance en autrui, se séparer de ceux qui ne peuvent pas réussir, remettre en question le statu quo, tester les limites, vivre et faire vivre ses

valeurs, décider, dire la vérité, prendre des risques calculés et être soi.

Le courage managérial est dans la prise de décision : ce qui rend une décision difficile à prendre, c'est l'appréhension de ses conséquences.

Le courage managérial se trouve donc justement dans la volonté et la capacité qu'a un dirigeant ou un manager d'évaluer les conséquences de ses décisions, de ses choix, de ses arbitrages, de ses actes ou non-actes. Le Groupe Altrad est mobilisé en permanence pour créer les conditions de l'expression du courage afin qu'il puisse se généraliser au sein de l'entreprise par le développement d'une culture du courage. Cette culture même qui a permis le développement du Groupe.



1985

CA 10 MILLIONS D'EUROS  
200 SALARIÉS



2015

CA 1,8 MILLIARD D'EUROS  
17 000 SALARIÉS



# 30 ANS DE PASSION ET DE CROISSANCE

**1985** • Acquisition : Mefran .....24  
 • Création : Mefran Italia

1986 • Acquisition : Socform .....26

1987 • Acquisition : Mib, Mag .....28  
 • Création : Mefran Collectivités

1988 • Acquisition : Etem, Sodetub .....30

1989 • Acquisition : Ateliers de Saint-Denis,  
 marques : Vito, Océane, LB, Richier Béton .....32

**1990** • Fusion : Ateliers de Saint-Denis avec Socform, Mag avec Mib .....34

1991 • Fusion : Etem avec Sodetub .....36

1992

1993 • Acquisition : Michel Frères .....40

1994 • Acquisition : Anjournéal .....42

1995 • Acquisition : Samia, Soframat .....44

1996 • Acquisition : Devianne Duquesnoy .....46

1997 • Acquisition : Lescha Maschinenfabrik, Bada, Eurotol, Europea .....52  
 • Fusion : Soframat avec Etem

**1998** • Acquisition : Rennepont .....54

1999 • Acquisition : Lérin, Sacem, fonds de commerce Conmix et Semme .....56  
 • Création : Altrad Collectivités  
 • Fusion : Réseaux commerciaux Samia avec Devianne Duquesnoy

2000 • Acquisition : Spomasz .....58  
 • Création : Altrad Tunisie  
 • Fusion : Altrad Holding avec Altrad Développement

2001 • Création : Altrad Groupe Logistics,  
 Altrad Dis, Altrad International .....60

2002 • Acquisition : Baumann-Mostostal (48 %) .....62  
 • Création : Altrad Baumann, Altrad Baromix

2003 • Acquisition : Arnholdt .....64

2004 • Création : Altrad Plettac Assco, Altrad Plettac Production,  
 Altrad Élévation, Altrad Plettac France, Altrad Plettac Ibérica,  
 Altrad Havico, Altrad Liv .....66

**2005** • Acquisition : Famea ECA, Vedif, Fort, Fort Canada,  
 Altrad Alucon, Baumann-Mostostal (52 %) .....68  
 • Création : Altrad Richard Fraisse, Altrad Industrie,  
 Altrad Financement, Altrad Color Evolution

2006 • Acquisition : Vabor, Balliau, Faradit .....70  
 • Création : Altrad Asia, Shandong Altrad  
 Zhongyuan Trade Co, Altrad Cedria

2007 • Acquisition : Guy Noël, Roederer Distribution Solutions .....72

2008 • Création : Altrad Comatex .....74

2009 • Acquisition : Belle Group .....80

2010 • Acquisition : Limex .....82

2011 • Acquisition : Agrimotor, Rodisola, AnD, Beaver 84, NSG .....84  
 • Partenariat : Montpellier Hérault Rugby

**2012** • Acquisition : Generation, Poujaud, Jalmat, Hofmaninger,  
 Bragagnolo, Atika, Servindustria, MTD, Socacen, Camac,  
 Garrone, Comi Service .....86

2013 • Acquisition : Spectra, Trad .....90

2014 • Acquisition : Star Events, Profix .....92

**2015** • Prix : EY Entrepreneur français de l'année  
 • Acquisition : Dessa, Hertel .....94  
 • Prix : EY Entrepreneur mondial de l'année

# 1985

En juillet 1985, Mefran Entreprise reprend, à la suite d'une procédure judiciaire, les actifs de Mefran en faillite : la majorité du personnel, marques et filiales, outils de production et stocks.

Mefran, créée dans les années 1950, est une belle entreprise régionale. Malgré un soutien historique des pouvoirs publics, la crise du secteur de la construction l'a fragilisée.

Le paiement de Mefran (4 MF / 0,6 M€) s'échelonne sur quatre ans. La confiance des banques et des pouvoirs publics est faible face à ce risque entrepreneurial.

Une force de vente est constituée, 65 commerciaux exclusifs et commissionnés visitent une clientèle éparse – 100 000 artisans et PME – avec d'ambitieux objectifs : 7 prospects et 3 nouveaux clients par jour. Une société de recouvrement de créances CCA, constituée en décembre 1985, permet d'appuyer la stratégie de Mefran Entreprise.

Mefran Entreprise introduit, dès cette première acquisition, des méthodes de gestion et de restructuration d'entreprise singulières. La chronologie des acquisitions et des prises de participation va prouver la constance et la justesse de cette politique. La reprise des titres de Mefran Italia préfigure la vision internationale du Groupe.

\*

*« Récemment embauché, je suis peu influencé par l'histoire. Ce nouvel espoir qui anime les collaborateurs tient autant aux moyens apportés par cet entrepreneur qu'au respect qu'il a de notre culture. La remise en cause des coûts de structure et le contrôle des opérations sont priorités – construction budgétaire, rigueur et sécurisation financière (les paiements sont une faiblesse chronique de Mefran). Une approche de terrain remplace une organisation commerciale centralisée (divisée par 5). »*

UNE GAMME COMPLÈTE DE PRODUITS ET SERVICES INNOVANTS POUR NOS CLIENTS DU MONDE ENTIER.

ACQUISITION  
Mefran

CRÉATION  
Mefran Italia

#### MONDE

Mikhaïl Gorbatchev amorce la perestroïka (restructuration) et la glasnost (transparence) et met fin à la course aux armements avec les USA.

L'accord jordano-palestinien « Terre contre Paix » est signé et rapidement stoppé par une série d'attentats, comme le détournement du paquebot italien *Achille Lauro*.

Garry Kasparov est champion du monde d'échecs.

#### EUROPE

L'Espagne et le Portugal adhèrent à la CEE. Le premier accord de Schengen est signé entre l'Allemagne, la Belgique, la France, le Luxembourg et les Pays-Bas.

#### FRANCE

Bernard Hinault remporte son 5<sup>e</sup> Tour de France cycliste. C'est le dernier Tour de France remporté par un Français. Le Tour de France s'internationalise.

Un consortium franco-anglais est créé pour construire le tunnel sous la Manche.

La destruction du *Rainbow Warrior* (Greenpeace, port d'Auckland) par les services secrets français choque la communauté internationale.



# 1986

Le groupe Mefran bénéficiait d'une excellente réputation grâce à un matériel robuste, des produits de haute qualité, dotés d'innovations apportées par ses bureaux d'étude. Sécurité et rendement sont sa devise.

Mefran Entreprise retrouve une place de leader dans l'industrie de l'échafaudage tubulaire et se développe selon trois axes : incorporation de produits complémentaires à l'échafaudage, élargissement de sa clientèle vers l'industrie et les municipalités, pénétration des grandes zones urbaines. Sur cette ligne, la reprise de Socform apporte de nouvelles perspectives, une gamme élargie de produits et un outil de production rapidement intégré. De nouvelles compétences enrichissent Mefran Entreprise.

L'implantation géographique des outils de production est centrée dans le Sud de la France.

L'acquisition d'une nouvelle forme de distribution par des revendeurs pose les bases du Groupe Altrad. Ce mode de distribution est plus adapté aux marchés étrangers et assure de belles perspectives de croissance. La mixité du système de distribution (vente directe et revendeurs) impose le respect de règles de marketing strictes, fondées sur la différenciation : aussi bien au niveau des marques et des caractéristiques Produit qu'à celui des prix et des différents réseaux de distribution.

Fin 1986, la création d'une holding répond à la nécessité de structuration du Groupe à la suite de prises de participation personnelles de Mohed Altrad dans diverses sociétés dont Mefran Suisse.

## MONDE

L'accident nucléaire de Tchernobyl signe l'état de délabrement de l'économie soviétique.

La navette américaine *Challenger* explose en vol peu après son décollage.

Le prix du baril de pétrole tombe sous la barre des 10 dollars : l'Arabie saoudite ouvre ses vannes (contrechoc pétrolier). La croissance économique en est stimulée.

## EUROPE

À la faveur de l'entrée de l'Espagne et du Portugal, la Communauté est portée à 12 membres.

L'Acte unique européen est signé et officialise la réforme du traité de Rome de 1957.

## FRANCE

Un vaste programme de privatisations est engagé et rapportera près de 100 milliards de francs français d'actifs publics. Sont notamment concernées des banques (Société générale, Paribas, BTP Banque) ou de grandes entreprises du BTP (Saint-Gobain).

L'épargne en actions aura attiré près de 20 millions de ménages.

## ACQUISITION

Socform



UNE STRATÉGIE DE CONQUÊTE EXTERNE ALLIÉE À UNE RECHERCHE CONTINUELLE DE SYNERGIES ET DE RATIONALISATION AU SEIN DU GROUPE : CLÉ DU DÉVELOPPEMENT D'UN LEADER MONDIAL.

# 1987

La politique de diversification de la clientèle engagée en 1986 se concrétise par la création de Mefran Collectivités.

Cette structure permet de cibler, avec succès, les 35 000 municipalités de France, tout en améliorant le taux d'occupation des usines.

L'outil de production et le réseau de distribution Mefran permettent de fournir rapidement des barrières de circulation ou des podiums pour les mairies. La rentabilité immédiate permet à l'activité de se développer rapidement.

La reprise des sociétés Mag puis Mib est stratégique.

Elle renforce le Groupe auprès des revendeurs et permet un maillage national via des implantations sur le territoire. Mag n'a pas d'outil de production.

Comme Mefran Collectivités, la reprise de Mag renforce le taux d'occupation des usines et élargit la gamme en distribuant des étais et des tréteaux à cette même clientèle.

En parallèle, la gamme d'échafaudages légers Mib complète l'offre Mefran pour les artisans (peintres).

Mib possède sa production propre mais l'outil n'est pas conservé. Le Groupe Altrad crée une société commerciale pour reprendre les actifs Mib et signe un contrat de sous-traitance avec le créateur de Mib pour la production.

Un réseau national de revendeurs est en place avec Socform dans le Sud, Mag en région parisienne et Mib en Rhône-Alpes. Porté par la perspective du grand marché européen et les politiques de diversification des grands groupes, Altrad expérimente la diversification de ses activités et ses limites.

Les perspectives de résultats bénéficiaires pour toutes les sociétés et d'une forte croissance du chiffre d'affaires laissent penser que 1988 sera une excellente année pour le Groupe Altrad.

## MONDE

La population de la Terre franchit le cap des 5 milliards d'individus.

Le soulèvement de la jeunesse palestinienne contre l'armée israélienne dans la bande de Gaza marque le début de l'Intifada.

## EUROPE

Une restructuration radicale marque l'économie hongroise.

La relative libéralisation politique et économique permet l'ouverture de relations commerciales avec l'Ouest.

Le premier vol de l'Airbus A320, déjà commandé à plus de 400 exemplaires, inaugure une carrière exceptionnelle avec près de 10 000 appareils commandés. C'est le second avion le plus vendu au monde derrière le Boeing 737.

## FRANCE

L'ouverture du Futuroscope, « parc du Futur », consacre un espace dédié à l'enseignement, à la recherche et aux loisirs. Malgré sa position géographique, le Futuroscope est devenu le deuxième parc de France par son chiffre d'affaires derrière Disneyland Paris.

Fortement influencée par la baisse de Wall Street, la Bourse de Paris connaît en octobre deux lundis noirs qui font surgir le souvenir du krach de 1929.

Naissance d'un grand groupe dans l'industrie du luxe : LVMH.

## ACQUISITION

Mib, Mag

## CRÉATION

Mefran Collectivités



DES SOLUTIONS INNOVANTES  
AU SERVICE DE NOS CLIENTS.

# 1988

La politique de croissance externe se poursuit à travers l'acquisition d'Etem et de Sodetub, renforçant considérablement le Groupe et son catalogue.

Etem produit des solutions lourdes pour les grands chantiers (échafaudages, tours d'étalement) depuis le Lot-et-Garonne. Elle apporte sa connaissance des majors du BTP (Bouygues, Eiffage, etc.) et son expérience des grands chantiers internationaux. La typologie de sa clientèle implique une force de vente technique et resserrée. Par ailleurs, Etem loue ses échafaudages en France.

Sodetub est une entreprise de location d'échafaudages couvrant le marché parisien. Son professionnalisme en matière de montage-démontage apporte une valeur ajoutée significative aux activités de location du Groupe, qu'elle complète par ailleurs.

Cette croissance rapide est accompagnée par l'entrée au capital d'investisseurs comme BNP Paribas à hauteur de 4 %. La notoriété de ces partenaires de premier plan et l'importance de leur réseau d'affaires assurent au Groupe un appui solide et un recours éventuel de haute qualité.

Le renforcement des structures internes s'élargit par la mise en place du contrôle budgétaire et la rationalisation des sites de production.

La politique du Groupe Altrad prépare ainsi favorablement les années de crise du bâtiment : rigueur du contrôle budgétaire, développement d'activités de location (plus résilientes que les activités de production), ébauche de synergies fortes entre les productions des sites Mefran Entreprise et Etem.

\*

*« Nous ne reprenons que des entreprises qui savent faire des choses et qui les font bien, mais qui, pour des raisons diverses, n'ont pas le dynamisme commercial ou les capacités financières et techniques indispensables à notre époque. Chaque entreprise qui nous rejoint conserve ses particularités et ses compétences et nous intervenons pour valoriser ses qualités. »*

LEADER MONDIAL SUR L'ENSEMBLE DE NOS MÉTIERS.

## ACQUISITION

Etem, Sodetub



### MONDE

Le fort développement de l'économie japonaise est tiré par l'exportation et la demande intérieure.

Le marché international assiste au lancement du premier emprunt russe depuis 1917.

L'ONU crée le GIEC (Groupe intergouvernemental sur l'évolution du climat) pour l'étude du réchauffement climatique.

À la suite du séisme d'Erevan (25 000 morts), l'ONU adopte le principe d'ingérence humanitaire : « Assistance humanitaire aux victimes de catastrophes naturelles et situations d'urgence ».

### EUROPE

Un accord de coopération est signé entre la Communauté économique européenne et les États membres du Conseil de coopération des États arabes du Golfe.

Lors du Sommet de Luxembourg, les ministres des Finances de la CEE décident de libéraliser les mouvements de capitaux.

### FRANCE

La réforme de la Bourse de Paris et la disparition de l'ancienne Compagnie des agents de change sont devenues nécessaires pour raison de compétitivité vis-à-vis des autres places internationales.

La création du RMI est jugée indispensable face à un chômage croissant ; cette allocation est financée par un nouvel impôt, l'ISF (impôt de solidarité sur la fortune).

# 1989

La diversification multisectorielle des années précédentes est recentrée sur des domaines proches et synergiques, dans le cœur de métier du Groupe.

Elle se poursuit par l'acquisition des Ateliers de Saint-Denis (Vito, Loire), leader français de la bétonnière.

Les Ateliers de Saint-Denis consolident les positions du Groupe par leur réseau de revendeurs, qui permet d'accéder à une nouvelle clientèle de particuliers par l'intermédiaire de la grande distribution (Castorama, Mr. Bricolage, Point P, Gedimat, etc.).

Le Groupe franchit un palier de diversification industrielle tout en étant confronté à une entreprise marquée par ses difficultés passées. Tout est à reconsidérer. Il devient nécessaire d'assurer la cohérence de fonctionnement du Groupe – préciser la mission de chaque société, réorganiser les équipes commerciales en conséquence, rationaliser les gammes et les sites de production, doter le Groupe de structures de management adéquates.

La rationalisation des fabrications est prioritaire entre les sites de production, avec modernisation de la production et gestion optimale des stocks.

Les Ateliers de Saint-Denis se consacrent ainsi exclusivement à la fabrication de bétonnières, la branche Échafaudages et Accessoires étant déjà bien représentée par d'autres filiales.

Les solutions testées au fur et à mesure des besoins, voire des difficultés, sont une expérience considérable pour imaginer et mettre en place le management efficace tel qu'il fonctionne actuellement dans le Groupe.

## MONDE

Un accord de libre-échange canado-américain (suppression des droits de douane) est signé entre les deux pays.

Le vaste plan d'assainissement du secteur bancaire aux USA rappelle 1933, l'année du New Deal.

La sonde *Voyager 2* survole Neptune, dernière planète du système solaire.

Le naufrage du pétrolier *Exxon Valdez* provoque une catastrophe écologique au Canada.

La progression d'une colonne de chars est bloquée par un inconnu sur la place Tiananmen en Chine.

Le prix Nobel de la paix est attribué au dalaï-lama Tenzin Gyatso.

## EUROPE

La chute du mur de Berlin est un événement considérable qui précipite la fin de l'URSS. Le mouvement de libération en Europe de l'Est se diffuse rapidement.

## FRANCE

Une bulle immobilière se développe avec le doublement du prix au mètre carré en quatre ans.

Les inaugurations successives du Grand Louvre, de la Pyramide du Louvre et de l'Opéra Bastille font rayonner Paris.

Michelin devient numéro un mondial du pneu.

## ACQUISITION

Ateliers de Saint-Denis, marques : Vito, Océane, LB, Richier Béton



UNE STRUCTURE DE MANAGEMENT AGILE EN S'APPUYANT SUR DES FILIALES AUTONOME À FORTE CULTURE ENTREPRENEURIALE.

# 1990

FUSION  
Ateliers de Saint-Denis avec Socform  
Mag avec Mib

L'année permet de clarifier la structure des activités autour de quatre axes spécifiques : vente directe, vente par réseau de distributeurs spécialisés, vente de matériels aux collectivités et activités de location.

Une utilisation ciblée des marques est mise en place. Chaque marque possède une gamme propre, adaptée à sa clientèle. Une nouvelle gamme de bétonnières est ainsi conçue pour les grandes surfaces de bricolage : des produits légers, d'entrée de gamme, aux couleurs multiples.

Une orientation résolument Client accompagnée de restructurations des outils de production et des entités qui les portent. Les Ateliers de Saint-Denis fusionnent avec Socform, Mag et Mib. De gros investissements industriels sont réalisés, comme la chaîne de peinture avec changement rapide de couleurs chez Vito.

Les usines Socform et Etem sont transférées vers Mefran. Le bâtiment et certaines machines de l'usine Socform sont notamment cédés à une association d'insertion par le travail.

L'impact social de ces mutations (réduction d'effectifs) est traité avec éthique.

Bien qu'engagé régulièrement dans des ajustements et des rationalisations, le Groupe Altrad se devait d'engager ces mutations pour aborder sereinement les années à venir. La fin des années 1980 est marquée par une forte baisse des autorisations et des mises en chantier de logements.

Les croissances interne et externe sont les deux volets d'une même volonté.

Le Groupe souhaite créer des pôles d'activités autour des sociétés exerçant une certaine force d'attraction. Pour réussir ces regroupements, le Groupe Altrad a mené de front sa croissance externe – tournée vers l'augmentation des parts de marché et vers la diversification de l'offre – et sa croissance interne, fondée sur la stimulation des potentiels inexploités des filiales.

## MONDE

Nelson Mandela est libéré ; c'est la date symbolique de la fin de l'apartheid en Afrique du Sud. Nelson Mandela poursuit les négociations (engagées secrètement depuis 1984) avec Frederik De Klerk et le gouvernement de l'apartheid.

Le Koweït est envahi par les forces armées irakiennes. Les États-Unis lancent l'opération « Bouclier du désert ». Des troupes, des chars et des avions de combat sont envoyés en Arabie saoudite.

## EUROPE

Lors de la réunification de l'Allemagne, la RFA absorbe la RDA. 1 000 milliards de marks seront le prix à payer pour cette intégration d'une économie dirigée vers une économie de marché.

En Angleterre, la réforme des impôts locaux « Poll Tax » entraîne la chute de Margaret Thatcher, artisan de la restauration du libéralisme en Grande-Bretagne.

## FRANCE

La contribution sociale généralisée (CSG) est le nouvel outil de financement de la Sécurité sociale, devenue plus universelle. Tous les revenus, salariaux ou non, sont concernés.

Une crise des banlieues s'installe : les quartiers défavorisés sont le théâtre de manifestations violentes.

Le rapprochement entre des sociétés naguère concurrentes s'accélère, telles les fusions :

- Air France, UTA, Air Inter ;
- Lyonnaise des Eaux, Dumez.



UN DÉVELOPPEMENT PÉRENNE  
DANS UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE :  
CYCLES ÉCONOMIQUES, PAYSAGES CONCURRENTIELS.

# 1991

Le Groupe Altrad poursuit ses réorganisations. L'activité Services est naissante et peu rentable. Elle fait cependant l'objet d'une attention particulière du Groupe. Elle représente un potentiel de développement important.

La reprise de Sodetub et de l'activité Services d'Etem amène le Groupe Altrad à structurer sa présence nationale à la suite du réexamen des moyens en place : parc d'échafaudages, agences de location, méthodes de gestion... Trois agences Services sont créées en France : dans le Sud (Vennelle), l'Ouest (Bordeaux) et à Paris.

Le développement de cette activité est plus délicat à opérer, faute de moyens financiers et d'expérience.

La fusion des deux entités est un véritable choc culturel : Sodetub est une petite société artisanale et familiale, mal organisée (peu de procédures et de méthodes).

Etem reste traumatisée par la perte de son usine de production et de son réseau commercial récemment transféré chez Mefran. Et c'est maintenant son activité Services qui fusionne avec Sodetub !

La nouvelle entité se confronte à une véritable difficulté pour trouver la gamme d'échafaudages appropriée à ses activités de location et de services. Le contexte national n'est pas favorable : les clients préfèrent encore acheter les produits plutôt que de les louer. La crise du bâtiment est amorcée et se confirme par la baisse des mises en chantier de logements.

L'activité commerciale d'Etem transférée chez Mefran conserve la marque et la gamme des produits.

Le Groupe Altrad prend progressivement et légitimement place dans le paysage économique français. Les fondamentaux restent toutefois fragiles dans un environnement peu porteur.

### MONDE

La première guerre du Golfe permet l'évacuation du Koweït.

L'offensive « Tempête du désert » neutralise l'armée irakienne et consacre une victoire rapide de la coalition. Le monde s'interroge sur l'absence de suites.

L'éruption volcanique du Pinatubo a des conséquences planétaires : un refroidissement général de 0,6 °C de moyenne pendant trois ans.

### EUROPE

Les entités URSS et Yougoslavie disparaissent à la suite des proclamations d'indépendance de leurs composantes.

La création de la BERD permettra d'aider à réformer l'économie des anciens pays du bloc de l'Est.

### FRANCE

Une femme accède pour la première fois au poste de Premier ministre : Édith Cresson.

La CGE devient Alcatel-Alsthom.

Des dispositions légales sont prises pour lutter contre l'alcoolisme et le tabagisme (publicité et interdiction de fumer dans les lieux publics).

DÉVELOPPEMENT MONDIAL : MOINS D'EXPOSITION AUX CONJONCTURES LOCALES, DÉPLOIEMENT DANS LES ZONES À FORTE CROISSANCE ; SUIVI DES CLIENTS GLOBAUX, SOURCING, MAÎTRISE DES COÛTS DE PRODUCTION.



# 1992

Une crise économique sévère, débutée en 1990, sévit en France. Le secteur de la construction, unique débouché du Groupe Altrad, est très affecté.

L'année 1992 doit faire face à une baisse d'activité avoisinant les 30 %.

La méfiance des banques est tangible, malgré un bilan équilibré. Le Groupe Altrad est mal perçu par les institutions financières. « Emprunter » relève de l'exploit pour lui. L'endettement du Groupe a été divisé par deux depuis l'exercice 1989-1990, sans qu'aucun nouvel engagement n'ait été pris. Le poids du BFR (besoin en fonds de roulement) est réduit de près de 40 % dans le même temps.

La gestion de trésorerie requiert une vigilance accrue. Son usage doit être plus pertinent que jamais, au service du nécessaire redimensionnement du Groupe.

Les priorités sont réévaluées. La suppression du tiers des effectifs est rendue nécessaire, tout comme la réduction des stocks de 30 %. Les investissements sont stoppés.

Cette première crise économique traversée par le jeune Groupe Altrad lui permet de développer ses capacités de résilience en consolidant son ADN. Il effectue les apprentissages collectifs indispensables à sa survie et à son développement pérenne.

Cette crise permet d'ancrer durablement les notions d'efficacité opérationnelle, la juste valeur et la limitation des coûts de structure, la rigueur de gestion budgétaire.

Les capacités d'anticipation dont fait preuve le Groupe Altrad préparent son redéploiement.

\*

*« Afin d'anticiper un nouveau recul de l'activité, nous avons mis à profit l'exercice 1992-1993 pour abaisser encore le point mort du Groupe. Ainsi toutes les fonctions de la totalité des entreprises ont été revues. Le point mort chute de plus de 11 millions de francs, soit près de 4 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. »*

## MONDE

Le Sommet de la Terre réunit 117 chefs d'État et de gouvernement à Rio de Janeiro. Les trois piliers du développement durable sont définis (environnemental, social, économique).

La Chine s'ouvre officiellement à « l'économie socialiste de marché ».

La désintégration de la Yougoslavie laisse place à des guerres en Croatie, en Bosnie-Herzégovine... Dubrovnik, patrimoine de l'Unesco, est détruite. Elle a pour devise : « La liberté ne se vend pas même pour tout l'or du monde. »

Le second tour des élections législatives algériennes est annulé pour prévenir un succès du Front islamique du salut. Les militaires s'emparent du pouvoir.

## EUROPE

Le traité de Maastricht est ratifié par référendum après de vives discussions dans les divers États.

La réforme de la PAC (politique agricole commune) prend en compte l'évolution en trente ans des marchés agricoles et des possibilités financières de la CEE.

## FRANCE

Les Restos du cœur sont reconnus d'utilité publique par le Conseil d'État.

La réforme du statut des dockers est engagée.

Un nouveau groupe réunissant Lagardère, Matra et Hachette voit le jour autour de l'espace, la défense, la communication, la presse et l'édition.



INTÉGRATION DE LA LOCATION ET DES SERVICES,  
ACTIVITÉS RÉCURRENTES FOURNISSANT  
DES DÉBOUCHÉS COMPLÉMENTAIRES AUX USINES.

# 1993

Le Groupe Altrad est éprouvé. Les stigmates sont visibles.

Mais il s'en sort mieux que de nombreuses entreprises du secteur, souvent mises à mal par une gestion approximative. Leurs positions sont fragilisées.

Les résultats et les apprentissages réalisés pendant ces années de crise lui donnent un avantage concurrentiel très net. La nouvelle dynamique de croissance en sera facilitée. La crise économique contraint de nombreuses entreprises du secteur à déposer le bilan.

C'est le cas de « l'ennemi » historique de Mefran, la société Michel Frères. L'entreprise a été créée dans les années 1950. Elle est située à quelques kilomètres de Florensac.

Michel Frères a conçu une gamme d'échafaudages proche de celle de Mefran. L'entreprise dispose cependant d'un bel avantage concurrentiel : la modernité de sa chaîne de production de planchers en acier et aluminium.

Michel Frères possède un réseau commercial de vente directe et de vente par revendeurs.

La reprise des actifs de Michel Frères est une opportunité. C'est un coup du destin difficile à envisager pour ses collaborateurs et dirigeants.

Michel Frères s'intègre au Groupe, en cohérence avec le travail de rationalisation déjà engagé.

Le réseau de vente directe est conservé. La vente par revendeurs est stoppée car la gamme de produits est peu différenciée. L'horizon s'éclaircit mais craintes et incertitudes demeurent.

## MONDE

Les Accords d'Oslo manifestent la volonté de paix entre Israël et l'OLP qui se reconnaissent mutuellement. Le Hamas réagit en multipliant les attentats contre les colons, aussitôt suivis de représailles contre les populations arabes.

La Russie s'enfoncé dans la récession. Le président Boris Eltsine se heurte à l'opposition de la Douma mais finit par l'emporter après une dissolution et l'élection d'un nouveau Parlement.

## EUROPE

Le système monétaire européen (SME) est victime d'une spéculation qui cherche à profiter d'un ajustement provoqué des parités, et notamment des monnaies les plus fragiles. Les marges de fluctuation des monnaies au sein du SME varient de 2,25 % à 15 %, ce qui stoppe la spéculation.

L'ouverture du grand marché européen permet la libre circulation des capitaux, marchandises et services à l'intérieur de l'Europe.

## FRANCE

Une aggravation brutale du chômage est le fait de la récession que subit l'économie française, sur fond de sous-emploi chronique depuis dix ans.

Une deuxième vague de privatisations touche 21 sociétés.

Le téléphone portable cellulaire fait ses débuts sur le marché français.

La Banque de France, bien que toujours nationalisée, devient indépendante.

## ACQUISITION

Michel Frères



DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS ET SERVICES À FORTE VALEUR AJOUTÉE POUR UNE MEILLEURE DIFFÉRENCIATION.

# 1994

Les défaillances d'entreprises reculent de près de 7 %, particulièrement dans le BTP et les services aux entreprises. C'est une première depuis 1989.

Au sortir de la crise, l'agressivité sur le marché est parfois signe de fin de cycle. Anjoumétal, concurrent en difficulté, n'échappe pas à cette situation. L'entreprise est spécialisée dans les produits pour collectivités et possède une belle gamme *Tribunes*. C'est la première acquisition dans le domaine des collectivités. Le Groupe Altrad reprend la marque, quelques actifs et une partie du personnel.

Une nouvelle gamme, une nouvelle clientèle, de nouveaux savoir-faire viennent ainsi étoffer la division Collectivités Altrad. Cette reprise inaugure une série d'acquisitions. L'avenir n'a pas démenti l'espoir que cette acquisition a engendré.

La Qualité est déclarée priorité de l'année. C'est, pour le Groupe, une condition essentielle de pérennité et de pénétration de certains marchés, en particulier à l'étranger.

La concertation permanente entre les filiales est au cœur des préoccupations. Altrad instaure le séminaire annuel qui rassemble tous les cadres des différentes sociétés du Groupe. Cet élément de lien et de cohérence, devenu traditionnel, facilite le bon déroulement des actions entreprises et soutient les mutations stratégiques du Groupe. La cohésion entre les responsables est singulièrement renforcée. Elle est le meilleur gage d'homogénéité du Groupe face aux défis de la compétition nationale et internationale.

\*

*« Il faut souligner la difficulté à mener de front la consolidation de l'existant, la mise à profit des opportunités de développement et la recherche de solutions pour une intégration rapide des nouvelles acquisitions. Les problèmes de Qualité, d'indépendance financière et de contrôle sont cette année-là d'une impérieuse actualité. »*

## MONDE

L'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) supprime les barrières douanières entre les États-Unis, le Canada et le Mexique.

Un génocide débute au Rwanda tandis que les Nations unies entérinent une réduction importante de l'effectif des Casques bleus.

Le mouvement fondamentaliste sunnite des talibans apparaît et mène une « guerre sainte » contre le gouvernement de Kaboul.

## EUROPE

Le tunnel sous la Manche est inauguré.

L'Europe organise la première réunion des gouverneurs de l'Institut monétaire européen, organisme intermédiaire en attendant la monnaie unique et la prochaine Union économique et monétaire qui mettra en place la Banque centrale européenne (BCE).

## FRANCE

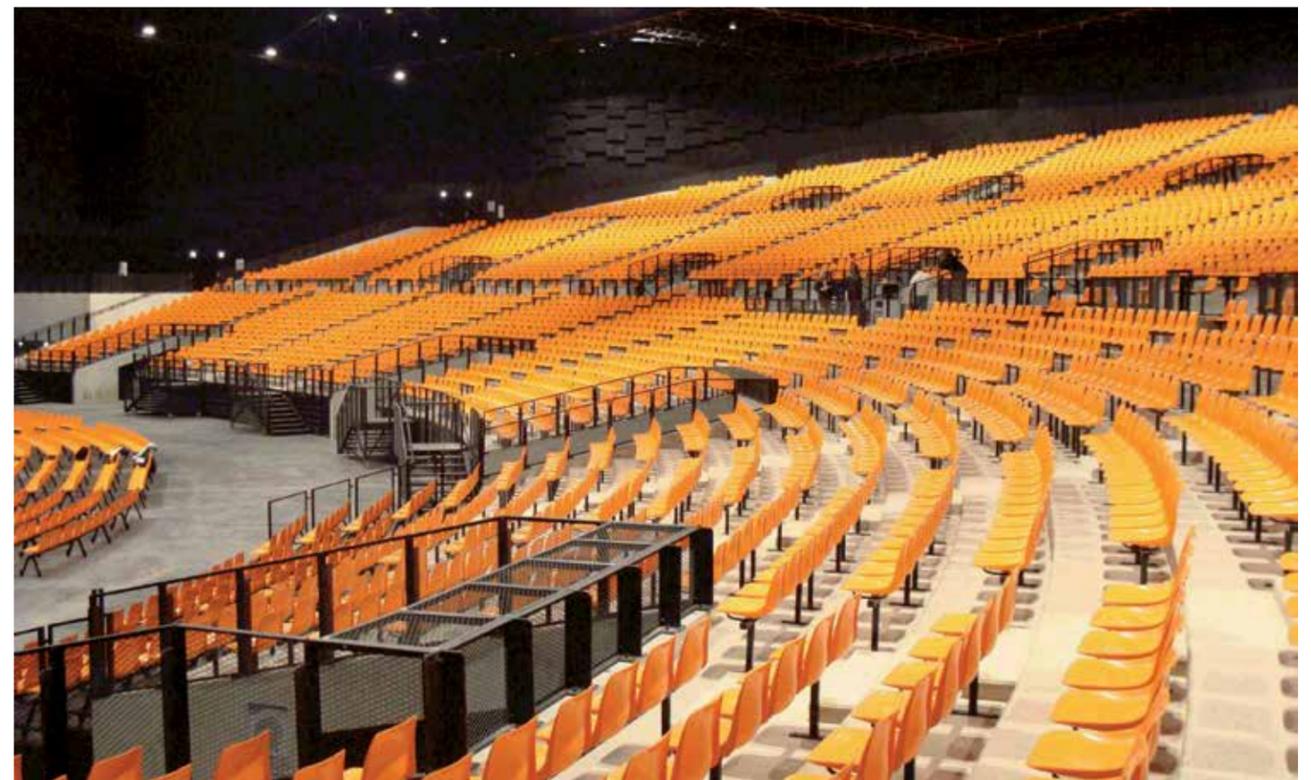
L'art aurignacien âgé de 36 000 ans est à l'honneur avec la découverte de la grotte Chauvet en Ardèche.

Des mesures draconiennes sont prises pour réduire le déficit budgétaire.

Le Crédit lyonnais est victime d'une gestion aventureuse pendant ces dernières années et d'un contrôle défaillant des autorités *ad hoc*.

## ACQUISITION

Anjoumétal



L'AMÉLIORATION PERMANENTE DES PROCÉDÉS ET PROCESSUS EST INSCRITE DANS LA PHILOSOPHIE DE MANAGEMENT DU GROUPE ALTRAD.

# 1995

La reprise d'une politique d'investissements plus significative marque la volonté d'assurer une nouvelle étape de croissance. Deux reprises sont réalisées à cette occasion avec les sociétés Samia et Soframat.

La première, Samia, a été considérée pendant longtemps comme la référence dans le domaine des produits pour collectivités et spectacles. Malgré des produits innovants aussi bien dans leur conception que dans les matériaux utilisés, l'entreprise n'a pas réussi à faire face à ses difficultés, qui l'ont menée en redressement judiciaire.

Altrad est choisi pour reprendre l'essentiel des actifs, réseau commercial et marques de Samia.

Le redressement est rapide grâce à l'allègement des coûts fixes, à la motivation du personnel et au développement de synergies avec les filiales du Groupe : Altrad Collectivités et Anjoumétal... Samia est aujourd'hui une des filiales les plus dynamiques.

La seconde, Soframat, spécialiste du coffrage, des étais et étaielements, a été très éprouvée par la crise du secteur de la construction. Cette fragilisation associée à un fort endettement l'a conduite à la faillite.

Altrad étend ainsi son influence dans le domaine du matériel pour la construction en élargissant sa gamme.

L'intégration de Soframat au Groupe est facilitée par la disponibilité d'un vaste parc de matériel, immobilisé et largement amorti. Soframat ouvre au Groupe Altrad la porte des grands chantiers de construction, domaine d'activité des grandes entreprises. La méthode Altrad pour redresser les entreprises est désormais connue et éprouvée.

\*

*« Cette année s'inscrit dans une continuité de consolidation et de développement. C'est une année de plus grande maturité où les axes de réflexion ont été affinés, avec la reprise des investissements. »*

## MONDE

L'Organisation mondiale du commerce (OMC) est créée à Genève pour étendre et améliorer les missions du GATT. On passe d'une série de contrats temporaires à une organisation permanente, constituée de 77 États membres.

En Amérique du Sud, le MERCOSUR entre en vigueur : marché commun régional entre Brésil, Argentine, Paraguay, Uruguay, puis Chili et Bolivie.

## EUROPE

L'Europe des 12 devient l'Europe des 15 avec l'entrée de l'Autriche, de la Finlande et de la Suède.

La monnaie unique se concrétise ; elle entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1999 sous le nom d'« euro ».

La plus ancienne banque britannique, Barings Brothers, est mise en faillite, à la suite de positions hasardeuses prises par un trader sur les marchés de produits dérivés.

## FRANCE

Le climat social est détérioré par la persistance du chômage et de la précarité de l'emploi. Des grèves de grande ampleur paralysent l'activité.

L'urgence d'une réforme du financement de la protection sociale est admise par tous les partenaires mais le texte proposé à l'Assemblée heurte les corporatismes des entreprises publiques.

Une vague d'attentats meurtriers se produit à Paris et Lyon.

## ACQUISITION

Samia, Soframat



INTÉGRATION DES NOTIONS D'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE, DE JUSTE VALEUR, DE LIMITATION DES COÛTS DE STRUCTURE ET DE RIGUEUR DE GESTION BUDGÉTAIRE.

# 1996

Le Groupe Altrad consolide sa position au sein des collectivités en reprenant la société Devianne Duquesnoy.

L'entreprise, située à Roubaix, est plus que centenaire. Elle est abritée dans un bâtiment ancien, de grande surface. Son outil de production nécessite une réfection.

Sa gamme de produits répond à des critères de qualité. Une partie de son catalogue est à finalité électorale, constituée d'urnes et d'isoloirs... L'autre partie contient des produits similaires à ceux de Mefran Collectivités, Samia, Anjoumétal.

Le redressement de l'entreprise passe notamment par la réduction des charges fixes à tous les niveaux et la révision du portefeuille des produits.

Devianne Duquesnoy devient immédiatement rentable, à l'instar de toutes les autres sociétés reprises.

C'est aussi l'occasion de repenser l'activité Collectivités du Groupe Altrad selon deux axes : transversalité des produits et production transférée vers les sites, avec un point mort bas.

La promotion des talents est rendue possible grâce à l'extension du Groupe qui offre davantage d'opportunités d'évolution.

\*

« Nous poursuivons les projets commencés l'année précédente. Le renouvellement du système d'information est finalisé et relié avec la force commerciale équipée de micro-ordinateurs portables. La GPAO est couplée avec la DAOICAO après une année d'étude. »

## MONDE

Le succès d'Internet est foudroyant (10 millions d'ordinateurs connectés contre 100 000 en 1990).

La première conférence ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce (omc) a lieu. En 1996, le commerce mondial a atteint 6 000 milliards de dollars, soit 21,5 % du PIB mondial.

Le triomphe de l'économie de marché a accéléré le processus de mondialisation.

## EUROPE

À la réunion du sommet européen de Dublin sont établies les modalités du « pacte de stabilité » budgétaire qui liera les États participant à l'euro.

L'apparition de la maladie de la vache folle condamne de nombreux troupeaux, qui sont abattus par crainte de contamination.

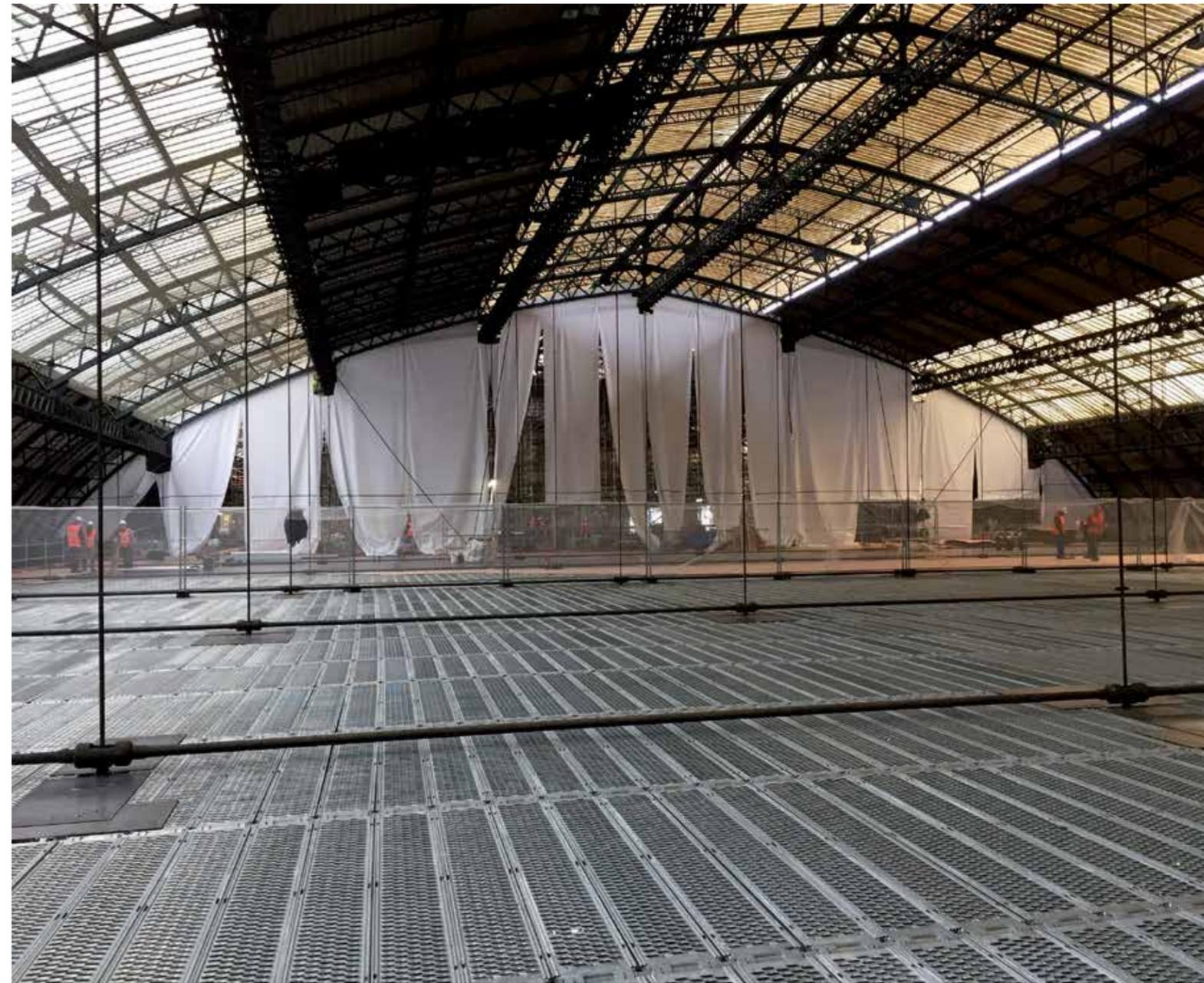
## FRANCE

Avec la prise de contrôle de l'UAP, le groupe AXA, lui-même issu de fusions successives, devient le deuxième groupe mondial d'assurance.

La France stoppe ses essais nucléaires.

## ACQUISITION

Devianne Duquesnoy



STRATÉGIE OFFENSIVE DE DÉVELOPPEMENT  
AVEC L'APPUI DE PARTENAIRES FIDÈLES.

# L'INTERNATIONALISATION DU GROUPE

1997-2008

Dès l'origine, avec la création d'une filiale en Italie, Mohed Altrad savait, sans en avoir élaboré le projet, que la logique du Groupe déboucherait tôt ou tard sur des acquisitions hors frontières. Mais davantage encore, il y a cette évidence liée à sa propre histoire, à son expérience : passé des steppes désertiques à la civilisation urbaine, il a pu mesurer l'immense richesse que produit la confrontation à une culture étrangère, lorsqu'on la découvre, lorsqu'on apprend à la respecter et à l'aimer. Instinctivement, Mohed Altrad s'est ainsi imprégné de ce qui constituerait plus tard sa force. L'entreprise n'est pas seulement un instrument économique – c'était sa première découverte : elle a aussi, au sein de la collectivité où elle s'épanouit, un rôle culturel. C'est une dimension qu'elle doit assumer sous peine de se séparer de la communauté d'hommes et de femmes qui – second apprentissage – en sont l'essence même. Aussi est-il apparu doublement vital aux yeux du dirigeant d'étendre économiquement et humainement les activités de la famille Altrad à l'échelle internationale. C'est avec le rachat de dizaines d'entreprises ou de fonds de commerce à travers toute l'Europe ainsi qu'avec les nombreuses créations que cette famille d'entreprises est devenue le Groupe Altrad. Les acquisitions restèrent principalement centrées sur les métiers de base du Groupe qu'étaient la production et la vente jusqu'en 2005.

En Europe, les premiers apprentissages du Groupe furent réalisés grâce à la filiale italienne qui servit de tête de pont à partir de 1997. L'opportunité de renforcer l'activité Bétonnière, jusqu'alors limitée aux Ateliers de Saint-Denis, fut d'abord saisie en Italie puis en Allemagne et en Pologne. La stratégie de conquête internationale s'est alors précisée, selon deux étapes : une première approche expérimentale permet d'appréhender les nouveaux marchés disponibles à travers l'acquisition d'une filiale ; rapidement la mise à disposition de moyens permet de s'engager dans des voies productives. Des outils ont ainsi été créés : Altrad Tunisie en 2000 puis Altrad Asia en 2006 pour une production économiquement adaptée ; Altrad Logistique en 2001 pour réussir le maillage des territoires et des sites et enfin Altrad Dis, la même année, pour porter le rayonnement des filiales internationales locales sur leurs marchés périphériques.

Les croissances interne et externe étaient les deux volets d'une même volonté.

Le Groupe décida de créer des pôles d'activités fédérateurs autour des sociétés exerçant une certaine force d'attraction. Pour réussir ces rapprochements, le Groupe Altrad a mené de front sa croissance externe, tournée vers l'augmentation des parts de marché et la diversification de l'offre, et sa croissance interne, fondée sur la stimulation des potentiels

inexploités des filiales. Les activités se sont ainsi développées avec succès.

Enracinée sur les Ateliers de Saint-Denis, l'activité Bétonnière a été la première à bénéficier de cette stratégie, passant ainsi d'un développement local à une position mondiale de numéro un en seulement quinze ans (1997-2012). Des acquisitions significatives sur des marchés et des régions économiquement dynamiques, comme le sont les marchés allemand et anglais, permirent ce développement. Elles furent rapidement suivies d'acquisitions dans la péninsule Ibérique et les anciens pays de l'Est (Hongrie et Roumanie). Ces quinze « petites » années, pourtant marquées par une seconde crise, majeure et durable, impactant fortement le bâtiment, édifièrent le leadership mondial du Groupe dans ce domaine.

L'activité Échafaudage suivit, dès 1999, le même parcours – Italie, Allemagne et Pologne, puis Benelux et péninsule Ibérique. Le développement dans d'anciens pays de l'Est (Slovénie et Hongrie) s'est effectué, quant à lui, grâce à la création de filiales de production. Il aura suffi de six années au Groupe Altrad pour installer l'activité Échafaudage au premier rang européen.

L'élargissement des gammes par un pôle Brouette, enraciné en France sur la filiale Richard-Fraisse, s'internationalisa d'abord au Benelux puis en Autriche et en Italie.

Plus tard, les acquisitions de Belle et d'Atika (Bétonnière – respectivement Royaume-Uni en 2010 et Allemagne en 2012), puis de Bragnolo (Brouette – Italie en 2012) bouclèrent les acquisitions de diversification Produit, en revenant aux marchés originels du Groupe parfaitement maîtrisés.

Un développement logique, dans la continuité du passé – mais en même temps un saut d'échelle. Là où, par le passé, l'arrivée de chaque nouveau membre dans la famille avait pu se rationaliser et s'accélérer grâce

à l'expérience, il fallait désormais donner davantage, et en même temps autre chose, de plus neuf, d'inédit. Pour grandir, le Groupe devait aussi changer.

Comment répondre à ce défi interne ? Suivant la ligne qui l'a toujours guidé, Mohed Altrad a proposé un principe dynamique, un principe de vie et de croissance dans lequel – les acquis de tous étant préservés – il serait demandé à chacun de s'ouvrir aux autres et de saisir la chance de s'améliorer.

Il n'est pas permis d'ignorer l'existence de cultures diverses et originales, en particulier au sein d'une entreprise. Pas plus que de les nier en imposant brutalement une culture unique comme le monde économique sait le faire, d'en supprimer l'expression au nom de la primauté de l'économique, ou bien d'organiser leur coexistence par des mesures adaptatives, fût-ce dans le respect sincère d'autrui.

Cela paraît trivial quand l'entreprise est un groupe mondial. Pour autant, les dirigeants passent parfois plus de temps à s'enorgueillir du nombre de nationalités différentes qu'ils comptabilisent comme autant de trophées qu'à créer le contexte de la performance par la différence. Valoriser les spécificités culturelles nécessite de l'audace et du courage. Cela implique également de (re)considérer les hommes et les femmes de l'entreprise à l'actif du bilan plutôt qu'au passif, d'aller au-delà des chiffres pour donner leur juste place aux collaborateurs.

C'est dans ses différences – et à plus forte raison dès que le Groupe s'étend et se diversifie – que l'entreprise puise ses richesses. Ce ne sont pas de vaines chimères, des limites à dépasser ou à contourner, des circonstances dont on peut s'accommoder, mais bien des richesses.

La seule attitude positive et proactive est la valorisation des différences culturelles.

Comme au cœur d'une bétonnière, l'enjeu du Groupe est bel et bien d'amalgamer des composants hétérogènes (du ciment, du sable, du gravier, de l'eau) en un tout cohérent, susceptible de s'adapter à des contraintes très variables – de la fluidité du liquide et de la malléabilité du mortier à la solidité et à la durabilité de la pierre elle-même.

Appliquée à l'échelle du Groupe, cette même stratégie amène à dégager et à cultiver un « esprit Altrad », bâti sur des valeurs fortes et fédératrices communes à l'ensemble du Groupe – des valeurs indépendantes, sans nier pour autant les particularismes (de nationalité, de langue, de religion, etc.) qui le traversent.

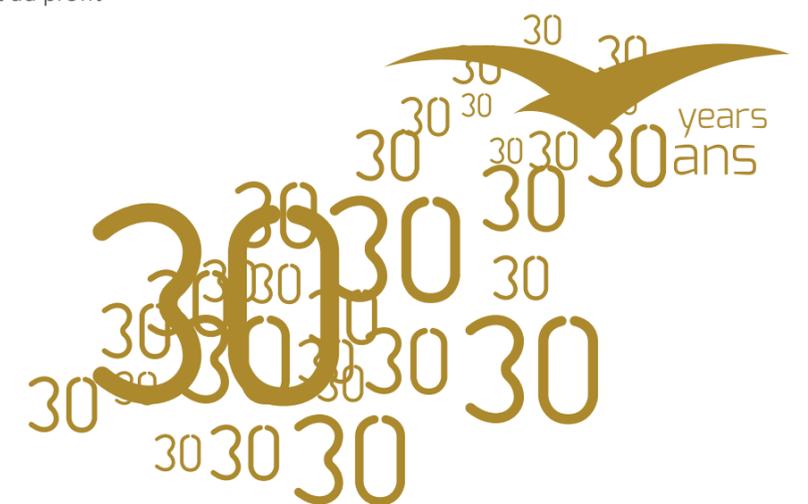
Un esprit dans lequel chaque membre, sans distinction de site, de métier ou d'échelon hiérarchique, puisse se retrouver et se reconnaître. Toutes les formes d'interaction, à chaque niveau et par tous les moyens accessibles, quels que soient le moment ou le lieu, doivent favoriser cet objectif ambitieux. Elles doivent être stimulées en ce sens.

C'est seulement ainsi que l'on peut créer le contexte au sein duquel la valorisation des cultures devient une attitude naturelle et un réflexe spontané, une manière d'être et une façon de faire. Seuls les échanges humains sont à même de projeter, d'échafauder, d'étayer, de faire s'élever cette réalité commune, construite ensemble et au profit de tous : la culture Altrad.

Cette philosophie managériale part du simple constat que chaque entreprise possédait une culture spécifique antérieure à son intégration au Groupe, avec des valeurs historiques, éthiques, stratégiques, linguistiques, sociales et psychologiques originales.

Le Groupe Altrad a ainsi démontré au cours de son histoire son attachement au principe d'une intégration dynamique et positive, qui veille non seulement à préserver la culture de la société absorbée, mais aussi à en tirer parti pour enrichir et développer sa propre culture globale.

Pour preuve, l'ancienne équipe de direction reste généralement en place après l'acquisition, contrairement à ce qui se passe généralement dans le monde des affaires. Elle est ainsi enrichie d'un sentiment d'appartenance.



# 1997

Le rythme des reprises s'accélère. 1997 est une année dynamique. Le Groupe Altrad reprend quatre entreprises : deux en France et deux en Europe.

Le premier fabricant allemand de bétonnières, Lescha, situé près de Munich, n'échappe pas la crise du secteur qui sévit également en Allemagne. Lescha possède une usine moderne dotée d'équipements de qualité. Son personnel est hautement qualifié. Lors de la reprise, le Groupe Altrad s'attache à réduire les coûts de l'outil de production, en dépit d'une faible valeur de rachat. Les effectifs sont réduits et l'endettement est effacé. Le Groupe innove commercialement. Une entrée de gamme pour la grande distribution (GSB) est ajoutée aux produits haut de gamme destinés aux revendeurs.

Bada est un important revendeur de produits de la marque et un client essentiel de Michel Frères. Son acquisition permet de récupérer une lourde créance impayée.

C'est aussi l'opportunité pour le Groupe d'étendre son implantation géographique et d'ajouter des compétences commerciales.

Plus en amont et dans la même veine, la reprise d'Eurotol, sous-traitant local majeur, permet de reprendre la maîtrise de l'ensemble de la chaîne de production de la société Michel Frères. Eurotol est spécialisé dans le travail du métal et le traitement de surface. La sécurisation des moyens s'envisage maintenant en amont et en aval. Mefran Italia renforce ses positions en Italie en reprenant Europea. La société est très connue sur le marché de la bétonnière. Elle propose des produits complémentaires à ceux du Groupe. Son réseau de vente par revendeurs et sa couverture commerciale par vente directe sont des atouts indéniables.

\*

« Outre la dynamique de reprise et la maturité du processus d'intégration, c'est une stratégie à plusieurs bandes que mène le groupe. Chaque reprise est plus qu'une opportunité. C'est l'occasion de compléter à la fois les aspects de la production et de la vente (gammes et réseaux). »

RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES :  
ANTICIPATION, AGILITÉ, MAÎTRISE DES FLUCTUATIONS DE L'ENVIRONNEMENT,  
RAPIDITÉ DE PRISE DES DÉCISIONS.

## ACQUISITION

Lescha Maschinenfabrik, Bada, Eurotol, Europea

## FUSION

Soframat avec Etem

### MONDE

Hong Kong est rétrocedée à la Chine. C'est le traité de Nankin en 1842 qui avait attribué l'île principale à la Couronne d'Angleterre.

Soubresaut en Corée du Sud, la République est contrainte de demander l'aide du FMI (60 milliards de dollars).

Au cours de la conférence des Nations unies sur l'effet de serre à Kyoto, 160 pays décident une réduction de 5,2 % des émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2012.

### EUROPE

Sous la pression des populations des Quinze confrontées à l'accroissement du chômage, le Conseil européen adopte un pacte de stabilité budgétaire assorti d'un volet social. C'est le compromis d'Amsterdam qui prépare aussi l'élargissement aux pays de l'Europe centrale et orientale (PECO).

### FRANCE

La loi instaurant la durée légale du travail à 35 heures est approuvée en Conseil des ministres et entrera en vigueur.

La conscription est suspendue en France et remplacée par la Journée d'appel de préparation à la défense.

La Lyonnaise des Eaux et la Compagnie de Suez fusionnent.



# 1998

Depuis sa naissance, le Groupe a fait progresser les normes de sécurité de ses matériels. Les processus de fabrication ont été améliorés. Productivité et conditions de travail concourent à la même dynamique. Le Groupe développe et met en œuvre un savoir-faire d'efficacité industrielle et commerciale, d'économie de ressources et de respect des hommes. Les standards de qualité sont à l'honneur, comme ambition et résultat.

Dans la fabrication et la distribution d'étais haut de gamme, Rennepont est une référence. La société est une division d'un groupe spécialiste en scierie. Les grosses difficultés financières de cette activité vont entraîner la division Étais dans sa chute.

Le Groupe Altrad reprend les actifs et le personnel Étais. Il met en place rapidement les investissements indispensables. La synergie avec les réseaux de vente du Groupe permet à Rennepont de retrouver une stabilité et le développement attendus.

Rennepont apporte au Groupe un savoir-faire précieux. Dans la suite de Soframat, le Groupe accède aux marchés des grandes entreprises.

L'attention légitime portée à la vie du Groupe ne doit pas occulter les incidences de la révolution monétaire qui va toucher tous les agents économiques, et notamment toutes les entreprises européennes.

Le Groupe se prépare au passage à l'euro. Mais ce n'est en fait, malgré la complexité de la procédure, qu'une banalisation des flux monétaires. Le passage à l'euro s'inscrit dans une logique de prime commerciale au plus dynamique. La concurrence intra-européenne est un point essentiel de veille stratégique.

## MONDE

La Russie connaît, depuis la fin de l'URSS, la crise de régime la plus grave, doublée d'une crise économique et sociale.

Deux jeunes américains de 25 ans lancent Google, puissant moteur de recherche sur Internet.

## EUROPE

11 pays sont désignés pour participer à la monnaie unique. Le SEBC (Système européen de banques centrales) comprend la BCE (Banque centrale européenne) et les banques centrales des États européens, y compris ceux qui ne sont pas membres de la zone euro.

L'euro est introduit sur les marchés financiers ; il deviendra monnaie unique en février 2002.

## FRANCE

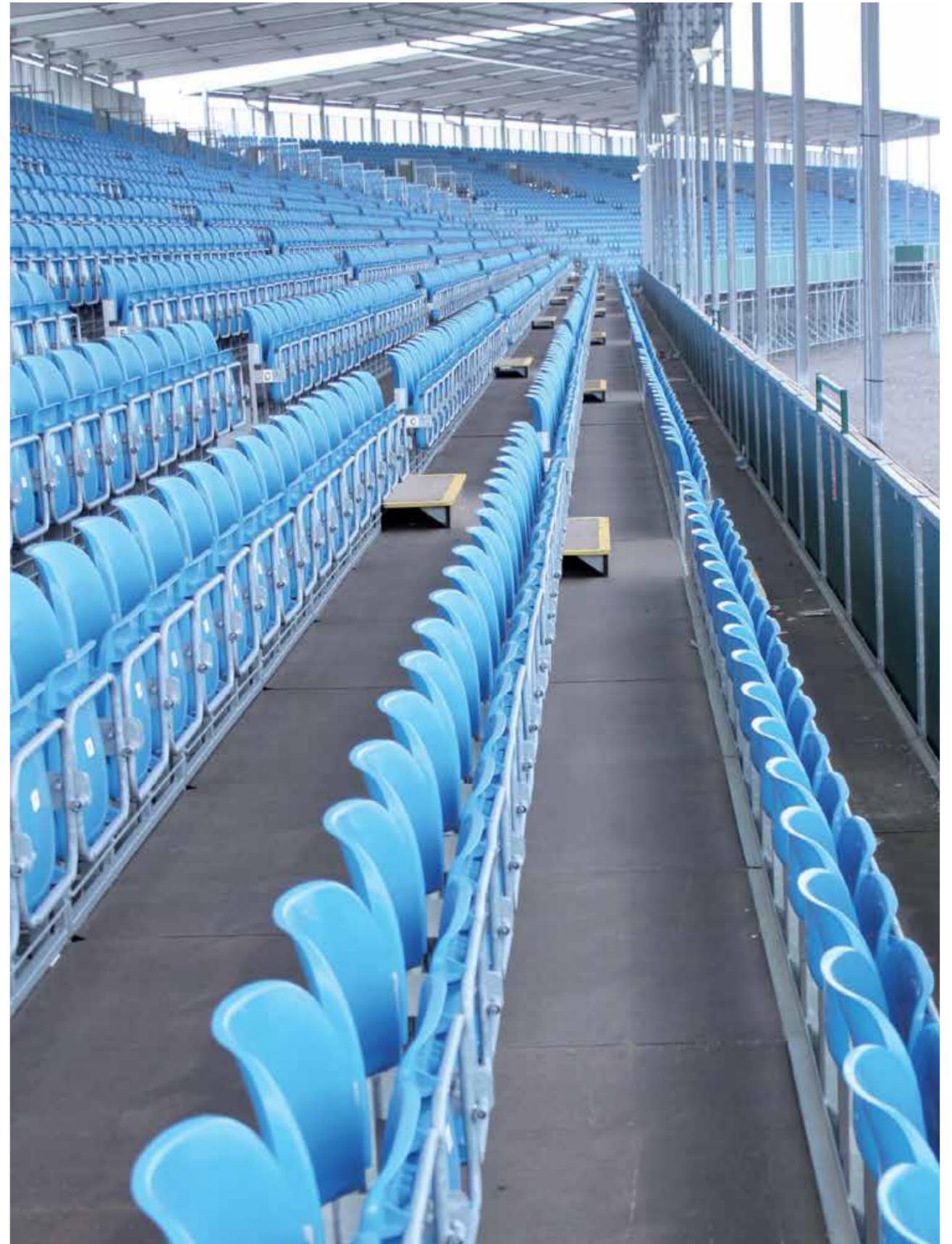
Le préfet de Corse Claude Érignac est assassiné.

Avec la cession des derniers actifs détenus par l'État, la reconstitution du système financier français arrive à son terme. Le GAN est cédé à GROUPAMA, le Crédit mutuel absorbe le CIC.

L'équipe de France remporte pour la première fois de l'histoire la Coupe du monde de football.

## ACQUISITION

Rennepont



LE CLIENT EST AU CŒUR DES PRÉOCCUPATIONS :  
EXPERTISE, ACCUEIL, ÉCOUTE, ANTICIPATION, EMPATHIE,  
DISPONIBILITÉ ET IMPLICATION.

# 1999

## ACQUISITION

Lérin, Sacem, fonds de commerce  
Conmix et Semme

## CRÉATION

Altrad Collectivités

## FUSION

Réseaux commerciaux  
Samia avec Devianne Duquesnoy

L'année 1999 est riche en événements. La création formelle d'Altrad Collectivités permet de rationaliser son fonctionnement. Cela se traduit notamment par la différenciation des réseaux commerciaux et des gammes de produits, une segmentation de la clientèle avec des catalogues différents. La reprise *in bonis* de Lérin (région nantaise) permet de compléter la gamme de produits déjà étendue du Groupe par des produits et des accessoires destinés au secteur agricole.

Le Groupe profite de la reprise de Sacem, fabricant d'étais situé à Clermont-Ferrand, pour engager une fusion avec Rennepont. Cette fusion s'accompagne d'une refonte des catalogues de produits, des réseaux commerciaux et de la segmentation de la clientèle. Les moyens de production de Sacem sont transférés vers Rennepont.

La reprise de Semme permet au Groupe d'étendre sa présence en région parisienne dans les activités de services. L'entreprise est concurrente du Groupe pour les activités de montage et démontage d'échafaudages.

À l'international, Altrad Italia renforce sa présence locale et s'initie au grand marché export grâce à l'acquisition de Connemix (installée dans le centre de l'Italie). L'entreprise sous-traite sa production. L'export est clairement sa priorité, tout en servant une part du marché italien.

\*

*« Notre Groupe n'a pas vocation à se situer parmi les géants. Nous avons su rester fidèles à notre métier de base et mener une stratégie de tache d'huile en étendant progressivement notre implantation nationale et internationale. Notre stratégie repose sur un savoir-faire incontestable en matière de gestion de la croissance, qu'elle soit interne ou externe, intracommunautaire ou extérieure. Toutes les parties prenantes y trouvent avantage. »*

## MONDE

Consécutive à la crise de l'été 1997 survenue en Asie du Sud-Est et dans certains pays d'Amérique du Sud, une nouvelle organisation du système financier international finit par se mettre en place. La réflexion porte sur de nouvelles règles prudentielles, l'encadrement des *hedge funds*, la maîtrise des politiques monétaires.

Le sommet de l'OMC à Seattle constitue un nouveau round avec ses espoirs et ses peurs sur fond de mondialisation et tous ses conflits d'intérêts. Consensus *a minima* cependant.

## EUROPE

Le 1<sup>er</sup> janvier marque le passage à l'euro, étape capitale de la construction de l'Europe.

Le Portugal rétrocède Macao à la Chine.

## FRANCE

La bulle Internet dope la Bourse. Le CAC 40 dépasse en séance 5 000 points. Début mars, une bataille boursière autour de la contre-OPÉ est lancée par la BNP sur la Société Générale et Paribas qui avaient annoncé leur rapprochement un mois avant.

En treize ans, la puissance publique s'est allégée de 400 milliards d'actifs par abandon total ou partiel de 18 entreprises.

La catastrophe du pétrolier *Erika* pollue les côtes du Finistère.

Après un an de négociations passionnées, le pacte civil de solidarité (PACS) est adopté.



LA FORCE D'UN GROUPE INTÉGRÉ,  
PRÉSENT SUR LES TROIS MÉTIERS DE LA CHAÎNE DE VALEUR :  
LA FABRICATION, LA DISTRIBUTION ET LES SERVICES.  
ALTRAD EST LE SEUL À AVOIR CHOISI CETTE VOIE.

# 2000

ACQUISITION  
Spomasz

CRÉATION  
Altrad Tunisie

FUSION  
Altrad Holding  
avec Altrad Développement

Une nouvelle usine est construite en association avec un grand industriel tunisien. La création d'Altrad Tunisie est une étape importante de la course à la mondialisation. Les importations chinoises massives entraînent certains produits du Groupe dans une compétition déloyale. L'érosion régulière des marges impose une baisse de leurs coûts de production.

La décision se montre pertinente. La filiale trouve durablement sa place au sein du Groupe, dont elle devient un atout stratégique. Le chiffre d'affaires est en progrès constant, porté par l'expansion du Groupe. L'effectif, initialement modeste, atteint plus de 120 personnes.

La reprise de Spomasz, premier producteur polonais de bétonnières, permet au Groupe d'étendre sa présence en Europe. Spomasz occupe une position particulière en Pologne : fournisseur de l'armée, elle est propriété de l'État, à qui elle fournit des silos et des cocottes-minute. Sa privatisation fait l'objet d'un appel d'offres consécutif à l'adhésion du pays à la CEE.

Spomasz est viable mais des réformes sont nécessaires, tout comme une modernisation et un changement culturel. La charge de travail est faible. Les efforts engagés permettent sa mutation et assurent son développement.

La rationalisation du Groupe se poursuit avec la fusion des deux holdings du Groupe, créées successivement pour des besoins fiscaux, juridiques et comptables. Ce double niveau de consolidation devient coûteux.

\*

*« La concentration seule ne peut être une fin en soi. Elle doit préfigurer un concept homogène qui passe par la maîtrise de la chaîne de valeur. Le Groupe se trouve opportunément placé par une stratégie éprouvée et crédible : capacité de production, faculté d'innovation, qualité des produits et communication adaptée. La dynamique de ces quatre dernières années a permis le doublement du chiffre d'affaires à 122 M€, tout en respectant un rendement significatif des capitaux investis. »*

## MONDE

Le bogue informatique planétaire redouté n'a pas lieu mais il a coûté en traitements préventifs plusieurs milliards de dollars aux entreprises.

Les Bourses atteignent leur niveau record (record de la bulle Internet) avant de perdre jusqu'à 80 % de leur valeur les années suivantes.

Le sous-marin nucléaire russe *Koursk* coule avec 118 marins à bord.

En Palestine, la seconde Intifada débute.

## EUROPE

Le plan de lutte contre l'épidémie de la vache folle interdit les farines animales dans toute l'Europe.

Airbus, associée à plusieurs firmes aéronautiques européennes, devient EADS.

## FRANCE

La durée du mandat du président de la République est réduite : le quinquennat est adopté par référendum.

La durée hebdomadaire du travail passe à 35 heures dans les entreprises de plus de 20 salariés.

Un Concorde d'Air France à destination de New York s'écrase sur un hôtel près de Roissy : 113 morts.



UNE GOUVERNANCE VIGILANTE :  
TRANSPARENCE DE L'INFORMATION FINANCIÈRE,  
GESTION DES RISQUES, RÈGLES D'ÉTHIQUE, CONTRÔLE INTERNE  
ET INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS.

# 2001

## CRÉATION

Altrad Groupe Logistics, Altrad Dis,  
Altrad International

L'esprit visionnaire, Altrad commence le troisième millénaire serein et confiant.

*La vie se construit chaque matin\**. 2001 est ainsi marquée par des créations de sociétés et de marques au service du projet d'entreprise.

Les sites de production et de distribution maillent les territoires qu'il faut opportunément relier pour une fluidité de l'activité à moindre coût. Mais celui généré par l'activité Transport et Logistique s'est trop accru. Altrad Logistique est créée pour optimiser les coûts et services, en interne et au bénéfice du client. L'entreprise s'appuie sur une offre abondante de transporteurs.

Chaque filiale gère parallèlement ses propres exports. La croissance du chiffre d'affaires du Groupe à l'international impose une force de frappe structurée et efficiente. Altrad International devient, dès sa création, le bras armé du Groupe hors de France.

\* Slogan du Groupe au début du millénaire.

Mais l'acquisition de multiples filiales internationales nécessite la construction de scénarios propres à chaque pays.

La « Matrice ABC » évite ainsi que la filiale internationale ne concurrence les filiales locales, implantées dans les différents pays. Dans la même veine, le Groupe crée une marque spécifique, Altrad Dis, à l'adresse des revendeurs et des grossistes de produits destinés aux collectivités. Cette cible était jusqu'alors inexplorée.

\*

*« La structure industrielle ne s'est pas figée au cours des dernières années. Sa simplification a permis de durcir le noyau industriel du Groupe.*

*Il convient de défendre la position de ce dernier en renforçant partout ses assises et ses moyens d'action.*

*Il devient de plus en plus évident qu'une croissance du Groupe viendra essentiellement de son internationalisation. »*

### MONDE

Aux États-Unis, les attentats du 11 Septembre font plus de 2 700 morts. Ils marquent une nouvelle ère du terrorisme international et la reprise du conflit en Afghanistan.

La station orbitale russe *Mir* se désintègre dans l'atmosphère.

### EUROPE

Le Conseil européen décide de créer une convention dans le but de réformer les institutions pour faciliter l'accès des nouveaux membres.

La Grèce intègre la zone euro.

La Commission européenne décrète l'embargo sur le bétail britannique à la suite de la découverte d'une épidémie de fièvre aphteuse.

### FRANCE

L'explosion de l'usine AZF de Toulouse fait 30 morts et des milliers de blessés. La responsabilité de la société pétrochimique TOTAL est avancée.

La « loi Taubira » reconnaissant l'esclavage comme crime contre l'humanité est votée.

La loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) est publiée au *Journal officiel* (Responsabilité sociétale des entreprises).



UNE ORGANISATION AGILE, FAIBLEMENT HIÉRARCHISÉE  
ET DÉCENTRALISÉE POUR ACCROÎTRE LA RÉACTIVITÉ,  
STIMULER LA CRÉATION ET L'INNOVATION.

# 2002

Le Groupe est en ordre de marche. Il dispose d'un réseau industriel fort, que les filiales nouvellement créées (logistique et développement international) portent plus haut. Il peut recommencer ses investissements. Une première acquisition permet de reprendre l'intégralité des actifs de Baumann. En Allemagne, c'est un intervenant majeur en échafaudages et matériels pour le bâtiment. Il est, en tous points, proche de Mefran. Les produits et les réseaux de distribution sont équivalents. Un réseau de vendeurs exclusifs opère sur le territoire allemand et à l'export.

Le groupe Baumann a vécu des décennies de croissance et de rentabilité mais la crise du secteur de la construction l'a sévèrement fragilisé.

Altrad consolide ses positions, en complément de Lescha. Le Groupe étend et densifie sa présence géographique en Allemagne, Autriche, Suisse et dans le Nord de l'Italie. C'est une opportunité de croiser les gammes de produits entre les réseaux.

La seconde acquisition concerne la société britannique Baromix. Le deuxième fabricant de bétonnières en Grande-Bretagne est challenger de Belle, un important producteur anglais de bétonnières. Baromix est mis aux normes du Groupe et la synergie Produits opère.

Ces deux acquisitions importantes sont des premières dans de grands pays d'Europe. L'impact sur la stabilité financière du Groupe est neutre, voire positif en matière de trésorerie. Les études et prévisions budgétaires ont été soignées et portent leurs fruits.

\*

*« Le développement hors frontière n'est pas une religion, loin de là. C'est la traduction d'une vigilance quant aux opportunités présentes çà et là. Nous sommes preneurs quand celles-ci sont susceptibles de renforcer nos gammes de produits ou de rendre cohérentes et efficaces nos zones d'intervention. »*

## MONDE

Ingrid Betancourt, candidate à l'élection présidentielle en Colombie, est enlevée par les FARC.

Shanghai est désigné pour organiser l'Exposition universelle 2010. C'est la première fois depuis plus de cent cinquante ans qu'un pays en développement accueille l'événement.

## EUROPE

La mise en circulation des billets et pièces en euros est actée dans les douze États de l'Union européenne.

Le pétrolier *Prestige* coule au large de la Galice et provoque une importante marée noire, des côtes de l'Espagne au cap Finistère.

## FRANCE

À cinq mois d'intervalle, le président de la République Jacques Chirac et le maire de Paris Bertrand Delanoë échappent à un attentat.

Un front républicain se lève pour faire barrage à l'extrême droite. Les élections présidentielles de 2002 sont marquées par un score inédit de 82 %, très inhabituel pour une démocratie occidentale.

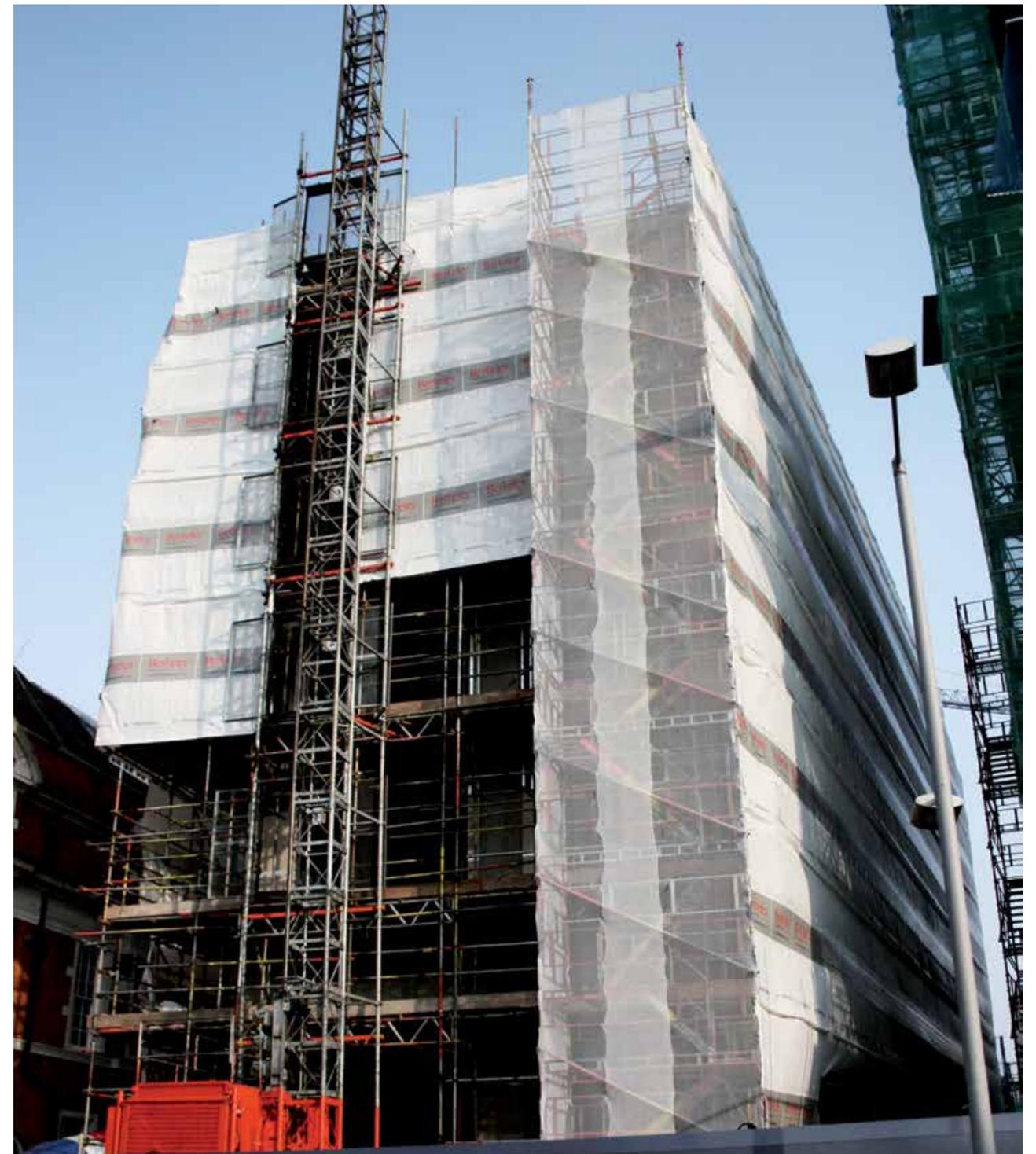
Depuis son ouverture au public, la tour Eiffel a enregistré 200 millions de visiteurs.

## ACQUISITION

Baumann-Mostostal (48 %)

## CRÉATION

Altrad Baumann, Altrad Baromix



UN MANAGEMENT DE CORESPONSABILITÉ AVEC DROITS ET DEVOIRS :  
UNE ZONE ROUGE LIMITÉE FIXE LES PRINCIPES ET RÈGLES,  
UNE ZONE VERTE ÉTENDUE DÉFINIT L'ESPACE DE LIBERTÉ.

Berkeley  
Designed for life  
Stunning riverside development of  
1, 2 and 3 bedroom apartments and penthouses  
T +44 (0)20 7871 0011  
www.onetowerbridge.co.uk



# 2003

La reprise d'Arnholdt est un pari important. Les activités Location et Services du Groupe (Sodetub, Soframat, Semme, Etem) concurrencent directement ou indirectement certains des clients qui achètent nos produits pour les louer à leurs propres clients. Mais ces activités restent suffisamment secondaires pour éviter leur mécontentement. Tout change avec la reprise d'Arnholdt, son réseau d'agences et sa couverture nationale.

Les activités Location et Services peuvent devenir une menace pour les clients du Groupe.

Celui-ci décide de transgresser toutes les théories du marketing qui suggèrent de renoncer. L'initiative est fondée : Altrad est trop petit parmi ses concurrents dans les activités de vente. Le Groupe ne peut raisonnablement grandir sans une démarche audacieuse mais risquée. Et l'avenir de la location reste hypothétique malgré toutes ses promesses. La vente domine encore ses activités avec des pratiques commerciales pérennes.

Ces conditions d'incertitude prévalent quand Altrad achète cette importante filiale d'un groupe allemand.

Plus qu'une intuition, la stratégie est lumineuse. Altrad s'impose rapidement dans la Location et les Services, préparant efficacement l'avenir du Groupe. Ces activités vont s'avérer plus résilientes que les autres lors de la seconde crise économique que vivra bientôt le Groupe.

Cette année marque le début de la grande mutation : transformer un groupe industriel en phase d'internationalisation en un groupe mondial des Services, possédant une forte assise en production.

\*

« Saisir l'opportunité de renforcer sa puissance en profitant de la faiblesse d'un concurrent est justifié. Mais une étude approfondie est menée à chaque acquisition. Elle porte sur les conditions et la conformité avec les objectifs visés, afin d'éviter les rejets de greffe. »

## MONDE

La navette américaine *Columbia* se désintègre avec 7 membres d'équipage.

Dans le cadre de la crise irakienne, une opération militaire anglo-américaine est lancée.

L'accord de Cotonou signé par l'UE et les 77 États ACP (Afrique Caraïbe Pacifique) entre en vigueur et remplace la Convention de Lomé.

La conférence de l'OMC de Cancun (Mexique) échoue.

## EUROPE

L'ancien président français Giscard d'Estaing remet ses propositions de convention afin de réformer les institutions de l'UE. Elles constituent en réalité un projet de traité constitutionnel pour l'avenir de l'Europe.

## FRANCE

La France se désolidarise des États-Unis en ce qui concerne l'intervention en Irak.

L'été est marqué, comme partout en Europe, par les effets d'une canicule sévère. La surmortalité est estimée à 15 000 victimes, surtout des personnes âgées.

## ACQUISITION

Arnholdt



UN CASH MANAGEMENT IMPLACABLE  
ESSENTIEL À LA STRATÉGIE DE CONQUÊTE  
ET À LA PRÉSERVATION DU GROUPE  
DANS LES PÉRIODES DE CRISE.

# 2004

La vocation internationale du Groupe prend, cette année, toute sa signification. Les acquisitions permettent d'atteindre une taille critique, déjà façonnée par une vingtaine d'opérations de croissance externe.

Altrad reprend Plettac. Le Groupe sort vainqueur d'un appel à candidature qui a réuni plus de 40 acquéreurs éventuels. Plettac doit assumer l'échec d'une politique de financement de clients peu solvables. La crise du bâtiment et la réunification des deux Allemagnes altèrent le contexte.

Les actifs sont constitués d'un outil de production (APP) et d'un réseau de distribution (APA).

Le plus récent de ses deux sites de production est sans doute le plus moderne et le mieux équipé du monde.

Le Groupe reprend également les filiales belges, françaises et espagnoles. Havico, devenu Altrad Benelux, assure la distribution en Belgique et aux Pays-Bas.

En complément, le Groupe crée Altrad Liv, une société de production et de distribution en Slovénie, pour couvrir le territoire de l'ex-Yougoslavie.

En position de challenger, le Groupe devient *de facto* leader européen de l'échafaudage. Il dispose maintenant d'une marque réputée, avec des échafaudages de belle qualité, qui consolident son image.

Des marchés jusqu'alors inaccessibles s'ouvrent aux réseaux commerciaux existants. Le Groupe renforce sa présence directe, significative et immédiate, dans plusieurs pays d'Europe, et notamment en Allemagne. La politique d'export de Plettac permet l'entrée dans une dizaine d'autres pays européens.

Parallèlement, Altrad lance une nouvelle gamme de tables élévatrices sous la marque Altrad Élévation.

\*

*« Le développement externe est resté compatible avec les capacités financières du Groupe car les nouvelles filiales ne manquaient pas d'actifs mobilisables, et n'ont pas connu d'interruption significative de leur activité. »*

## MONDE

2004 est l'Année internationale de commémoration de la lutte contre l'esclavage et de son abolition en 1904.

La sonde américaine *Spirit* retransmet les premières photos de la planète Mars.

En Asie du Sud-Est, un tsunami dévastateur fait 225 000 victimes.

La firme Nokia innove en intégrant un appareil photo dans un téléphone portable. Facebook lance son réseau social.

## EUROPE

L'UE passe de 15 à 25 membres avec l'entrée des dix pays qui ont signé le traité d'adhésion du 16 avril 2003.

Des attentats à Madrid font près de 200 morts et plus de 1 500 blessés.

## FRANCE

Le viaduc de Millau, ouvrage monumental de 2 500 mètres de longueur au-dessus de la vallée du Tarn, est inauguré par le président Jacques Chirac.

La loi sur la bioéthique est adoptée ; elle interdit le clonage humain.

La lutte contre les discriminations s'organise. 40 entreprises signent la Charte de la diversité. La France crée la HALDE (Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité), confiée à Louis Schweitzer, ancien président de Renault.

## CRÉATION

Altrad Plettac Assco, Altrad Plettac Production, Altrad Élévation, Altrad Plettac France, Altrad Plettac Ibérica, Altrad Havico, Altrad Liv



L'INTÉRÊT GÉNÉRAL DOMINE SANS ENTRER EN CONFLIT AVEC LES INTÉRÊTS PARTICULIERS.

# 2005

L'ensemble des activités s'enrichit cette année.

Les reprises de Richard-Fraisie et de Fort permettent à Altrad de devenir leader européen de la Brouette. Ce produit est confronté à une baisse durable des prix. L'apparition de grandes surfaces spécialisées (bricolage et agricole) et l'arrivée de produits low-cost de Chine désorganisent une filière en grande difficulté.

C'est le cas de Richard, créée dans les années 1950 près de Bordeaux. Richard venait de reprendre la société Fraisie.

Altrad reprend l'intégralité des actifs et procède à une importante restructuration. Le Groupe ne conserve que le site de Libourne et délocalise certains composants. Le réseau de vente par revendeurs est remplacé par les réseaux Altrad. L'entreprise retrouve sa rentabilité et devient Altrad Richard Fraisie. Il en va de même pour la société Fort, implantée aux Pays-Bas (ville de Tiel), et sa filiale canadienne.

Côté Bétonnière, Altrad Saint-Denis crée la marque Color Evolution : un catalogue de produits légers et esthétiques proposé aux peintres et aux décorateurs.

La branche Collectivités s'étoffe également par la reprise de deux entreprises. Famea Eca est créée pour accueillir les actifs de Famea (Agen) et d'Eca : actifs commerciaux et usine spécialisée dans les produits tubulaires. Elle intègre également Vedif, spécialisée dans les produits pour collectivités.

Dans le domaine de l'échafaudage, le Groupe reprend la dernière filiale de Plettac. Altrad Alucon (Hongrie) est spécialiste du travail d'aluminium : planchers, échafaudages roulants et fixes.

Le Groupe a acquis, avec Baumann, le contrôle total de Baumann-Mostostal. C'est le premier producteur et prestataire de services d'échafaudages en Pologne. Son activité exportatrice est importante dans les pays de l'Est.

En complément, le Groupe offre de nouveaux services pour faciliter les ventes à certains clients, à l'aide d'une petite activité de financement proposée par Altrad Financement.

## MONDE

La mort du pape Jean-Paul II suscite un vif émoi dans le monde entier.

L'ouragan Katrina s'abat sur la Louisiane aux États-Unis et fait plus de 1 200 victimes.

## EUROPE

Après le « non » au référendum sur le projet de constitution européenne, jugé « illisible » par certains, l'Europe se retrouve sans Constitution.

Pour la première fois une femme, Angela Merkel, préside aux destinées de l'Allemagne.

L'IRA dépose les armes après trente-cinq ans de conflit.

## FRANCE

Deux mineurs poursuivis par la police meurent électrocutés dans un transformateur électrique. Cet événement déclenche de violentes émeutes urbaines qui s'étendent à l'ensemble du territoire.

Le public est fasciné par le nouvel Airbus A380, le plus gros avion civil de l'histoire. C'est un long courrier pouvant transporter de 555 à 853 passagers, suivant sa configuration, avec une autonomie de 12 500 kilomètres, soit la distance New York-Hong Kong.

## ACQUISITION

Famea ECA, Vedif, Fort, Fort Canada, Altrad Alucon, Baumann-Mostostal (52 %)

## CRÉATION

Altrad Richard Fraisie, Altrad Industrie, Altrad Financement, Altrad Color Evolution



LA CONFIANCE EST DONNÉE A PRIORI.

# 2006

Le Groupe se dote des moyens de composer avec les effets de la mondialisation, et notamment d'une concurrence sur les prix qui s'exerce pratiquement sans retenue. La création d'Altrad Asia permet un sourcing maîtrisé sur le marché chinois. Les matières premières et produits, jusqu'alors achetés en Europe, sont désormais disponibles à meilleur coût. Altrad Asia procède à des contrôles qualité poussés pour garantir le niveau d'exigence requis par les produits du Groupe.

Elle prend une participation majoritaire chez Sazt pour sécuriser les sources d'approvisionnement.

Altrad Asia confirme, par sa réussite, sa dimension stratégique pour le Groupe.

La reprise de Balliauw, groupe familial belge, marque un virage décisif dans les services et situe Altrad comme un acteur significatif en Europe. Balliauw est spécialisé dans les services à l'industrie, en échafaudages et isolation, sur le marché Benelux. Sa filiale française opère dans le même secteur. Balliauw possède une autre filiale dans les services à la construction.

L'acquisition assure des débouchés aux filiales de production. L'activité Location quant à elle peut pénétrer le monde très fermé des grandes unités industrielles, comme la pétrochimie ou le nucléaire.

Vabor, fabricant de brouettes en Belgique, est intégré et réorganisé en synergie avec Altrad Fort. Vabor est rentable dès la première année de reprise.

La mise en activité d'Altrad Cedria vient renforcer le potentiel de fabrication d'Altrad Tunisie.

Le Groupe teste la pertinence d'une opération d'intégration verticale en reprenant l'Allemand Faradit, un des derniers transformateurs d'acier en tubes.

\*

« Nos produits et services devaient impérativement figurer sous toutes les formes d'utilisation et de commercialisation et en particulier intéresser les grandes unités industrielles ainsi que les chantiers internationaux. L'acquisition de Balliauw répond à cela. »

## MONDE

La mondialisation est pleinement opérante. Les exportations mondiales ont dépassé 10 000 milliards de dollars.

L'Allemagne reste le premier exportateur mondial devant les États-Unis mais la Chine lui ravit potentiellement cette place en 2006 avec l'arrivée de Hong Kong.

Muhamad Yunus, nouveau prix Nobel de la paix, a fondé le premier organisme de microcrédits pour les pauvres et les exclus, il y a une trentaine d'années, au Bangladesh.

## EUROPE

Les Bourses Euronext et New York Stock Exchange fusionnent.

## FRANCE

Le musée des Arts premiers est inauguré quai Branly à Paris en présence de Kofi Annan, secrétaire général de l'ONU.

La Banque postale est créée et reprend notamment les services financiers de La Poste.

## ACQUISITION

Vabor, Balliauw, Faradit

## CRÉATION

Altrad Asia, Shandong Altrad Zhongyuan Trade Co, Altrad Cedria



LIBERTÉ ET PASSION : « OSEZ FAIRE », LIBERTÉ D'ENTREPRENDRE ET VALORISATION DES INITIATIVES.

# 2007

L'année précédente a été marquée par une forte expansion internationale d'Altrad. La notoriété du Groupe est excellente. La stratégie de croissance externe est consolidée par les bons résultats des sociétés reprises : un retour rapide, voire immédiat, à la rentabilité, couplé au respect de la diversité culturelle de l'entreprise. Altrad est un acteur de référence du secteur, tout comme le sont ses processus de reprise et d'intégration.

C'est ce qui pousse les actionnaires de Guy Noël, dernier fabricant de bétonnières en France, à proposer à Altrad leur société située dans l'Ain. La phase de due diligence, entre audits et négociations, montre la compatibilité de l'entreprise, qui rejoint le Groupe.

Les synergies sont immédiates à tous les niveaux avec Altrad Saint-Denis : fusion des réseaux de distribution, optimisation des sites de production et rationalisation des gammes de produits.

La reprise de Guy Noël après celles des sociétés Liv, Lescha et Baromix... marque une véritable restructuration du secteur Bétonnière en Europe et dans le monde. Seuls quelques indépendants survivent.

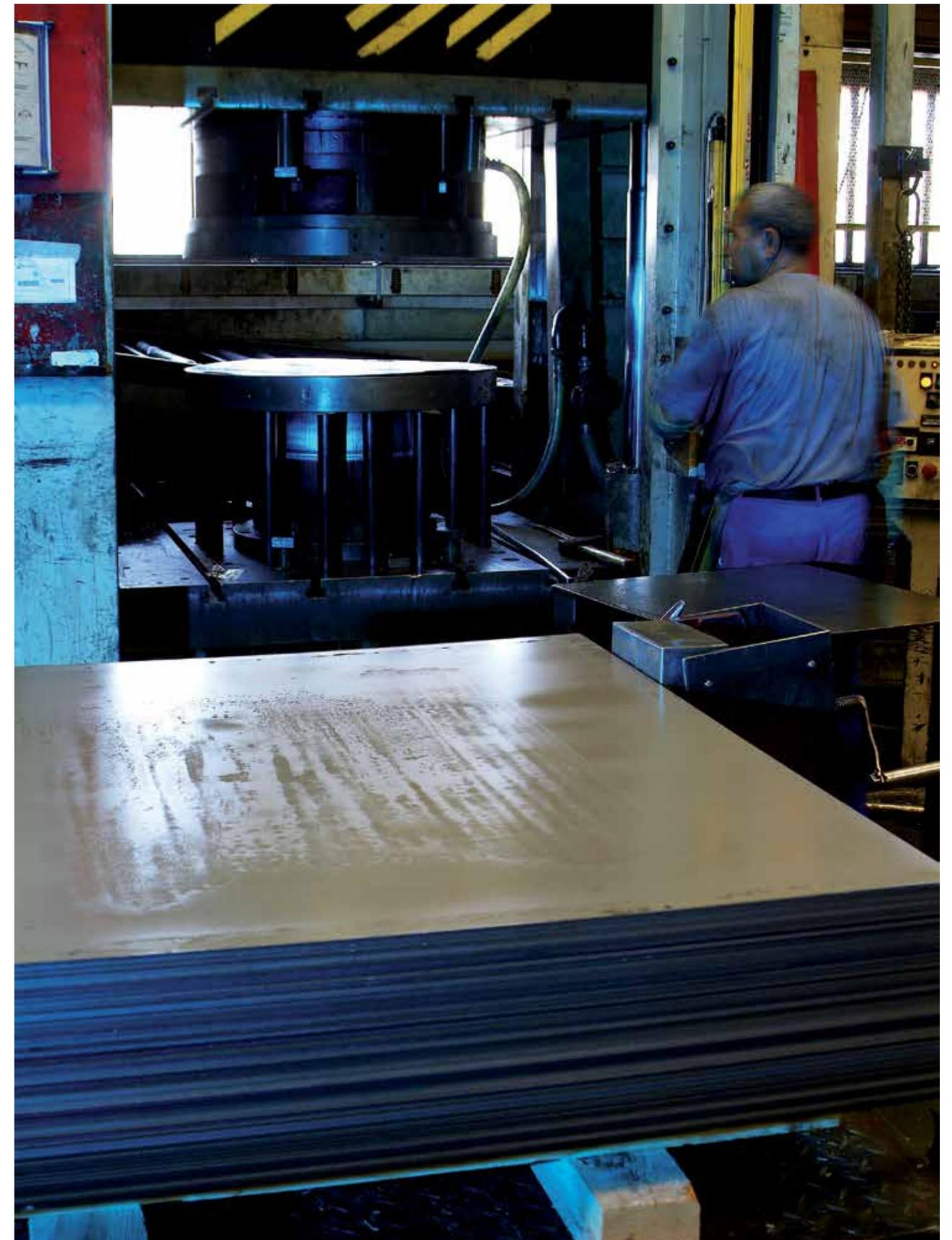
Le rachat de Roederer par Guy Noël, quelques mois seulement après sa propre intégration, est la preuve du succès de l'opération. Roederer est un petit assembleur de brouettes présent sur le marché français. Les produits de l'entreprise intègrent divers composants de Chine et s'adressent à la grande distribution.

\*

*« Il nous a semblé que le moment était venu de mettre en place un dispositif de gouvernance plus complet, basé sur une approche partenariale et un équilibre entre l'esprit libre d'entreprise et le contrôle, ainsi qu'entre la performance et le respect des règles. »*

VALORISATION DES DIFFÉRENCES CULTURELLES :  
RESPECT DE TOUS ET INTÉRÊT PORTÉ À AUTRUI.

ACQUISITION  
Guy Noël, Roederer Distribution Solutions



Au printemps, la situation de la construction et de l'immobilier en Espagne est un puissant signal d'alerte. En Allemagne, Altrad Lescha doit composer avec la chute persistante du nombre de permis de construire. Les cadences de production sont adaptées à la nouvelle donne.

L'envolée du prix des matières premières se révèle très vive et la répercussion sur les prix catalogue n'est pas facilitée par la baisse de la demande. Le Groupe accroît ses recours à Altrad Asia et à une mise en concurrence systématique des fournisseurs. Le Groupe enregistre une chute brutale en automne. Toutes les spécialités sont touchées, en dehors de la vente des produits pour collectivités et de l'activité de location d'échafaudages, qui se montrent plus résilientes.

L'activité Location est un pôle de stabilité, régi par des contrats pluriannuels avec des industriels ou des chantiers à terminer et des plans de relance immobilière mis en place par certains États.

Le Groupe s'associe à un partenaire roumain pour créer en Roumanie Altrad Comatex.

L'assemblage de bétonnières et de brouettes pour le marché roumain permet d'importer des composants des diverses usines du Groupe.

L'entreprise est rapidement fusionnée avec Altrad Roumanie, filiale roumaine de Guy Noël, reprise un an plus tôt.

De même, les fusions entre des sociétés du Groupe sont opérées, en Belgique (Altrad Havico et Vabor) et en Tunisie (Altrad Tunisie et Cedria).

Le Groupe se désengage également de sa filiale canadienne Altrad Fort et de son usine allemande de fabrication de tubes.

\*

*« Une stratégie de vigilance et de réactivité est prescrite à toutes nos composantes. Nous accélérons les mesures de diminution des coûts de production. Nous conservons uniquement les investissements indispensables à la préservation de la capacité de fabrication, au meilleur niveau de productivité. Les effectifs et les modes de distribution, ainsi que le niveau des stocks, sont adaptés. »*

#### MONDE

Bien que redoutée, la crise économique s'installe de façon progressive et durablement. Des interventions massives des États sont mises en œuvre pour faire face à la crise bancaire et financière.

Pour la première fois, un président noir, Barack Obama, est élu aux États-Unis.

#### EUROPE

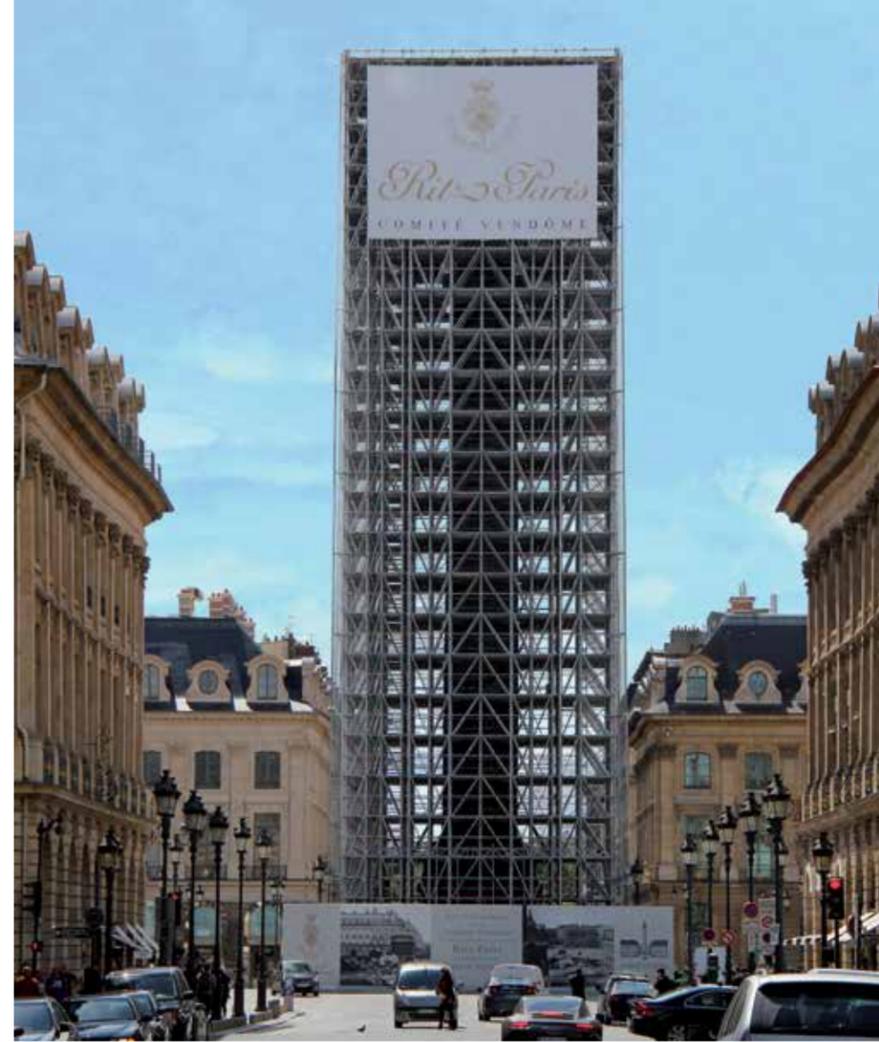
Singulièrement, le président de la Commission européenne, José Manuel Barroso, estime que « la force de l'euro est un signe de confiance dans l'économie européenne [...]. Si l'économie européenne n'affichait pas d'aussi bonnes performances, l'euro ne serait pas à ce niveau ».

Sœur Emmanuelle, née en Belgique, s'est éteinte. C'est un exemple incomparable de dévouement au service des plus démunis.

#### FRANCE

Le plus puissant accélérateur de particules au monde est inauguré le 21 octobre au CERN, à la frontière franco-suisse. Les scientifiques fondent de grands espoirs en cet outil pour pénétrer au cœur de la matière.

Le film français *Bienvenue chez les Ch'tis* établit un record historique en dépassant les 20 millions de spectateurs.



CONCEPTION HUMANISTE DE L'ENTREPRISE :  
« L'ENTREPRISE EST UNE CONSTRUCTION HUMAINE,  
FAITE PAR DES HOMMES ET POUR DES HOMMES. »  
LES INDIVIDUS S'Y ÉPANOUISSENT.

# LA GRANDE MUTATION

2009-2014



La crise de 1990 avait permis d'intégrer durablement des notions d'efficacité opérationnelle, de juste valeur et de limitation des coûts de structure, de rigueur de gestion budgétaire, favorables à l'internationalisation du Groupe. Le changement d'échelle auquel le Groupe s'est confronté, conjugué à ce souci permanent de rationalisation, tout autant qu'à celui de sa maîtrise financière, le conduisit naturellement à développer d'autres types de produits pour le bâtiment. Les réseaux de vente du Groupe, structurés et spécifiques à chaque famille de clients, facilitèrent la diffusion des nouvelles gammes de produits. En même temps se développait le sentiment d'appartenance des nouvelles filiales qui bénéficiaient d'un réel apport de valeur ajoutée, tant dans le respect de leur identité culturelle que dans la permanence de leurs structures dirigeantes. Altrad demeurait fidèle à ses principes et à ses valeurs et continuait de bâtir avec et pour les hommes qui en étaient la cheville ouvrière.

La crise de 2008 engagea la grande mutation du Groupe. Une crise profonde et durable qui provoqua des modifications importantes dans le domaine d'activité du Groupe Altrad ; celui-ci réagit rapidement et anticipa les éventuelles conséquences de ces perturbations. Les activités de production furent les plus touchées, tandis que celles concernant les services se maintenaient ou se développaient.

Jusqu'à présent, l'activité du bâtiment était restée soumise à des environnements changeants et à des risques marché toujours fluctuants, que la rigueur du Groupe permettait de juguler. À l'inverse, de nombreuses entreprises du secteur, en difficulté dans leur contexte propre, étaient devenues très fragiles et ont bénéficié au Groupe Altrad devenu fort de son autonomie financière et de sa maîtrise des acquisitions.

Le Groupe Altrad définit alors une stratégie offensive de développement de ses activités résilientes.

Dès 1988, les acquisitions d'Etem et de Sode-tub, spécialisées dans les services, en furent les prémices, mais c'est par le rachat d'Arnholdt en 2003 que l'intérêt pour ces activités devint concret, ébauchant là les premiers pas d'une nouvelle stratégie qui trouverait son expression dès 2006 avec l'acquisition de Balliauw.

La crise de 2008 fut un révélateur et un aiguillon. La capacité d'anticipation du Groupe s'avérait précieuse. Son aptitude à résister aux épreuves – un crash test grandeur nature – fut éprouvée avec succès pour la seconde fois, renforçant par là la confiance des investisseurs. Le Groupe était opérationnel, quand d'autres se trouvaient déstabilisés.

La logique des acquisitions suivit encore, peu ou prou, celle de la période d'internationalisation précédente. Arnholdt et Balliauw avaient

permis d'installer les activités de services en Allemagne et au Benelux, le Groupe se concentra désormais sur l'autre grand marché, le Royaume-Uni, dont le dynamisme est reconnu sans égal, tout en se redéployant en France et en Espagne. Le Groupe fit en un temps record – quatre années – de très belles acquisitions dans les services à l'industrie (Génération, Trad, Beaver 84, NSG, groupe Poujaut, Jalmat, Servindustria, etc.) et aux spectacles (Spectra, Star Events, etc.). L'accélération des acquisitions et des changements associés fut soutenue, grâce à un appui indéfectible des banques d'affaires, jusqu'au développement paroxystique de 2012-2013. Le Groupe prend une tout autre dimension, tant au niveau géographique que sur le plan des activités, du développement et de la maîtrise du risque entrepreneurial : elle est saluée d'abord par la communauté des entrepreneurs français en 2014 puis par celle des dirigeants des groupes mondiaux en 2015. Les valeurs prônées et mises en œuvre par et pour les hommes du Groupe sont universellement reconnues et transposées, avec le même succès, au Montpellier Hérault Rugby Club – finaliste du Top 14 dès la première saison –, dont Mohed Altrad prend la présidence en 2012.

L'appartenance recouvre deux concepts parfaitement complémentaires : faire partie du Groupe tout d'abord, puis prendre part, à savoir s'approprier le projet de façon à en être le coconcepteur (chacun est une partie du tout, et le tout est plus que la somme des parties).

On appartient d'autant plus qu'on est partie prenante. Cela rejoint l'exigence de l'action. L'appartenance participe donc d'une dynamique alors que le fait d'appartenir est statique. Comment faire naître le sentiment d'appartenance ? Comment transformer une attitude statique en un

mouvement dynamique ? Quelle impulsion mettre en place ?

Il est généralement reconnu qu'une entreprise pérenne et performante est une organisation qui fait naître chez son personnel un sentiment d'appartenance élevé. Ce dernier est-il une force réelle ou une idée un peu démodée demeurée malgré tout en vogue ? Est-il réellement garant du succès de l'entreprise ? Il semblerait qu'il soit en effet indispensable car les firmes les plus performantes peuvent compter sur l'engagement indéfectible de plus de 90 % de leurs salariés, alors que celles qui voient ce taux chuter à moins de 60 % connaissent de graves difficultés.

Le sentiment d'appartenance est le degré d'attachement de l'employé à l'organisation qui l'emploie. C'est un lien affectif qui se développe sous l'effet de facteurs de gestion spécifiques qui amènent l'employé à adopter un comportement bénéfique pour l'organisation et pour lui-même. Il s'agit d'une relation affective positive qui obéit aux mêmes règles que toute relation interpersonnelle avec laquelle elle partage les mêmes caractéristiques : lien émotionnel, relation à long terme, gratifiante, basée sur la confiance, la réciprocité, la tolérance et le compromis de circonstance, sans perdre un certain sens critique (positif et constructif évidemment).

Chaque individu ressent le besoin fondamental de faire partie d'un groupe, chacun souhaite pouvoir y trouver sa place, son utilité et une certaine reconnaissance. En entreprise, les salariés ont ainsi besoin de se sentir intégrés et l'exemplarité de la direction est à ce stade essentielle : elle donne le ton, oriente, définit les valeurs et fait en sorte que l'information soit bien transmise à tous les niveaux dans chacune des filiales. L'exemplarité suscite la confiance, qui est un préalable indispensable au développement d'un sentiment d'appartenance élevé.

Le Groupe Altrad attache beaucoup d'importance à la dynamique de l'appartenance. Aussi, pour le développer auprès des filiales et collaborateurs, il dispose de multiples moyens. L'importance que le Groupe accorde à la qualité des produits, au service à la clientèle et à l'efficacité dans la gestion du Groupe est indispensable, mais elle est loin d'être suffisante. L'information diffusée au personnel sur les orientations, la stratégie et les activités du Groupe doit être de grande qualité. Il est nécessaire que le personnel se sente respecté et reconnu par ses supérieurs. L'existence d'une tâche stimulante est essentielle ; des missions et des responsabilités claires doivent être définies et expliquées ; la reconnaissance du travail bien fait et de l'engagement passe par une démarche d'ouverture à l'autre et de bienveillance ; la traque enfin des doubles langages implicites est un facteur-clé de succès pour l'entreprise.

La grande mutation n'est possible que si l'édifice puise sa force dans la cohésion et l'appartenance.



# 2009

ACQUISITION  
Belle Group

Si la majeure partie du budget d'investissement a été gelée en 2008, le Groupe dispose du potentiel pour revenir rapidement à une position dynamique. Il a testé avec succès, malgré une baisse d'activité de 20 %, son business model en situation de crise brutale.

L'acquisition du groupe Belle en début d'année marque la reprise des investissements. Altrad devient leader incontestable (90 % des parts de marché) et seul producteur sur le marché britannique de la bétonnière. Sept ans après sa reprise, Baromix, qui lui ouvrait le marché anglais, est intégrée à la nouvelle entité Belle.

Altrad se dote d'un complément de produits haut de gamme pour traiter le béton (compactage, dumpers...) et élargit sa clientèle aux loueurs et revendeurs de matériel BTP. Les produits Belle sont commercialisés par les réseaux commerciaux européens Altrad. L'intégration de Belle en pleine crise financière et économique justifie un profond remaniement de ses structures.

La réorganisation des productions, des réseaux commerciaux, de la logistique, du service après-vente (SAV) ainsi que des services administratifs est engagée dès les premiers mois.

Belle possède des filiales en Pologne, en Espagne et en France.

Belle France et Altrad Saint-Denis engagent rapidement des synergies. Les structures et actifs polonais fusionnent avec Spomasz pour constituer Altrad Poland. Ceux de Belle Spain sont clôturés et repris par Altrad Plettac Ibérica.

\*

*« L'intégration du groupe Belle apporte, au Royaume-Uni, une solide tête de pont qui peut faciliter un démarrage de nos activités d'échafaudages, peu développées ici. Accroître la vente d'échafaudages dans cette zone géographique sera un des challenges les plus difficiles, mais aussi les plus prometteurs pour les années à venir. »*

#### MONDE

L'Année mondiale de l'astronomie commémore les travaux de Galilée, qui a découvert, il y a quatre cents ans, les taches solaires, les quatre principaux satellites de Jupiter et les montagnes cratères de la Lune.

#### EUROPE

Une forme nouvelle de grippe, dite A (H1N1), fait son apparition en Europe et mobilise davantage l'OMS (Organisation mondiale de la santé) et les autorités sanitaires des pays que les particuliers.

#### FRANCE

L'entrée en vigueur de la loi sur l'audiovisuel public supprime la publicité après 20 heures sur les chaînes publiques de France Télévision.



COHÉSION ET ESPRIT D'ÉQUIPE :  
CONCERTATION, PARTAGE DES SAVOIR-FAIRE  
POUR DÉPASSER LA SOMME DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES.

# 2010

La politique de croissance externe s'exprime encore, malgré un contexte de crise persistante. L'acquisition de deux entreprises concurrentes va renforcer la position internationale du Groupe.

La première opération concerne la reprise des actifs de Limex (Croatie), spécialisée dans la production et la vente de brouettes et bétonnières. Limex est un confrère des plus remuants mais ses méthodes de gestion l'ont installé durablement dans une crise financière. La restructuration touche tous les niveaux. Ses trois filiales sont directement intégrées dans les filiales du Groupe Altrad implantées localement : Altrad Lescha en Allemagne, Altrad Saint-Denis en France et Altrad Alucon en Hongrie.

Le redressement de Limex, associé aux précédentes acquisitions (Richard Fraisse, Fort, Vabor...), confère maintenant au Groupe une position enviable. Les fortes synergies permettent au nouvel ensemble de baisser sensiblement le point mort et d'améliorer la rentabilité de chacune des filiales du Groupe.

La seconde opération permet d'intégrer 67 % d'une société familiale portugaise, Irbal, fabricant de bétonnières, à forte capacité d'export (Algérie, Angola, Espagne, France, Lybie, Maroc, Roumanie, Russie, Slovaquie). La part de chiffre d'affaires export, supérieure à 80 %, est un amortisseur de conjoncture du marché intérieur portugais. Le rapprochement intervient lors de la passation de flambeau entre père et fils dans un contexte de crise mondiale d'autant plus pénalisant que l'économie portugaise reste confrontée à de sévères faiblesses structurelles.

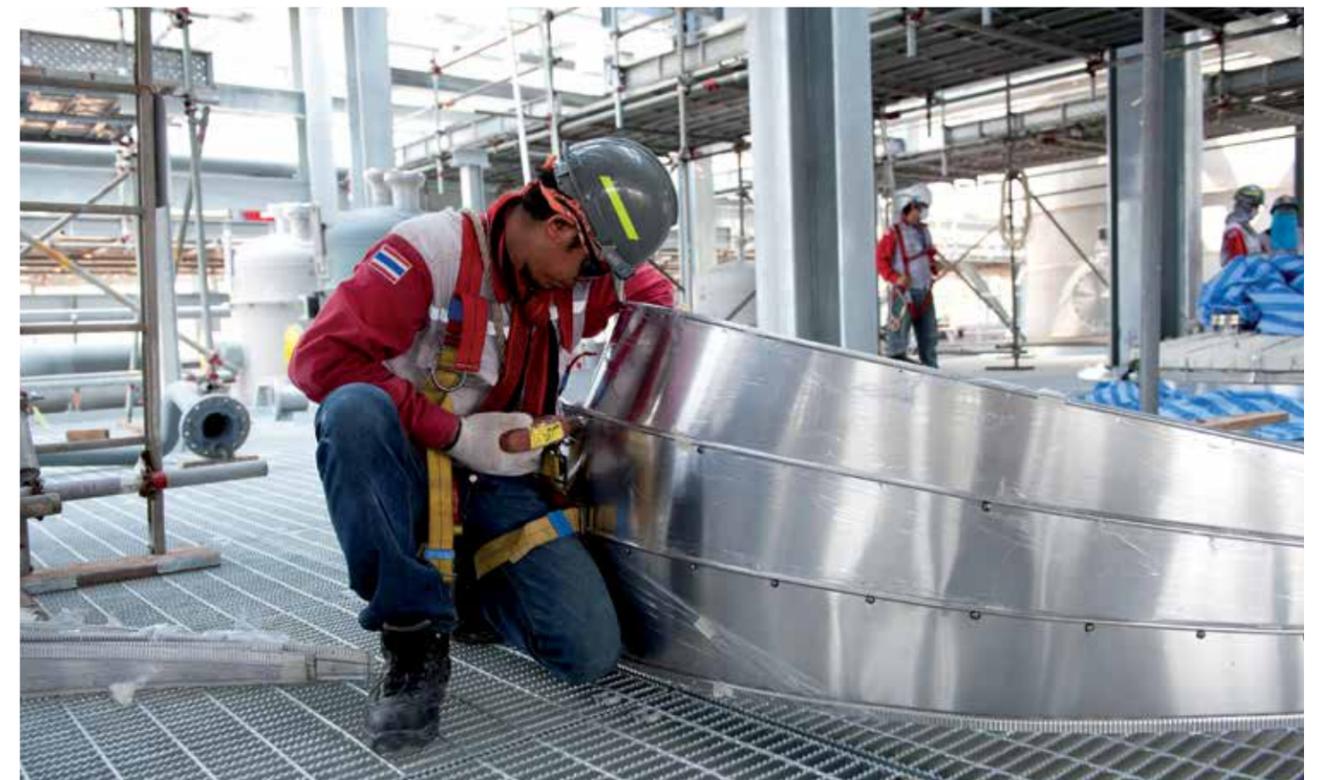
\*

« Apprendre à penser Groupe, c'est apprendre à faire confiance. On voit l'importance de chacun, quel que soit son poste. L'entreprise ne se résume plus à une tête qui décide et dirige. Elle apparaît comme un corps complexe dont aucun organe ne peut être négligé. La passion incite le dirigeant à associer tous les hommes et les femmes qui sont engagés dans la même aventure. »

« LE CHANGEMENT EST DANS NOS GÊNES. »  
L'AMÉLIORATION CONTINUE EST SOURCE DE PROGRÈS.  
NOTRE ENVIRONNEMENT IMPOSE FLEXIBILITÉ, ADAPTABILITÉ ET RÉACTIVITÉ.  
LA REMISE EN QUESTION EST PERPÉTUELLE.

## ACQUISITION

Limex



### MONDE

C'est une année de catastrophe naturelle où près de 300 000 personnes trouvent la mort dans le monde. L'île d'Haïti est frappée par un violent séisme, qui transforme des quartiers entiers en cimetières à ciel ouvert. La Banque mondiale annule définitivement la dette d'Haïti.

Apple annonce la sortie d'une tablette numérique nommée iPad, associant les caractéristiques du Mac et de l'iPhone.

L'Inde promulgue une loi visant à rendre l'école obligatoire et gratuite pour tous.

### EUROPE

Le premier président permanent du Conseil européen, Herman Van Rompuy, prend ses fonctions.

Le président de la République polonaise Lech Kaczynski, son épouse, plusieurs membres du gouvernement et d'autres personnalités polonaises trouvent la mort dans le crash de l'avion qui les ramenait des commémorations du massacre de Katy en Russie.

### FRANCE

Le projet du Grand Paris prend forme. Il a pour ambition de permettre à la ville de Paris de s'inscrire dans le XXI<sup>e</sup> siècle, en associant les collectivités territoriales dans des réalisations concernant l'économie, l'urbanisme, la culture et l'environnement.

La France est choisie par l'UEFA pour accueillir l'Euro 2016.

# 2011

L'intensification des reprises s'accompagne d'une intégration verticale d'activités résilientes comme la location et les services. Agrimotor, société hongroise de production de bétonnières, est une des dernières acquisitions de diversification Produit. L'entreprise réalise l'essentiel de ses ventes sur le marché ukrainien. Altrad Agrimotor reprend ses principaux actifs : fonds de commerce, marque, machines et bâtiments. Un contrat de sous-traitance avec l'ancien associé permet des fabrications sur commande. Le développement commercial de l'entreprise sera perturbé par les conflits en Ukraine.

À l'inverse, la reprise de Xervon Spain s'inscrit dans la nouvelle ligne. Rebaptisée Altrad Rodisola, cette société espagnole (groupe allemand Xervon) est spécialisée dans les services à l'industrie : échafaudages, isolation. Un nettoyage du bilan et des moyens de développement permettent la sortie de crise. Altrad Balliauw reprend AnD, créée en Belgique par d'anciens cadres du Groupe. L'entreprise est spécialisée dans les services à la construction neuve ou à la rénovation (montage/démontage). AnD est immédiatement fusionnée avec Euro-scaff, une filiale de même métier qu'Altrad Balliauw.

Le Groupe reprend Beaver 84, filiale d'un groupe anglais, société de services en construction et génie civil. Acteur majeur sur le territoire anglais, il possède un parc matériel important, qu'Altrad renforce par une capacité d'investissement et une gamme d'échafaudages moderne et de qualité.

L'acquisition de NSG (North Scaffolding Group), reconnue dans les services à l'industrie (chimie, pétrole), renforce la présence Altrad dans les services au Royaume-Uni.

La reprise du Montpellier Hérault Rugby (MHR) s'inscrit dans l'histoire personnelle de Mohed Altrad et dans les valeurs fondamentales de ce sport : respect et loyauté, combativité et esprit d'équipe... Mohed Altrad reprend à titre personnel le plus jeune club du Top 14, championnat le plus relevé au monde. Le club évolue dans un complexe sportif moderne datant de 2007. Le stade d'honneur accueille le Top 14 et la Coupe d'Europe. Il devient l'Altrad Stadium par contrat de naming.

Mohed Altrad prend le contrôle majoritaire et la présidence du club. Une professionnalisation à tous les niveaux (sportif, administratif) permet dès la première année de jouer la finale du Top 14.

## MONDE

Le Printemps arabe, débuté en Tunisie fin 2010, se poursuit dans la quasi-totalité des pays arabes. Ces révolutions recourent aux méthodes de contestation non violente et de communication moderne (Internet, téléphonie mobile, télévision satellitaire). Les transitions ne sont pas faciles. Des affrontements parlementaires et dans la rue jalonnent les discussions sur la Constitution en Égypte et en Tunisie.

## EUROPE

L'explosion d'Oslo et le massacre d'Utoya font respectivement 8 et 87 victimes (entre 15 à 16 ans). Ces attentats, perpétrés par un fanatique norvégien de 32 ans, créent la stupeur. L'ancienne Premier ministre de Norvège qui était visée échappe de justesse à l'assassinat.

Les chefs d'État et de gouvernement de la zone euro instaurent le Pacte pour l'euro, coordination renforcée des politiques économiques.

## FRANCE

Christine Lagarde est nommée présidente du FMI.

Un plan de rigueur de 11 milliards d'euros est destiné à limiter le déficit public. L'aggravation de la crise économique et la baisse de la croissance imposent de nouvelles mesures fiscales.

Le film *Intouchables* atteint 19 millions d'entrées au cinéma.

## ACQUISITION

Agrimotor, Rodisola, AnD, Beaver 84, NSG

## PARTENARIAT

Montpellier Hérault Rugby



VISION FORTE POUR L'AVENIR :  
L'OBJECTIF CENTRAL DU GROUPE EST DURABLE,  
ET SE DÉPLOIE SUR LE LONG TERME.

# 2012

Le développement ciblé prend une nouvelle dimension avec les reprises de grandes entreprises de Services. Sans négliger toutefois des sociétés industrielles intéressantes. Generation est une très belle entreprise opérant en Grande-Bretagne. Elle est spécialisée dans la location simple et la vente d'échafaudages. Altrad fait une reprise majoritaire et conserve les actionnaires fondateurs. L'apport financier et l'application de la charte Altrad étayent les fondamentaux de Generation pour une croissance rentable spectaculaire, facilitée par la mise à disposition d'une gamme d'échafaudages haut de gamme développée par Altrad Plettac. Le Groupe acquiert également MTD en Angleterre. Cette société est spécialisée dans la location et le montage d'échafaudages pour les collectivités. Il est pertinent de dupliquer son modèle d'implantation régionale dans d'autres régions du pays. MTD et NSG mettent en place de nombreuses synergies administratives et financières... MTD est gérée avec succès par Tracey Hutton, une des rares femmes dans ce monde masculin. En France, le Groupe reprend 60 % de Jalmat, acteur majeur en coffrage, étaie

et accessoires. Le management conserve une part du capital. L'assainissement de la structure financière et la réduction des coûts de fonctionnement donnent à l'entreprise une rentabilité convenable. Sa fusion consécutive avec certaines activités d'Altrad Soframat-Etem (ASE) rend l'ensemble cohérent.

Le groupe Poujaud est un intervenant de premier niveau dans les services à l'industrie et à la construction. La holding gère quatre filiales (Poujaud, Socacem, Comi et Garonne), une dizaine d'agences en France et de nombreux locaux chez ses clients industriels. Altrad permet l'assainissement des structures financières, simplifiant et fusionnant certaines structures. L'apport de la charte complète les dispositions.

En Autriche, le Groupe reprend Hofmaninger, spécialisée dans la production et la distribution de brouettes. L'entreprise possède un outil industriel automatisé, qui lui confère une réactivité et un prix de revient compétitif. Altrad en acquiert les actifs au sein d'Altrad Hofmaninger, créée à cet effet.

## MONDE

Vladimir Poutine reprend la présidence de la Russie après un intermède comme Premier ministre, tandis que Barack Obama est réélu aux États-Unis. Il va bientôt exacerber les sentiments nationalistes et l'honneur de la Russie pour laquelle il envisage des frontières mobiles.

Le clip musical *Gangnam Style* du chanteur coréen Psy dépasse le milliard de vues sur YouTube.

## EUROPE

La croissance du PIB est de - 0,3 % dans la zone euro. La France s'en sort honorablement avec 0,5 % derrière l'Allemagne (0,6 %) et l'Angleterre (0,8 %). La reprise est là partout ailleurs : 3,5 % en moyenne dans le monde (2,1 % aux USA) et près de 10 points en Chine.

La Banque d'Espagne annonce que la récession du quatrième trimestre constitue le sixième trimestre négatif de suite pour le PIB du pays, plongé dans la crise depuis l'éclatement de sa bulle immobilière en 2008.

Le navire de croisière *Costa Concordia* fait naufrage au large de l'île de Giglio (Italie) pour avoir permis à son capitaine de faire admirer la côte (de trop près).

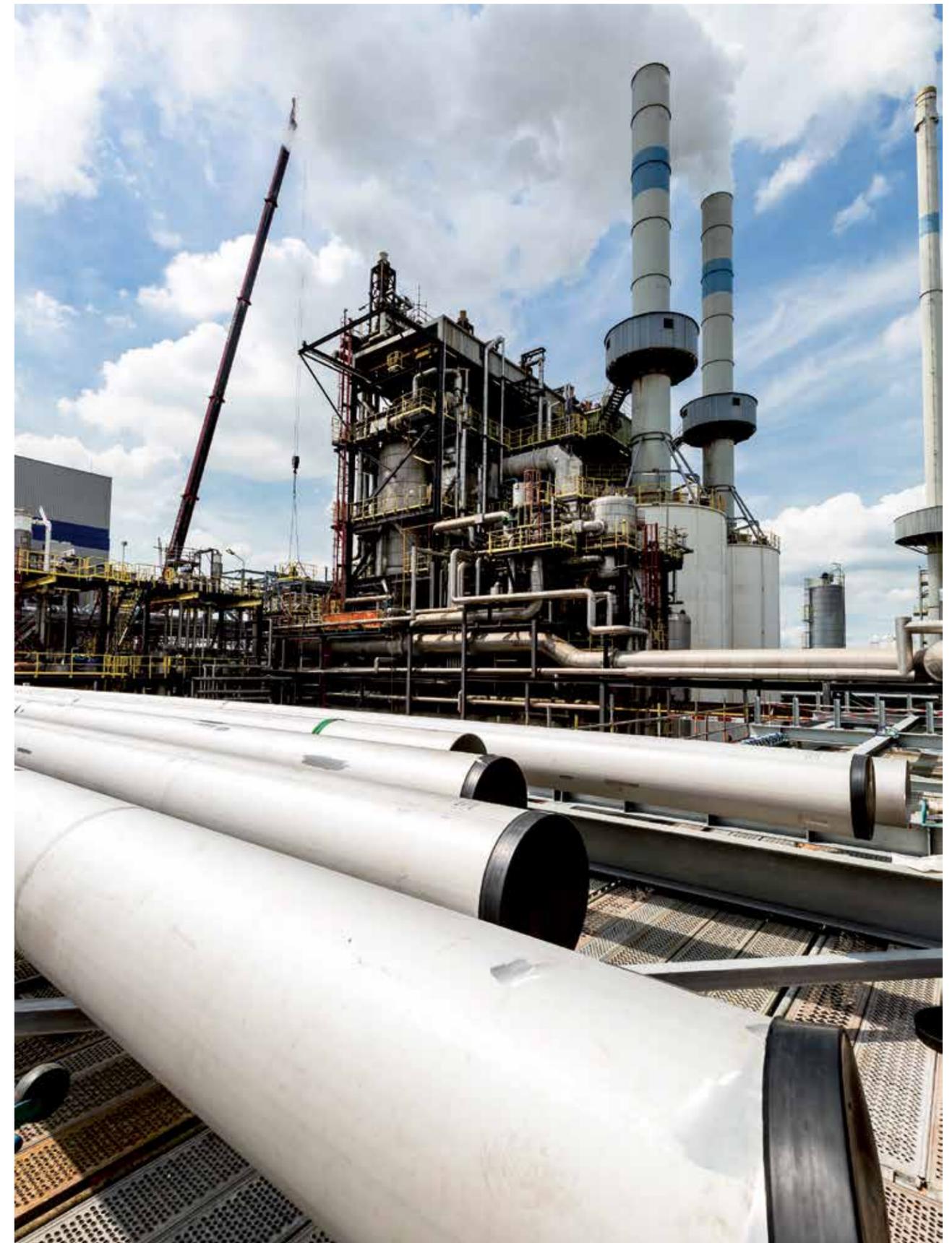
## FRANCE

La France célèbre le tricentenaire du philosophe Jean-Jacques Rousseau, pour qui « l'homme est bon ».

Jean Dujardin devient le premier acteur français à remporter l'Oscar du Meilleur acteur.

## ACQUISITION

Generation, Poujaud, Jalmat, Hofmaninger, Bragagnolo, Atika, Servindustria, MTD, Socacem, Camac, Garrone, Comi Service



UN ACTEUR RESPONSABLE : INSCRIPTION DANS LA DURÉE, SÉCURITÉ, QUALITÉ, RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE, ANCRAGE TERRITORIAL.



Les synergies avec Altrad Richard Fraisse, Fort et Bragnolo donnent à l'ensemble un niveau de rentabilité décent.

Dans le Nord de l'Italie, Bragnolo a vécu des difficultés équivalentes à celles d'Hofmaninger avant la reprise. La création d'Altrad Bragnolo permet de reprendre l'ensemble de ses actifs. Un bail immobilier est signé pour les ateliers et les bureaux avec la famille Bragnolo. Les synergies établies avec la branche Brouette du Groupe et le proche voisin slovène Altrad Liv diminuent significativement les coûts de production. Altrad Italie assure désormais la distribution des produits Bragnolo, limitant ainsi les coûts commerciaux. La fusion d'Altrad Bragnolo et d'Altrad Italia permet d'optimiser les coûts administratifs.

Le Groupe intègre également Atika, le dernier fabricant de bétonnières allemand. Dès sa reprise, un travail d'harmonisation industrielle, commerciale et administrative est entrepris avec Altrad Lescha. La gamme Atika, destinée aux professionnels du jardinage, est immédiatement mise aux catalogues de l'ensemble des réseaux du Groupe. L'appui d'Altrad Asia a permis à Atika de concrétiser de réels gains de productivité, renforçant le sourcing asiatique préalablement initié pour une bonne partie de ses produits.

Altrad consolide ses positions sur le marché ibérique avec le rachat de Servindustria, installée à Tarragone et qui exerce le même métier qu'Altrad Rodisola avec lequel elle fusionne.

Ce marché ibérique a permis à Camac, nouvelle acquisition du Groupe, de jouer le premier rôle pendant plusieurs décennies dans la fabrication et la distribution de bétonnières et de matériels de levage pour la construction. L'entreprise, épuisée par la longue crise du secteur dans le pays, voit ses actifs et outils de production transférés pour partie à Altrad Plettac Ibérica et pour partie à Altrad Irbal (au Portugal), annulant ainsi la totalité des coûts fixes.

\*

*« Conforté par son business model, le Groupe conserve tout son dynamisme, malgré un contexte économique en berne. Le choix de ses opérations de croissance externe, la rationalisation permanente de ses sites et le renforcement de sa gouvernance sont déterminants à cet égard. »*

*« En matière d'investissements, rien n'aurait été finalement possible au niveau souhaité, sans la réunion des fonds appropriés mis à notre disposition par nos partenaires financiers sensibles à la rigueur de notre gestion et au respect de notre business plan. »*

# 2013

L'intégration verticale se poursuit, portée par l'efficacité de la politique du Groupe. Deux acquisitions marquent l'année 2013 dans une relative accalmie par rapport à l'année précédente.

Le Groupe renforce sa présence au Royaume-Uni par l'acquisition de Trad Group, groupe anglais spécialisé dans la vente d'échafaudages, la location et les services associés.

C'est un des groupes les plus performants en Grande-Bretagne, qui est repris par Altrad à plus des deux tiers du capital. Le management, détenant des parts minoritaires, reste en place. Le groupe est organisé autour de trois activités. La vente et la location d'échafaudages sans montage en faisaient un concurrent sérieux d'Altrad Generation. Des activités de location et de montage d'échafaudages sont destinées au secteur de la construction. La vente de matériel de sécurité complète le panel des activités.

Trad Group s'appuie sur un réseau d'agences couvrant l'ensemble du Royaume-Uni. Comme pour chaque filiale reprise, le Groupe Altrad dope l'entreprise par des apports financiers, l'application de la charte des valeurs et des échafaudages haut de gamme. Les résultats sont immédiats avec une croissance à deux chiffres.

La seconde acquisition concerne la société Spectra, spécialisée dans la location, l'installation et la vente de matériel de sécurité – signalisation ainsi qu'une gamme de produits utilisés dans l'univers des spectacles. Spectra est reprise par une des filiales du Groupe, Beaver 84.

\*

*« Le temps passe... les mois se succèdent... et le mot "crise" revient toujours. Mais une situation de crise n'est pas ressentie au même moment et avec la même intensité dans chaque pays. Par ailleurs, l'internationalisation du Groupe n'a jamais eu comme seul moteur la recherche de nouveaux débouchés pour des fabrications nationales. Elle a traduit la volonté d'une large diversification des pôles de production extérieurs. La politique suivie est la plus judicieuse pour amortir les à-coups de conjoncture et saisir à la source les opportunités de croissance externe. »*

## MONDE

C'est l'une des dix années les plus chaudes jamais enregistrées depuis que les relevés de température standardisés existent (1880), le record datait de 2010.

Le lanceur d'alerte Edward Snowden fait des révélations sur des activités illicites de la NSA. Benoît XVI est le premier pape à annoncer sa renonciation.

Nelson « Madiba » Mandela meurt à Johannesburg. Il a été l'un des dirigeants historiques de la lutte contre le système politique institutionnel de ségrégation raciale (apartheid) avant de devenir président d'Afrique du Sud.

## EUROPE

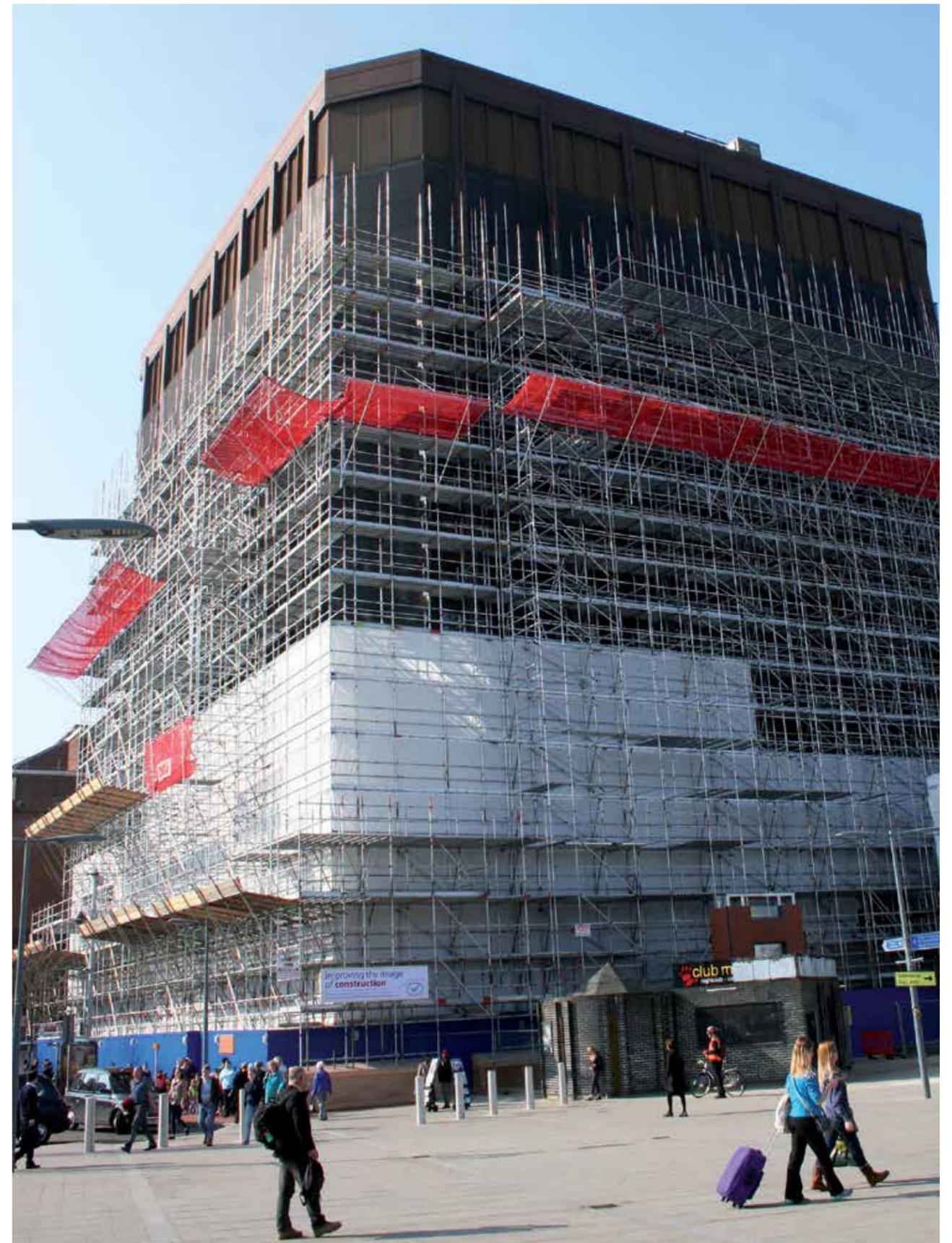
En Grèce, le gouvernement décide unilatéralement, sans l'approbation du Parlement, de la fermeture de la télévision nationale, déclenchant un mouvement de protestation dans le monde – en particulier en Europe – et de grèves générales en Grèce.

## FRANCE

La France engage ses troupes dans le conflit au Mali. C'est le début de l'opération Serval. 4 600 hommes sont déployés sur le terrain pour combattre avec les forces maliennes les groupes djihadistes du MUJAO et d'AQMI.

Publicis fusionne avec le géant américain Omnicom pour 26 milliards d'euros. La fusion avec le numéro deux mondial a surpris tout le secteur de la publicité. Les fusions-acquisitions s'activent à nouveau en France (Essilor, Schneider Electric...) mais on est loin du niveau des transactions d'avant la crise.

## ACQUISITION Spectra, Trad



L'ESPRIT DE CONQUÊTE,  
MARQUÉ PAR UNE ACCÉLÉRATION DES ACQUISITIONS,  
GÉNÈRE UNE IMPORTANTE DYNAMIQUE DE CHANGEMENT.

# 2014

ACQUISITION  
Star Events, Profix

PRIX  
EY Entrepreneur français de l'année

Devenu résolument européen, le Groupe bénéficie d'une double singularité. L'activité du Groupe est bien définie, consacrée d'une part à la location et aux services et d'autre part au matériel pour le BTP. Les mouvements de conjoncture peuvent se compenser d'un pays à l'autre. Son organisation est entièrement axée sur les opportunités de croissance et sur la recherche de la meilleure réactivité aux aléas économiques. Toute reprise assure la consolidation de l'édifice présent et l'ouverture vers le futur.

La reprise de Star Events permet ainsi de consolider la division spectacle du Groupe Altrad, portée par Beaver 84 en

Grande-Bretagne. Cette entreprise de location et de vente d'équipements de spectacle rejoint Spectra au sein du Groupe.

Mohed Altrad est élu par ses pairs Entrepreneur français de l'année 2014. Le Groupe fait régulièrement l'actualité mais l'année 2014 est celle de la consécration. Si Altrad a de nombreuses distinctions régionales et nationales – croissance, performance, exportation –, ce prix distingue les parcours confondus de l'entreprise et de son créateur. Il va au-delà des critères économiques, financiers, sociaux, commerciaux, de la vision et de la stratégie, comme le montrent les questions du jury.

## MONDE

C'est encore l'une des dix années les plus chaudes jamais comptabilisées. On enregistre également le record de température moyenne mondiale de la surface des océans, malgré l'absence d'El Niño.

L'Assemblée constituante tunisienne adopte sa nouvelle Constitution.

## EUROPE

Les mouvements protestataires d'Ukraine soufflent un vent de liberté, rapidement jugulé par la réaction du voisin russe. La crise entre l'Ukraine et la Russie voit l'annexion de la Crimée par la Russie au motif de la protection de ses résidents. Suivie de l'offensive des séparatistes dans l'Est du pays.

## FRANCE

Le gouvernement annonce la création d'un pacte de solidarité, visant à assurer une meilleure réponse sociale à la crise économique que subit le pays, et présente son plan d'économie à 50 milliards d'euros.



Votre premier job ?  
*À cinq ans, pauvre, sans père ni mère, ma première affaire fut de louer mon vélo à mes camarades pour acheter des crayons, des livres.*

Vous décrire en peu de mots ?  
*Travailleur et déterminé.*

Un trait de caractère vital pour un entrepreneur ?  
*L'ambition.*

Y a-t-il un seul conseil que vous suivez encore aujourd'hui ?  
*Croire en ce que vous faites.*

Votre inspiration pour le Groupe ?  
*Être passionné et pragmatique.*

Vos sources de financement ?  
*Le free cash flow et un endettement mesuré en évitant la zone rouge.*

Votre expérience la plus difficile et ce que vous en gardez ?  
*Décider seul dans les périodes difficiles. Il faut croire en soi, on en sort grandi.*

Vos actions pour que votre entreprise reste innovante et conserve le sens entrepreneurial ?  
*Initier et instaurer, organiser et maintenir un esprit novateur et entrepreneur à tous les niveaux. Faire que chacun y trouve un intérêt.*

Si vous n'étiez pas dans cette position, que feriez-vous ?  
*Œuvrer dans l'humanitaire. Nous soutenons déjà une trentaine d'associations : Ligue nationale contre le cancer, MSF, Enfance défavorisée...*

LE SUCCÈS DES INTÉGRATIONS REPOSE SUR LE MANAGEMENT DES ÉQUIPES LOCALES, LA COHÉRENCE STRATÉGIQUE, LA DYNAMIQUE DE RAPPROCHEMENT ET UNE TRANSACTION CONCLUE AU JUSTE PRIX.

# 2015

L'année 2015 débute doucement avec la reprise de Dessa, une société anglaise spécialisée dans la conception, la fabrication et l'installation de parapluies d'échafaudages. Des produits très techniques et de grande qualité intègrent ainsi le catalogue Altrad, déjà riche. La fabrication est sous-traitée.

Le 16 mars 2015, une opération majeure change la dimension du Groupe : l'acquisition d'Hertel. Un des leaders mondiaux dans les domaines des solutions d'accès, de l'isolation, de la protection contre la corrosion et de la maintenance des systèmes mécaniques intègre le Groupe. Cela ne concerne pas les activités offshore d'Hertel. L'acquisition est complexe et nécessite l'obtention des autorisations des autorités de contrôle des concentrations belge, néerlandaise et allemande.

Depuis sa création, le Groupe Altrad a toujours visé les positions de leader sur ses métiers. Il a cherché à étendre son rayonnement géographique afin de réduire son exposition aux cycles économiques, et à profiter des opportunités de croissance existant dans les économies les plus performantes.

L'acquisition d'Hertel s'inscrit totalement dans cette dynamique : elle permet de constituer un leader des services à l'industrie dans les principaux pays européens.

À la présence significative d'Altrad en France et en Espagne, Hertel vient ajouter des positions fortes aux Pays-Bas et en Allemagne. Les deux groupes ont des activités en Belgique et au Royaume-Uni, et constituent ensemble un leader incontesté dans ces pays.

Hertel apporte également son implantation sur les marchés émergents (Moyen-Orient, Caspienne, Asie du Sud-Est et Australie), dans des conditions de risque maîtrisé puisque ses principaux clients dans ces zones géographiques sont de grands groupes pétroliers mondiaux.

La complémentarité des deux groupes est forte au niveau commercial. Hertel déploie une offre de services étendue pour ses clients industriels.

Les activités de services d'Altrad consistent principalement en l'installation de solutions d'accès et d'isolation. Elles pourront donc être complétées dans les domaines d'expertise d'Hertel (anticorrosion, installation et maintenance d'éléments mécaniques).

L'installation de solutions d'accès bénéficie de l'intégration aux activités de fabrication qui permettent d'avoir accès à des matériels d'échafaudages performants à meilleurs prix. Depuis son entrée dans le Groupe, Hertel bénéficie des mêmes conditions.

L'intégration d'Hertel fait prendre quinze ans d'avance au Groupe Altrad. L'ensemble constitué, Altrad-Hertel, réalise un chiffre d'affaires de plus de 1,8 milliard d'euros. Sa taille et sa visibilité affirment une force incontestable auprès des partenaires commerciaux et financiers du nouveau groupe.

Le groupe Hertel a été fondé à Amsterdam en 1895 par un immigrant allemand. Hertel intervenait à l'origine comme prestataire de services sur les chantiers navals. Après la Deuxième Guerre mondiale, le groupe s'est développé vers la maintenance industrielle, d'abord aux Pays-Bas puis dans toute l'Europe. Dans les années 2000, un développement hors d'Europe a été initié.

Sous l'effet de la crise, Hertel a connu des difficultés financières importantes entre 2010 et 2014. Des opérations de restructuration

## MONDE

L'Année internationale de la lumière et des techniques utilisant la lumière permet de célébrer de nombreux événements scientifiques du domaine de l'optique, notamment l'anniversaire du millénaire des grandes découvertes des scientifiques arabes du X<sup>e</sup> siècle, l'anniversaire de la découverte du laser en 1960 et celle de l'utilisation des fibres optiques en télécommunication en 1965. L'entrée en vigueur de l'Union eurasiatique voit renaître le rêve de la grande URSS. L'idée, basée sur l'intégration de l'Union européenne, a été évoquée par Vladimir Poutine, alors Premier ministre de la Russie.

## EUROPE

Les élections législatives grecques sont remportées par la gauche radicale, Syriza. Débute alors un bras de fer avec les partisans de la rigueur (Europe, FMI). La Grèce paiera-t-elle sa dette ? Sortira-t-elle de l'euro ?

## FRANCE

Des attentats meurtriers ont lieu à Paris en début d'année au journal satirique *Charlie Hebdo* et dans un hypermarché juif. De nombreuses marches républicaines (« Je suis Charlie ») sont organisées partout en France en souvenir des victimes.

ACQUISITION  
Dessa, Hertel

PRIX  
EY Entrepreneur mondial de l'année





ont dès lors été engagées, proposant un périmètre recentré et assaini à l'intégration du Groupe Altrad. Un travail important d'amélioration de la performance reste cependant à réaliser.

75 % des activités sont réalisées en Europe (Royaume-Uni, Allemagne, Belgique et Pays-Bas) et 25 % hors d'Europe (Asie du Sud-Est, Australie, Moyen-Orient et Caspienne).

Le groupe effectue l'ensemble de ses prestations de services sur des sites industriels. 50 % des industries concernées sont des industries de process (chimie...), 30 % sont celles du pétrole et du gaz naturel, 20 % enfin celle de l'énergie (centrales électriques).

Les directions opérationnelles de chaque zone géographique (Royaume-Uni, Allemagne, Pays-Bas, Belgique, Moyen-Orient, Caspienne, Asie-Australie) sont très autonomes, avec un modèle de fonctionnement proche de celui des entités du Groupe Altrad.

L'intégration du groupe Hertel s'inscrit dans un projet en accord avec nos valeurs. Hertel n'est pas une juxtaposition d'entités opérant dans des zones géographiques distinctes, mais un véritable groupe avec une histoire vieille de plus de cent vingt ans et une culture forte autour des valeurs de sécurité, de services client et de valorisation du travail effectué par ses employés. Hertel a développé des expertises qui lui permettent de se distinguer dans ses domaines d'activité.

Le Groupe Altrad a choisi, conformément à sa charte, de valoriser ces différences culturelles.

La stratégie et l'organisation définies pour les deux groupes préservent la culture et l'identité d'Hertel. L'atteinte des objectifs de croissance et de profitabilité à moyen terme reste le but ultime.

La procédure budgétaire, essentielle au Groupe, a été menée conjointement par la holding Altrad et les entités opérationnelles.

Le contrôle de gestion est effectué en associant les compétences complémentaires des deux groupes : *cash management* et contrôle opérationnel côté Altrad, gestion juridique et financière des grands projets chez Hertel.

Les procédures de zone rouge, c'est-à-dire les décisions opérationnelles requérant une autorisation préalable, ont été mises en place.

Le reporting financier, de contrôle et d'amélioration de performance aux entités opérationnelles s'opère directement vers la holding Altrad, dans le cadre de ses missions.

Les échanges directs entre les entités des deux groupes dans les domaines commerciaux et opérationnels sont favorisés, à travers la participation des managers Hertel aux séminaires Groupe et aux *Progress Units*.

Cette opération a été l'occasion pour le groupe de faire de nouveau appel à ses partenaires investisseurs, banquiers et obligataires, avec lesquels des relations de confiance et d'estime réciproques ont été nouées de longue date, et qui nous ont renouvelé leur soutien avec enthousiasme. A travers leur regard vigilant, les représentants des actionnaires et les administrateurs indépendants, ont grandement contribué à nous aider à franchir cette étape décisive dans la vie du groupe.

Après avoir été distingué en 2014 Entrepreneur français de l'année, Mohed Altrad est élu Entrepreneur mondial de l'année 2015. Cette distinction ultime salue un parcours individuel hors du commun doublé d'une exceptionnelle réussite du Groupe Altrad. C'est la première fois qu'un patron français est distingué à ce niveau.

La presse nationale et les réseaux sociaux s'enflamment.

**LE FIGARO :** Le président du Groupe Altrad vole de récompenses en récompenses. Le président d'EY en France, Jean-Pierre Letartre, a salué « le parcours exceptionnel » de l'homme d'affaires, né dans une tribu nomade syrienne, « qui a su faire preuve de courage, de persévérance et d'audace ». Le parcours de Mohed Altrad est plus qu'atypique.

**MIDI LIBRE :** Quel effet cela fait ? Il y a eu récemment l'affaire de Charlie Hebdo. Alors, ce prix, voilà : c'est aussi une façon de dire que je suis Charlie. Ce trophée ne m'appartient pas en propre. Quand le titre a été annoncé, à aucun moment d'ailleurs le nom d'Altrad n'a été prononcé. Il a juste été dit que le gagnant était la France. C'est une fierté.

**MIDI LIBRE :** Ces quatre jours passés à Monaco font-ils partie des moments les plus éprouvants que vous ayez pu vivre ? C'était très dur. Devant le jury, j'ai eu vingt minutes pour convaincre, dont deux pour résumer ma vie ! Il fallait que je donne

l'essentiel. Mais comment ? J'ai donc dit que j'avais la sensation d'avoir trois mille ans d'âge, entre ces débuts dans le désert jusqu'à ce jour où j'étais devant eux, dans un lieu magnifique. Il n'y a pas plus luxueux que l'hôtel Hermitage où nous étions. C'est trop beau. Il y avait donc un contraste extraordinaire entre ce moment et ce que j'avais vécu enfant. Je le leur ai dit en moins de deux minutes. Cette réponse a déstabilisé les membres du jury. L'un d'eux m'a dit qu'à partir de ce moment-là, sa décision était prise.

**LES ÉCHOS :** Le jury est aussi sensible à la dimension personnelle de l'entrepreneur... Comment avez-vous fait partager ce qui vous anime ? C'est une histoire singulière et miraculeuse. Si l'on regarde mon parcours, né



# MOHED ALTRAD : ENTREPRENEUR MONDIAL DE L'ANNÉE 2015.

dans le désert syrien dans des conditions extrêmement difficiles sur le plan affectif et matériel, pour me retrouver dans ce rassemblement d'entrepreneurs en ce lieu magnifique de Monaco...

Certes, ce parcours fait que le personnage que je suis se demande s'il est occidental ou oriental, s'il est bédouin, arabe, français ou tout cela à la fois.

Dans tout ce que nous avons bâti, je trouve de l'apaisement, même si je ne sais pas totalement ce que je suis. Aurais-je été corse ou breton, j'aurais des racines fermes, je saurais pouvoir les retrouver en une ou deux heures. Le désert, ce n'est pas tout à fait cela ! Mais je vis cette situation plutôt bien. Le vide qui m'entoure ou qui m'habite, je cherche à le combler en faisant des rencontres.

**LES ÉCHOS :** Un élément-clé de la réussite au WEOY est la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, autour de l'idée chère aux organisateurs de « giving back ». Comment redonnez-vous une partie de ce que crée Altrad autour de l'entreprise ?

Je pars du principe, inscrit dans la chartre du Groupe, qu'une entreprise ne peut être déconnectée de la cité. Elle est composée de gens que l'on ne peut considérer uniquement dans le cadre de l'entreprise, car quand ils en sortent, ils redeviennent des citoyens. Une contribution importante de l'entreprise, ce qui fait une partie de sa réussite, est donc de prolonger l'attention que je porte à mes salariés au-delà de la plage horaire où je les trouve dans l'entreprise. Cela veut dire que je vais être attentif aux soucis que chacun peut avoir, aux problèmes des enfants, aux malheurs qui peuvent survenir, sans forcément m'ingérer dans la vie des uns et des autres. Cela signifie aussi que dans les moments difficiles que chacun peut traverser et où l'on a besoin d'aide, l'entreprise doit être là. Plus généralement, des gens hors de la sphère du travail ont besoin de vous, car

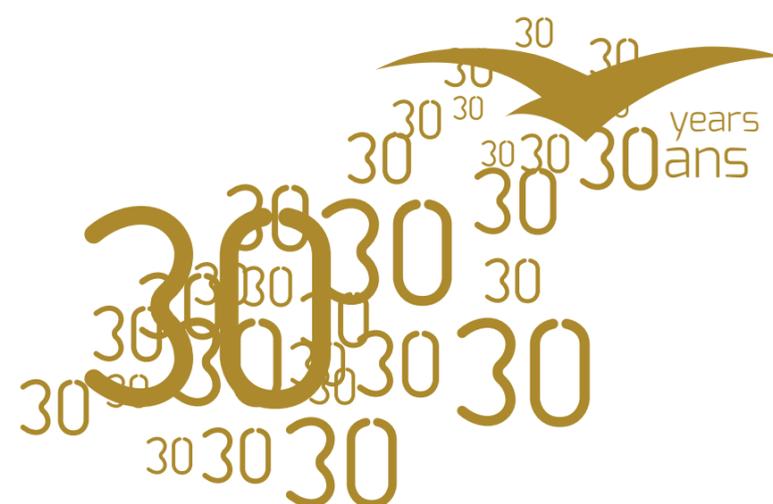


vous avez les moyens de les aider : des femmes isolées, battues, des enfants abandonnés ou handicapés... Une partie de la richesse créée dans l'entreprise est donc reversée à une trentaine d'associations, que j'anime personnellement et aide de façon constante. Pas uniquement à travers des contributions matérielles, mais aussi sous forme de présence, de mots. Une entreprise qui n'a pas ce genre de dimension se prive de quelque chose.

Mohed Altrad du Groupe Altrad, élu Entrepreneur mondial de l'année 2015, Times Square, New York, 2015.

# L'OUVERTURE AU MONDE

2015...



Les frontières artificielles ont disparu entre les entreprises du Groupe. De multiples échanges transversaux ont jeté les bases d'une connaissance mutuelle qu'il faut apprendre encore et toujours à partager. À l'inverse des sociétés de naguère, otages de leurs certitudes ou prisonnières de leurs obsessions identitaires, le déploiement et l'épanouissement des sociétés du Groupe ouvrent aujourd'hui la voie à une nouvelle dimension, bâtie sur l'attrait des autres et l'amour de la différence. Il nous appartient de rendre visible ce goût du divers et de donner forme à cette pluralité foncière qui fait la création. Voici venu le temps de conjuguer l'un et le multiple, de définir au-delà de nos limites respectives des valeurs propres à fonder un savoir-être ensemble, de coaliser nos imaginaires pour dessiner de nouveaux horizons par-delà les frontières d'hier. Et de donner un autre visage à l'avenir.

La nouvelle dimension mondiale apportée par l'acquisition du groupe Hertel fournit de formidables leviers à Altrad pour que partout s'édifient des oasis de vie, des lieux qui favorisent la réalisation des rêves, en une œuvre gratifiante.

Depuis trente ans, le développement du Groupe nous apparaît judicieux et maîtrisé, dans une sérénité relative mais choisie, pour les hommes qui le structurent et grâce à eux, leur permettant ainsi de bénéficier de ses

productions et services. La récente acquisition du groupe Hertel nous fait encore gagner quinze ans : elle assure en effet au Groupe Altrad une position de leader et permet la pénétration de marchés matures, comme l'Australie, ou bien émergents, dans des conditions de risque maîtrisé et en conformité avec les valeurs du Groupe.

La taille et la visibilité du Groupe Altrad en font désormais un partenaire privilégié et incontournable auprès des financiers et des commerciaux.

Le titre du film de Rémi Bezançon (*Le Premier Jour du reste de ma vie*, 2008) pourrait à lui seul conclure et résumer les enjeux qui attendent le nouveau Groupe. Tout reste à construire. Altrad est aujourd'hui armé pour réussir son destin. De la roche s'est dégagée la pierre qui constitue le mur. Le mur a fait l'édifice. L'édifice s'est construit patiemment, lentement, avec méthode et justesse, comme au temps des pyramides, des cathédrales ou des grandes mosquées. L'édifice a été consacré, comme en témoignent les deux distinctions « Entrepreneur français de l'année 2014 » et « Entrepreneur mondial de l'année 2015 ». Il reste maintenant à le développer... ensemble ! Car « le tout est plus fort que la somme des parties », comme le précise la théorie des systèmes. « Prendre part et faire partie de » ce nouveau chemin, de ces nouveaux

chemins : les chemins du possible (charte des valeurs Altrad).

John H. Schaar, érudit et théoricien politique américain, professeur émérite à l'université de Santa Cruz, en Californie, exprime parfaitement notre philosophie : « L'avenir n'est pas un endroit où nous allons, mais que nous créons. Les chemins ne doivent pas être trouvés, mais faits. Et cette activité modifie à la fois celui qui la réalise et la destination », dans une logique de rétroaction positive.

On dit souvent que l'économie se réduit à des chiffres. Certes budgets, bilans, analyses et projections se formulent en chiffres et en courbes. Arithmétique et géométrie font le quotidien d'un Groupe comme le nôtre. Cela est indéniable, mais il convient de préciser que chiffres et courbes ne constituent qu'un aspect de notre réalité. Et que cette réalité qu'ils transposent, à leur manière claire et partielle, est une œuvre humaine ; non seulement une œuvre à laquelle des hommes et des femmes participent, mais une œuvre faite par eux et pour eux.

Dans notre activité, le facteur humain n'est pas une variable parmi d'autres. Les théories économiques classiques ou néoclassiques en usent pourtant ainsi. Sous la dénomination d'*Homo œconomicus*, elles font entrer l'homme dans un système prédictible comme un acteur économique défini par la rationalité de ses choix. Même affiné, même en tenant compte des passions ou du défaut d'information, cet *Homo œconomicus* reste dans ce cadre une variable assignable. Or l'homme, quelles que soient par ailleurs ses conformités, a ceci de singulier qu'il recèle en lui une part imprédictible. Et cela suffit pour qu'il n'entre pas dans un système. L'homme tranche, il décide. Il invente un avenir que ni le présent ni le passé ne sont en mesure

d'esquisser. Cette capacité est notre vraie richesse.

Sans doute ne décide-t-on pas dans le vide. Tout un ensemble de données économiques, financières, sociales, organisationnelles, que sais-je encore, configurent l'environnement de nos décisions. Nous sommes inscrits dans un monde doté de règles de fonctionnement. Mais ces règles ne sont pas absolues. Elles ne s'imposent pas à nous. Elles s'offrent à nos décisions. Nous pouvons les subir. Nous pouvons aussi les mesurer et inventer à leur aune des solutions inattendues. Dans les deux cas, nous déciderons. Si nous subissons, nous ne ferons que faire ce qu'il y a à faire. Si nous prenons le parti d'inventer, alors nous oserons.

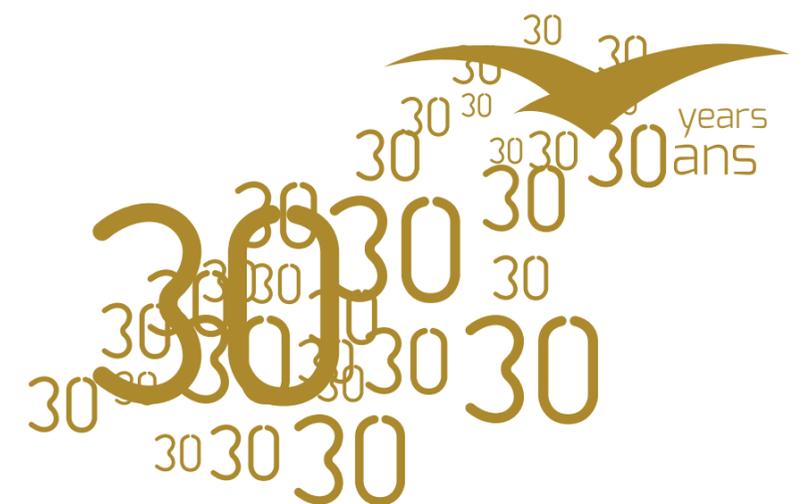
Il est bien plus difficile d'oser que de faire, car cela implique une part d'ignorance. On n'ose que lorsque l'on ignore, ou plutôt lorsque l'on a apprivoisé l'ignorance, lorsque l'on ne conçoit pas l'ignorance comme une impuissance.

Il peut être troublant d'évoquer l'ignorance dans le cadre d'une entreprise comme le Groupe Altrad. Mais l'ignorance, celle de l'avenir précisément, est un point aveugle dans nos théories et notre gestion. Nous la craignons, nous l'évitons, nous essayons sans cesse de la réduire. On y voit un défaut, alors qu'elle est un défi. On y voit un empêchement à décider alors qu'elle fournit l'occasion de trancher. L'ignorance de l'avenir, c'est cela qui représente la part humaine de notre entreprise. C'est ce qu'il faut apprendre à regarder en face. Si nous n'agissions que dans le sillage de prédictions infaillibles, nous ne serions pas des entrepreneurs, nous ne créerions rien de nouveau, nous ne prendrions pas de décisions, nous ne forgerions pas notre avenir. Par « nous », je pense évidemment aux entrepreneurs qui incarnent un projet, non aux spéculateurs qui cherchent à en tirer

profit, je pense à ceux qui ont une vision à long terme, à ceux qui s'intéressent d'abord à la pérennité de leur entreprise.

Comme le dit cet aphorisme connu : « Nous ne sommes pas ce que le monde fait de nous mais ce que nous faisons de ce que le monde fait de nous. »

Mohed Altrad, CEO



# UN AUTRE CHEMIN

## ALIA VIA

*Fontaine-de-Vaucluse.*

Il aime à se recueillir en ce haut lieu de Provence, qui a vu passer tant de poètes, de Pétrarque à René Char... Un lieu tellement contraire au désert de ses jeunes années, et si proche pourtant par cette espèce de solitude enclose qu'il favorise. Il vient au petit matin, s'assoit sur une roche et contemple l'eau verte de la résurgence. À peine pensable que cet énorme réservoir soit une source ! Si calme et profonde, cette eau, au pied de la falaise avant de dévaler jusqu'au moulin et au-delà ! Une eau vive toujours renouvelée. Comme une vie, se dit-il parfois ; une vie heureuse. Il est venu seul aujourd'hui. L'heure est matutinale.

Il a cheminé dans la lueur d'avant l'aube ; un clair-obscur incertain qui laisse émerger, fait surgir en filigrane le contour des roches. Le fond de l'air est frais, humide, presque froid. La sente, entièrement dépeuplée.

Il s'est assis en surplomb de la source, en attendant le lever du soleil, les pieds dans le vide. En accord avec ses sentiments du moment.

Cela fait plus d'un mois à ce jour qu'il a mis un terme à ses engagements. Certains insinuent sur un coup de tête ; comme il arrive à quelqu'un de rompre brutalement avec son passé. Il serait plus juste de reconnaître qu'il a renoncé à ce qui n'était pas ou plus de vrais engagements, à ce qui lui pesait.

Il est à une croisée des routes où tout est possible.

Envahi par le grondement du torrent tout proche, il songe à son avenir. Pas même un avenir. Il pense qu'il lui faut recommencer à neuf.

Commencer, à nouveau, sourdre telle l'eau de la Sorgue et donner forme à une rivière-vie tumultueuse dont il ne sait encore rien.

D'ordinaire cela ne l'effraie pas. D'ailleurs, il n'est pas plus effrayé aujourd'hui que par le passé. Il est perplexe.

Il a tant de fois commencé ou recommencé qu'il y verrait presque une fatalité ; une contrainte qui lui aurait été échue dès l'enfance et dont il ne pourrait se défaire.

Il est entré dans la vie en n'étant pas à sa place. Non certes « sa » place au sens de l'idée qu'il pouvait s'en faire. Plutôt « la » place qu'un enfant, un adolescent, un homme devrait occuper et qui ne lui était pas conférée. Une place à laquelle il ne pouvait même pas prétendre accéder.

S'il avait accepté le sort qui lui était fait, il n'aurait jamais rien commencé. Il serait resté dans la marge, impuissant, broyé comme tant d'êtres qu'il a côtoyés. Pour des raisons qui lui échappent – sans doute une fierté mêlée d'orgueil, des circonstances, des rencontres, une certaine dose d'imagination –, au lieu de plier au vent, il prit le parti de résister, de construire ce qui lui était refusé.

La belle affaire cependant !

Il savait à présent, à cet instant précis, les pieds ballant au-dessus du gouffre, qu'il n'avait encore rien construit.

Il avait fait front contre le mouvement de dissolution qui l'entraînait. Il avait esquissé des directions. Il avait commencé et recommencé. Il avait même achevé certaines esquisses : ses études, un métier, mais jamais de telle façon qu'il puisse y trouver « sa » place.

Un cri lui fait lever la tête. Il ne voit pas l'oiseau qui l'a lancé, mais une lumière rose qui s'intensifie.

Recommencer n'est pas difficile.

Ce qui occupe son souci, nourrit sa solitude, justifie son pèlerinage en ce lieu, c'est le projet d'une œuvre ; sa nécessité. Il ne peut sans fin esquisser. Il ne veut pas fuir sans limite.

Il lui faut bâtir une œuvre en laquelle il aura « sa » place, qui lui donnera « une » place. De quelle nature ? Il l'ignore.

Il n'est pas venu ici pour trouver une réponse mais pour se ressourcer.

La mer est sombre, houleuse, violente. C'est le milieu de la matinée ; pourtant les lampes sont allumées. Des nuages lourds et torturés, des rouleaux méphitiques enténébrent le jour. Le navire tangue, plonge, se redresse dans un vacarme étourdissant. Sa proue fend les vagues dressées qui se répandent sur le pont en écume blanchâtre et furieuse. Le vaisseau est imprégné de bruine agitée, dissimulé sous son enveloppe, plongé dans les flots déments. Il en émerge un instant avant de basculer vers l'abîme, dans un sifflement aigu, prêt à un nouveau choc.

Il n'a pu dormir.

Il s'accroche à la petite table de sa cabine pour ne pas être emporté.

Ses pensées comme le reste sont ballottées, fragmentaires, heurtées : des éclairs fugitifs, des lambeaux de souvenirs, des visages qui viennent et repartent au gré du désordre des éléments, des craquements de la coque.

Des images fuyantes qui n'atténuent pas l'appréhension ressentie dans le moment, non moins que la certitude, indéracinable au sein même de la tempête, qu'au soir ils rallieront le port, sains, saufs, quelque peu fatigués mais heureux.

Il y a dix ans de cela – dix ans déjà ! – il considérait, immobile tel un roc, silencieux, séparé de tout, la fontaine résurgente. Cette heure longue et solitaire le hante toujours. Au milieu du vacarme, elle lui revient comme un contrepoint. Au milieu des difficultés, elle lui est souvent apparue comme une assurance.

Une heure passée à rêver d'une œuvre, une construction ample, assez pour qu'il puisse s'y installer.

Il en était reparti sans idée précise, certes, mais avec la conviction du projet à accomplir. Et, alors qu'il remontait à rebours la colonne de badauds qui commençaient à se répandre, qu'il la fendait comme la proue les vagues, il avait eu le brusque sentiment que si cette œuvre devait prendre forme – et elle le devait – ce serait hors normes.

Dix ans plus tard, ce sentiment tout abstrait s'était trouvé confirmé.

Depuis dix ans, il bâtit. Comme un maître d'œuvre il charpente, il ajuste latte de bois à latte de bois en vue d'élever un bâtiment solide, puissant, en vue de construire et d'affermir une activité industrielle des plus improbables. Et la structure s'élève.

Non sans cahots, non sans contrariétés, sans peines ni combats. Non sans hurlement des vents et fracas des lames sur l'esquif qui a commencé si frêle !

Nul ne croyait en ses chances.

Il reprenait une entreprise naufragée. Il était néophyte, ne connaissait pas l'art de la navigation. Il n'avait jamais vogué sur l'océan de l'industrie ni sur celui de l'économie. Étranger de surcroît ; homme du désert où l'eau est un miracle. Le temps était défavorable ; il

était à l'orage, aux coups de tabac. Et bien d'autres raisons qui eussent fait renoncer le plus entêté.

Mais il poursuivait un désir. Une volonté le guidait. Elle n'avait pas pour finalité le profit, mais était un moyen d'échafauder, d'ériger. Cette volonté le projetait dans l'avenir. Elle dessinait des plans au-delà des tempêtes, au-delà de l'horizon présent, le faisant reculer. Certaines mauvaises langues soufflaient que tout n'avait été qu'affaire de chance, opportunité, hasard. D'autres, plus dubitatives, se demandaient s'il n'était pas en train de réaliser l'impossible parce que, simplement, il ignorait que cela était impossible.

Il savait en son for intérieur que la cause était autre, plus élémentaire. Il avait, pour des motifs personnels, d'histoire personnelle, désiré passionnément bâtir. Or, cette passion est celle qui anime l'entrepreneur. C'est elle qui le meut, le pousse à s'engager, le maintient à la barre, le force à ne pas renoncer. Son motif personnel rejoignait sa fonction.

Il plonge en lui-même, tandis que le navire bascule dans le gouffre. Un serrement au cœur. L'impression d'être suspendu dans le vide avant de s'écraser. Puis l'impact, la lutte pour ne pas couler, pour surgir encore et encore.

Pour affronter les bourrasques il est besoin non seulement d'une volonté forte mais aussi de valeurs. Ce sont elles qui assurent la cohérence et la durée.

Et, dans les épreuves, avant tout celles du courage et de l'endurance, qui se concentrent dans l'engagement. On pourrait ajouter l'honnêteté : le fait de ne pas se mentir. Quand le bateau vacille et se couche, quand la houle s'abat contre lui, il faut pouvoir compter sur ceux qui sont embarqués avec vous ; même si rien n'est simple, si les efforts consentis n'apportent pas l'assurance du succès, il faut pouvoir s'appuyer les uns sur les autres.

Une nouvelle violente secousse. Comme si cela ne devait jamais s'arrêter.

Il étaye, façonne, certes, comme il l'avait décidé ce matin-là dix ans plus tôt, mais a-t-il trouvé une place au sein des remous, « sa » place ?

Oui !

La réponse est oui en dépit des convulsions. Il a trouvé une place, et telle qu'il ne l'avait pas prévue.

Pas une place qui serait seulement la sienne, pour lui, sans égard pour le reste, mais une place parmi les autres, au service des autres. Comme le capitaine qui ne se reposera pas avant d'accoster.

La lumière de l'ampoule dans la cabine cli-gnote, s'éteint, revient. La journée est en son mitan. Il y a encore bien des heures avant le soir et le port, bien des épreuves qu'il est prêt à affronter.

La salle s'emplit lentement.

Il a choisi un centre de conférence perdu dans la pinède, loin des routes, « de la presse et de l'oppression ».

Tout y est clair, transparent. Un bâtiment de verre qui laisse apparaître son armature de métal et de bois, jouant avec les reflets, la lumière et le ciel.

On y peut sentir, jusque derrière les grandes baies, l'odeur musquée des pins, magnifiée par la chaleur tardive de septembre. Et si l'on s'aventure au-delà du tertre central, à la lisière des bougainvillées, et que l'on respire pleinement, l'air salin de la Méditerranée toute proche vous surprend.

Il y a un arôme de vacances dans ces senteurs et cette lumière douce qui contraste avec l'ambiance studieuse des journées qui s'annoncent.

Il apprécie les ruptures, les oppositions quand elles ne sont pas conflictuelles. Il est lui-même tissé de disparités, de dissonances, d'héritages multiples. Il sait la richesse de cette diversité.

Pendant ce temps, un auditoire bigarré s'affaire, foule mouvante et vibrante, Babel de langues et de nationalités.

Dans une encoignure ensoleillée, il lit, relit, son discours inaugural. Il est rompu à l'exercice.

Depuis quelques années, chaque automne, se tient le séminaire du Groupe. On y présente le bilan des mois écoulés, les perspectives des mois à venir.

Il feuillette le document qui a été distribué à tous les participants.

Avec ses colonnes de chiffres, ses schémas compliqués, colorés, ses courbes, ses projections, ses excroissances, ses séries de noms baroques, de sigles, d'acronymes, c'est une cathédrale, une architecture, plutôt, comme cette maison de verre, ancrée en de solides fondations, qui s'élève et se hausse, et danse dans son regard.

Mais le brouhaha émanant de l'assistance lui rappelle que cette cathédrale n'est qu'apparence, signe et indice de celle plus réelle, de la cathédrale d'hommes et de femmes qui s'installent sous ses yeux en attendant son intervention. Des centaines de personnes venues de tous les horizons d'Europe et d'ailleurs, œuvrant ensemble, bâtissant ensemble.

Que de choses ont changé depuis Fontaine-de-Vaucluse, et même cette traversée épique sur une mer démontée !

Les années se sont écoulées. Dix ans encore. Ce qu'il voulait œuvre, sans en imaginer les contours, a pris forme. Ce qui n'était qu'une entreprise locale est devenu un Groupe international doté de filiales, de services, de sites, de multiples ramifications.

Oh ! Il serait vain et orgueilleux de prétendre qu'elle est achevée. Rien n'est jamais fini. Tout est toujours à reprendre, à étendre, à développer. Cette œuvre-là plus qu'aucune autre, qui a fait de cette dynamique sa manière d'être.

D'ordinaire, lorsqu'on parle d'œuvre, on pense à celle d'un écrivain, ou d'un artiste. On a dans l'idée que l'œuvre est la création d'un homme seul, dans laquelle il se révèle et s'éprouve. Mais cela suppose que ce créateur se possède suffisamment pour se mettre en scène, pour construire le théâtre où sa *persona*, d'authenticité et de fiction mêlée, trouvera ses planches et son public.

Il nourrissait cette vague idée, à l'origine. Parce qu'elle est la plus répandue, mais sans autre consistance toutefois, n'ayant aucune certitude sur lui-même.

Les années de lutte, d'efforts, d'endurance qu'il a dû traverser pour élever le Groupe à sa dimension lui ont dévoilé une profondeur insoupçonnée : celle de la cathédrale.

Là, l'œuvre est collective, non le fait d'un seul. Elle ne met pas en scène son créateur, mais forge et distribue un espace pour que chacun trouve sa place, chaque personne qui y a collaboré, tous les corps de métiers : du maçon au charpentier, du trésorier au sculpteur, du maître d'œuvre au commis.

D'ailleurs, avec l'ampleur prise par le Groupe, la palette des valeurs, véritable ciment sans lequel rien ne peut tenir, s'est, comme le reste, élargie. Ce n'est pas à dire que l'effort, la solidarité, l'engagement aient cessé d'être importants. Les épreuves ne manquent jamais. La taille n'y change rien. Mais de nouveaux défis se sont fait jour : organiser la diversité sans annuler ses richesses, articuler, ordonner toutes les parties sans les fondre en un modèle unique. Il a fallu pour cela insister sur le respect des cultures, de leur singularité.

Il a fallu, par la concertation et le dialogue, créer les conditions d'un équilibre qui préserverait le plus possible l'autonomie à tous les degrés. Afin que les hommes et les femmes qui participent à cette entreprise se sentent comme chez eux, afin qu'ils éprouvent le désir d'élever cette cathédrale commune comme ils l'eussent fait de leur chapelle privée.

Pour l'instant, il n'est pas question de cela. Le soleil est haut dans le ciel pur d'un bel après-midi. Les portes coulisent. Le silence s'établit. Il va délivrer son discours. S'adresser à ceux, tous ceux, les présents et les absents, qui bâtissent et pour qui l'édifice est construit.

« Il vient un temps où l'on se dit : c'est assez, l'avenir n'est qu'une répétition du passé. » La passion juvénile s'émousse. Elle ne disparaît pas. Pour moi et en moi, du moins, elle est toujours présente, même après tant d'années. Mais elle n'a plus la puissance d'ordonner et d'emporter avec elle les autres soucis, qui font alors entendre leur voix avec insistance.

« Il vient un temps où la passion s'assagit. Peut-être est-ce là, tout autrement que la crainte, le commencement de la sagesse. »

Il pose sa plume.

Le soir tombe, inéluctablement. Les ombres s'allongent. Certaines parties du jardin déjà s'estompent. Les bosquets de lauriers-roses se retirent dans les ténèbres apaisantes. Les haies de thuyas s'assombrissent. Leur vert passe au plomb. Seul le frêne centenaire exhause encore ses frondaisons vers le ciel et les feuilles sur son faite captent les ultimes rayons du soleil, s'illuminant à la dernière heure.

Dans la demeure familiale, le dîner se prépare. Derrière les murets de la propriété, la cité bruit de ses derniers mouvements, ses dernières hâtes, avant le silence de la nuit. Il s'est retiré.

Il a élu cette heure entre chien et loup pour se livrer à ses méditations.

Il a entrepris la rédaction de carnets.

« Rédaction » est beaucoup dire ; des idées jetées sur le papier en espérant que les contraintes imposées par les règles de l'écriture leur permettront de se formuler et de livrer leur sens.

Il n'en est pas persuadé.

Ces carnets avec leurs pages vierges sont un domaine propice à la fiction. Même les souvenirs y acquièrent un autre tour, littéraire. Or, la fiction ne dit pas les choses telles qu'elles sont, ni même telles qu'elles devraient être. Elle caresse leurs possibles, s'aventure dans leur taillis, leur sous-bois.

Mais il n'a pas trouvé d'autre moyen d'envisager trente ans révolus de labeur. La page blanche est comme l'eau verdâtre de la résurgence, les mouvements qui l'animent, les mots, les phrases, sourdent des profondeurs ; mais nul ne sait leur destination.

« J'ai vu mon œuvre grandir, prendre son autonomie. Elle n'a plus besoin de moi, à présent, sinon pour la transmettre, assurer pérennité à ceux qui y participent. »

Il lève le nez, observe le ciel qui blanchit et rosit. Il est fier de ce qui a été accompli.

Il espérait – son espérance était née au rythme des pierres entassées, des reprises, des élargissements, à mesure que la charpente se consolidait – que ce jour arrivât. Pouvoir dire : « Ce que j'ai initié, à quoi j'ai participé, se tient à présent par soi-même. »

Il espérait ce jour et le redoutait. « Trente ans ! Une vie ! À peine ai-je vu passer ces années. Plongé dans le travail, parfois enfoui en lui. Sans cesse répondant aux sollicitations... »

Il suspend la main. Il ne trouve pas les mots. « Tout ce qui commence a une fin. »

On bâtit toujours *sub specie aeternitatis*. Mais l'on sait que l'on n'est pas éternel, que l'on devient, que l'on commence et finit, naît et meurt. « Sous l'aspect de l'éternité » est une façon de contourner cette condition.

Qu'advierait-il d'ailleurs d'une œuvre dont on soupçonnerait, à tout instant, qu'elle peut finir ? Serait-elle simplement une œuvre, aurait-elle chance d'y parvenir ?

Sans doute l'heure vient-elle de se retirer. Cette idée le taraude. Elle prend dans sa poitrine des

allures fantasmagoriques d'abandon.

Il sent, au plus profond de lui-même, que cette aventure humaine lui manquera. Il y avait, il y a quelque chose d'exaltant à considérer sa progression, son accroissement, ses bonheurs.

Lorsqu'il a reçu l'ultime consécration, le titre d'Entrepreneur mondial de l'année, ce n'est pas à lui qu'il a spontanément pensé. C'est au Groupe qui à travers lui était récompensé, à tous ceux qui avaient rendu cette réussite possible, et qu'il représentait.

Il est parfois plus difficile de finir que de commencer. Il y a toujours des mots à redresser, des formules à corriger, des passages à raturer, des idées à affiner. Un auteur, pourtant, doit savoir arrêter ses amendements, mettre un point à son manuscrit.

Il repousse son carnet.

Le soleil a basculé derrière l'horizon.

Il se lève.

Il est temps de répondre à d'autres soucis. Quant au reste, l'heure n'est pas encore venue ; il s'agit de la préparer.



Achévé d'imprimer en novembre 2015 par l'imprimerie XXX  
pour le compte des éditions Actes Sud, Le Méjan, place Nina-Berberova, 13200 Arles.  
Dépôt légal 1<sup>re</sup> édition : décembre 2015