

## «Sur 70 cadres, 2 ou 3 ont été à la hauteur !»

Leader français de l'échafaudage, n°3 européen du secteur, Altrad est un mangeur d'entreprises. Son terrain de chasse : le matériel de construction. Depuis un an, l'ogre s'est cependant calmé et digère ses acquisitions. Mais réorganiser un groupe, malgré les apparences, ce n'est pas facile. Récolt d'une bagarre interne.

Tous fins avant tout ce repenseur d'entreprises. C'est ainsi, par acquisitions successives, que vous avez donné vie à un groupe qui pèse aujourd'hui 500 MF de CA dans la fabrication et la distribution de matériel pour le BTP. Expliquez-nous votre parcours.

■ Je suis parti de rien mais avec une idée en tête: devenir leader sur un secteur. Mon choix s'est porté sur le matériel pour la construction parce qu'en 1986 le marché du BTP redémarrait et que ce secteur particulier était très désorganisé. Je me suis mis en quête d'une entreprise d'une centaine de salariés. Je ne voulais pas poser pied. Je voulais me faire rapidement un nom et acquérir très vite une crédibilité dans le secteur. J'ai donc racheté Melan, PME au CA de 60 MF. En un an son chiffre avait pratiquement doublé le chiffre. Ce qui m'a donné instantanément une notoriété sur la place. Depuis, fort de cette image de marque, j'ai réalisé beaucoup d'acquisitions.

Quels éléments entraient en ligne de compte dans vos choix ?

■ J'ai veillé, à quelques exceptions près, à constituer un pôle dans le matériel de construction. Ce que je regardais ? Si l'entreprise avait des synergies immédiates avec Altrad ou bien des technologies complémentaires. Ensuite, si les hommes en place pouvaient être gardés.

Pour le reste, je n'aurais pas d'exigences particulières, tout est vrai que, dans ce secteur, les sociétés intéressantes à reprendre sont rares. Voilà pourquoi nous sommes à la fois implantés dans l'Hérault, à Lyon et en



Hubert Altrad : « Les hommes m'ont déjà, dans les moments difficiles, nous ne pouvons compter que sur nous-mêmes ! »

région parisienne. Donc, avec des périodes de pose pour digérer, le groupe a eu jusqu'à l'an dernier où il a racheté Viro (tribulhandaps) un rythme soutenu d'acquisitions.

Vous parlez de votre métier principal, mais vous avez d'autres sociétés qui n'ont rien à voir avec ce secteur. Pourquoi ?

■ Ces autres sociétés ont toutes une histoire par rapport au groupe. Fret (Informatique) est ma première société. CCA, spécialisée dans le recouvrement de créances, est tout à fait utile à l'ensemble du groupe. Aquamar, producteur d'huîtres, est une acquisition purement politique dans une région, l'Hérault, où le groupe a des intérêts économiques à défendre. Quant à Baret, fabricant d'articles médicaux, il est aujourd'hui à vendre.

Baret est à vendre. Est-ce à dire que votre groupe marque une pose ?

■ Quand vous avez autant de sociétés en aussi peu de temps, vous travaillez sans visibilité. Arrive un moment où il faut mettre tout à plat et reprendre l'organisation de l'ensemble, sinon vous traquez l'apnée : Vous pourquoi depuis un an nous tra-vaillons

en interne de façon à donner une cohésion au groupe et faire clairement apparaître notre position de leader dans la location de matériel pour le BTP. Dernière chose, la filiale de la GTM (notre principale concurrente) ne dépense que 200 MF de CA.

Vous voulez atteindre la taille critique et nous attaquer au marché européen. Nous avons aussi l'ambition de constituer un pôle de fabrication et de location de matériel à destination des collectivités locales. Et il nous faut pour cela avoir une seule identité.

Quels changements avez-vous opérés en interne ?

■ C'est bien simple, nous avions des salons en trop, des hommes en trop, des réseaux commerciaux surabondants. Beaucoup, beaucoup de choses fautaient double emploi. Nous avons donc supprimé une usine près de Lyon, supprimé une société, déplacé une autre usine et licencié 80 personnes, ce qui, sur un effectif de 500 ne passe pas inaperçu !

Tout cela en 6 mois ?

■ Oui, nous avons voulu faire ça rapidement. Ne pas passer 4 ans dans une atmosphère à couper au couteau, où

# Finance

RESTRUCTURATION

Jacques Guif

## Altrad : en attendant les investisseurs

**M**ohed Altrad est pechyoyant. Si la reorganisation qu'il vient d'espérer dans son groupe, spécialisé dans la vente d'échafaudages (environ 440 millions de chiffre d'affaires), répond à une logique industrielle, elle vise aussi à faciliter, à terme, l'intervention de partenaires financiers. Ces

**Mohed Altrad, président d'Altrad : « D'ores et déjà, le groupe peut faire appel à d'autres partenaires dans les holdings inférieures »**

tes, il était temps de rationaliser la structure de l'entreprise qui pratique depuis plusieurs années une politique d'acquisitions soutenue (65 millions d'investissements l'année dernière). Jusqu'alors, les entreprises du groupe étaient détenues soit en direct par la maison mère, Altrad Développement, soit par une filiale holding, Altrad Equipement. Désormais, le holding de tête contrôle trois sous-holdings, Altrad Equipement, Aneliers Saint-Denis et Industries de Tonners qui se sont vu attribuer des activités et des clientèles distinctes. Outre cette rationalisation industrielle, Altrad poursuit un objectif financier : limiter sa dépendance vis-à-vis de ses partenaires dans Altrad Développement. Basé à Paris, qui ont récemment pris 2% chacun du capital, bénéficier d'un droit de préemption sur les actions du holding. Ainsi structurés, « le

groupe peut faire appel à d'autres partenaires dans les holdings inférieures », souligne Mohed Altrad. Les modalités d'intervention ont déjà été fixées par Mohed Altrad : chaque investisseur devra rentrer dans les trois holdings pour ne pas déséquilibrer la structure de l'ensemble, se faire figure de



privilegié vis-à-vis d'autres partenaires. Ce qui ne signifie pas pour autant que les filiales aient des besoins de financement similaires. En fait, elles bénéficieront de la restructuration de trésorerie instaurée l'année dernière dans le groupe, qui leur permet de se constituer entre elles des prêts, moyennant une rémunération à P&B + 0,5%. L'introduction en Bourse, prévue pour l'année dernière avant d'être reportée, est toujours envisagée, mais pas avant la mi-1991. Elle devrait concerner la maison mère, contrôlée à 84% par Mohed Altrad et à 12% par le vice-président du groupe. Que les investisseurs qui voudraient rester dans les sous-holdings du groupe se rassurent : pour ne pas les défaire en cas d'introduction, Mohed Altrad a d'ores et déjà prévu d'échanger leurs actions contre celles qu'il détient dans Altrad Développement. V.S.

## ALTRAD : LA SYNERGIE D'UN GROUPE

Un entretien avec  
Mohed Altrad,  
PDG du groupe  
Altrad.

**C**rée en 1983, le groupe Altrad exerce ses activités dans cinq secteurs différents de l'économie française : le paramédical, l'informatique, l'agro-alimentaire, les services et le matériel pour le bâtiment. Constitué de six sociétés d'échafaudage, le pôle Bâtiment représente 80 % du chiffre d'affaires du groupe Altrad.

**Mohed Altrad nous explique sa stratégie concernant l'activité Bâtiment du groupe :**

« La première société d'échafaudage acquise par le groupe en juillet 1985 a été la société Mefran. Le créneau de Mefran est les échafaudages pour peintres, maçons et artisans. Ce matériel est distribué par un réseau d'environ 120 YRP exclusifs répartis sur la France et les trois pays où Mefran est présent par l'intermédiaire de ses filiales, à savoir l'Italie, la Suisse, et l'Espagne.

Après l'acquisition de Mefran, les reprises des sociétés se sont succédées à un rythme accéléré. C'est ainsi que pendant la seule année 1989 trois sociétés ont été intégrées au groupe : Socform Industries, le fabricant d'échafaudage roulant Mib et le constructeur Mag implanté au nord de la France. Ces trois sociétés forment aujourd'hui un « mini-groupe » qui s'adresse à un réseau de 1 000 revendeurs.

Notre volonté de compléter ce réseau de vente doit être palliée par un pôle de location à sa conséquence, en 1987, le rachat de la société Sodelub. Cette marque n'existe cependant plus aujourd'hui. La société ayant été regroupée avec le département location de Mefran. (Mefran location).



La reprise de Select Etem en septembre 1989 nous a ensuite permis de disposer également d'un matériel destiné aux grandes entreprises du BTP et donc à une clientèle que nous ne touchons pas jusqu'ici.

A cet ensemble s'ajoutent depuis mai 1989 les Ateliers de St. Denis, fabricant des échafaudages et bétonnières V30 qui sont diffusés en France par les 1 500 points de ventes.

A l'exception de Sodelub, chacune de ces entreprises a conservé ses particularités et ses qualités tout en profitant des synergies engendrées par le groupe. L'ensemble des sociétés bénéficient ainsi des moyens logistiques et informatiques du groupe telle que contrôle de gestion, marketing et de qualité, four des raisons de rentabilité, les centres de production ont été réduits de six à quatre unités. Le service d'ingénierie est assuré par un bureau d'études disposant d'un effectif d'ingénieurs et dessinateurs.

Grâce aux dix sociétés qui constituent aujourd'hui le pôle Bâtiment du groupe Altrad, nous contrôlons 80 % des 750 millions de francs réalisés sur le marché national de la vente d'échafaudages. En ce qui concerne la location d'échafaudages dont le chiffre d'affaires est estimé à environ 400 millions de francs, la pénétration du groupe Altrad est plus modeste, à savoir 10 %.

A l'heure actuelle, Mefran dispose de trois agences et Select Etem de six agences de location. Notre objectif dans les deux ans à venir, est de développer les capacités de ces agences et de mettre parallèlement en place un réseau d'entreprises de location.

Cette politique devrait nous permettre de renforcer la présence du groupe Altrad sur le secteur de la location d'échafaudages et d'augmenter considérablement nos parts de marché. »

## hérault

Le groupe Altrad ouvre son capital à un nouvel actionnaire : La Banexi, banque pour l'expansion industrielle (groupe BNF) qui détient 2% du capital du groupe, tout comme l'Avepar, société du groupe Paribas, actionnaire depuis octobre dernier.

*Le groupe Altrad reprend Start Industrie, entreprise montpelliéraine spécialisée dans la fabrication de panneaux lumineux. L'ensemble du personnel (20 salariés) est repris. Pour développer l'activité de cette société qui a pour clientèle essentielle les municipalités, Mohamed Altrad, PDG d'Altrad Développement, envisage une réorganisation de son groupe en deux branches : bâtiment et municipalités, deux créneaux déjà en place au sein de la Méfran.*

1988 *Début des travaux pour l'écloserie des mollusques de Méze gérée par la société d'économie mixte Aquamer. Objectif : approvisionner en naissains d'autres professionnels du bassin de Thau, qui, actuellement, se fournissent auprès des conchyliculteurs d'Atlantique.*

Burnet, filiale du groupe Altrad, fabricant de gants chirurgicaux, décroche un marché important pour les hôpitaux de Montpellier. Montant de marché 1,5 MF portant sur la fabrication de gants d'examen en latex, en vinyle et de gants chirurgicaux. Burnet (siège : La Ferté-Bernard près du Mans) est le seul fabricant français de gants en latex.

1989 *L'écloserie fonctionne depuis moins d'un an. Elle a produit 1 million de naissains alors que l'objectif initial était de 4 à 5 millions de capturs. Ce décalage s'explique par la mauvaise qualité de l'eau cette année sur l'étang de Thau. Aquamer compte couvrir 15 à 20 % des besoins des conchyliculteurs du bassin de Thau dès 1990.*

Communication financière

## Le 23 mars à l'ESCAE de Montpellier

■ Mohed Altrad, PDG du groupe Altrad Développement (voir Midi Libre du 12 mars) qui vient de différer — sans pour autant l'abandonner — son entrée au second marché, mais aussi Yvon Boileau, président du Groupe Eminentec, Alain Loubet, PDG de la Méridionale des Bois et Matériaux et Jean Taverne, directeur des usines IBM de Montpellier et Bordeaux, participeront le 23 mars prochain à l'ESCAE à Montpellier à la « journée de la communication financière », organisée par l'Association des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion.

Au tour d'André Moulin, directeur régional de la Banque

de France, des responsables de communication de grands groupes (GIE Euroindiales et Sommer Allibert), des banquiers, des assureurs, des experts-comptables, les animateurs de la Bourse de Nancy et Marcel Tixier, président de l'Association Nationale des Actionnaires de France, participeront au débat.

La journée débutera à 11 h 30 avec une intervention de Georges Frêche, le député-maire de Montpellier.

L'inscription (150 francs pour les frais de repas) se fait auprès de Daniel Bernard, Editeur France, boîte postale 24, 34740 Vendargues.

# Midi Libre

LUNDI 12 MARS 1990

MONTPELLIER

## De l'échafaudage au paramédical, le chemin passe par l'Europe

Après avoir redressé la Méfran à Florensac, Mohed Altrad est devenu le numéro un français de l'échafaudage. Paribas et la Banexi s'intéressent à ce groupe qui poursuit sa diversification.

En son temps, Mohed Altrad, qui avait repris en 1987 la SOFIMAG, leader de fabrication d'échafaudages de France jusqu'à l'introduction d'Altrad Développement, le nouveau nom, créé en accord avec la banque de Paris, avait été pris. La Commission des opérations de bourse avait donné son avis favorable. La chose avait été faite le 10 mai 87 dans une petite salle, dans une ombre discrète.

### Banexi et Paribas chez Altrad

Préparé d'Altrad, directeur général de stratégie, ancien d'apprentissage à l'école de son père, Mohed Altrad était assis dans les fauteuils du côté de Paribas. Il était assis pour 1000, comme auparavant les autres de l'ancien nom, une entreprise employant 150 salariés, plus connue dans le milieu des professionnels du bâtiment que le groupe Vitec, installé en France sur le marché de la fabrication. Par cette acquisition, le groupe était le maître sur un terrain de vente aux revendeurs d'échafaudages et d'écrans pour le bâtiment.

En accord avec la loi, Mohed Altrad était donc venu dans un état d'esprit prêt à tout à l'heure de voir, sans qu'une date ne soit fixée pour l'arrivée, la réalité. Une grande partie de l'activité est constituée de l'achat d'une nouvelle société qui reprendra les activités d'Altrad Développement, le holding financier créé en 1988, installé à Paris. Le capital de 100 millions est détenu à 85 % par Mohed Altrad, 15 % par son ami Richard Abadie.

Cette décision, qui traduit une volonté de faire passer le groupe à un autre niveau — industriel — de développement industriel, le groupe poursuivait son activité à l'échelle nationale. Il trouvait à l'époque à l'échelle nationale des groupes d'acier et de la S.M.P. Les deux groupes étaient alors à guichet fermé par 2 % de capital étranger.

La réussite des nouveaux paramètres associés avec cet échafaudage supplémentaire à la stratégie de Mohed Altrad. De nouvelles perspectives s'ouvrent, notamment sur le marché européen.

Mohed Altrad n'a pas fait pour autant. L'arrivée de Mohed Altrad s'est faite à l'heure précise, avec la reprise de son industriel, entreprise spécialisée dans la fabrication de ponts pour l'industrie à l'échelle nationale. Cette entreprise avait été créée en 1983, par l'acquisition de son capital étranger.

Le chiffre de 100 millions est venu après la reprise de l'ancien nom en 1988, une reprise de la fabrication, dans la suite, spécialisée dans la fabrication d'écrans médicaux à base de carbone et de l'acier, pour les films de son activité dans une stratégie industrielle.

En fait, il s'agit en fait de la reconnaissance du groupe en tant que filiale de la banque de Paris.

Sur ce point, Altrad Développement, le holding financier créé en 1988, installé à Paris. Le capital de 100 millions est détenu à 85 % par Mohed Altrad, 15 % par son ami Richard Abadie.



Mohed Altrad

représentant et directeur général, 2 % par Paribas et 1 % par la Banexi.

Pour l'exercice 1989 — les comptes sont arrêtés au 31 août — le chiffre d'affaires consolidé a atteint 345 millions avec un bénéfice net de 20 millions. Pour l'exercice 1988, le chiffre d'affaires consolidé a atteint 315 millions et le chiffre d'affaires consolidé a atteint 315 millions avec un bénéfice net de 20 millions.

Après avoir été l'un des premiers à se lancer dans le marché européen, le groupe est devenu le numéro un français de l'échafaudage. Paribas et la Banexi s'intéressent à ce groupe qui poursuit sa diversification.

Sur un marché français en expansion de 1 à 4 % par an, les ventes du groupe progressent de 15 % par an, soit trois fois plus vite que le marché. La progression passe donc par les marchés européens. Le groupe travaille fabrication européenne, ce qui est pour l'instant en Europe que 15 % de chiffre d'affaires.

La progression passe aussi par l'innovation et l'innovation de produits, mais aussi par le marché de la location, marché qui dépasse aujourd'hui que 2 % en France. Dans son ordre de fabrication, l'acier et l'acier 1000 sont en charge. 1000 et l'acier 1000 sont en charge. 1000 et l'acier 1000 sont en charge. 1000 et l'acier 1000 sont en charge. 1000 et l'acier 1000 sont en charge.

La Commission des opérations de bourse a donné son avis favorable. La chose avait été faite le 10 mai 87 dans une petite salle, dans une ombre discrète.

### Un nouveau pôle, le paramédical

C'est là que s'inscrit une activité nouvelle mais à caractère industriel. Le chiffre d'affaires consolidé a atteint 345 millions avec un bénéfice net de 20 millions.

de se constituer une clientèle nationale.

Enfin, dernière étape, pour l'instant, de l'acier 1000 et l'acier 1000 sont en charge. 1000 et l'acier 1000 sont en charge. 1000 et l'acier 1000 sont en charge. 1000 et l'acier 1000 sont en charge.

Après avoir été l'un des premiers à se lancer dans le marché européen, le groupe est devenu le numéro un français de l'échafaudage. Paribas et la Banexi s'intéressent à ce groupe qui poursuit sa diversification.

Après avoir été l'un des premiers à se lancer dans le marché européen, le groupe est devenu le numéro un français de l'échafaudage. Paribas et la Banexi s'intéressent à ce groupe qui poursuit sa diversification.

## ALTRAD RELEVE LE DEFI DES J.M. 93

94 panneaux pour le dispositif signalétique des J.M. 93 dans 19 villes du Languedoc-Roussillon. C'est le premier défi relevé par le Groupe Altrad pour la promotion des J.M. 93 en Languedoc-Roussillon. Numéro un européen de l'échafaudage, Altrad est aussi présent sur le marché de la signalétique avec sa filiale Start Industrie installée à Montpellier.

Pour Mohamed Altrad, son P-D.G., "une entreprise régionale ne peut rester indifférente aux J.M. 93, à ce grand projet de toute une région". Propos confirmés par Jacques BLANC, président du C.O.J.M. 93, qui "est heureux de faire confiance à une société de notre région, les J.M. 93 servant de vitrine aux technologies et au savoir-faire des hommes et des femmes du Languedoc-Roussillon".



## Le groupe «Altrad développement»

ALTRAD  
DEVELOPPEMENT



Le groupe « Altrad développement » débuta sur la scène économique en 1983. Mohamed Altrad prenait alors une participation dans la F.I.E.T. (France Informatique Electronique Télématique).

Les rachats, créations ou prises de participations se succèdent ensuite.

1983 : Medran Entreprises, Medran India, Medran Suisse (matériel pour le bâtiment), Sociform Industrie (Ochafaudages).

1984 : Mig et Mab (Ochafaudages).

1987 : Societub (location pour le bâtiment), Bureau articles médicaux à base de caoutchouc situé à La Ferté-Bernard auquel ajoute un joint-ventouse en Malaisie), Aquamar (pro-

duction d'ovaires d'huîtres).

1988 : Solcof Etan (Ochafaudages).

1988 : Vise (Ochafaudages, Surt industries (enseignes lumineuses et panneaux de signalisation).

Des entreprises sont donc réparties en cinq grands secteurs d'activité : bâtiment (avec sites industriels à St-Denis et Toncins), para-médical, informatique, agro-alimentaire, services (avec notamment la

C.C.A. (Conseil Contentieux Assistance).

La philosophie de son groupe commentée par Mohamed Altrad : « Nous ne prenons que des entreprises qui savent faire des choses et les font bien, mais qui, pour des raisons diverses, n'ont pas le dynamisme commercial et 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 ».

Agé de 40 ans, Mohamed Altrad réside à Florennes dans l'Hérault, où est née sa société Medran. Mais le « groupe » possède son siège rue François-1<sup>er</sup> à Paris.



## La Banexi chez Altrad

Après Paribas, la Banexi, filiale de la BNP, entre dans le capital du groupe Altrad, à hauteur de 2%. Fondé et dirigé par Mohed Altrad, le groupe Altrad rassemble une dizaine de sociétés dans quatre secteurs d'activités: informatique, paramédical, agro-alimentaire, services et matériels pour le bâtiment. Pour des raisons de choix stratégiques liés à l'acquisition de deux sociétés (Select Etam et Vito), l'introduction en Bourse sur le second marché de la filiale Altrad Equipement, prévue en mai 1989, a été reportée, indique la société.

### LA BANEXI PREND 2 % D'ALTRAD

■ Après le groupe Paribas, c'est au tour de la Banexi d'annoncer une prise de participation à hauteur de 2% dans le capital du groupe Altrad (informatique, paramédical, agro-alimentaire, services et matériels pour le bâtiment).

Le groupe ALTRAD DEVELOPPEMENT, qui opère dans des secteurs aussi divers que le matériel médical (Barnet) ou l'échafaudage (Select Etam) a ouvert son capital à hauteur de 2% à la société de capital risque Anepar. L'opération est à considérer comme la première d'une augmentation de capital et la préparation d'une introduction en Bourse dans les 2 ans. L'entreprise réalise à l'heure actuelle 300 MF de chiffre d'affaires consolidé qu'il lui devra augmenter de 100 MF au prochain exercice.

### La Banexi entre chez Altrad Développement.

La Banexi vient de prendre 2% chez Altrad Développement, holding de tête du groupe Altrad, spécialisé notamment dans les échafaudages (environ 500 millions de chiffre d'affaires). Paribas avait pris une participation de même montant en décembre dernier. Le reste du capital est contrôlé par Mohed Altrad (84%) et par Richard Alcock, vice-président du groupe (12%).

## ECHOS-EC 29/11/89 11h00 Altrad a désormais un partenaire : Paribas

■ Paribas vient d'entrer dans le capital du groupe Altrad. Par là même porte, sans doute, presque la participation d'Anepar, société filiale de Paribas, dans Altrad Développement n'est que de 2%. Mais il s'agit cependant d'une participation très symbolique dans la mesure où elle confirme la crédibilité du groupe dirigé par Mohed Altrad tout en lui ouvrant de plus larges possibilités. Elle est, en effet, pour Altrad, l'assurance de disposer d'un réseau d'affaires de grande portée. On sait que la filiale Altrad-Equipement devait s'introduire en Bourse au printemps dernier mais que cette opération fut différée alors que le groupe devenait acquéreur des Ateliers Saint-Denis (Vito), augmentant ainsi, avec l'absorption presque concomitante de Select-Etam, des investissements de 64 milliards de francs.

Malheureusement Mohed Altrad, après une aussi forte expansion éprouvait le besoin d'une pause d'autant que la croissance du groupe depuis 1986 a été particulièrement rapide.

Son accord avec Paribas annonce clairement que l'autofinancement de la société ne pouvait plus suffire à soutenir une croissance aussi forte et que le partenariat avec un important établissement financier était devenu pour elle une nécessité.

*Le Point - 1990*

*Quels vœux pour le Languedoc-Roussillon*



**Mohamed ALTRAD**  
P.D.G. du groupe Altrad

Mohamed ALTRAD, lycéen d'origine, arrivé à Montpellier à 17 ans, titulaire d'un doctorat d'informatique, dirige aujourd'hui un Groupe d'une dizaine de sociétés réalisant un CA de 500 M de France.

Le Groupe ALTRAD est présent dans 5 secteurs d'activité :

le paramédical, l'informatique, les services, l'exportation et le matériel pour le bâtiment.

Bien que le siège du Groupe soit à Paris, Mohamed ALTRAD reste très attaché au Languedoc-Roussillon. En octobre 1987, il a participé au projet Aquarmer. En 1988, il a créé une sous holding qui rassemble les sociétés du secteur matériels pour le bâtiment : ALTRAD EQUIPEMENT, leader français de l'échafaudage et de la bétonnière installé à Foix (Hérault). Besoin de la société Millan, première société rachetée par Mohamed ALTRAD et classée parmi les dix premières entreprises du département. Le Groupe n'a pas attendu 92 pour faire face à la concurrence étrangère. Dans ce grand marché européen, l'objectif d'ALTRAD EQUIPEMENT est de conserver sa position de leader notamment dans l'échafaudage et la bétonnière. Aujourd'hui le Groupe est à l'heure de la consolidation des acquis.

Le Languedoc-Roussillon bénéficie d'excellentes conditions de croissance : le tourisme, sa situation géographique, des voies de communication le reliant à toute les grandes métropoles.

Il paraît donc très optimiste et réassuré de voir une région prête à s'organiser et à se développer dans un contexte européen.

tous se demandent si demain cela ne sera pas leur tour. Pour faire ce que j'ai fait, il fallait ce n'est un minimum, jouer vite et vrai. J'ai dit la vérité, annoncé les choses clairement, expliqué. J'ai toujours été en première ligne.

Où le bât a-t-il blessé ?

■ D'abord mettre bout à bout des sociétés concurrentes et leur faire comprendre que l'intérêt du groupe passe désormais au-dessus de leur intérêt personnel, ce n'est pas facile. Les hommes n'acceptent pas de céder du terrain, refusent de jouer le jeu.

Qu'est-ce que vous appelez ne pas jouer le jeu ?

■ C'est avec les cadres que j'ai eu le plus de problèmes.eux qui étaient supposés servir de relais, véhiculer l'information, catalyser les réactions, ont été les premiers à maintenir les bras de crochets.

Qu'entendait-on sur "radio-souris" ?

■ On disait Atrial a des problèmes de trésorerie. L'affaire va mal. Rien sur la nécessité de rationaliser et le fait que la survie du groupe tout entier en dépendait.

Les hommes vous ont déçu ?

■ Exactement. Sur 70 cadres, deux ou trois ont eu le comportement que l'on pouvait attendre d'eux et périodiquement désormais à mes côtés aux destins de l'entreprise.

Quelle leçon tirez-vous de tout cela ?

■ Je sais que la prochaine fois que je reprends une entreprise, je n'aurai plus d'État d'âme. L'usine de Lyon serait dû être démantelée il y a trois ans, j'ai attendu, tergiversé, j'ai fini par la revendire pour sauver les emplois. Or mon successeur a été encore plus dur que je ne l'aurais été. Donc sur mon prochain dossier, point de sentiments. Très vite, j'évacuerai l'entreprise et je mettrai à exécution le plan de redressement immédiatement. Quinze à quinze en bloc. Cela vaut mieux que d'échouer au fil des mois et de rendre l'ambiance insupportable et le redressement difficile.

Vous êtes très dur !

■ Je ne l'ai pas toujours été. Mon affect a perturbé la remise en ordre de mes affaires. Mais si vous n'êtes pas ferme avec les hommes, vous prenez le risque de vous laisser déborder.

Comment envisagez-vous votre progression future ?

■ En France il n'y a plus rien à racheter sur notre secteur qui ait une taille suffisante. Je fais des détachées auprès de GTM pour tenter de passer

un accord avec sa filiale "matériel de construction". Pour l'instant, je n'ai pas eu de réponse mais GTM, dont ce n'est pas le métier, peut parfaitement envisager à un moment ou à un autre de confier la gestion de cette unité à un groupe spécialisé comme le nôtre. Sinon, nous visons l'Europe. Nous sommes en train de négocier un accord avec un partenaire allemand qui réalise 100 MF de CA.

Dans votre créneau, on trouve cependant beaucoup de petites unités, localement implantées. Certaines doivent vous faire des propositions ?

■ Cela ne m'intéresse pas. Plus question de racheter des petites structures, qui font 30 à 40 MF de CA. C'est beaucoup d'investissement en temps, en argent, en matière grise, pour pas grand-chose. J'attends qu'elles disparaissent pour reprendre leur part de marché.

Comment votre croissance externe est-elle financée ?

■ Notre autofinancement est suffisant pour assurer la croissance interne. Mais si nous voulons procéder à des prises de participations, il ne sera pas suffisant. C'est pourquoi nous avons fait rentrer deux partenaires financiers dans notre capital. Avec Paribas et la Banque (BNP). Ils ont chacun pris 25%. Nous n'avons pas discuté prix. Je leur ai dit : je vous donne un poste d'observateur. Deux en un, vous choisissez en connaissance de cause si vous souhaitez rester et verser dans le capital de façon significative (10 à 20%) ou sortir. Pour l'instant, les deux ont manifesté le désir de rester.

Vous souhaitez vous reconvertir sur votre métier. Comment comptez-vous évoluer dans votre secteur ?

■ Notre créneau représente un marché potentiel de 10 MAF. Donc, nous sommes très loin du compte. Mais sans sortir de notre métier, nous réfléchissons en terme de diversification de l'offre. Que pouvons-nous faire avec nos outils en nous éloignant de notre marché de base, qui est le BTP ?

C'est la raison pour laquelle nous souhaitons développer un pôle d'activités au service des collectivités locales: location d'échafaudages, de podiums, de tribunes. Et nous sommes en train de diversifier notre production pour répondre à d'autres besoins des communes. Nous réalisons par exemple des panneaux signalétiques pour les écoles, etc...

# Altrad-Développement reporte son entrée à la Bourse pour se réorganiser

**PARIBAS** et la **Banque** viennent de prendre chacun 2 % du capital d'Altrad-Développement, le holding financier de l'homme d'affaires Mohamed Altrad qui détient directement 85 % du capital, aux côtés de Richard Alcock, son directeur général (11 %). L'opération se réalise au moment où le groupe vient de doubler son chiffre d'affaires (450 millions de francs pour l'exercice 88-89), avec un bénéfice maintenu à 10 millions de francs.

Le doublement provient notamment du rachat des Ateliers Saint-

(De notre correspondant.)

Denis, une entreprise de Roanne employant 150 salariés connus dans le milieu du bâtiment par la marque Vito, numéro un en France sur le marché de la bétonnière. Cette opération autofinancée (49 millions de francs) a d'ailleurs entraîné le report (en accord avec la COB) de l'introduction du groupe au second marché. Car, aujourd'hui, l'heure est à la consolidation et à la rati-

onisation du groupe qui a multiplié les acquisitions.

La reprise en cours de **Starl Industries**, une entreprise de Montpellier spécialisée dans la fabrication de panneaux lumineux à diodes, venant après l'achat de **Burnet**, une entreprise de la Sarthe spécialisée dans la fabrication d'articles médicaux à base de caoutchouc, va entraîner la réorganisation du groupe. Dans le nouveau schéma, Altrad-Développement, le holding, fournit ses services à l'ensemble des sociétés qui seront regroupées en trois grandes divisions.

La plus importante bâtie à partir de la société **Melran**, installée à Béziers et reprise en 1985, c'est la fabrication, la vente et la location d'échafaudages: l'ensemble des sociétés regroupées dans **Altrad-Equipement** (trois sites de fabrication, Florzac dans l'Hérault, Rennes et Tonneins, et 380 personnes) fournit 60 % du marché français, loin devant son challenger contrôlé par un groupe anglais. L'écart se creuse d'ailleurs: sur le marché français qui croît de 3 % à 4 % par an, les ventes d'Altrad progressent de 15 %. Mais, troisième fabricant européen, le groupe n'est que faiblement présent sur les marchés extérieurs.

La deuxième division qui se consacre au marché des collectivités (barrières métalliques) s'est enrichie cette année de **Starl Industries**. Enfin, troisième division, le paramédical avec **Burnet**, société acquise pour 11 millions de francs et qui emploie 130 personnes pour un chiffre d'affaires de 70 millions de francs. Altrad-Développement détient également 10 % du capital de **Fict**, première société créée par Mohamed Altrad à Rennes, spécialisée dans le matériel vidéo, et participe au projet **Aquamer** dans l'Hérault, qui produit des bains d'ultrasons.

Jacques ARNAULT.