

C O M M U N I Q U E de P R E S S E

Oui, le deuxième arrive ...

Après "STRATEGIE DE GROUPE" (édité en 90 chez CHOTARD) dont le succès auprès des spécialistes n'a pas fait défaut, Mohed ALTRAD a réitéré sur un thème tout aussi fort et d'actualité, "LE MANAGEMENT".

La complexité de cet "art" comme il l'intitule en sous-titre explique la nécessité d'avoir écrit "Ecouter, Harmoniser, Diriger".

Ce titre invite, en 10 chapitres, à comprendre voire compléter les qualités essentielles du manager ou de celui qui souhaite le devenir.

Basé sur les savoirs et l'expérience de l'auteur, lui-même créateur d'entreprise et dirigeant d'un groupe devenu leader dans les secteurs d'activité que sont l'échafaudage et la bétonnière, ce livre n'a pas la prétention d'être "une bible" du management: il relate des théories mondialement étudiées sur "le système managérial adapté" que Mohed ALTRAD a, pour certaines, mises en application dans son groupe et dont il a voulu nous faire partager le fruit de son analyse.

- L'art de gérer les difficultés et les pièges auxquels le chef d'entreprise est confronté journalièrement.
- ne pas se laisser envahir par les problèmes quotidiens pour rester lucide et compétent et ainsi pouvoir donner le meilleur de soi-même à son entreprise et ses collaborateurs, sans négliger sa santé et son entourage familial.
- Est-on un manager parce que l'on est un chef d'entreprise?
- Un manager est-il un leader ?
- Est-on un manager-né?

Quelques questions dont la subtilité et l'efficacité nous échappent parfois et auxquelles l'auteur donne ses réponses.

Nul doute que le lecteur tirera de cet ouvrage les conclusions et les bienfaits qu'il pourra par sa propre logique mettre en application.

26 Octobre 1992

**ALTRAD continue de recentrer ses activités**

### **Stratégie**

Altrad (leader français de l'échafaudage et des bétonnières) continue de recentrer ses activités autour de son métier d'origine. Aujourd'hui, Altrad (créé en 86) fonctionne avec deux sites de production et 400 salariés, contre 7 sites et 600 salariés auparavant. Son P-dg, Mohamed Altrad, a revendu la totalité de son activité médicale via Burnet (spécialiste de gants et bouchons médicaux) et fermé certaines de ses agences commerciales. Altrad abandonne une politique de croissance externe très rapide au profit du développement de métiers complémentaires et de l'accentuation de son activité de location d'échafaudages.

## **GROUPE ALTRAD**

Le Groupe Altrad, qui regroupe les sociétés Ateliers de St-Denis, Mag, Mefran, Select-Etem, Mib, Vito et Socform, propose une large gamme de matériels : échafaudage de façades, multidirectionnels et roulants.

### **La gamme :**

#### **• Façade :**

Tub 42 (passage : 700 cm en Mag, 750 en Mib Façade et 900 en Vito) et Tub 49 (passage en 900 en Socform et Vito, passage en 1 m en Mag).

#### **• Multidirectionnel :**

Le Multivit 49 avec sa rosace



*Intérologie (No 49)*

soudée tous les 50 cm, permet la résolution des ouvrages complexes.

#### **• Roulant :**

Modèle Professionnel : passage 700 en Vito et 720 en Mib. Egalement modèle Bricolage (passage 700 en Vito).

*Pub MJC Agde - 1992-1993*



**Il n'y a pas de résultat sans efforts  
et de réussite sans motivation.**

***Les esprits sportifs font  
les bonnes entreprises***

**PARIS**

135, Av. de Wagram  
75017 PARIS

**Tél. 40.54.05.55**

**FLORENSAC**

16, Av. de la Gardie  
34510 FLORENSAC

**Tél. 67.94.52.52**

**Un franc ! C'est le prix que les acheteurs lui proposaient pour sa société, Burnet. Mais le PDG du groupe Altrad, Mohéd Altrad, l'a vendue par appartements pour 18 millions.**

**LES PETITES ENTREPRISES  
AUSI SE VENDENT MIEUX  
PAR APPARTEMENTS**

Mohéd Altrad, PDG du groupe Altrad (400 millions de francs de chiffre d'affaires pour l'exercice clos au 31 août dernier, et un bénéfice symbolique après une année de restructuration) en a fait l'expérience. Ce patron-informaticien-écrivain, qui faillit être pilote de chasse, décide, en 1987, d'ajouter un pôle de développement au groupe qu'il a créé trois ans plus tôt dans le secteur des échafaudages. Sa cible : la parapharmacie. Il rachète Burnet (40 millions de chiffre d'affaires, une centaine de salariés), filiale d'Ellis, installée à La Ferté-Bernard, pour 11 millions de francs. Las ! L'entreprise est trop petite pour justifier son intervention à plein temps et «le dirigeant (qu'il a) notamé fait des erreurs», spéculant de manière hasardeuse sur le caoutchouc, matière première essentielle pour Burnet. Les pertes s'accroissent : 10 millions de francs en deux ans. Mohéd Altrad décide de vendre.

La banque Worms cherche un acheteur pendant un an, en vain. Burnet exerce trois activités trop différentes pour intéresser un seul repreneur : les bouchons (destinés aux flacons à usage médical), les gants d'examen ou de chirurgie, et le matériel dit «de tradition»

(salbes, garrots, bouillottes, témoins, etc.). Il y a bien des propositions de reprise pour le franc symbolique, mais le jeune patron ne veut pas revendre à un prix inférieur à son prix d'achat («J'avais des stocks qui valaient 10 millions à eux seuls !» dit-il). Pour rentrer dans ses fonds, une seule solution : la vente par appartements. Le plus difficile, dans cet exercice, consiste à vendre toutes les activités en même temps ou à intervalles suffisamment rapprochés pour éviter de désorganiser ce qui reste.

Médipôle, candidat à la reprise de l'activité gants, n'offre que le franc symbolique. Il ne veut pas entendre parler de production ; néanmoins, la marque et le fonds de commerce, qui l'intéressent, ont une valeur non négligeable, même si celle-ci n'apparaît pas comptablement. Altrad propose de créer pour lui une société «à la carte», à laquelle seront apportés les éléments qu'il souhaite : le nom, une partie du fonds de commerce, 15 salariés, le savoir-faire, une partie du logiciel. Burnet Distribution (c'est son nom) est évalué à 6,4 millions de francs ; Médipôle achète 75% de ses actions, soit 4,8 millions. Le groupe Altrad, qui s'est engagé à trouver des fournisseurs pendant une période de transition, gardera donc 25% jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 1993. Ces 6,4 millions représentent une plus-value pour le groupe puisqu'il s'agit d'actifs incorporés qui avaient, au bilan, une valeur nulle, mais ils ne seront pas imposés : Burnet dispose d'un report déficitaire largement supérieur.

La cession de l'activité bouchons est tout aussi complexe : aucun des quatre représentants de la profession ne veut reprendre la partie fabrication, et encore moins les salariés. Helvoet, une société belge, s'intéresse au fichier clients. Mais rien ne prouve que les

clients subissent sans difficulté le nouveau fournisseur, même si les responsables de Burnet le leur conseillent. D'où un prix de cession infléchi sur la marge qu'Helvetix réalisera en France pendant les deux ans à venir testées entre 5 et 8 millions, avec un minimum garanti de 2 millions. Helvetix s'engage par ailleurs à acheter le stock. Mais les 40 personnes qui travaillaient pour cette activité sont licenciées.

Restent les produits traditionnels. Ils intéressent les repreneurs, car ce sont autant de petites «niches» rentables (1,5 million de résultat net après impôt, pour 20 millions de chiffre d'affaires). Un cadre de Burnet propose un LBO et crée une nouvelle société, Taps SA, dans laquelle le fonds de commerce (1 million de francs), le stock (3 millions) et les machines (1,9 million) sont transférés. Il reprend la cinquanteaine de salariés restants. Bilan final de la cession de Burnet pour le groupe Altrad : environ 18 millions de francs. Une bonne affaire, finalement, si douloureuse fût-elle.

Dans la coquille quasiment vide demeurent encore des terrains et des immeubles valorisés à 6,5 millions et un report déficitaire de 3 mil-

**Un franc ! C'est le prix que les acheteurs lui proposent pour sa société, Burnet. Mais le PDG du groupe Altrad, Mohed Altrad, fin vendeur par appartements pour 18 millions.**

lions. La première intention de Mohed Altrad était de vendre la société à une entreprise de parapharmacie après en avoir sorti les derniers actifs : seule une société exerçant la même activité que Burnet aurait pu bénéficier du report déficitaire et dirimer ainsi ses propres impôts. Mohed Altrad aurait tout vendu de Burnet... y compris ses pertes ! Mais il va finalement financer Altrad Développement et Burnet, la seconde absorbant la première.

### UN CAS DÉSESPÉRÉ PEUT PARFOIS RAPPORTER GROS

Revenons au cas désespéré. Il ne le sont jamais autant qu'on pourrait le croire. «Une entreprise en état de cessation de paiements peut être vendue à un prix positif par son propriétaire... à condition de savoir utiliser la loi sur le règlement judiciaire», affirme Marc Dugois, spécialiste de ces opérations de redressement éclair. Pour ce «consultant de l'extrême» (ou de la dernière extrémité), le règlement judiciaire apporte le temps et l'argent qui permettent de rendre le bébé parfaitement présentable. Mais si le propriétaire s'en sort de manière inespérée, les créanciers, eux, n'ont plus que leurs yeux pour pleurer.

Le principe est simple : la mise en règlement judiciaire permet de geler le passif pour mieux utiliser l'actif. Dans les premiers mois, l'entre-

prise n'a que des rentrées d'argent (ou peu), surtout si elle a gardé des créanciers non mobilisés avant de déposer le bilan. Parallèlement, les échéancements sont payés par fonds de garantie des salaires. C'est donc moment de préparer la sortie. Pour commencer, la société doit être mise en position de gagner de l'argent en se séparant de ses boulets. Car si elle n'en paie pas pendant les 6 premiers mois alors que son passif antérieur est bloqué, c'est sans espoir («Il ne s'en va pas le Million», assure Marc Dugois). Mais c'est rarement le cas.

La situation nette de l'entreprise, négative au moment du dépôt de bilan, redvient positive quasi mécaniquement. En effet, les dettes fournisseurs et les créanciers bancaires (à réchelonner sans intérêts après discussion) ou les créanciers «se mainent en capitaux permanents, tandis que la trésorerie, pléthorique, est placée à 8 % (ou 9 %). L'entreprise bénéficie également d'un crédit d'impôt de ses pertes antérieures. Dès la sortie du règlement judiciaire, propriétaire peut donc céder ses parts à un prix sans doute peu élevé mais positif, si le reporteur est agréé par les créanciers.

On peut parfois parvenir au même résultat sans déposer le bilan, grâce à la procédure de règlement amiable. Souvent perçue comme l'anti-banque du dépôt de bilan, elle est en général peu utilisée... mais à en croire Philippe Delcroix, de Cegos Ingénierie financière, «c'est le cas dans lequel elle est applicable et rentable», c'est lorsqu'il existe un repreneur déclaré capable de continuer au l'ancien propriétaire. La procédure de règlement amiable donne au gérant qui n'est pas encore en cessation de paiements, mais de l'imposée, le droit de demander au président du tribunal de commerce de nommer un conciliateur. Celui-ci aura pour mission de l'aider dans sa recherche d'un monteur avec le débiteur et les fournisseurs. Si ceux-ci convaincus par les projets du repreneur «voient passer qu'ils n'ont pas le choix», c'est à la seule étape de bilan, acceptent en abandonnant immédiatement le créancier pour que l'entreprise redonne, la situation sera aussitôt réglée pour partie à ses partager avec le propriétaire. Le débiteur se débarrassera de ses actions (prix substantiel).

Tout cela se fait, évidemment, au détriment des fournisseurs. Lesquels pourraient tenir les dettes en déposant une clause de non paiement, formule Carasso, mais ils le font rarement. Comme s'ils avaient peur d'être les derniers.



PHOTO: LA POSTE