

Mohed Altrad ou le retour des faiseurs d'argent

La sortie de crise met en lumière une nouvelle race de "money makers" dont Mohed Altrad pourrait être l'un des plus brillants prototypes.

Mohed Altrad, 45 ans, peut être fier. En effet, à 10 ans, après avoir bravé la crise du bâtiment et des Travaux Publics, son groupe, basé dans l'Hérault, s'affiche leader sur le marché des échafaudages, des bétonnières et du matériel pour collectivités. C'est grâce à une politique de restructuration complète menée sans faille par son dirigeant, que le groupe a réussi non seulement à se maintenir dans la course mais aussi à se replacer en tête de peloton de ce secteur réputé difficile.

De Abu Dhabi à Florensac

Tout commence par la reprise de Méfran. Créée en 1952, à Florensac (Hérault), la Sarlôfran, petite industrie de 400 employés, spécialisée dans la fabrication et la distribution d'échafaudages, connaît de

sévères difficultés financières. C'est Mohed Altrad, parmi d'autres candidats à la reprise, qui l'emporte pour 4 millions de frs. Secouru par son associé et néanmoins ami de longue date, Richard Alcock, il réorganise la production, lance les investissements nécessaires, redynamise le réseau de vente. Les résultats positifs ne se font pas attendre : dès le premier exercice comptable, les bénéfices sont là. Rien pourtant, ne prédisait Mohed Altrad à devenir le fin stratège qu'il est devenu en matière de management. D'origine syrienne, il choisit la France pour y étudier l'informatique. Il a alors 17 ans. Titulaire d'un Doctorat et expert en automatisation industrielle, il fixait ses armes chez Alcatel-Alsthom, puis chez Thomson. Mais c'est à Abu Dhabi qu'il exerce ses talents en concevant un système autonome d'informatisation pour champs pétroliers offshore. En 1979, il crée sa propre entreprise d'intelligence artificielle, qu'il reprend avant de se trouver confronté aux affres de la concurrence. Consciemment, il se lance dans le rachat d'entreprises.

Une stratégie de reconquête

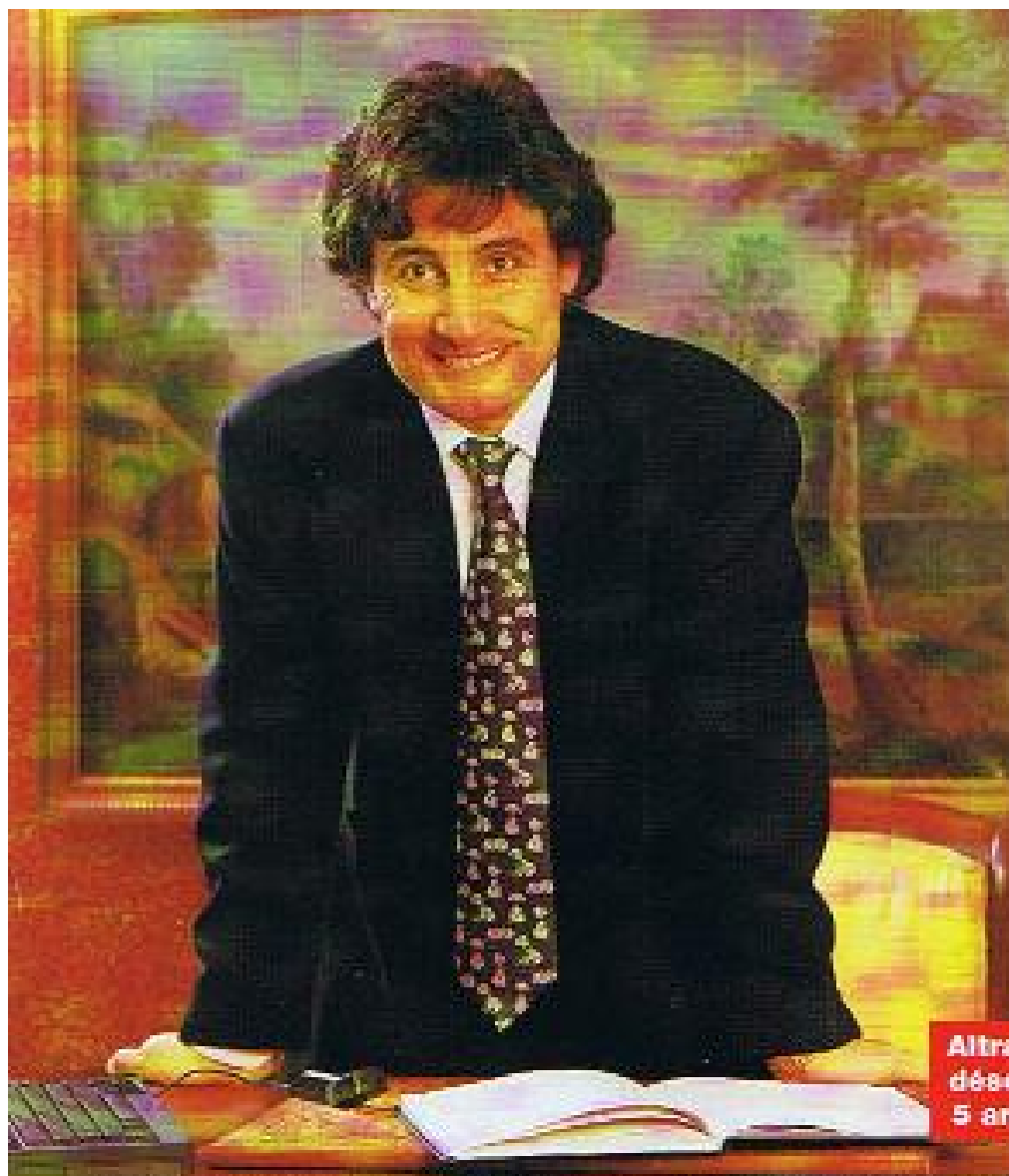
Après avoir racheté Méfran dont il garde le nom commercial, il enga-



Les clés de sa réussite

- Bien fixer les critères de choix.
- Ne négliger aucun élément d'information.
- Mettre en oeuvre une politique générale et des moyens financiers adaptés.
- Étudier tous les dossiers de reprise.
- Offrir ses services à ses filiales tout en respectant le principe de subsidiarité et de décentralisation.
- Communiquer.
- Se remettre en question.

A 45 ans, ce repreneur d'affaires est en train de se tailler une solide réputation de gestionnaire entrepreneur. Il signe le grand retour des patrons faiseurs d'argent.



l'intermédiaire de chefs de vente et représentants exclusifs, aux grandes entreprises, aux collectivités locales, par catalogue de vente par correspondance. La location de matériel connaît également une forte croissance et est bien partie pour profiter pleinement de la conjoncture. Quant à l'international, le groupe Altrad est présent en Italie (Meban Italia) ainsi qu'en Espagne, et capote en Grande-Bretagne, Belgique, Suisse, Luxembourg, Allemagne, ainsi qu'en Afrique, Arabie Saoudite et Dem.Terr. pays pour lesquels les produits sont adaptés aux conditions de travail à l'étranger. Les méthodes du groupe Altrad évoluent et s'adaptent. La diversification n'étant plus de mise, il s'agit pour lui de se consolider par l'extension géographique et internationale, la création de nouveaux produits et services... et l'épanouissement de son personnel au sein de l'entreprise où les chances de promotion interne sont réelles. Les bases du management moderne, que notre homme d'affaires aime à mettre en pratique. Préféreront le bon profil du nouveau "bi-sour d'argent" pour les années qui viennent. ■

Mariel Baud

Altrad : son groupe s'est désendetté de 16 MF en 5 ans. Presqu'un record

ge une politique de croissance externe en reprenant des sociétés jouables, telles Etem, Ateliers de St Denis, Michel Frères, Anjoumétal. C'est ainsi qu'il se constitue un groupe, leader incontesté dans la

fabrication, la vente et la location de matériel d'échafaudage, bétonnières et matériels pour collectivités. Afin de survivre à la double crise qui frappe l'économie européenne en général et le secteur français du bâtiment en particulier, le groupe Altrad se réorganise afin de maintenir sa rentabilité. Le CA consolidé étant tombé de 389 MF à 280 MF, il a réduit ses effectifs de 340 à 392 personnes. Fin 1992, on constate une amélioration de la productivité, une réduction du point mort de l'entreprise, un investissement réduit au strict nécessaire, une diminution des risques d'endettement qui n'avaient plus, actuellement, à moyen terme

que 6 millions de Frs contre 22 millions en 1990. En 1993, Altrad Développement apporte toutes ses parts à sa filiale Altrad Technologie.

Une stratégie de gestionnaire entrepreneur

Bénéficiant d'une bonne adéquation entre les sites de production (Florensay, St Denis de Calvère et Marseille) et des circuits de commercialisation nombreux et variés, le groupe Altrad peut miser sur une clientèle fidèle très diversifiée. La distribution se fait par l'intermédiaire de revendeurs, de vente directe aux magasins et PME par

L'empire Altrad

Altrad Equipement - vente directe aux magasins et PME (niveau Mifran)
Altrad Equipement - vente aux collectivités locales (Mifran Collectivités)
Altrad Equipement - vente par correspondance (Anjoumétal)
Ateliers de St Denis - revendeur de matériel
Ateliers de St Denis - grande distribution
Ateliers Michel Frères - revendeur de matériel
Ateliers Michel Frères - sous-traitance
Etem - location
Méban Italia (Milan)
Exportation - Espagne

Les chiffres clés du Groupe

CA 93/94 : 303 MF
 Résultat net : 6 MF
 Endettement à moyen et long terme : 6,4 MF
 Endettement global : 48 MF
 Prévisions 94/96 :
 - CA 320 MF
 - Résultat d'exploitation : 19 MF

Mohed Altrad : "Je suis un autodidacte de la gestion que j'ai apprise grâce à la crise"

Vous êtes spécialiste dans la fabrication et la vente de matériaux d'échafaudage et de construction. Qu'en est-il des secteurs de l'informatique industriel, de la para-pharmacie et de l'aquaculture ?

■ **Mohed Altrad** : Notre groupe est leader dans deux créateurs de l'économie en France : l'échafaudage avec 37% de parts de marché, la bétonnière environ 80% ; il l'est également dans deux créateurs de produits destinés aux collectivités que sont les bornes de circulation et les parkings. Les trois autres secteurs d'activité ont été abandonnés afin de nous recentrer sur notre activité principale. J'ai un Doctorat d'informatique, l'informatique fut donc une activité de départ. Quant à la para-pharmacie, le para-médical, cela a été une tentative de diversification à travers le rachat d'une entreprise qui a été cédée ultérieurement. Idem en ce qui concerne l'aquaculture.

Le groupe Altrad semble avoir trouvé un nouveau souffle. Est-ce lié à la conjoncture, à une reprise dans le secteur d'activité concerné ou bien à une restructuration particulière ?

■ Aux trois phénomènes à la fois : à la reprise économique, à celle du secteur ainsi qu'aux efforts de restructuration entrepris entre 90 et 93 qui s'est opérée dans le domaine des effectifs malheureusement, ainsi que dans les domaines industriel, commercial et financier ; il n'y a pas un aspect de nos entreprises qui n'ait été restructuré, assaini, mis à plat.

Vous avez racheté beaucoup d'entreprises. Vous est-il arrivé de commettre des erreurs de diagnostic ?

■ Oui. Le groupe a repris depuis

sa création une quinzaine d'entreprises dans le secteur qui nous concerne. Bien sûr, il nous est arrivé de reprendre des entreprises à la suite d'une mauvaise analyse, mais ces erreurs n'ont pas été fatidiques au groupe puisque nous sommes toujours là. Et puis, il n'y a pas d'échec à 100%, il y a toujours quelque chose à récupérer. On rachète une entreprise pour en faire quelque chose de bien précis. Si en cours de route on se rend compte que l'objectif n'est pas atteignable, on se réoriente dans une voie initialement non prévue. Mais il n'y a pas de "plantages" à 100%, cela n'existe pas.

Quels critères retenez-vous pour le rachat d'une affaire ?

■ Dans notre secteur de la construction métallique, nous retenons trois critères essentiels : premier critère, la synergie qui est soit industrielle, c'est-à-dire que l'entreprise rachetée fabrique des produits qu'elle vend par l'intermédiaire de nos réseaux commerciaux, soit commerciale, le fond de commerce ou le réseau commercial repris vise la même clientèle que la nôtre mais ne vend pas les mêmes produits, l'idéal étant de trouver une entreprise qui soit synergique industriellement et commercialement ; deuxième critère, l'aspect financier, car avec la crise, l'endettement est un gros problème, et c'est un risque majeur pour une entreprise qui ne peut pas faire face à ses échéances en termes de remboursement ; toute reprise doit être financée de façon saine par une sorte d'équilibre entre endettement et capitaux propres ; il faut faire très attention à la manière dont les entreprises sont acquises et financées à la fois ; enfin, troisième critère, l'implantation géographique, puisque le risque d'échec est func-

tion du choix que l'on porte sur telle ou telle région dans le monde, c'est le cas en ex-yougoslavie où nous avons subi des échecs.

Entretenez-vous de faire de nouvelles acquisitions ?

■ Oui, malgré la crise le groupe n'a stoppé ni sa croissance interne, c'est-à-dire que bien que le CA ait baissé, les parts de marché elles ont continué à se développer, ni sa croissance externe, c'est-à-dire que le groupe a racheté en 93 Arjournal qui a donné ses noms à un catalogue de vente par correspondance aux collectivités locales, puis en 1992 Michel Frères qui était un concurrent dans le secteur des échafaudages et de la sous-traitance. Actuellement le groupe étudie quelques dossiers de reprise.

Qu'en est-il de votre croissance externe ?

■ Nos parts de marché n'ont pas cessé d'augmenter, malgré la crise responsable de la baisse du CA. Nous avons actuellement trois dossiers en cours, le vous en cite un : la construction d'une chaîne de traitement de surface, c'est un investissement de 10 millions de francs dont le financement est pratiquement bouclé. C'est un investissement d'intégration verticale. Jusqu'à présent, ce type de traitement était sous-traité à l'étranger. Notre but est de le faire nous-mêmes.

Lancez-vous de nouveaux produits ?

■ Des produits nouveaux sont lancés en permanence. Il s'agit d'améliorations technologiques sur des produits existants, et de nouveautés à proprement parler, pour exemple, la bétonnière insensibilisée.

Comment avez-vous réussi à équilibrer vos comptes dans un secteur aussi difficile que le bâtiment ?

Il y a une double crise économique, une crise au sens large du terme, et une crise dans le bâtiment que nous ressentons en tant que fournisseur de ce secteur. Nous n'avons jamais vraiment perdu d'argent, il y a eu des jours difficiles mais le groupe a toujours réussi à sortir des résultats équilibrés, voire des résultats positifs, 6 millions de résultat net fin 94. Nous avons fait des efforts de management, de rationalisation dans tous les secteurs qu'il s'agisse de la production, du commerce ou de l'administration. Comme le montre notre rapport d'activité, il y a eu une rigueur assez importante dans la maîtrise de la masse salariale et des effectifs en fonction de l'évolution de CA ; il a fallu être nécessaire de procéder à de nombreux licenciements pour faire correspondre la capacité du groupe à honorer ses obligations à sa capacité de générer le CA. En 90, le groupe, profitant de la période de crise pour s'alléger, s'est progressivement désendetté. Avec la sensibilisation de l'ensemble du personnel, nous avons aujourd'hui réussi à sauvegarder l'essentiel. La reprise est là et nous sommes prêts.

Comment vous y prenez-vous pour sensibiliser votre personnel ?

■ Je lui dis la vérité. Aujourd'hui, il y a une priorité qui est l'emploi, sans faire de démagogie, qui passe avant l'augmentation de salaire et le maintien du pouvoir d'achat. Il faut pouvoir se contenter d'un salaire qui reste globalement correct mais qui n'évolue pas pendant 3 années

dans la perspective de sauvegarder un maximum d'emplois au sein du groupe sans pour autant y maintenir à tout prix 20, 30 ou 40 personnes qui ne sont pas strictement nécessaires. Les postes pourvus sont pleinement justifiés. Le groupe n'ayant pas de capacités financières excédentaires, de réserves, il faut nous muscler avant d'aller plus loin. Ce discours passe très bien, dans le groupe il n'y a jamais eu, depuis 7-8 ans, de grèves : il y a eu un arrêt de travail qui a duré 15 mn.

Est-ce difficile de travailler avec les ténors du bâtiment ?

■ Je ne travaille pas qu'avec eux ; mes clients ce sont aussi les artisans, les maçons, les PME, les grandes surfaces, les distributeurs du bâtiment de matériaux de construction. Nous avons une position tout à fait enviable et incontournable. Il n'y a pas un chantier où l'on ne puisse trouver en de nos produits. On travaille avec tout le monde, avec une certaine logique qui est le marketing mix dont il faut respecter les paramètres tout en augmentant le marché. Jamais nos clients ne sont attaqués par deux réseaux différents de distribution du groupe Altrad, pour les mêmes produits, les mêmes prix. Ceux-ci sont adaptés, même si dans certains cas, ils semblent identiques, ils sont différents, leurs prix sont différents et leurs utilisations sont différentes, leurs modes de distribution sont différents, vente directe, par revendeur, par catalogue...

Quels conseils donneriez-vous à un chef d'entreprise qui perd de l'argent ?

■ Tout d'abord, il faudra qu'il fasse un diagnostic précis pour bien poser les problèmes, s'il ne le

fait pas lui-même il devra s'adresser à un spécialiste ; ensuite, soit l'entreprise est jouable, soit elle ne l'est pas, et dans ce cas il faut arrêter immédiatement, il est inutile de faire perdurer ce qui n'a aucune chance d'aboutir. Si l'entreprise est en difficulté, c'est qu'il y a des mesures qui n'ont pas été prises : elle peut être jouable, mais il faut faire vite, remanquer.

Pensez-vous que les chefs d'entreprise français gèrent suffisamment bien leurs affaires ?

■ Nous avons en France, de très bons chefs d'entreprise, mais nous avons également beaucoup de contraintes, d'ordre administratif,

un chef d'entreprise en ce qui concerne la gestion de ses relations avec le système bancaire ?

■ Personnellement, je n'ai pas eu de problèmes dans la phase de création et de développement grâce au CA, au résultat et grâce aussi à la confiance. Dans la période de crise, il a fallu convaincre, et en ce qui me concerne j'ai toujours dit la vérité. Un banquier est quelqu'un de tout à fait raisonnable, de trop raisonnable dans le sens de raisonner ; y a-t-il risque oui ou non, c'est le maître mot. Il faut miser sur l'information et la transparence totale. La meilleure façon de ne pas obtenir le crédit qu'on demande, c'est de semer le doute dans

l'esprit du banquier. Il faut prendre le temps de bien lui exposer la situation à l'occasion de contacts assez réguliers, établir des situations compréhensibles, des bilans, ne pas tarder dans la transmission des éléments d'information, avouer les difficultés que l'on rencontre. Cependant, cela reste valable dans la mesure où l'entreprise a une structure financière qui tienne la route. Si vous avez des capitaux propres négatifs, des stocks trop

importants par rapport à votre compte d'exploitation, des comptes clients déraisonnables, des délais de paiements exagérés, cela est de nature à effrayer n'importe quel banquier.

Les banques sont-elles assez ouvertes à vos projets ?

■ Elles le sont toutes, c'est une des caractéristiques du banquier d'aujourd'hui, dont le métier a subi les influences de la conjoncture. Les banquiers ont à une époque raisonné à moyen-long terme ; nous sommes ceux qui raisonnent ainsi aujourd'hui. Eux aussi

prennent des risques : ils raisonnent à court terme. Ils décident, reviennent éventuellement sur leur décision quelques jours plus tard parce que vient de surgir un élément imprévu ou jusque là ignoré.

Pensez-vous que l'entreprise française se porte bien ?

■ Non, elle ne se porte pas bien et souvent son défaut c'est la sous-capitalisation. On constate que le ratio de capitaux propres en France est extrêmement faible par rapport à l'Allemagne. Quand le taux de frais financiers dépasse les 3-4%, elle travaille pour payer ses frais financiers.

Pensez-vous qu'il y ait de l'espoir du côté des présidents et de l'appareil politique français en général ?

■ Les programmes des trois candidats les plus crédibles, Balladur, Chirac et Jospin, ne sont pas très clairs. Nous sommes dans un pays où la droite conduit une politique de gauche et réciproquement.

Avez-vous en ce moment une préoccupation majeure ?

■ Au sein du groupe, nous nous préoccupons de la pérennité de sa rentabilité, c'est à dire qu'il s'agit de créer un environnement favorable à chaque salarié pour qu'il puisse s'y épanouir. Mais ceci doit être la préoccupation de chaque chef d'entreprise.

Le fait d'être implanté en Provence vous pose-t-il des problèmes ?

■ Le fait d'être situé dans l'Hérault n'est ni un handicap, ni un avantage ; de plus, nous commercialisons au niveau national. Il n'existe pas un département où nous ne soyons présents. Avoir son siège social à Paris n'est plus une obligation, ne constitue, le petit village de Provence a de l'avenir. Le seul problème qui puisse se poser, dans ce genre de développement, c'est que résider sur une collectivité de petite taille,

"Nous avons en France, de très bons chefs d'entreprise, mais nous avons également beaucoup de contraintes"



financier : l'attitude du monde bancaire pendant la crise est compréhensible à savoir limiter au maximum le risque ; le financement des entreprises a été très difficile, les banques ayant perdu beaucoup d'argent dans la crise immobilière, il leur fallait éviter de prendre des risques supplémentaires. Cela n'est pas de nature à faciliter la gestion des entreprises, notamment dans leur recherche en matière de financement des cycles d'exploitation des stocks, des comptes clients...

Donneriez-vous des conseils à

vous nous devons de suivre de près la politique qui est la sienne notamment en matière de taxe professionnelle. Si le conseil municipal décide subitement de la relever, nos projets tombent à l'eau. Un pacte moral est donc indispensable.

Comment se portent vos affaires en ex-Yugoslavie ?

■ Il nous a fallu 5 ans pour mettre en place une usine à Topusko (frontière serbo-croate) qui a commencé à générer des bénéfices au bout de 4 ans. Elle a été complètement détruite lors des événements de la guerre civile, risque que les assurances ne garantissent pas. Cela nous a coûté 10 millions de Euro à jamais évaporés. Les choses n'étant pas stables, le monde bouge, il nous faut être très vigilants. Si la paix se rétablit, peut-être reconstruirons-nous cette usine. Mais il faudra penser à un partenariat, un partage des risques financiers, car nous l'avons eu supporté en totalité.

Vous vous considérez plus comme créateur ou comme repenseur ?

■ Je suis un développeur d'entreprises : j'ai créé des entreprises, j'en ai repris pour la plupart que j'ai transférées et qui n'ont plus rien à voir avec leur statut initial : plus de CA, plus de produits, plus de commerciaux, plus de notoriété, plus d'argent.

Le Moyen-Orient, vous y pensez ?

■ Mon dernier déplacement en Syrie remonte à 72, je n'ai donc pas eu de contacts avec mon pays d'origine depuis très longtemps et mon groupe n'y a jamais rien espéré. En revanche, nous espérons au Liban, en Israël, mais seulement au coup par coup.

Quelle a été votre position lors des événements de la guerre du Golfe ?

■ L'écume qu'il y a eu une très

grande hypocrisie de la part des grandes puissances de l'Occident qui ont omis, consciemment ou non, d'évoquer leurs erreurs. On a fait un amalgame entre l'homme et le pays et on a diabolisé ce dernier en le faisant passer pour une dangereuse puissance militaire. On a pris pour cible la population, et l'armée irakienne sur laquelle des exactions ont été commises alors que ni l'une ni l'autre n'étaient totalement insérées dans la politique du gouvernement de Saddam Hussein. Et c'est un peu ce qui se passe en ex-Yugoslavie où l'on assiste à un nettoyage ethnique déclaré : on ne cherche pas vraiment à régler les problèmes, on frappe et on fait étalage d'armements et de technologies pour se mettre en valeur. Alors d'un côté il y a un enjeu économique, le pétrole, de l'autre il n'y en a pas.

Dans votre livre "Badawi", vous racontez l'histoire d'un jeune garçon, Rémy, "le fils disparu que son pays retrouve". Êtes-vous à la recherche de vos racines et ce roman exprime-t-il une certaine nostalgie de votre pays natal ?

■ Ce roman est effectivement en partie autobiographique. C'est l'histoire de trois générations à la recherche les unes des autres dans un contexte qui n'est familier, celui d'un peuple, les Bédouins, dont les membres et la culture ont été sacrifiés à cet éternel enjeu qu'est l'exil. C'est donc mon histoire je suis un Bédouin, je suis né dans le désert sous une tente à travers laquelle je défends des valeurs, une certaine conception de la vie, celle que je souhaite transmettre à mes enfants.

D'autres entrepreneurs se sentent déjà lancés dans l'écriture, mais ils ont davantage tendance à noter leurs succès ou leur stratégie qu'à écrire des romans, à part peut-être P.L. Solitov, qui se spécialise tout de même dans le roman affairiste... Ressentez-

vous le blues de l'homme d'affaires, auriez-vous aimé être un artiste, comme l'a chanté Bernard Tapie au temps de sa gloire aujourd'hui révolue ?

■ Je suis chef d'entreprise et auteur de livres, effectivement, les deux premiers directement inspirés de mon expérience de chef d'entreprise et dont les droits d'auteur sont versés à "Proce Neige" qui aide les enfants handicapés. J'ai donc découvert le plaisir d'écrire et un certain talent dans le moment de la langue et de ses subtilités, que ne possède pas a priori un homme d'affaires, et ce premier roman est en quelque sorte ma façon de me ressourcer et d'affronter la crise que traverse notre société.

Êtes-vous parvenu au sommet de votre ambition ?

■ Je me suis lancé dans une aventure qui n'est pas terminée ; il reste beaucoup de chemin à parcourir. Je parlerai non en termes de réussite mais de réalisation : le groupe Altrad fait vivre directement ou indirectement 1500 personnes environ, il est crédible, et c'est une performance. Il faut néanmoins développer le CA, rationaliser l'ensemble, pérenniser le résultat, le plus difficile étant derrière nous. Le CA est en progression depuis septembre dernier, notre groupe renoue avec la croissance, son endettement est quasi nul, il est présent à travers de nombreux créneaux de distribution, les unités de production sont rationalisées, les investissements vont bon train, cela dit il est clair que nous ne sommes pas à l'abri d'une recrudescence essentiellement à la volatilité du marché financier qui recroisette actuellement des difficultés, consécutives notamment au tremblement de terre de Koweït qui a provoqué l'effondrement de certaines banques.

Si vous deviez recommencer depuis le début, vous y prendriez-vous de la même façon ?



■ Oui, exactement de la même façon. Il m'aurait seulement fallu être un peu plus gestionnaire dès le début ; je suis un autodidacte de la gestion que j'ai apprise sur le tas.



Souhaitez-vous associer vos enfants à votre entreprise ou leur préconisez-vous une autre voie ?

■ J'ai eu 17 ans et veur devenir journaliste. Je ne crois pas à la transmission de l'entreprise à ses enfants. Ils peuvent, si cela les intéresse, rejoindre le groupe mais la pérennité de l'entreprise revient à ses cadres.

Avez-vous un modèle de chef d'entreprise ? Une admiration pour quelqu'un en particulier ?

■ Non, ce que j'ai fait est unique, sans prétention aucune ! J'ai improvisé sans jamais avoir à me référer à qui que ce soit.

Le mot de la fin ?

■ En tant que stratège de groupe, j'aime à me reconnaître dans cette devise de Montesquieu : "Proferre una mala creatorem", ce qui signifie enfant né sans mère... ■

Propos recueillis par
Marcel Boad