



Par Solange de Fréminville

PME à l'international
Les secrets des entreprises françaises
qui gagnent à l'export

Altrad, numéro un européen de l'échafaudage

Le groupe Altrad est devenu en vingt ans un acteur de premier plan sur le marché du matériel pour le bâtiment. Fondé en 1985 par un entrepreneur d'origine syrienne, Mohed Altrad, le groupe s'est agrandi par croissance externe. Altrad s'impose aujourd'hui comme le numéro un mondial des bétonnières et le numéro un européen de l'échafaudage.

La saga du groupe a commencé en 1985, à Florensac (Hérault), quand Mohed Altrad a racheté Mefran, un fabricant français d'échafaudages en redressement judiciaire bien implanté en Italie. Fort d'une expérience de quelques années dans une société pétrolière et dans l'informatique, Mohed Altrad poursuit alors une politique d'achat d'autres sociétés dans des secteurs très divers (bâtiment, informatique, agro-alimentaire, paramédical...).

Mais cette stratégie est mise à mal par la crise économique à l'orée des années 1990. En 1995, après une restructuration drastique, Mohed Altrad décide de poursuivre une politique de croissance externe, mais centrée cette fois-ci autour de la production et de la distribution de matériels pour le bâtiment: échafaudages, étais, bétonnières, brouettes, produits tubulaires pour collectivités (barrières, tribunes...).

En une dizaine d'années, il rachète une quarantaine de sociétés en Europe, choisies selon trois critères : elles opèrent dans le même secteurs qu'Altrad ; disposent de solides actifs industriels ou commerciaux ; se retrouvent en difficultés financière, voire en redressement judiciaire... Cette politique va rapidement payer : Altrad renforce nettement ses positions en France, met un pied en Allemagne en 1997, en s'emparant de Lescha (bétonnières), et se déploie tous azimuts dans les années 2000, en fonction des opportunités. Dans le secteur des bétonnières, le rachat de Spomasz en Pologne en 2000 est suivi de l'acquisition de Baromix en Angleterre et de Liv en Slovénie, en 2002 et 2003. Mohed Altrad concentre ses achats de sociétés sur l'activité "échafaudages", plus rentable : après l'allemand Baumann et le polonais Mostostal en 2002, le groupe français fait un bond en avant, en 2004, en mettant la main sur le groupe allemand Plettac, numéro 2 dans son pays, qui possède notamment une filiale en Espagne, ainsi que sur le belge Havico et le hongrois Alucon.

Deux ans après, le groupe belge Balliauw entre à son tour dans le giron d'Altrad, suivi d'une autre société allemande. Dans la filière des brouettes, l'acquisition du groupe Fort, implanté en Hollande, en Belgique et au Canada, et du belge Vabor renforcent l'activité en 2005 et 2006. Puis en 2008, c'est au tour de la société anglaise Belle, numéro un des bétonnières sur son marché domestique d'être rachetée. L'intégration

Press contact

125, rue du Mas de Carbonnier - 34000 Montpellier - France
Tel. +33 (0)4 99 64 30 39
altrad@altrad.com





Quotidien
14 mai 2009

de chaque entreprise dans Altrad se fait selon des méthodes bien rodées : après un audit pointu, "nos équipes formatent les sociétés rachetées aux standards du groupe", indique C. Bouchenoire, directeur commercial du groupe. Les coûts sont resserrés, les synergies favorisées, notamment sur le plan commercial. La stratégie semble payante : de 2004 à 2007, l'expansion très rapide du groupe héraultais (+ 14 % en 2005, + 43 % en 2006, + 40 % en 2007) est portée pour moitié par la croissance externe et pour l'autre moitié par la croissance organique. L'activité liée à la production et à la distribution d'échafaudages, qui dégage les marges les plus satisfaisantes, représente 70 % du chiffre d'affaires, loin devant les bétonnières et les étais (20 % du CA), ou les brouettes (5 % du CA). Le groupe diffuse 65 marques dans une centaine de pays. Aujourd'hui, même si la crise économique oblige Altrad, comme d'autres, à réduire ses effectifs, "c'est une opportunité pour des opérations de croissance externes à coût faible", assure le directeur commercial.

Premier succès

Le rachat de l'allemand Plettac

Aux yeux des dirigeants d'Altrad, le temps ayant fait son œuvre, tous les rachats ont été positifs pour le groupe. Parmi les premiers succès engrangés figure Plettac, numéro deux allemand de l'échafaudage. La société a été rachetée en 2004 à la barre du tribunal, après la réunification de l'Allemagne. "Cette acquisition a été un booster pour Altrad, explique le directeur commercial du groupe. Plettac vendait des échafaudages très techniques et recelait des compétences intéressantes. La société allemande comptait également parmi ses clients l'industrie navale, la pétrochimie, le nucléaire, que notre groupe ne connaissait pas encore".

Premier échec

Les difficultés à s'installer en Chine

Altrad c'est implanté en Chine il y a trois ans, avec trois ambitions : produire pour les marchés européens, vendre sur place les produits d'Altrad et ouvrir un bureau de sourcing. "Seul le troisième objectif c'est réalisé", indique Christian Bouchenoire. Non seulement le groupe français s'est heurté à un partenaire indélicat, mais il a aussi découvert un marché où la TVA n'était pas collectée et où les factures étaient rares. Conséquence : "la filiale d'Altrad se trouvait 20 % au-dessus des prix du marché." Le groupe français a cependant décidé de rester présent en Chine, en pariant sur la moralisation de l'économie.

Les chiffres-clés d'Altrad

Siège social : Florensac (Hérault)

CA : 444,8 millions d'euros en 2008, + 6 % par rapport à 2007

Résultat net : 11,8 millions d'euros en 2008

CA à l'international : 59 % en 2008

Organisation à l'international : 21 filiales et groupes dans 14 pays

Principaux marchés étrangers : Italie, Allemagne, Belgique, Pologne, Espagne...

Effectif : 3 200 salariés en 2008, dont 2 000 à l'étranger

Localisation de sites de production : 17 sites dans 10 pays

Principal dirigeant : Mohed Altrad, qui détient 81,6 % du capital

Press contact

125, rue du Mas de Carbonnier - 34000 Montpellier - France

Tel. +33 (0)4 99 64 30 39

altrad@altrad.com





La “boîte à atouts” de Mohed Altrad

Atout n°1 / Un “business model” performant

Altrad s’est construit autour d’une activité cohérente : “Nous partons d métal sous forme de tube ou de tôle, et nous faisons des produits qui ont des débouchés sur le marché du bâtiment, résume Mohed Altrad. C’est une industrie de transformation très simple, dont les besoins d’investissement sont négligeables comparés à d’autres activités industrielles.” Échafaudages, étais, bétonnières, brouettes, barrières... Sont vendues ou même loués aux même clients : artisans, PME et grandes entreprises de l’industrie ou du bâtiment, revendeurs, grande distribution. D’où l’importance de l’organisation et de la logistique pour répondre aux besoins de ces différents types de clientèles, dans toute l’Europe.

Atout n°2 / L’intégration dans le groupe

L’intégration des sociétés acquises se fait selon deux principes : d’une part, l’apprentissage et le respect des procédures du groupe, par exemple la gestion de la trésorerie ou le reporting unifié et centralisé ; d’autre part, la participation à trois réunions annuelles. Les deux premières associent les chefs d’entreprises et les directeurs du groupe à la mise au point des budgets et à l’analyse des résultats ; la troisième, qui intègre également le middle-management, est destinée à améliorer la communication interne. En outre, u séminaire annuel, qui dure trois jours, réunit les directeurs commerciaux et les chefs de vente. Le multiculturalisme (14 pays, 8 langues parlées) est une réalité que le groupe prend en compte.

Atout n°3 / Une organisation efficace

Le groupe est en permanence à la recherche de synergies entre les entreprises du groupe (comme une meilleure coordination entre services commerciaux) et vis-à-vis de l’environnement : un fournisseur aux prix compétitifs peut bénéficier à plusieurs entreprises du groupe. Pur chaque fonction (production, achat, recherche et développement...), la recherche de solutions est construite par des “cellules de progrès” transversales, composées de chefs d’entreprise et de cadres, sous la responsabilité d’un directeur de groupe. L’organisation globale en découle : par exemple, un responsable de la production se trouve placé à la fois sous l’autorité de son chef d’entreprise et du directeur de la production d’Altrad.

Atout n°4 / S’adapter aux clients

L’organisation commerciale varie selon les produits et les clientèles visées. Pour les échafaudages, Altrad opère selon trois modalités : la location installation de matériel pour l’industrie ; la vente directe aux artisans et aux grandes entreprises de location ; la vente via les revendeurs. Pour les bétonnières et les brouettes, sur lesquelles la marge est faible, Altrad écoule ses produits à travers quatre grands réseaux de revendeurs, bien implantés en Europe, tels Leroy-Merlin ou Saint-Gobain, et s’appuie sur des importateurs. En rachetant des sociétés dans différents pays, Altrad a acquis de solides positions commerciales : le groupe fabrique sur place les produits adaptés aux besoins des clients de chaque pays et limite les coûts logistiques.

Press contact

125, rue du Mas de Carbonnier - 34000 Montpellier - France

Tel. +33 (0)4 99 64 30 39

altrad@altrad.com





Partenaires

Les banques et Oséo

Selon le président d'Altrad, son principal soutien est un pool bancaire composé de Natexis, de la BNP, de la Société générale et du Crédit Mutuel notamment, qui appuient le développement du groupe depuis ses débuts. Une communications régulière et transparente avec les membres du pool a consolidé la confiance. En 2005, au moment où la croissance du groupe c'est accélérée, le Crédit Agricole Private Equity, fonds d'investissement de la banque française a pris une participation dans le groupe Altrad, dans le cadre d'une opération de renforcement de fonds propres : elle détient 17 % du capital, plus de 80 % restant aux mains de Mohed Altrad lui-même. Très soucieux de son indépendance, Mohed Altrad ne compte que sur ses propres forces. "Le groupe dispose de moyens suffisants pour se débrouiller seul", affirme-t-il. Oséo a cependant accompagné le groupe en 2007-2008, en apportant un soutien à l'innovation et la garantie de prêts bancaires liés à des investissements. Par ailleurs, Mohed Altrad a toujours accordé une grande importance à la communication.

Mohed Altrad, un stratège

Quand son groupe est passé tout près de l'abîme, en 1992, Mohed Altrad a tenu bon. En un an, l'entité a perdu un quart de son chiffre d'affaires. Deux ans après et à la suite d'une sévère restructuration, l'entrepreneur repartait sur des bases saines. Multipliant les rachats d'entreprises, il a forgé un leader international dans le domaine des matériels de chantier.

“ J'avais le désir de faire quelque chose qui sorte du commun”, confie Mohed Altrad. Cet homme secret a puisé dans son ambition immense une force de travail et une ténacité hors pair. Né en Syrie, il a révélé dans son premier roman, *Badawi*, les blessures de son enfance, son opiniâtreté à faire des études malgré les obstacles, sa volonté de réussir, même au prix d'un exil, douloureux, en France. Paris tenu : docteur en informatique, il passe deux ans chez Alcatel, puis Thomson, avant de participer à la création d'une société nationale pétrolière dans les Émirats arabes unis. De retour en France, il se lance dans la création d'entreprises. Il fonde une société qui développe des ordinateurs portables, la revend et, avec l'argent gagné reprend en 1985 une entreprise d'échafaudages en redressement judiciaire, Mefran, basée à Florensac (Hérault), il en fera le socle d'Altrad, qu'il conçoit, comme “un groupe unique, singulier, qui a sa place dans l'économie nationale et internationale, une personnalité.” L'entrepreneur franco-syrien mène en personne le rachat des entreprises. Négociateur expérimenté, d'une volonté de fer, il se montre avant tout pragmatique, capable de prendre des risques et de surmonter les échecs. Ainsi, lors du rachat du groupe anglais Belle, en 2008, face au dirigeant “qui en demandait 30 millions de livres, un prix affectif”, et au vu des difficultés du groupe anglais, le président d'Altrad a finalement réussi à diviser ce prix par trois. Au-delà de son talent de stratège, édifiant une multinationale pas à pas, Mohed Altrad manifeste un profond intérêt pour le management et pour la communication, mêlé à une tenace envie d'écrire. Des romans, des essais*, dont le dernier en date est sur le thème du multiculturalisme, une richesse pour l'entreprise.

* *L'Hypothèse de Dieu* (roman), Actes Sud, 2006 ; *Le management d'un groupe international : vers la pensée multiple* (essai, avec Carole Richard), éditions Eska, 2008.

Press contact

125, rue du Mas de Carbonnier - 34000 Montpellier - France
Tel. +33 (0)4 99 64 30 39
altrad@altrad.com





Ses trois conseils à un primo-exportateur

- 1/ Dans chaque pays, la culture, les produits, les modes de consommation sont différents. Il faut savoir écouter et s'adapter.
- 2/ Le temps est un élément essentiel : ce qui peut sembler au départ un échec peut se transformer en succès avec le temps.
- 3/ La création d'un groupe International exige de construire une culture commune à toutes les sociétés du groupe.

Les six clés du succès

1/ L'ambition d'un entrepreneur

C'est par la volonté de Mohed Altrad que s'édifie un groupe auquel il a donné son nom.

2/ une croissance externe réussie

Le rachat d'entreprises dans un secteur d'activités est une clé fondamentale du succès d'Altrad, qui a acquis une position dominante sur son marché.

3/ Un groupe cohérent

Il ne suffit pas d'acheter des entreprises en difficulté, encore faut-il les redresser et les intégrer dans le groupe : resserrer les coûts, trouver les synergies, unifier les pratiques de gestion...

4/ La force commerciale

Des produits vendus à travers plusieurs réseaux, adaptés aux besoins de chaque type de clientèle et de chaque pays.

5/ une gestion rigoureuse

Le groupe a fait d'importants efforts d'organisation en matière de gestion de la trésorerie et de contrôle de gestion.

6/ Un réel multiculturalisme

Au sein du groupe Altrad, 14 pays sont représentés et 8 langues sont parlées, ce qui représente une véritable richesse pour l'entreprise.

