



Réussite ● de zéro, il est devenu n°1 européen de l'échafaudage

SELF MADE MAN DU LANGUEDOC

Mohed Altrad, P-DG du groupe Altrad

« Trouver le chemin qui n'est pas celui que tout le monde emprunte »

C'est la plus grande réussite industrielle du Languedoc. Parti de zéro, l'ex-bédouin est devenu le héraut de l'industrie du Sud. Président du club de rugby de Montpellier, Mohed sort de l'ombre !

Votre réussite prouve qu'on peut créer un groupe industriel français présent dans le monde entier. Quelle est votre recette miracle ?

Vous savez ce que l'on dit dans le monde de l'édition : "S'il y avait une recette pour faire des best-sellers, on ne publierait que des best-sellers !". Il n'y a pas de recette mais un ensemble de conditions à respecter, que tout le monde connaît : de la rigueur dans la gestion, une solide organisation, la capacité à tirer les leçons de votre difficulté, un management qui respecte les hommes... Mais, surtout, il faut la volonté de construire une œuvre durable qui profite à tous ceux qui y collaborent.

La croissance du groupe repose en partie sur les acquisitions. Êtes-vous toujours «chasseur» ?

Le contexte actuel n'est pas plus mauvais qu'un autre. Il offre des opportunités. La logique de l'acquisition impose certaines contraintes : on doit

Altrad : 1 Mds € en 2015 ?

CA : 605 M€.

Date de création : 1985.

Croissance : 22,5%.

5.300 salariés.

70 filiales dans 17 pays.

tenir compte de la conjoncture, mais aussi des synergies entre les différentes filiales.

Dans un environnement mondialisé, craignez-vous la concurrence des pays émergents ?

Comme vous le dites, ce sont des pays émergents. En ce sens, ils connaissent une forte dynamique de développement.

Dans le même temps, ils sont encore émergents. Autrement dit, leur position n'est pas encore parfaitement stabilisée, leurs institutions et leurs pratiques ne sont pas encore tout à fait régulées. Cela leur donne certains avantages – pensons aux salaires, aux conditions de travail – qui constituent d'ailleurs l'un

des moteurs de leur dynamisme. Mais il faut voir plus loin, prendre en compte la nécessité de stabilité qu'ils vont devoir affronter très vite, et envisager que ce ne sont pas simplement des concurrents mais aussi des marchés potentiels.

Vous avez déclaré que vous gériez votre groupe «comme un Bédouin, qui n'a besoin que de très peu pour vivre». Simple coquetterie ou véritable règle de management ?

Lorsqu'un Bédouin traverse le désert,

il est plongé dans un environnement hostile. Il ne peut pas s'embarasser de superflu. Il réduit son paquetage au strict nécessaire et compense par une bonne connaissance des lieux et une attention de tous les instants. Ce peut être une règle de management : investir ce qu'il faut sans être dispendieux, bien connaître le marché, être réactif.

Vous êtes installé dans l'Hérault. Vous n'avez jamais songé à quitter votre région ?

Je voyage beaucoup. Il me faut un point d'ancrage où je peux venir me reposer. Même les nomades en ont. Ils se déplacent sans cesse, certes, mais sur des routes qu'ils connaissent, à l'intérieur de vastes espaces balisés. S'ils ne

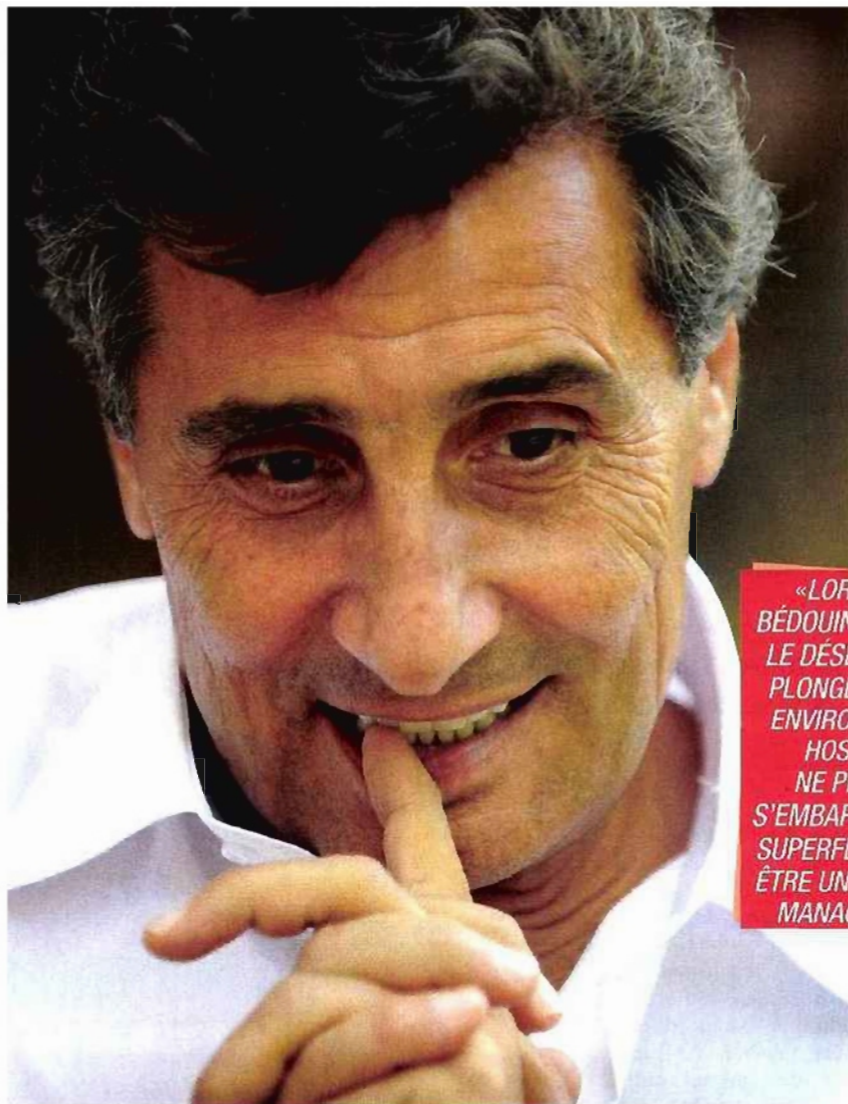
sont pas enracinés dans une terre circonscrite, ils se savent originaires d'une région. C'est un peu la même chose me concernant. L'Hérault est ma région. C'est là que j'ai posé le pied en arrivant de Syrie. J'y ai mes repères, j'y ai un passé. Je considère le Languedoc comme une

terre d'adoption.

En tant que Syrien d'origine, que vous inspire la situation de ce pays ?

Beaucoup de tristesse... et aussi beaucoup d'inquiétudes. La Syrie est un pays pluriel. Son unité est fragile. Les années de gouvernance du clan Hassad, père et fils, le nationalisme fortement inculqué dans les esprits, les frontières du pays, héritées de divers protectorats étrangers, peuvent faire croire le contraire. En fait, il y a de multiples

« JE SUIS PRAGMATIQUE. LA POLITIQUE, POUR MOI, NE DOIT AVOIR COMME FINALITÉ QUE LE BIEN COMMUN ».



les entretiens Entreprendre

souffert parce que je ne parvenais pas à me l'expliquer. Aujourd'hui, j'y suis accoutumé. J'essaie de ne pas y prêter attention.

Depuis 2011, vous êtes à la tête du Montpellier Hérault Rugby (MHR). Pourquoi avoir investi ce sport ?

Il est clair que si l'on veut pérenniser le club, il faut rendre sa gestion plus rigoureuse, faire en sorte qu'il équilibre ses comptes, voire qu'il dégage du bénéfice. Mais tout cela n'est fait que pour le club. Je n'attends pas en tirer des profits personnels. Ce que je souhaite c'est que sur la base d'une gestion saine, le club obtienne des résultats sportifs. C'est mon seul objectif.

«LORSQU'UN BÉDOUIN TRAVERSE LE DÉSERT, IL EST PLONGÉ DANS UN ENVIRONNEMENT HOSTILE. IL NE PEUT PAS S'EMBARRASSER DE SUPERFLU. CE PEUT ÊTRE UNE RÈGLE DE MANAGEMENT».

Avec ce nouveau rôle, vous êtes plus exposé médiatiquement...

Il faut avant tout apprendre à le maîtriser. C'est un domaine particulier, celui de l'image, qui a ses codes et ses contraintes. Il convient de les connaître, comme toutes choses.

Les grands patrons sont nombreux dans le rugby. Avez-vous des échanges avec certains ?

Je les rencontre, lors de dîners ou pendant la compétition. Nous sommes sur la même longueur d'onde puisque issus du même milieu. Mais, pour l'heure, les grands patrons ne sont pas majoritaires dans le monde du rugby et leur préoccupation va à la gestion de leur club.

Dirigeant d'un grand groupe, patron d'un club de rugby, écrivain... comment trouvez-vous le temps de tout faire ?

Comme tout le monde, en organisant mon emploi du temps. Grâce à cela, j'arrive à concilier ces activités. Mais ce n'est pas de tout repos, mais avec la passion, on arrive à tout !

Propos recueillis par Pascal Rosier

communautés, des réalités géographiques très diverses, des confessions différentes. La Syrie est un agrégat délicat qui ne peut se maintenir que sur la base de tolérance, de respect mutuel, de collaboration. Tous ces ingrédients, la guerre civile les a détruits. Elle les a remplacés par de la haine, les exactions, la violence. Et je sais que cette folie destructrice, même si elle parvenait enfin à se calmer, laissera des traces indélébiles sur plusieurs générations.

Pensez-vous que les jeunes aient aujourd'hui les mêmes possibilités que vous ?

Bien entendu ! Le parcours d'un entrepreneur est atypique. Je veux dire par là que tout le monde n'a pas l'esprit ni la volonté de se lancer dans

le pari risqué de bâtir une entreprise. Mais cela vaut pour toutes les générations. Et la jeunesse d'aujourd'hui recèle autant de talents que la génération de leurs parents. Quant aux conditions... l'esprit d'entreprendre exige de la hardiesse, de la rigueur aussi et de l'inventivité.

«LA JEUNESSE D'AUJOURD'HUI RECÈLE AUTANT DE TALENTS QUE LA GÉNÉRATION DE LEURS PARENTS».

L'inventivité, par définition, c'est trouver des solutions ou des chemins qui ne sont pas ceux que tout le monde emprunte.

Votre parcours suscite jalousies et rumeurs. Comment réagissez-vous ?

C'est un phénomène ordinaire qui ne me concerne pas uniquement. Quant aux rumeurs, elles sont le plus souvent le fruit de l'ignorance ou de l'incompréhension. Au début, j'en ai