



# « Nous sommes des marchands de rêve »

**MOHED ALTRAD**

**Le président de Montpellier est un entrepreneur à succès. Pour le JDD, il plaque son regard de patron sur le rugby français**

STÉPHANE COLINEAU

Le destin de Mohed Altrad tient du conte. Né en Syrie dans une famille de Bédouins en 1948 ou en 1951, lui-même n'en sait pas davantage, il apprend à lire seul. Élève brillant, il décroche une bourse pour étudier en France, où il obtient un doctorat en informatique. En 1985, il crée une entreprise qui porte son nom, aujourd'hui leader mondial de la bétonnière et européen des échafaudages, avec près de 4.000 employés dans le monde. À la tête de la 85<sup>e</sup> fortune professionnelle française (600 millions d'euros), auteur de romans, il préside le Montpellier Hérault Rugby depuis 2011.

## LE PRODUIT

Avant 2011, je n'avais jamais assisté à un match de rugby à Montpellier. J'ai tout de suite intégré deux données. 1: Un club se gère comme une entreprise. 2: Il n'est pas une entreprise comme les autres, parce qu'il n'y a pas d'argent à gagner et parce que son

seul produit, c'est un spectacle, présenté une fois par semaine. Pour que des spectateurs ou des sponsors l'achètent, il doit être de la meilleure qualité possible. Cela passe par l'effectif, le staff technique, le jeu, la logistique... Le club est un marchand de rêve et d'émotion. Sentir 15.000 spectateurs trembler de joie me procure du plaisir. Sortir 1 million d'euros par-ci, par-là de ma poche [une dizaine depuis 2011] ne change rien à l'affaire.

## LES COLLABORATEURS

Après une belle victoire au rugby, on danse, on crie, on chante. Chez Altrad, nous avons encore battu des records de croissance cette année, mais nous sommes simplement contents. Cela reste confidentiel. Quand je rejoins le club, je m'adapte, je change de costume. D'ailleurs, je m'habille différemment. Je tape dans le dos des joueurs, je suis plus accessible. On mange et on boit ensemble. Ce que l'on partage n'est pas basé sur des éléments tangibles. Ce sont des mots, des silences. Quand je vais au stade, j'embrasse toutes les femmes. Au bureau, je ne me vois pas embrasser toutes mes collègues. Cela sonnerait bizarrement.



RICHARD BUNEL/ANAPPP

## LES MANAGERS

Dans un club, il faut que l'axe président-entraîneur-capitaine fonctionne. Parce qu'il y a des messages à faire passer. Le mien, c'est: "Il faut gagner des titres." Ce message est partagé par notre entraîneur, Fabien Galthié, qui a une liberté totale pour ce qui concerne l'équipe. C'est un homme intelligent, intuitif, très moderne. Je m'identifie à lui. Il a envie de titres, de notoriété. Notre capitaine, Fulgence Ouedraogo, a un rôle essentiel. C'est la courroie de transmission avec les joueurs, car je ne peux pas tout leur dire. Ouedraogo est très charismatique. Il est au club depuis longtemps et, comme moi, il a une histoire extraordinaire. Il est né au Burkina Faso puis a été adopté par une famille près de Montpellier. Il est très respecté, il s'exprime bien.

## LES CONCURRENTS

La moitié des présidents des clubs du Top 14 sont issus de l'entreprise. Les autres ont une vision d'autrefois. Avec beaucoup de « valeurs », pas toujours positives d'ailleurs, et sans la rigueur qu'exige la gestion d'une entreprise. C'est ce qui arrive dans toutes les nouvelles éco-

nomies, qui évoluent très vite. Avant 1995, le rugby était amateur, les enveloppes circulaient. Aujourd'hui, on gère des chiffres d'affaires de 30 millions d'euros. Cela implique des évolutions managériales considérables. Il y a dix ans, des milliers de boîtes liées à Internet se cassaient la figure. Mais je n'ai pas la crainte de l'explosion d'une telle « bulle » dans le rugby, malgré les chutes de Bourgoin ou de Montauban.

## LES DIRIGEANTS

Paul Goze, le président de la Ligue, Pierre Camou et Serge Blanco, le président et le vice-président de la Fédération, sont des gens sérieux et investis, avec de réelles compétences. Mais ils font ce qu'ils peuvent. Dans les instances, une multitude de comportements ne sont pas très professionnels. Les conflits d'intérêts ne sont jamais bons pour le business. Dans le cas de l'équipe de France par exemple, les clubs n'ont aucun intérêt à ce que leurs joueurs soient en sélection. Et au sein de la Ligue, les intérêts de Toulon, du Stade Français ou de Biarritz sont parfois contradictoires. On finit donc par faire des compromis pas toujours souhaitables.