

Mohed Altrad : « Nous n'avons pas une, mais des politiques RH »



Interview – Le meilleur entrepreneur au monde n'est autre que Mohed Altrad, leader européen des échafaudages et des services aux industries du BTP. Sacré à Monaco début juin, il a accepté pour Jobintree de revenir sur sa victoire et les défis qu'il relève en étant à la tête d'une entreprise affichant une croissance à deux chiffres en moyenne depuis trente ans.

Jobintree : Depuis l'annonce de votre récompense, êtes-vous plus sollicité, regardé, admiré ou jaloué ?

Mohed Altrad : Jaloué, je ne le crois pas. Les gens ne sont pas autant animés de sentiments négatifs. Je suis peut-être plus apprécié. Mais je pense surtout que cette récompense [EY World Entrepreneur of the year organisé par Ernst & Young à Monaco du 3 au 7 juin, ndlr] a permis à certains de me découvrir. Je ne suis pas très connu du grand public. Certes, ça a déjà un peu changé depuis quatre ans parce que j'ai acheté un club de rugby [il est le président du Montpellier Hérault Rugby, ndlr]. Mais jusque-là, je n'étais pas identifié par le grand public.

Jobintree : Comment devient-on le meilleur entrepreneur au monde ?

M. A. : [...] Altrad est un groupe que j'ai créé il y a 30 ans et qui a connu en moyenne une croissance à deux chiffres. Nous n'avons jamais perdu d'argent. Il y a eu deux années difficiles : lors des débuts de l'entreprise, puis en 2008. Avec la crise, cette année-là, nous avons perdu un quart du chiffre d'affaires ! Pour autant, nous n'avons pas perdu d'argent.

Il y a d'autres dimensions essentielles. Dans les années 1990, j'ai écrit des ouvrages économiques [Stratégie de groupe (1990) ou encore Ecouter, harmoniser, diriger (1992), ndlr]. Ensuite, j'ai rédigé trois romans dont mon autobiographie publiée en 2002 chez Actes Sud.

Je m'intéresse aussi au sport. Comme je le disais, j'ai acheté un club de rugby [investissement de 2,4 millions d'euros, ndlr] qui comprend un centre de formation. On y dispense des cours pour des jeunes de 7 à 17 ans. Pour être champion, il faut aussi être éduqué.

Je soutiens également une trentaine d'œuvres humanitaires, comme la Ligue contre le cancer ou encore Médecins sans frontières.

Ce sont ces différents facteurs qui m'ont permis de gagner. C'est un tout.

Jobintree : Cette récompense était-elle attendue, normale ?

M. A. : Surtout pas « normale ». Ce genre de chose n'arrive qu'une fois dans une vie. Et c'était la première fois que la France remportait ce titre. Le fait que moi, immigré [né en Syrie, ndlr], je représente la France, c'est quelque chose de fort. C'était un grand moment d'émotion. Puis, lundi, je suis retourné au travail. C'était une parenthèse heureuse vécue pendant une nuit [la cérémonie a eu lieu dans la nuit du 6 au 7 juin, ndlr].

Jobintree : Avez-vous été surpris ?

M. A. : Oui, car on ne peut jamais être sûr de gagner. Vous êtes en compétition avec les meilleurs entrepreneurs de la terre [une soixantaine de candidats au total en provenance d'une cinquantaine de pays, ndlr]. Le jury est censé déterminer « l'exception de l'exception » et il m'a choisi moi ! Ça aurait pu être le Chinois, l'Estonien, l'Américain, le Canadien...

Jobintree : Est-ce que ce type de rendez-vous est également l'occasion de faire du business ?

M. A. : C'était l'opportunité de discuter avec des personnes que je ne croise jamais. J'ai fait de belles rencontres, c'était intéressant. On sort plus riche de ces échanges avec d'autres personnes, d'autres cultures... D'ailleurs, il faut que je les recontacte pour les remercier.

Jobintree : Quel regard portez-vous sur votre secteur ? Quels sont les enjeux et les défis de demain ?

M. A. : Le groupe Altrad a une vitalité qui sort de la norme. Pourtant, le produit en lui-même n'est pas très sexy. Il faut donc trouver autre chose que le produit. Nous avons des valeurs qui sont inscrites dans notre charte, Les chemins du possible. Elle nous accompagne depuis le début et est mise à jour tous les ans. Ces valeurs sont inscrites dans notre vie. On les applique réellement.

Pour bien fonctionner, au-delà de proposer un produit qui a une utilité, avoir des clients, calculer le prix de revient, etc., il faut garder en mémoire qu'une entreprise est une œuvre humaine, faite par des hommes pour des hommes. Le bonheur permet d'être plus performant. L'employeur doit être attentif aux gens qui composent son entreprise. Ça commence en leur proposant des postes qui correspondent à leur qualification, leur proposer un dessein de carrière.

C'est important pour nous. La reconnaissance aussi joue un rôle important. Une partie des résultats [200 millions d'euros avant impôts], 15 à 20 %, revient aux salariés chaque année. En fonction de l'implication, la passion, etc.

Jobintree : Avez-vous conscience que ce discours reste marginal en France ?

M. A. : Pourquoi les 17.000 salariés du groupe n'auraient pas droit au bonheur ? Nous avons tous besoin d'aimer et d'être aimés, non ? C'est peut-être singulier comme discours, mais peut-être que c'est ce qui fait notre réussite.

Nous parlons aussi de loyauté et de transparence. Je n'ai rien à cacher. Certaines entreprises entretiennent la culture du secret, des non-dits. Je suis contre ça.

Jobintree : Quelle est votre politique RH ? Comment recrutez-vous vos talents ?

M. A. : Nous avons 170 filiales à travers le monde. La France représente 20 % des effectifs. Etant donné que nous sommes un groupe international, il n'y a pas une politique RH, mais plusieurs. La culture française est différente de celle allemande, polonaise, russe ou chinoise. Et cela joue un rôle dans la culture de l'entreprise. Aucune de nos filiales n'est gérée par une personne qui ne serait pas du pays. Il faut accepter les différentes cultures.