

Préface

Tout commença dans un village de l'Hérault, par une petite entreprise en difficulté qui se débattait dans un secteur alors en crise : le bâtiment. Je ne connaissais rien à ce domaine, encore moins à la spécialité que constitue la fabrication d'échafaudages. Florensac ! Je me souviens du choc que fut, pour moi qui venais de l'informatique et de la miniaturisation, la découverte des usines de transformation et de traitement de l'acier, avec leurs presses, leurs machines d'emboutissage et leurs bains d'acide – cet univers de force pure que j'allais devoir m'inculquer jusqu'à le maîtriser. J'ai fait mieux : j'ai appris à *aimer* le métier du bâtiment.

Dès l'année suivante, une opportunité de croissance se présenta à travers le rachat des actifs d'une autre entreprise régionale ainsi que la création d'une filiale en Italie, logique qui se confirma au fil des cinq années suivantes, au rythme d'une ou deux acquisitions par an. Chacune, parce qu'elle répondait à une opportunité et non à un plan préconçu, a été une histoire particulière, exigeant une attention et un traitement spécifiques, de sorte que chacune tient une place à part dans mon cœur. Mefran, Socform, Mib, Mag, Etem, Sodetub, les Ateliers de Saint-Denis – sans oublier aucune des autres, apparues par la suite – ne seront jamais de simples noms sur une liste : ce sont autant d'êtres singuliers, chacun avec sa propre personnalité ;

ce sont les membres d'une famille, notre famille, plus connue aujourd'hui sous le nom de Groupe Altrad.

Les années 1990 s'ouvrirent sur une crise profonde. Activité en baisse, récession : ce fut une période douloureuse, mais où le facteur humain devint prédominant. C'est qu'une entreprise doit, par définition, être rentable – c'est sa condition minimale de survie –, mais elle est avant tout faite par et pour des hommes et des femmes. Parce que sans ceux-ci le profit n'existe pas, le souci des personnes a été pour moi, là encore, le plus important.

C'est ainsi que cette famille de sociétés a pu surmonter cette phase critique pour se retrouver, en 1993, en mesure de reprendre son développement – cette fois en direction de l'étranger. Dès l'origine, avec la création d'une filiale en Italie, je savais, sans en avoir élaboré le projet, que la logique du Groupe déboucherait tôt ou tard sur des acquisitions hors frontières. Mais, davantage encore, il y a cette évidence liée à ma propre histoire, à mon expérience : passé des steppes désertiques à la civilisation urbaine, j'ai pu mesurer l'immense enrichissement de se confronter à une culture étrangère, de la découvrir, d'apprendre à la respecter et à l'aimer.

L'entreprise n'est pas seulement – c'était ma première découverte – un instrument économique, elle a aussi, au sein de la collectivité où elle s'épanouit, un rôle culturel, dimension qu'elle doit assumer sous peine de se séparer de la communauté d'hommes et de femmes qui – c'était ma seconde leçon – en sont la chair même. Aussi m'apparut-il doublement vital, économiquement *et* humainement, d'étendre les activités de la famille Altrad à l'échelle internationale.

C'est ainsi, avec le rachat d'une quarantaine d'entreprises ou de fonds de commerce, dont trois en Allemagne (y compris des filiales en Espagne, en France, Hongrie, Belgique et aux Pays-Bas), deux en Pologne, trois au Benelux, une en Grande-Bretagne et une en Slovaquie, ainsi que sept créations, dont deux en Tunisie et deux en Chine... que cette famille d'entreprises est devenue le Groupe Altrad. Un développement logique, dans la

continuité du passé – mais en même temps un saut d'échelle. Là où, par le passé, l'expérience aidant, l'arrivée de chaque nouveau membre dans la famille avait pu se rationaliser et s'accélérer, ce statut de groupe a réclamé davantage encore, et en même temps *autre chose*, de plus neuf, d'inédit. Pour grandir, il faut aussi changer.

Comment répondre à ce défi interne ? Suivant la ligne qui m'a toujours conduit jusqu'ici, j'ai proposé un principe dynamique, un principe de vie et de croissance dans lequel, les acquis de tous étant préservés, il serait demandé à chacun de s'ouvrir aux autres et de saisir la chance – et courir le risque – de s'améliorer.

Les frontières artificielles ont aujourd'hui disparu entre nos entreprises et de multiples échanges transversaux ont jeté les bases d'une connaissance mutuelle qu'il nous faut apprendre encore et toujours à découvrir et partager au sein du groupe. A l'inverse des sociétés de naguère, otages de leurs certitudes ou prisonnières de leurs obsessions identitaires, le déploiement et l'épanouissement des sociétés de notre Groupe ouvrent aujourd'hui la voie à une nouvelle dimension, bâtie sur l'attrait des autres et l'amour de la différence. Loin du sentiment de la *pureté*, facteur d'exclusion, il nous appartient de rendre visible ce goût du divers et de donner forme à cette pluralité foncière qui fait la création. Entre nous, voici venu le temps de conjuguer l'Un et le Multiple, de définir au-delà de nos limites respectives des valeurs propres à fonder un savoir-être ensemble, de coaliser nos imaginaires pour leur dessiner de nouveaux horizons par-delà les frontières d'hier. Et donner un autre visage à l'avenir.

Mohed Altrad