

Construire l'excellence



#1 NEWS

### 06 CHIFFRES CLÉS & PRINCIPALES RÉALISATIONS

- Position d'Altrad dans le marché global 07
- Position d'Altrad dans les sous-marchés 11
- Les chiffres clés IFRS 12

Z

Z

Д

### 14 LA QUÊTE DE L'EXCELLENCE

- Le mot du président 14

18 LA GOUVERNANCE CHEZ ALTRAD



### 22 N° 1 MONDIAL DANS LES SERVICES À LA GRANDE INDUSTRIE

- Géographie de l'entreprise 24

### 26 LES MARCHÉS D'ALTRAD

- Les principaux clients du Groupe Altrad 28
- Les industries de process 30
- Nucléaire 34
- GNL, Gaz Naturel Liquéfié 38
- Offshore 42
- Moyen-Orient & Afrique du Nord 46
- Équipement 50

### 56 LA STRATÉGIE D'ALTRAD 62 LA GESTION DES RISQUES

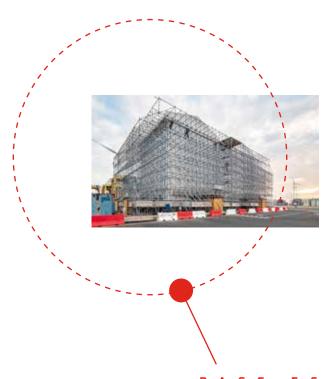
### 64 LE 5 PILIERS D'ALTRAD

- 1. L'excellence opérationnelle 66
- 2. La politique RSE du Groupe 70
- 3. L'innovation 72
- 4. L'organisation matricielle 74
- 5. Les investissements 76

### #2 EXPLORE #3 FUNDAMENTALS

### 81 LA PERFORMANCE D'ALTRAD EN 2018/2019

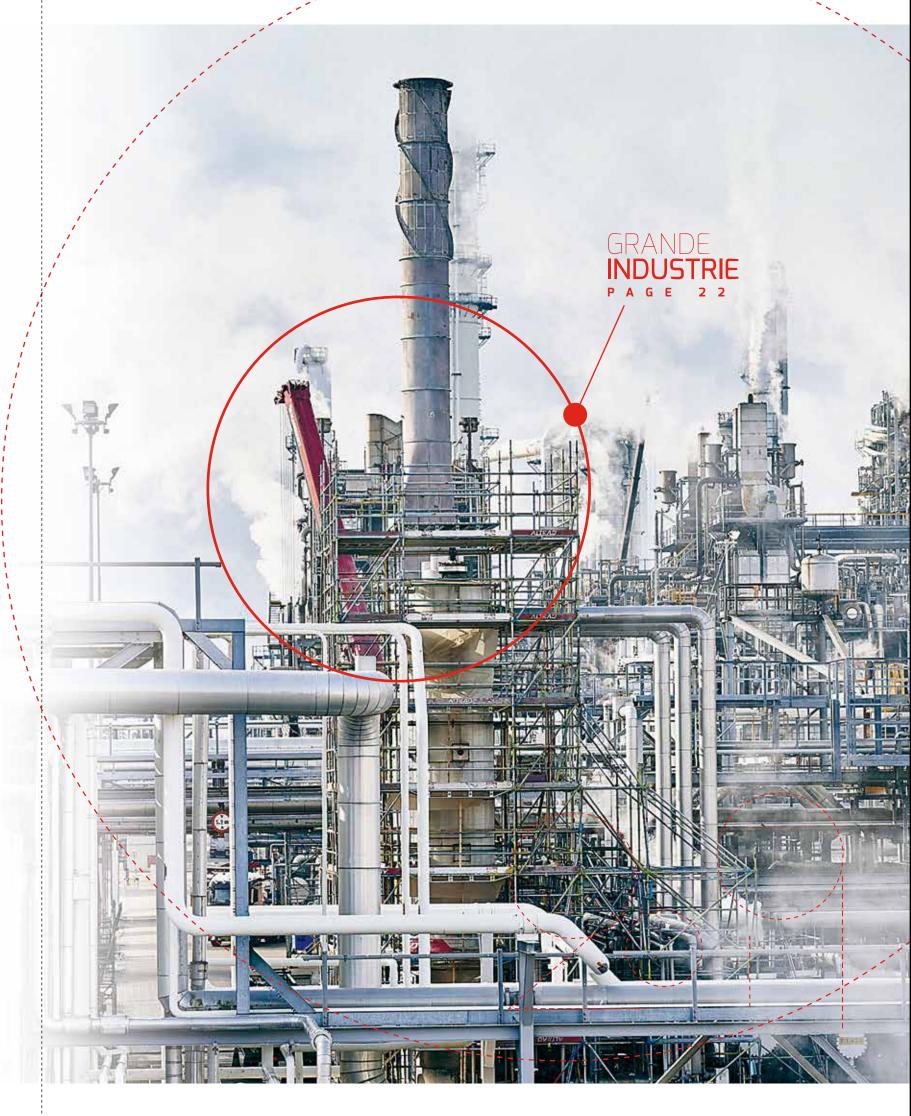
- Compte de résultat 82
- Tableau des flux de trésorerie 83
- Bilan 84













# CHIFFRES CLÉS & PRINCIPALES RÉALISATIONS

CHIFFRES-CLÉS & PRINCIPALES RÉALISATIONS

ALTRAD A RÉALISÉ D'EXCELLENTES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES ET FINANCIÈRES POUR L'ANNÉE ÉCOULÉE. IL A CONTINUÉ À METTRE L'ACCENT SUR L'INTÉGRATION DE SES DIFFÉRENTES COMPOSANTES. LE GROUPE A ENREGISTRÉ LES BÉNÉFICES DE SA STRATÉGIE DE CROISSANCE PAR ACQUISITION, PARTICULIÈREMENT FORTE AU COURS DE CES DERNIÈRES ANNÉES.



1363m€

10565 employés

**ROYAUME-UNI** 

897 m€

8251 employés

MOYEN-ORIENT & MER CASPIENNE

361 m€

15 167 employés

PACIFIQUE

206 m€

1233 employés



172 m€

2412 employés





### CHIFFRES CLÉS & PRINCIPALES RÉALISATIONS

ltrad a réalisé d'excellentes performances opérationnelles et financières pour l'année écoulée. Il a continué à mettre l'accent sur l'intégration de ses différentes composantes. En effet, la stratégie de croissance par acquisition, particulièrement forte au cours de ces dernières années a porté ses fruits.

Malgré la baisse de chiffre d'affaires anticipée dans les budgets, et liée aux deux projets terminés (Wheastone et Gorgon) en Australie, le taux d'EBITDA est en progression de 4%.

Altrad a réalisé 78 % du chiffre d'affaires dans les Services, et 22 % dans l'Équipement, activité qui continue d'afficher de bonnes performances, avec une bonne tenue du marché de la construction, en particulier en Europe Continentale.

Le Groupe a été en mesure de conserver son carnet de commande sur l'exercice à hauteur de 2,3 milliards d'euros, grâce à l'obtention de contrats importants.

Altrad s'appuie sur une présence sectorielle diversifiée entre le Pétrole, le Gaz, l'Électricité, les Industries CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SEGMENT de Process et la Construction. Cet équilibre permet de préserver le Groupe des variations des secteurs d'activité et génère des opportunités de croissance. Il s'agit là d'un facteur clé qui différencie Altrad de nombre de ses concurrents.

Présence dans le monde

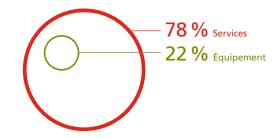
PRÉSENT DANS 49 PAYS OPÉRANT DANS 100 PAYS UN STOCK D'ÉCHAFAUDAGES DE 575 000 TONNES POUR UNE VALEUR DE REMPLACEMENT DE 1,1 MILLIARD D'EUROS

Principales données financières 2019

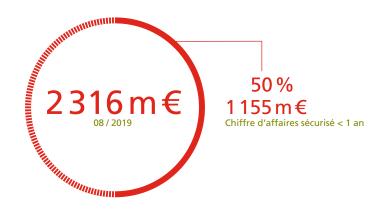
3 105 m€ Chiffre d'affaires 462 m€ Ebitda 202 m€ Résultat net 981 m € Fonds propres 911 m€ <sub>Trésorerie</sub> 510 m€ Endettement net

Capital humain 2019

40637 Employés



CARNET DE COMMANDES SERVICES



Le carnet de commandes à fin août 2019 couvre 47 % du volume d'activité prévisionnel de l'exercice à venir.





### CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION



44 % Europe Continentale

29 % Royaume-Uni

11 % Moyen-Orient & Mer Caspienne

7 % Pacifique

6 % Afrique

3 % Asie

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR INDUSTRIE



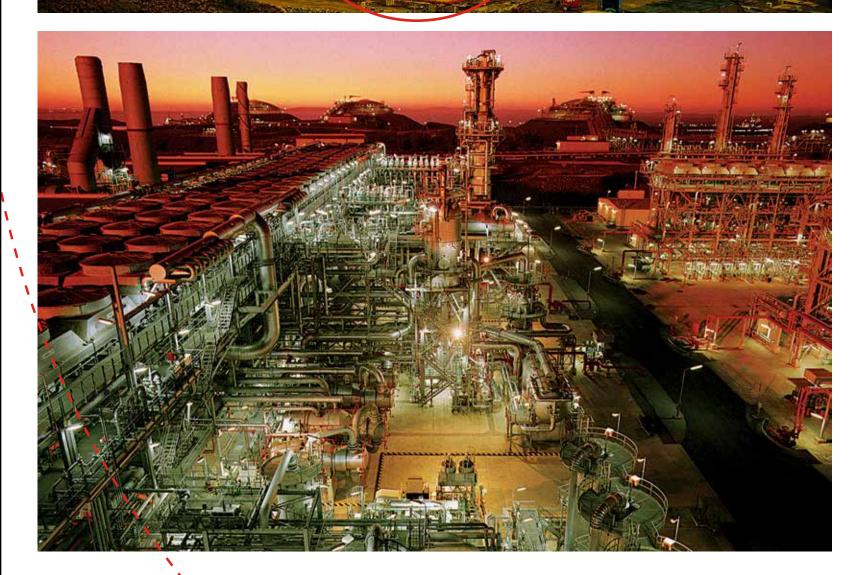
35 %



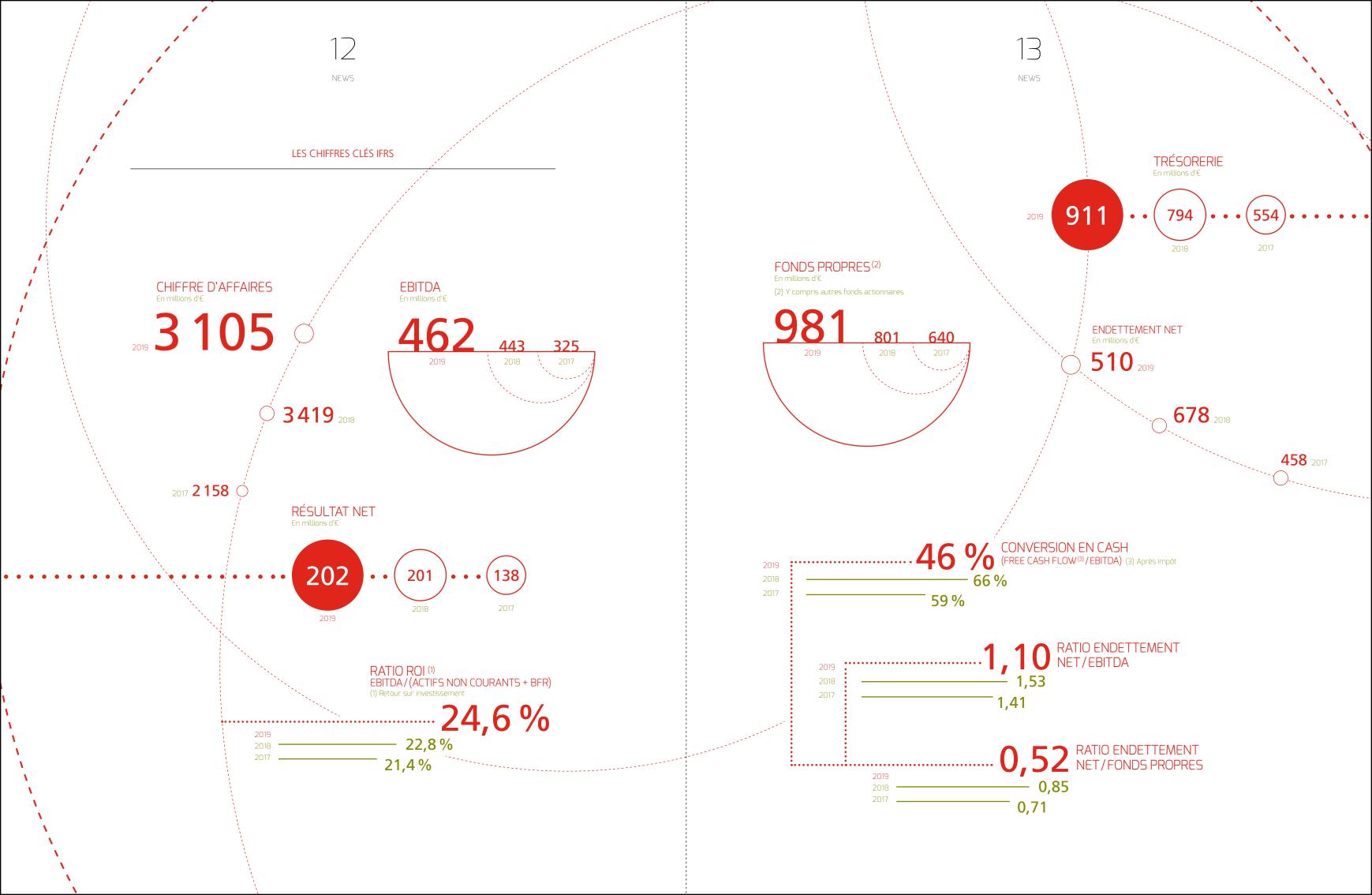
25 %



10 % Production d'énergie



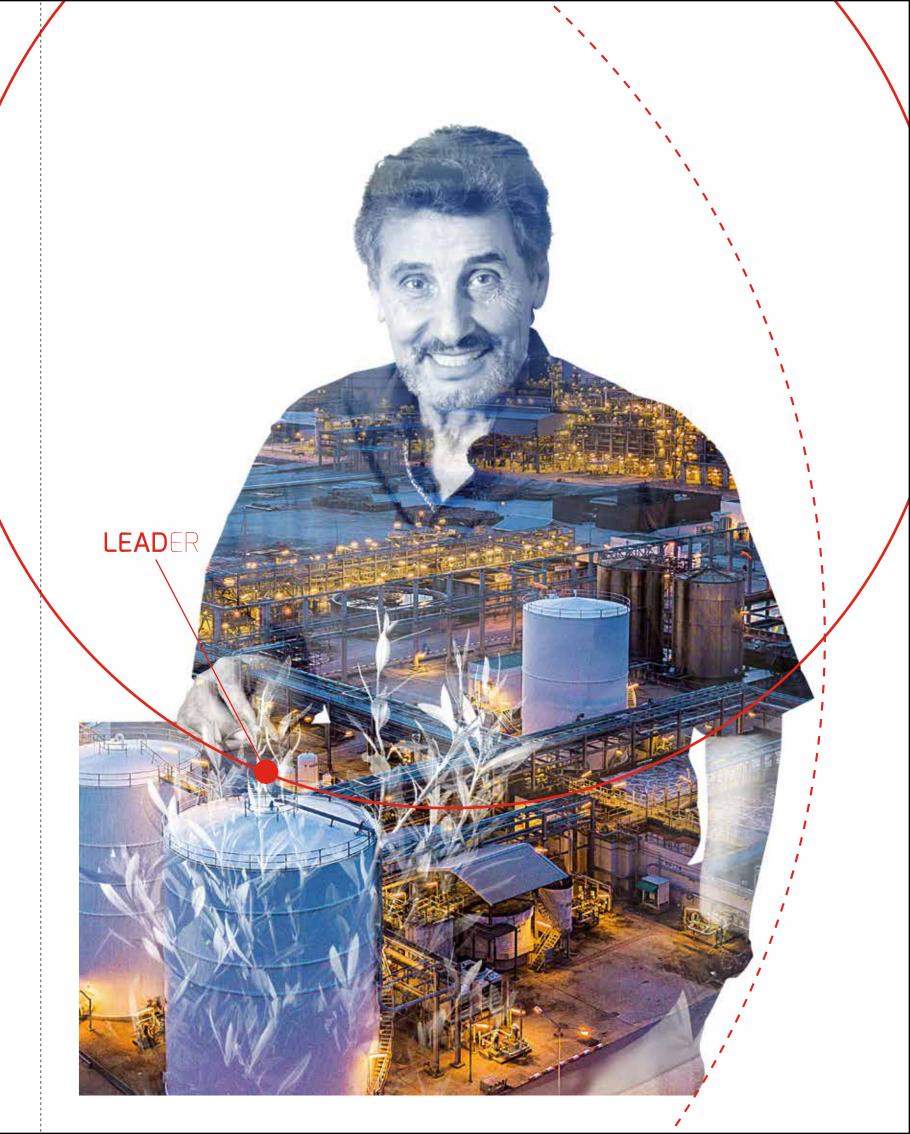
LE GROUPE EST ENGAGÉ AUJOURD'HUI DANS CERTAINS DES PLUS GRANDS PROJETS INDUSTRIELS AU MONDE. ALTRAD TRAVAILLE AUX CÔTÉS DES LEADERS MONDIAUX DANS LES SECTEURS PÉTROLE GAZ NUCLÉAIRE, CHIMIE, ET MÉDICAMENT.



# L'EXCELLENCE

### LE MOT DU PRÉSIDENT

L'EXCELLENCE, C'EST CONSCIENCE DES LIMITES DE SOI SANS LAQUELLE AUCUN DEPASSEMENT — CONSCIENT ET VOLONTAIRE — NE PEUT ÊTRE ENVISAGÉ. ELLE EST CONNAISSANCE ET RECONNAISSANCE DE TOUT CE QUE L'ON N'EST PAS ENCORE. ELLE S'INSCRIT DANS UN PROCESSUS D'AMÉLIORATION CONTINUE ET SUPPOSE LA CÉLÉBRATION DE CHACUN DES NIVEAUX ATTEINTS PAR UNE PERSONNE OU UNE ÉQUIPE À UN MOMENT DÉTERMINÉ DE LEUR DÉVELOPPEMENT.



16 NEWS

### LE MOT DU PRÉSIDENT

haque vie est un chemin. Un chemin dont on ne connaît pas la destination. Mais que l'on peut parfois modeler à sa mesure. Et notre mesure, chez Altrad, c'est l'excellence. Platon faisait dire à Protagoras : « l'homme est la mesure de toute chose. » Il préfigura ainsi l'humanisme. Mouvement d'élévation, ambition de surpassement, l'excellence procède de la philosophie humaniste où individus et groupes sont invités à déployer leur potentiel. Chez Altrad, nous suivons donc le prestigieux chemin tracé par les philosophes en disant : « l'excellence est la mesure de toute chose. »

Comment y arriver ? En s'inspirant d'Aristote qui rappelait : « L'excellence est un art que l'on n'atteint que par l'exercice constant. Nous sommes ce que nous faisons de manière répétée. L'excellence n'est donc pas une action mais une habitude. »

L'excellence, c'est conscience des limites de soi sans laquelle aucun dépassement — conscient et volontaire — ne peut être envisagé. Elle est connaissance et reconnaissance de tout ce que l'on n'est pas encore. Elle s'inscrit dans un processus d'amélioration continue et suppose la célébration de chacun des niveaux atteints par une personne ou une équipe à un moment déterminé de leur développement.

Dans la construction de notre quête de l'excellence, nous nous posons trois questions : Quels sont les éléments qui nous paraissent indispensables à prendre en compte pour assurer la croissance d'Altrad ? Comment pouvons-nous évaluer ces éléments ? Comment l'évaluation de ces éléments peut-elle participer à leur amélioration et ne pas se limiter à une simple mesure ?

Pour répondre à la première question, nous avons déterminé quatre impératifs catégoriques : la satisfaction client, la performance du Groupe et sa compétitivité, la sécurité des biens et des personnes et enfin la croissance des personnes, des équipes et de l'entreprise.

Dans tous ces domaines, nous menons une politique d'évaluation de la performance en continu parce que, comme le rappelle très justement Peter Drucker, « ce qui est mesurable est manageable ». Et ce que nous mesurons, c'est autant la performance des organisations que la performance des individus.

# ON MESURE L'INTELLIGENCE D'UN INDIVIDU À LA QUANTITÉ D'INCERTITUDE QU'IL EST CAPABLE DE SUPPORTER.

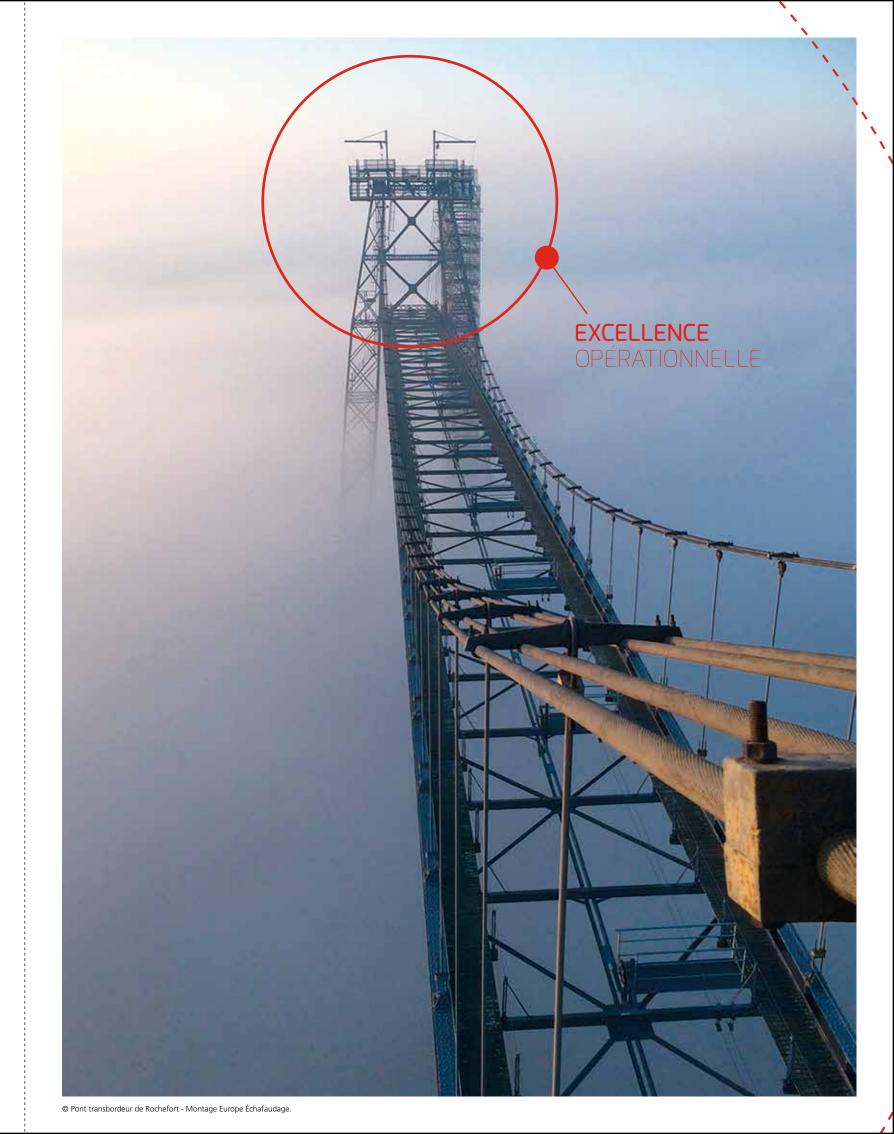
**EMMANUEL KANT** 

Choisir ce que l'on veut mesurer — en l'occurrence l'excellence — et comment on veut la mesurer (outils, indicateurs, fréquence, interprétation des résultats...) participe de la définition même que l'on entend donner à l'excellence. Mesurer contraint à se poser la question de l'objectif, domaine par domaine.

Forts de l'évaluation que nous menons, nous engageons des transformations au sein du Groupe dans les domaines suivants: l'excellence opérationnelle, la responsabilité sociale et environnementale, la pertinence des investissements, la recherche & développement / l'innovation ouverte, l'organisation matricielle qui passe notamment par la création de valeur humaine et environnementale. Dans tous les cas, nous réduisons les incertitudes en en faisant surgir de nouvelles. Mais, comme le dit Emmanuel Kant, « on mesure l'intelligence d'un individu à la quantité d'incertitude qu'il est capable de supporter. »

Enfin, rien ne serait possible sans l'excellence financière, celle qui rend possible, celle qui libère des contraintes du quotidien. Comme le disait un adage du Moyen-âge: « l'air de la ville rend libre ». Aujourd'hui, dans une entreprise, c'est la performance financière qui rend libre. Et la liberté, c'est la condition de l'excellence.

MOHED ALTRAD

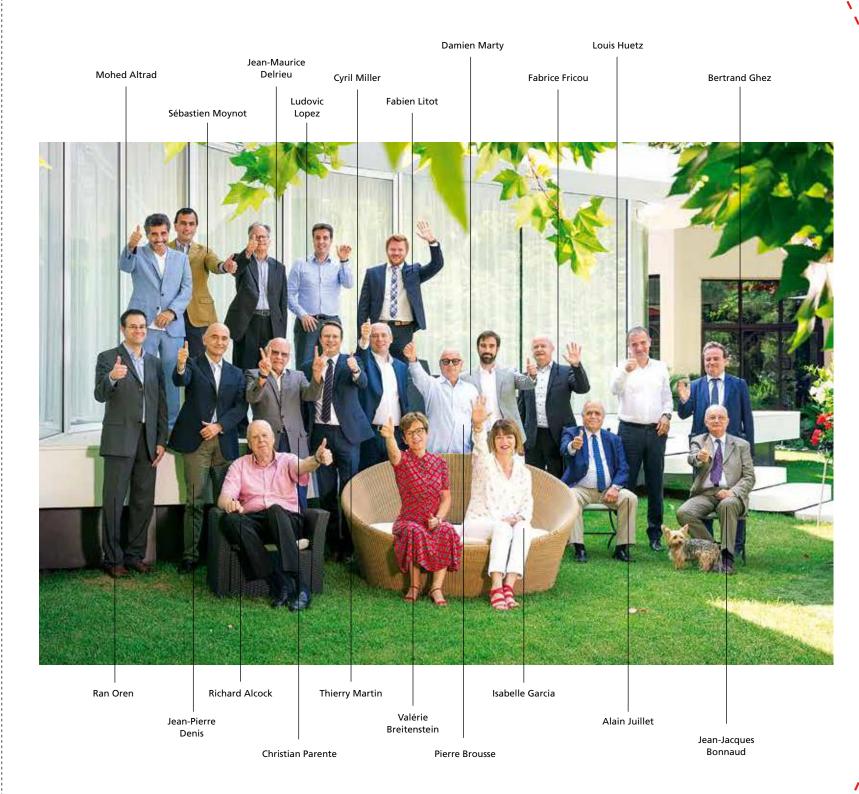


LE MOT DU PRÉSIDENT

## GOUVERNANCE CHEZ ALTRAD

### LA GOUVERNANCE CHEZ ALTRAD

BIEN QUE LA SOCIÉTÉ-MÈRE NE SOIT PAS COTÉE, L'ATTACHEMENT DU GROUPE ALTRAD AUX PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE LES PLUS À MÊME DE GARANTIR PERFORMANCE ÉCONOMIQUE, GESTION ET MANAGEMENT EXEMPLAIRES, CONFIANCE, ET TRANSPARENCE, L'A POUSSÉ À OPTER POUR UN MODÈLE DE GOUVERNANCE RESPECTANT LES PRINCIPES DE L'AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS (AMF).



### LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

7 ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT DES ACTIONNAIRES, 5 ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS, 1 ADMINISTRATEUR SALARIÉ, 3 OBSERVATEURS, 1 CENSEUR, 4 SÉANCES AU COURS DE L'EXERCICE 2018 / 2019, TAUX MOYEN DE PARTICIPATION 88 %.



### LA GOUVERNANCE CHEZ ALTRAD

Bien que la société-mère ne soit pas cotée, l'attachement du Groupe Altrad aux principes de bonne gouvernance les plus à même de garantir performance giques, notamment en matière d'investissement, de économique, gestion et management exemplaires, confiance, et transparence, l'a poussé à opter pour un modèle de gouvernance respectant les principes Le conseil d'administration du Groupe est par ailde l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Les fondements de ce mode de gouvernance sont la transparence de l'information financière, une gestion des risques correspondant aux meilleurs standards, des règles d'éthique renforçant l'indépendance des administrateurs à l'endroit du Président et offrant grande visibilité possibles.

Cinq administrateurs indépendants sont présents développement équilibré de ses activités. au conseil d'administration, permettant de garantir

l'objectivité des débats. Forts de leur expérience, ils contribuent à la pertinence des décisions stratérestructuration ou de reprise d'entreprise.

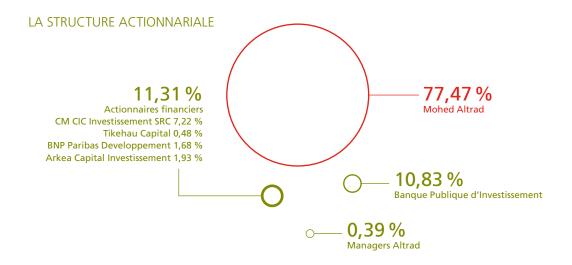
leurs caractérisé par la présence d'observateurs et de censeurs qui assistent aux réunions et participent aux délibérations sans droits de vote.

Cette gouvernance et les organes sociaux qui l'animent, tels que formalisés dans la Charte du Groupe, le niveau d'information et d'indépendance qui aux actionnaires la meilleure information et la plus la caractérisent, permettent à Altrad de prendre ses décisions stratégiques avec tout le recul et l'expertise nécessaire, et contribuent à assurer le

### LA RÉPARTITION DU CAPITAL

	En millions a €	Nombre a actions	%
Altrad participations (1)	263	2 625 634	77,47
Banque Publique d'Investissement (2)	37	366 987	10,83
Actionnaires financiers	38	383 296	11,31
Managers Altrad	1	13 286	0,39
Autres actionnaires	-	8	0,00
Total	339	3 389 211	100,00

(1) M. Altrad 100 % (2) État français



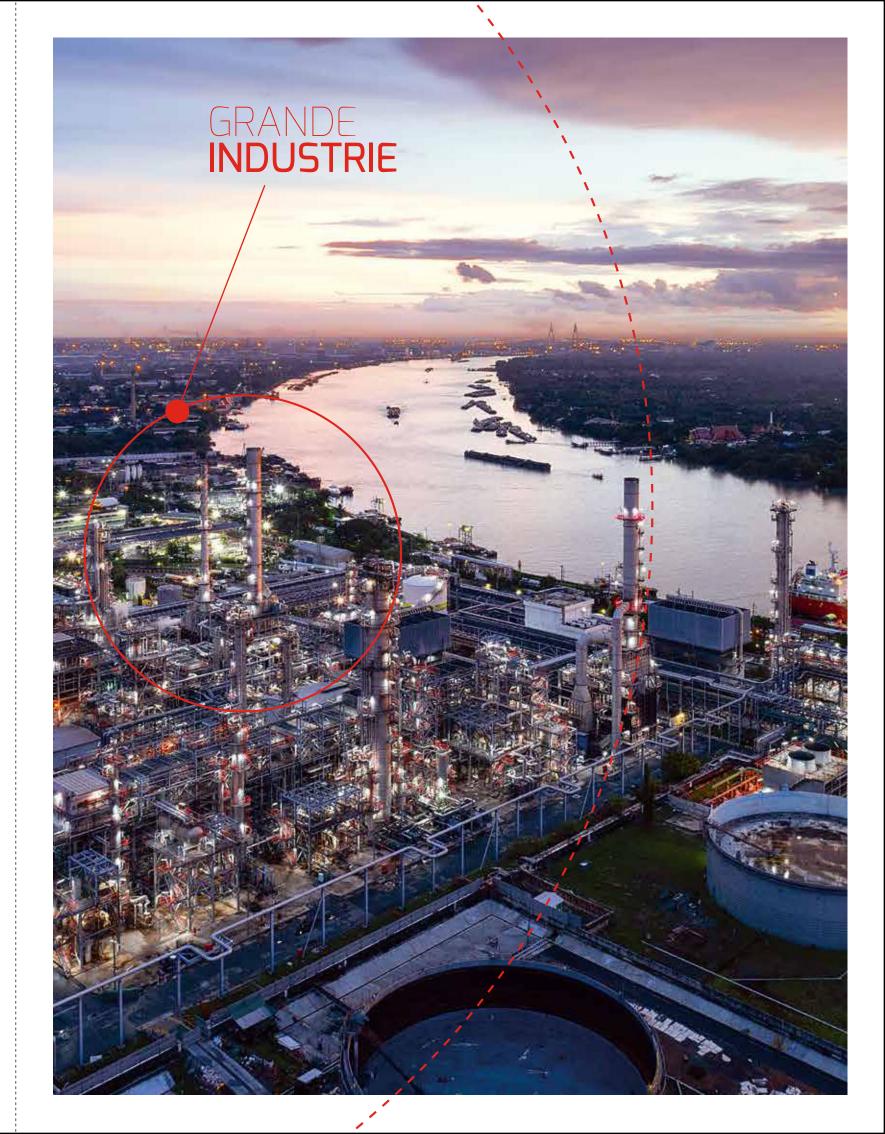


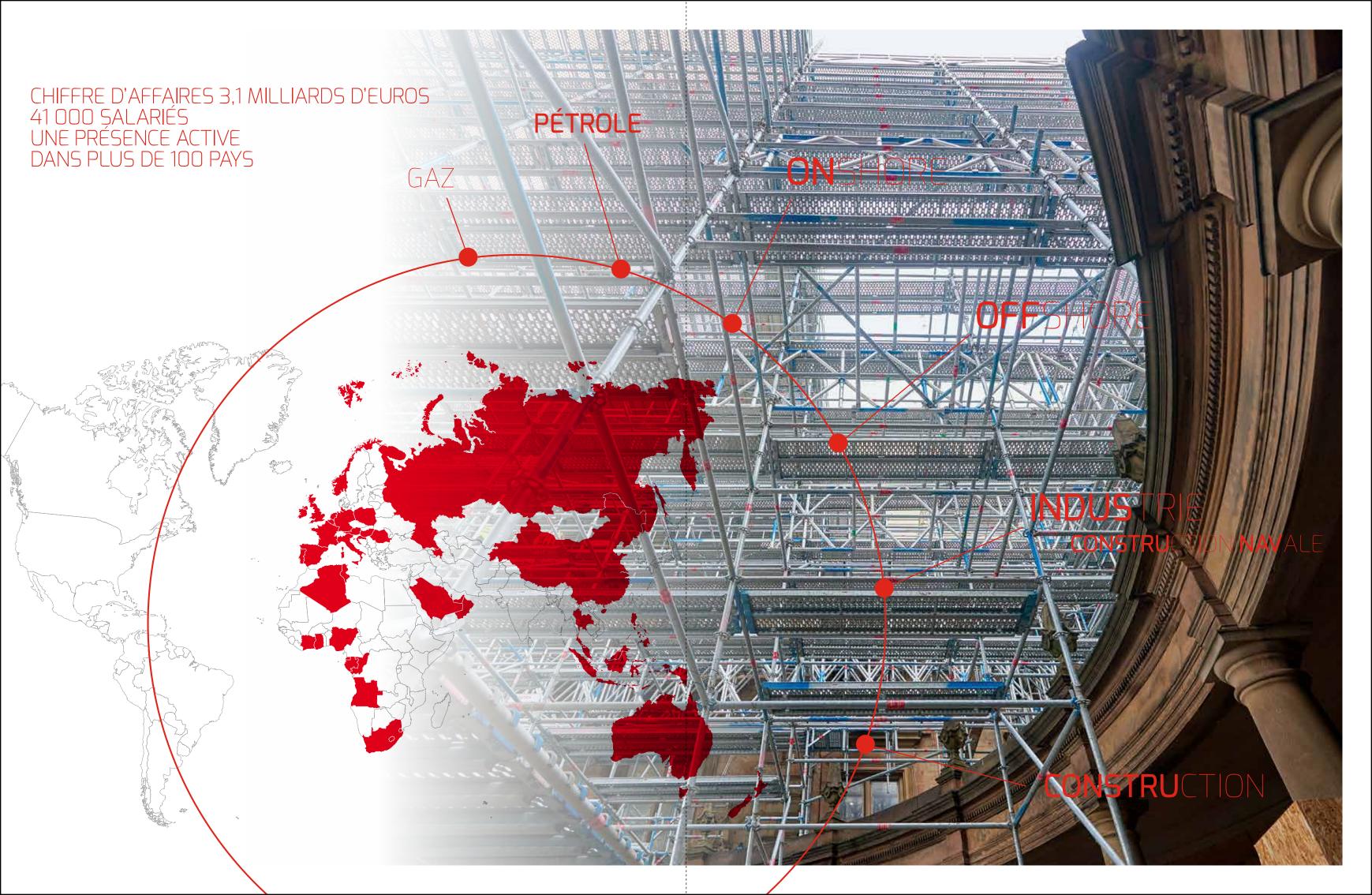


# N°1MONDIAL DANS LES SERVICES À LA GRANDE INDUSTRIE

N° 1 MONDIAL DANS LES SERVICES À L'INDUSTRIE

LE GROUPE ALTRAD A FAIT ÉVOLUER SES MÉTIERS AU FIL DU TEMPS : DE FABRICANT D'ÉQUIPEMENTS, IL EST DEVENU LOUEUR. AUJOURD'HUI, IL RÉALISE 78 % DE SON CHIFFRE D'AFFAIRES DANS LES SERVICES INDUSTRIELS DE MAINTENANCE ET DE CONSTRUCTION.





26 EXPLORE

## LES MARCHÉS D'ALTRAD

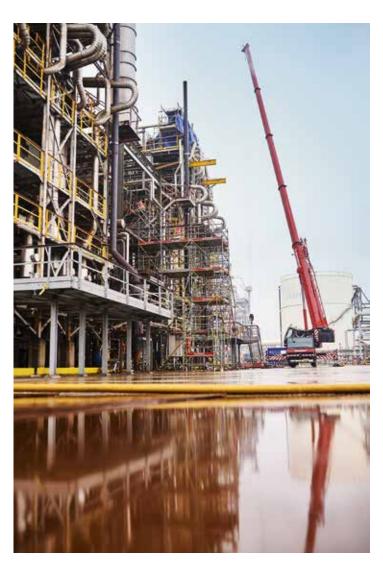
LE GROUPE ALTRAD, PAR SES RÉCENTES ACQUISITIONS, A RÉUSSI À S'IMPOSER COMME L'UN DES DEUX PREMIERS GROUPES MONDIAUX DANS LES SERVICES À L'INDUSTRIE, ET EST PRÉSENT NON SEULEMENT SUR LES MARCHÉS LES PLUS MÛRS (EUROPE CONTINENTALE ET ROYAUME-UNI), MAIS AUSSI DANS LES PAYS ÉMERGENTS OU ACCUEILLANT D'IMPORTANTES RESSOURCES EN MATIÈRES PREMIÈRES (AFRIQUE, ASIE, AUSTRALIE, MOYEN-ORIENT...). IL ACCOMPAGNE EN PARTICULIER SUR L'ENSEMBLE DE CES MARCHÉS DES MAJORS ET MULTINATIONALES COMPTANT PARMI LES LEADERS DE LEURS SECTEURS RESPECTIFS, PÉTROLE, GAZ, NUCLÉAIRE, CHIMIE, CONSTRUCTION.

### Comment Altrad s'intègre-t-il dans la transition énergétique ?

La production d'électricité a connu une évolution spectaculaire au cours des dix dernières années, le gaz ayant rapidement augmenté sa part de marché. Cette tendance devrait se poursuivre, alors que nous assistons à un abandon des centrales au charbon et au mazout. De plus, au fur et à mesure que les énergies renouvelables se développent, il est nécessaire de disposer d'une production d'électricité flexible fournie par les centrales à gaz pour maintenir la production au gré des fluctuations de la capacité énergétique éolienne et solaire. Cette croissance significative de la part du gaz a alimenté un boom mondial de la production de GNL, avec la mise en service de nouvelles installations en Australie, en Asie et aux États-Unis. Au cours des dix prochaines années, d'autres terminaux de liquéfaction seront construits en Afrique et au Canada, et Altrad sera au cœur de ce programme, s'appuyant sur sa longue expérience du GNL, car nous avons été impliqués dans la construction ou la maintenance de plus des deux tiers des terminaux autour du monde.

Le monde change et l'activité d'Altrad évolue avec lui. Alors qu'il y a 20, 10 ou même 5 ans, les principaux revenus provenaient de la maintenance des centrales au charbon, dans certains pays comme le Royaume-Uni, ce marché a pratiquement disparu, du jour au lendemain. Altrad enregistre cependant

Le monde change et l'activité d'Altrad évolue avec lui.







### LES PRINCIPAUX CLIENTS DU GROUPE ALTRAD

















































stx



des revenus records, en se concentrant sur la diversification et sur des marchés durables.

Si pour certains, le secteur nucléaire est considéré avec méfiance, il jouera inévitablement un rôle important pour satisfaire nos besoins énergétiques et réduire les émissions de carbone pour les années à venir. Altrad est un acteur majeur sur ce marché en Europe et nous exportons aujourd'hui cette connaissance vers de nouveaux marchés, comme les Émirats Arabes Unis.

À plus long terme, les énergies renouvelables joueront un rôle de plus en plus important pour répondre à la demande mondiale d'électricité. Altrad développe également son offre sur ces marchés avec des projets déjà en cours dans le secteur de l'éolien offshore, où nous avons transféré nos connaissances acquises dans le domaine du pétrole et du gaz offshore. Inévitablement, nous continuerons à nous développer dans les secteurs de l'énergie éolienne, du solaire, de l'hydroélectrique et d'autres énergies renouvelables en pleine croissance.

Cela étant, malgré l'accélération de la transition énergétique, la demande de produits dérivés des ressources naturelles va se maintenir. La demande mondiale de produits chimiques, de produits pharmaceutiques et de carburants d'aviation continuera de croître, et les marchés de la maintenance essentiels pour Altrad resteront dynamiques pendant un certain temps. Avec la prise de conscience de l'héritage environnemental, la plupart des sites industriels chercheront à réduire leurs émissions,

à modifier leurs installations pour répondre à la demande de nouveaux produits ou à prolonger leur durée de vie, ce qui aura encore un impact positif important sur les services Altrad.

### Pourquoi n'êtes-vous pas présents aux États-Unis et en Amérique?

L'activité d'Altrad s'est développée en Europe, en Asie, en Afrique et au Moyen-Orient, et nous continuons à trouver de bonnes opportunités sur ces marchés, il ne nous a donc jamais été nécessaire de nous étendre aux Amériques. Cependant, nous constatons de plus en plus que nos clients mondiaux exigent que nous les soutenions sur leurs nouveaux marchés ou sur leurs marchés traditionnels, où ils recherchent de nouveaux fournisseurs capables d'apporter des connaissances spécialisées, de l'innovation ou un modèle économique différent. Nous travaillons actuellement à un projet d'implantation au Canada, pour faire face aux grands projets GNL qui arrivent dans ce pays et il est probable que nous entrions également aux États-Unis par la suite, de manière planifiée.

Les Principaux clients sont le secteur pétro-gazier, le nucléaire, le naval et les industries de process.

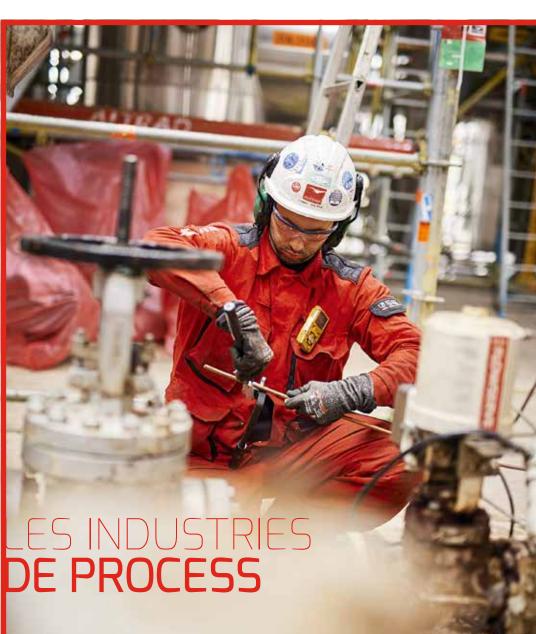


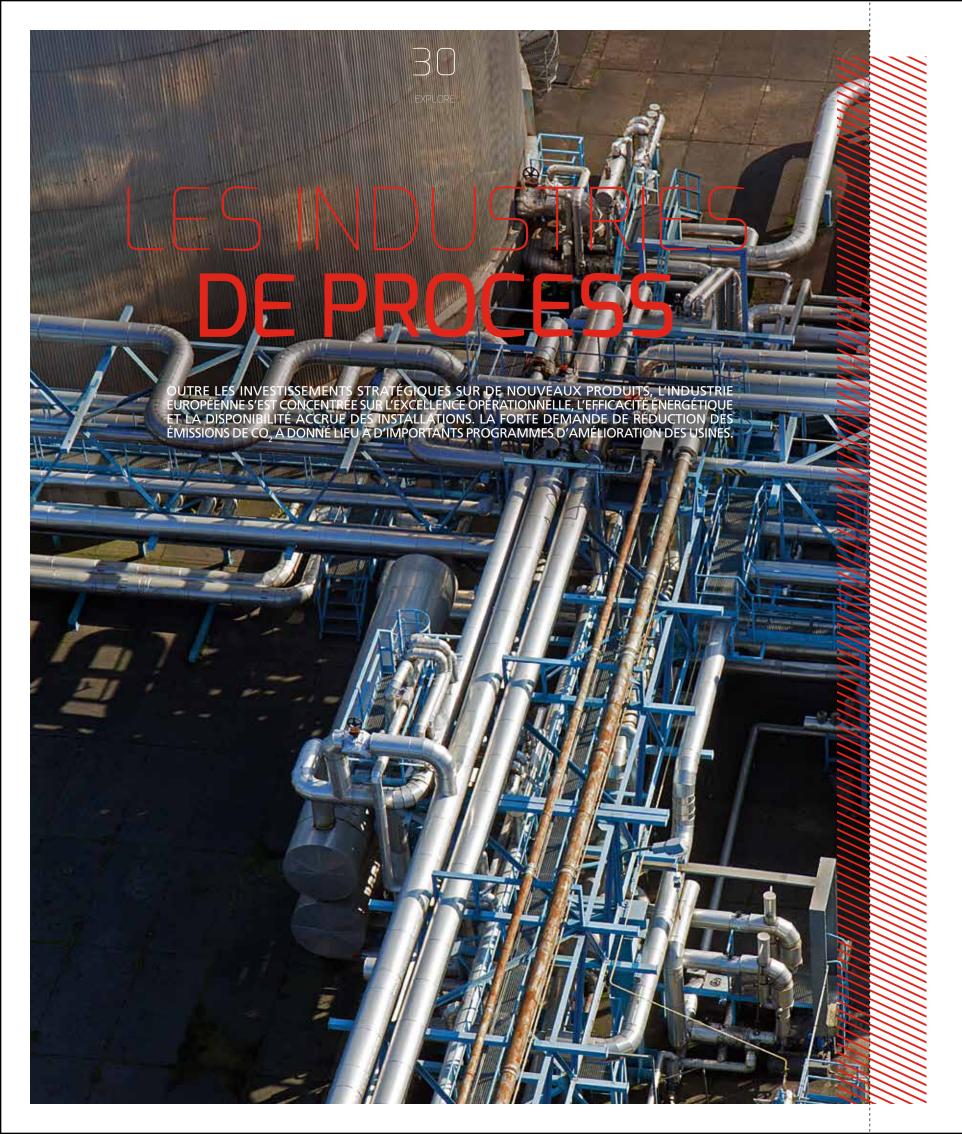




L'industrie de la transformation est confrontée à des turbulences. Les difficultés du commerce mondial et l'évolution des marchés ont dominé l'activité au cours de l'année écoulée. La forte demande en commodités chimiques en Asie et les prix relativement modérés des matériaux de base ont un impact positif. Le marché des spécialités chimiques est en croissance constante et de plus en plus d'entreprises s'y engagent du fait des marges plus élevées. La majorité des investissements dans de nouvelles usines et de nouveaux sites chimiques est destinée à l'Extrême-Orient, mais d'importantes nouvelles constructions sont également en cours en Inde et aux États-Unis. La capacité de production en Europe est restée plus ou moins au même niveau que l'année dernière. Outre les investissements stratégiques sur de nouveaux produits, l'industrie européenne s'est concentrée sur l'excellence opérationnelle,







### La clé de notre succès, c'est la qualité des personnes.

l'efficacité énergétique et la disponibilité accrue des installations. La forte demande de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> a donné lieu à d'importants programmes d'amélioration des usines et à des initiatives d'entretien intensif et de relance.

La numérisation en cours et la pénurie de ressources qualifiées ont un impact sur la façon de travailler et les processus mis en œuvre dans l'industrie. Les dirigeants recherchent une coopération et des alliances industrielles plus globales, pour optimiser la chaîne d'approvisionnement et relever les défis à venir.

### Comment l'offre de services Altrad se différenciet-elle des concurrents ?

Bien que le Groupe ait connu une croissance significative au cours des dernières années, la stabilité (financière et organisationnelle) est l'une des principales différences avec nos concurrents. Nous sommes une entreprise stable et durable, à la fois globale et locale. Une organisation matricielle unique, avec des unités de progrès et des centres d'excellence, nous permet d'allier compétence, capacité et amélioration continue pour chaque client, quelle que soit sa taille ou sa localisation. Altrad offre des services industriels sur la plupart des capitales mondiales du secteur de la transformation. Le portefeuille de services Altrad s'est également développé et s'adaptera dans les années à venir aux besoins de nos principaux clients. Les outils et procédures Altrad sont conçus pour fournir un service prévisible et reproductible de haute qualité.





La clé de notre succès, c'est la qualité des personnes. Avec l'Académie Altrad, nous avons mis en place des programmes d'éducation, de détection et de formation afin de trouver, de fidéliser et d'améliorer les personnes nouvelles et seniors désireuses de travailler au sein de l'équipe Altrad et d'accomplir les efforts supplémentaires permettant d'atteindre les objectifs fixés.

### Quel est l'impact des nouvelles technologies et de la digitalisation sur nos services ?

L'innovation, l'optimisation et la numérisation constituent notre unique perspective. Avec notre volonté constante de faire mieux aujourd'hui qu'hier, ces trois éléments sont fondamentaux pour être en mesure de faire face à l'avenir. Altrad a démontré au fil des décennies que l'innovation fait partie de son ADN et continuera à le faire dans un monde en rapide évolution.

Ces éléments auront un effet sur tous les aspects de notre modèle opérationnel : planification et ordonnancement, sécurité, formation, transparence, suivi, productivité, temps de réponse, prévisibilité, qualité des relations avec le client, partenariats, gestion des actifs, réduction du coût total d'exploitation... Dans le cadre de nos processus d'amélioration de l'activité, les unités de performance sont constamment à l'affût des besoins et des développements du secteur industriel. Altrad est pleinement conscient du besoin de numérisation/digitalisation. Avec son centre informatique, la société développe les outils permettant d'interagir et de mieux s'intégrer dans la chaîne opérationnelle de nos clients, pour prolonger la vie des investissements des clients et construire un monde durable et meilleur.







### Quelle sera la part du nucléaire dans le mix énergétique dans le futur?

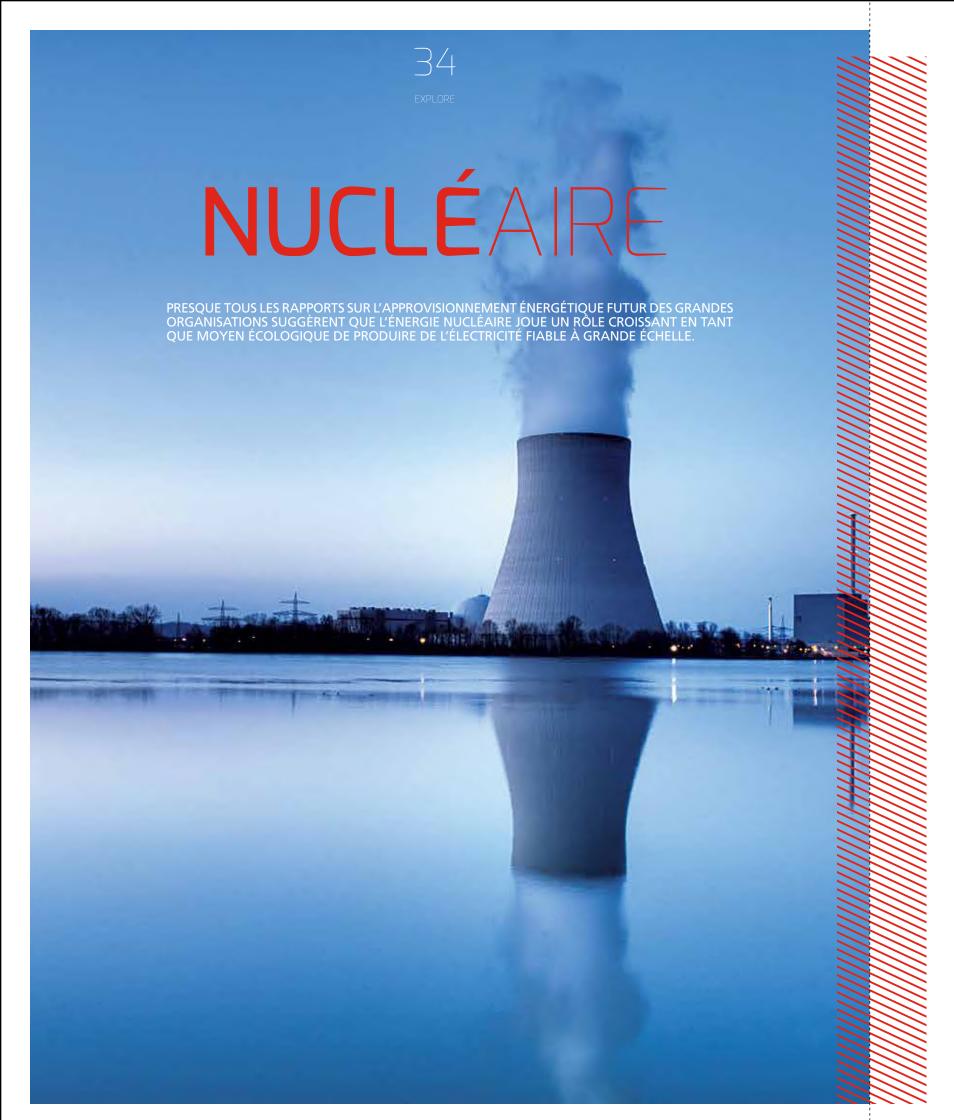
Le monde aura besoin à l'avenir d'un approvisionnement énergétique considérablement accru, en particulier d'électricité produite de manière propre. La demande d'électricité augmente environ deux fois plus vite que la consommation globale d'énergie et devrait augmenter de plus de la moitié d'ici 2040. L'énergie nucléaire fournit plus de 10 % de l'électricité mondiale et 18 % de l'électricité dans les pays de l'OCDE. Presque tous les rapports sur l'approvisionnement énergétique futur des grandes organisations suggèrent que l'énergie nucléaire joue un rôle croissant en tant que moyen écologique de produire de l'électricité fiable à grande échelle.

Au Royaume-Uni, un récent document de consultation du gouvernement indique que le Royaume-Uni « aura besoin » de nouvelles centrales nucléaires et















### Le marché du nucléaire est un marché à long terme.

afin d'atteindre son objectif de « zéro émission nette de carbone » d'ici 2050. Le Royaume-Uni compte 15 réacteurs produisant environ 21 % de son électricité, mais près de la moitié de cette capacité arrive en fin de vie d'ici 2025.

En France, la Programmation Pluriannuelle de l'Énergie (PPE) souligne la position pro nucléaire de la France pour les décennies à venir. Après 2035, la part du nucléaire dans le mix énergétique de la France se maintiendra à environ 50 % et le projet actuel de PPE n'indique aucune intention de réduire encore cette part. Par conséquent, il faudra prolonger la durée de vie du parc existant et construire de nouveaux réacteurs.

En Belgique, l'intention déclarée est de fermer toutes les centrales nucléaires en 2025, mais aucune stratégie de remplacement n'a été publiée à ce jour.



Le secteur de la construction de nouvelles centrales nucléaires au Royaume-Uni semble très porteur en ce moment, avec la construction en cours de la centrale Hinkley Point C de 3,2 GW, qui devrait s'achever en 2025. Altrad a récemment signé un contrat dans le cadre de l'Alliance MEH JV pour la





fourniture de la phase MEH (mécanique, électrique, HVAC et services de soutien). Des propositions sont également en cours pour la construction de deux autres centrales nucléaires au Royaume-Uni, l'une de 3,2 GW à Sizewell C dans le Suffolk, dirigée par EDF et soutenue par l'entreprise publique chinoise China General Nuclear Power (CGN), et l'autre de 2,3 GW, à Bradwell B dans l'Essex, dont EDF détient un tiers des parts.

En France, bien que le programme de nouvelles constructions nucléaires ne soit pas confirmé, EDF a décidé de lancer l'appel d'offres pour les turbocompresseurs et les travaux de génie civil pour 6 EPR2 (2 + 4 en option) avec des projets prévus à partir de 2025. Le projet ITER de recherche internationale sur la fusion nucléaire, situé dans le sud de la France, est toujours en cours de construction.

En France et au Royaume-Uni, les activités de prolongation de la durée de vie, de maintenance et de démantèlement sont très positives, avec des carnets de commandes solides et sécurisés, ainsi qu'une bonne visibilité pour assurer la croissance à venir.

### Comment le Groupe Altrad est-il positionné dans cette industrie?

Le marché du nucléaire est un marché à long terme et nos relations dans ce secteur sont basées sur de nombreuses années de fiabilité dans le travail. En continuant à travailler avec nos clients sur ce secteur, l'avenir constitue une opportunité à long terme pour le Groupe. Nous entretenons des relations stratégiques à long terme avec des acteurs majeurs tels qu'EDF au niveau mondial, Magnox et Sellafield Limited au Royaume-Uni, Orano et le CEA en France, Electrabel en Belgique.

Alors même que les anciens actifs arrivent en fin de vie, il existe un marché continu de la prolongation et du déclassement en fin de vie où les compétences traditionnelles des filiales d'Altrad, telles que l'isolation, l'échafaudage, le désamiantage, la découpe à froid, le nettoyage environnemental et l'accès resteront toutes nécessaires pendant de nombreuses années après l'exploitation nucléaire. Pour compléter son portefeuille de solutions, Altrad continue d'innover en ajoutant à sa gamme de services existants des services complémentaires tels que l'ignifugation/calfeutrage, la réparation de canalisations, le contrôle non destructif et l'ingénierie de maintenance.

Grâce à nos solides relations avec nos clients du secteur nucléaire, nous avons une visibilité sur la facon dont le secteur se développe non seulement sur nos marchés existants, mais aussi dans le monde entier avec de nouveaux entrants, tels que l'Arabie saoudite qui prend des mesures pour devenir auto suffisante dans la production de combustibles nucléaires.

### Qu'est-ce qui fait gagner le Groupe sur ce secteur?

Le nucléaire est un marché à long terme et nos relations dans ce secteur sont basées sur de nombreuses années de fiabilité dans le travail, alors que nous continuons à travailler avec nos clients sur le cycle de vie complet des installations. Nos clients ne veulent pas entendre parler de nos services, ils veulent avoir un fournisseur fiable. Altrad a fait ses preuves dans les phases de construction neuve, de maintenance et de démantèlement d'installations nucléaires, qui offrent au Groupe Altrad des opportunités de croissance d'année en année.

La durée de vie d'une centrale nucléaire est actuellement de 60 ans. À l'heure actuelle, les réglementations sont en cours de mise à jour, ce qui constitue une source d'opportunités constante. Pour exploiter ces opportunités, Altrad peut anticiper de nouvelles solutions en investissant dans la recherche et le développement, non seulement dans les services d'exploitation des installations tels que l'ignifugation, la protection contre la corrosion et la radioprotection, mais également dans le traitement et le stockage des déchets nucléaires.

La création de notre Centre d'excellence nucléaire s'appuie sur les meilleures pratiques du Groupe Altrad, les leçons apprises et les innovations développées au fil de nombreuses années d'expérience nucléaire sur de nouveaux projets de construction, de maintenance et de déclassement. Nos équipes restent à la pointe de l'innovation et nous préparent à l'avenir en constante évolution de l'industrie nucléaire, avec les défis qu'elle est susceptible de poser. Grâce au talent de notre personnel et à nos capacités de calibre mondial dans une vaste gamme de projets nucléaires, nous sommes convaincus que nous continuerons à gagner sur le marché du









NOTRE CENTRE D'EXCELLENCE GNL A ÉTÉ MIS EN PLACE ET EST EN MESURE DE TIRER PARTI DE NOTRE PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE ET DES POSSIBILITÉS DE PROJETS SUR LE TERRAIN, PARTOUT DANS LE MONDE.

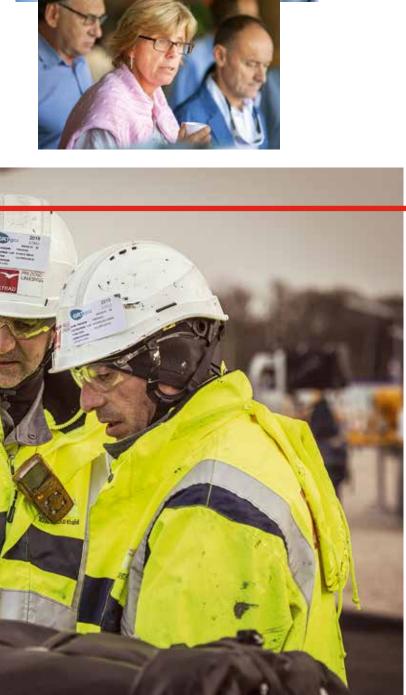


2019 a été une année positive pour les acteurs du secteur. L'année précédente, quatre grands projets de GNL ont obtenu la Final Investment Decision (FID), dont Corpus Christi LNG T3, LNG Canada, Greater Tortue FLNG et Tango FLNG. Jusqu'à présent, en 2019, deux projets importants et attendus depuis longtemps ont obtenu la FID : Mozambique Anadarko LNG & Arctic LNG2. Étant donné qu'il reste encore quelques mois en 2019, nous pourrions encore voir Rovuma Exxon Mozambique LNG (qui vient d'émettre un ordre d'exécution limité; LNTP -Limited Notice to Proceed) et Qatar North Field Expansion recevoir une FID, ce qui constituerait une opportunité dans les années à venir.

À moyen terme, deux projets supplémentaires sont en cours d'obtention de FID d'ici mi 2020 : l'extension de Pluto 2 LNG et PNG LNG. L'avenir









s'annonce prometteur pour le GNL. Sur la base de l'attribution des FID qui ont rempli de travail les chantiers asiatiques, nous prévoyons que 2020/21 sera une année chargée pour l'industrie, des appels d'offres ayant déjà été reçus par Altrad.

Les livraisons actuelles de GNL sur le marché mondial sont de 316 Mt/an. Et 129,7 Mt/an supplémentaires de capacité de re gazéification sont en construction à partir de février 2019 pour satisfaire la demande croissante, car une telle capacité permettra une augmentation de 40 % des livraisons possibles, ce qui permettra une nouvelle hausse de la production. Cette augmentation de la re gazéification inclut des potentialités sur plusieurs nouveaux marchés, tels que Bahreïn, les Philippines, la Russie (Kaliningrad), le Ghana et le Koweït.

Le dynamisme de l'industrie du GNL et l'utilisation accrue du gaz naturel en général apportent de grands avantages à la société. La sécurité de l'approvisionnement en électricité est améliorée et des possibilités existent pour atteindre les objectifs en matière d'émissions et faciliter l'accès vital à l'énergie sur divers marchés dans le monde.

La position stratégique d'Altrad au niveau mondial et son expérience inégalée dans le domaine de la construction GNL lui permettent de proposer une offre de service unique. Grâce à notre Centre d'excellence GNL, nous pouvons réaliser des travaux dans les chantiers asiatiques où la plupart de ces travaux ont été récemment entamés et, avec le même groupe de gestion, effectuer la livraison complète des services jusqu'à réalisation complète du chantier lorsque les modules arrivent. Nous sommes alors en mesure d'utiliser davantage les connaissances accumulées sur place pour fournir des services d'entretien de classe mondiale, assurant ainsi à nos clients la concrétisation d'investissements importants.



### Qu'est-ce qui fait gagner le Groupe sur ce secteur?

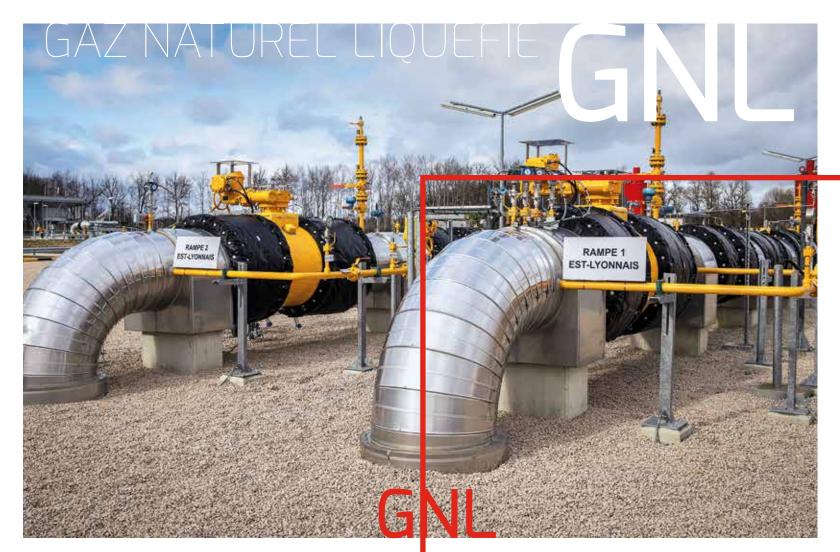
Notre Centre d'excellence GNL a été mis en place et est en mesure de tirer parti de notre présence géographique et des possibilités de projets sur le terrain, partout dans le monde.

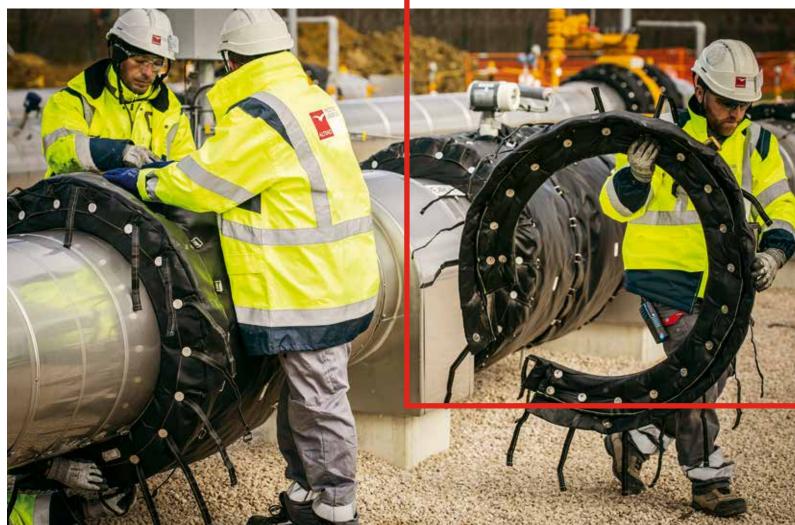
Les avantages pour les clients du Centre d'excellence GNL d'Altrad sont :

- Des prestations de classe mondiale à toutes les étapes du projet;
- La cohérence de l'approche et des résultats ;
- Des ressources, matériel et logistique d'origine locale pour assurer la compétitivité des coûts;
- La mise en place de centres de formation modélisés dans le pays pour assurer la cohérence et la réplication de notre expérience et de nos connaissances inégalées en matière de projets, et pour améliorer les compétences de la maind'œuvre locale;
- L'utilisation de systèmes de gestion éprouvés pour influencer positivement l'exécution réussie des projets et réduire le risque opérationnel;
- Le déploiement de cadres clés expérimentés mobilisés par le Centre d'excellence dans n'importe quelle région;
- La fourniture aux clients du monde entier de résultats garantis;
- La garantie que les leçons apprises restent au sein de l'entreprise pour le bénéfice des clients;
- Le maintien et développement des relations importantes pour l'amélioration des résultats du projet.

Ceci est réalisé grâce à :

- Une gouvernance centralisée des projets: des impératifs non négociables qui régissent toutes les procédures des projets à partir d'une équipe centralisée de gestion et de gouvernance;
- La gestion des risques et des opportunités : méthodologies permettant d'identifier et de contrôler spécifiquement les risques et d'optimiser les opportunités des projets;
- Une approche et une exécution cohérentes : systèmes, délégations, outils, procédures et ressources axés sur l'excellence dans l'exécution des projets
- L'intégration des connaissances acquises: saisie, analyse et intégration continues des leçons tirées de projets antérieurs dans le système de prestation;
- L'alignement des parties prenantes: transparence et visibilité des projets grâce à des rapports et des communications clairs et cohérents.







### Quel est l'impact des variations du prix du brut sur le secteur?

Depuis le creux de 2014-2015, la confiance dans le secteur pétrolier offshore mondial continue de se renforcer. Malgré les fluctuations à court terme dues aux tensions politiques mondiales, un prix du pétrole supérieur à 50 dollars du baril a stimulé le secteur. La mesure ultime en est la quantité des puits forés (exploration, évaluation et production), qui est à son plus haut niveau depuis le ralentissement mondial. Avec le maintien de la nécessaire efficacité des coûts de production, mise en place pendant la période difficile, le secteur offre aujourd'hui de bonnes perspectives pour les investisseurs.

Les stratégies d'investissement varient d'une région à l'autre. Les super majors quittent de plus en plus les bases matures comme la mer du Nord au profit d'opportunités mondiales plus larges. En raison de leurs frais généraux élevés, il leur est de plus







EXPLORE

### Les stratégies d'investissement varient d'une région à l'autre.

en plus difficile d'obtenir les rendements requis lorsque les volumes de production diminuent. C'est ce qui a conduit à l'émergence d'opérateurs spécialisés sur la fin de vie des sites, soutenus par du capital-investissement. Ces opérateurs de plus petite taille maintiennent des coûts fixes bas et peuvent exploiter les opportunités qui se présentent en exploitant des sites matures. Cette stratégie de transfert d'actifs prévaut dans le Golfe depuis de nombreuses années, mais elle est aujourd'hui la norme au Royaume-Uni et est de plus en plus utilisée dans le secteur norvégien. Autant d'opportunités pour Altrad.

### Comment Altrad a-t-il enrichi son offre de services offshore ?

En plus de son offre habituelle de services d'entretien des sites, Altrad propose des services uniques et spécialisés qui n'étaient traditionnellement proposés que dans certaines régions. Des capacités telles que le décapage en ligne des séparateurs, le nettoyage des caissons à la torpille et le nettoyage chimique environnemental spécialisé, l'accès par corde aux sites en mer et la maintenance mécanique des



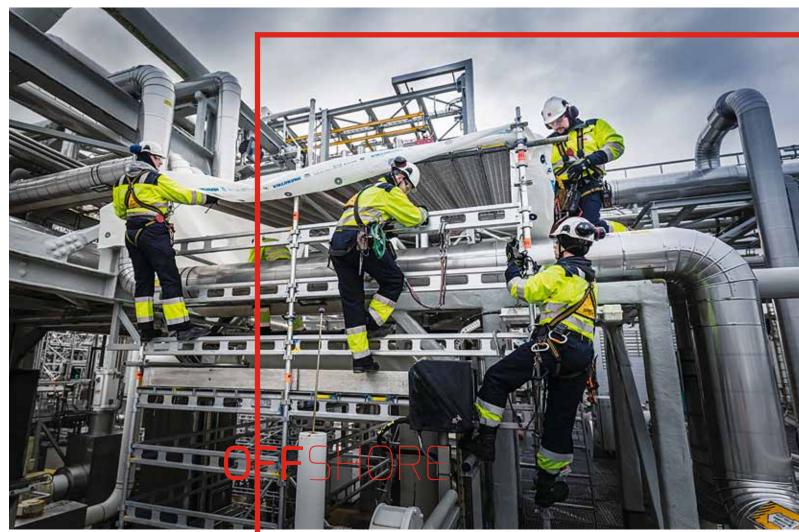


réservoirs de stockage sont reconnues par les clients comme apportant une valeur ajoutée significative à leurs activités. En retour, ils procurent un meilleur rendement à Altrad. En 2019, nous avons consacré beaucoup de temps à nous engager auprès d'un plus grand nombre de clients dans de nombreuses régions. Nous commençons maintenant à recevoir des commandes pour ces services à l'échelle mondiale. La numérisation est un autre domaine dans lequel le Groupe investit massivement. Les avantages de ces stratégies sur le plan de la productivité seront tout aussi tangibles à terre qu'en mer.

### Quels sont les plans pour s'étendre au-delà des zones géographiques traditionnelles d'Altrad que sont la Mer du Nord et le Golfe de Guinée ?

Altrad fournit actuellement des services aux clients de l'industrie pétrolière et gazière, tant à terre qu'en mer, sur quatre des cinq continents. L'activité est particulièrement forte en Europe, au Moyen-Orient, notamment en Azerbaïdjan, en Asie du Sud-Est, en Afrique et en Australie. Cela étant, notre clientèle traditionnelle se tourne vers des solutions énergétiques plus respectueuses de l'environnement et le marché de l'éolien offshore est un autre secteur où nous voyons un potentiel de croissance.





Quels sont les investissements majeurs prévus

objectifs clés pour Altrad en 2020 et 2021.











LES SOCIÉTÉS ALTRAD SONT PRÉSENTES DANS LA RÉGION DEPUIS PLUS DE 40 ANS ET DISPOSENT D'UNE GRANDE EXPÉRIENCE AVEC DES PARTENAIRES LOCAUX DE LONGUE DATE ; CES RELATIONS JOUENT UN RÔLE ESSENTIEL DANS LA COMPRÉHENSION DES COMPLEXITÉS DU TRAVAIL DANS

EXPLORE

Le Groupe Altrad est bien positionné pour soutenir la reprise des activités de cette région.

### Comment le Groupe Altrad se positionne-t-il?

Le Groupe Altrad reste leader sur le marché au Moyen-Orient et en Mer Caspienne et est bien positionné pour soutenir la reprise attendue des activités. Altrad dispose d'une activité de maintenance et de démantèlement bien implantée sur l'ensemble des territoires, avec des ressources et une expertise significatives. Notre présence sur toutes les grandes installations pétrolières et gazières nous permet d'avoir une compréhension vitale des volumes de projets prévus pour la région. Avec un effectif de plus de 15 000 employés, nous disposons de la flexibilité nécessaire pour soutenir tous les principaux contrats EPC qui opèrent dans la région et nous avons mené à bien de grands projets dans la région depuis plus de 40 ans.

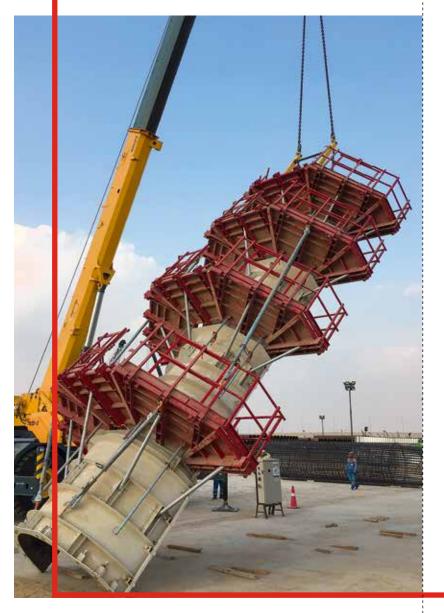
### Quel est l'impact de l'instabilité politique sur notre activité ?

L'instabilité a eu jusqu'à présent peu d'impact sur les activités d'Altrad, mais nous continuons à suivre de près le paysage politique et les questions de sécurité. Les entreprises Altrad sont présentes dans la région depuis plus de 40 ans et disposent d'une grande expérience avec des partenaires locaux de longue date; ces relations jouent un rôle essentiel dans la compréhension des complexités du travail dans la région.

### Quels sont les plans de développement du Groupe Altrad dans cette zone (Égypte, Liban, Irak, Jordanie, Chypre...)?

Le Moyen-Orient et la Mer Caspienne, en général, connaissent d'importants développements et le Groupe Altrad cherche toujours à accroître sa part de marché tout en étendant sa présence régionale. L'année dernière, nous nous sommes concentrés sur le développement constant d'une entreprise en Irak, où les équipes ont fait un excellent travail pour pénétrer le marché. Pour l'avenir, nous continuons d'explorer la possibilité de développer nos activités émergentes en Jordanie, tout en explorant la possibilité de soutenir le développement des champs gaziers de la Méditerranée orientale, où nous avons récemment établi des bureaux à Chypre et au Liban. En outre, autour de la Mer Caspienne, le Turkménistan et l'Ouzbékistan restent un observatoire de la croissance potentielle avec notre partenaire SOCAR.













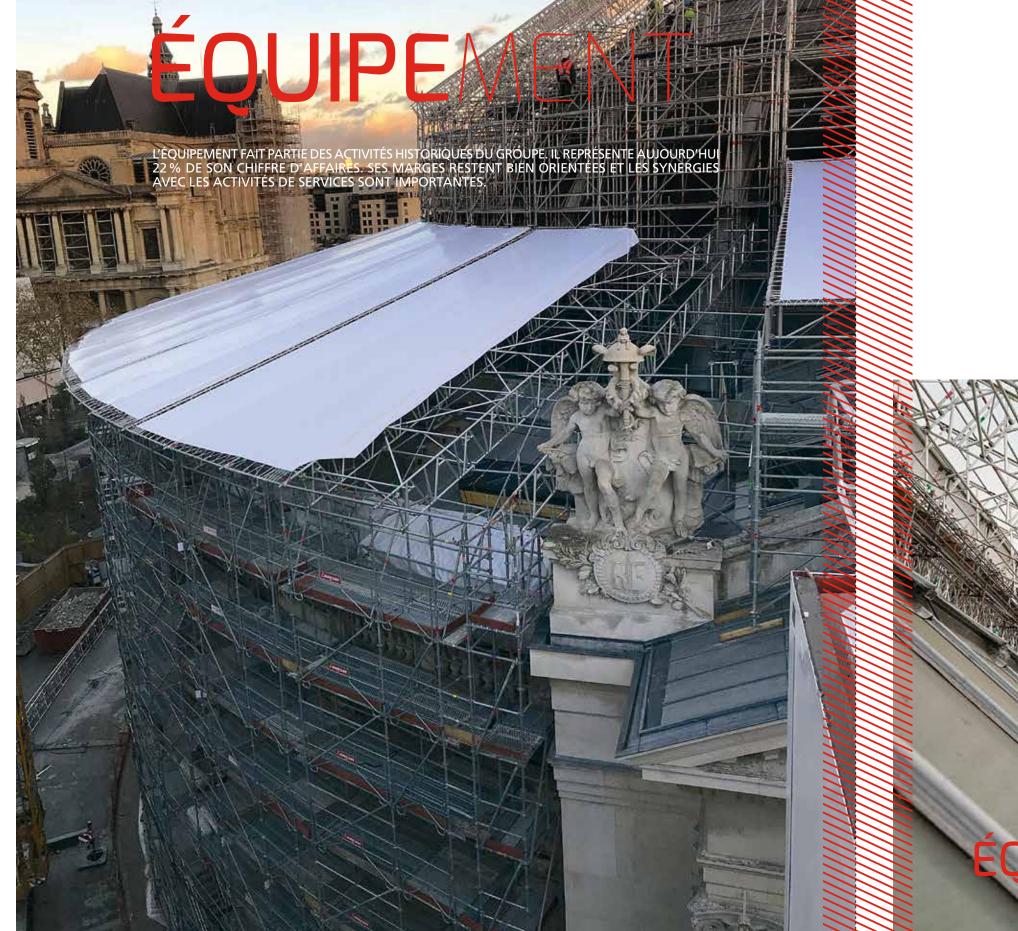


Dans un environnement globalement favorable, la branche Équipement (échafaudages, coffrage et étaiement, matériels pour le bâtiment et produits pour les collectivités) a enregistré des résultats satisfaisants à +2,4 % par rapport au budget et +5,4 % comparé à l'exercice précédent. Seules les incertitudes liées au Brexit ont pénalisé les activités UK sur les six derniers mois de l'exercice.

Ces inquiétudes qui persistent en début d'exercice et le ralentissement annoncé de l'économie européenne entraîneront une conjoncture plus difficile sur l'exercice 2020, alors même que les ventes restent fortement centrées sur l'Europe.

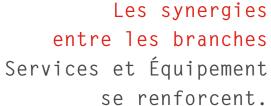
Le Groupe a toutefois poursuivi le développement des ventes sur les autres continents.











Les matériels pour la construction (bétonnières, brouettes, produits de compactage...) sont distribués dans la plupart des pays africains et au Moyen-Orient, et les ventes progressent sur les marchés américains et canadiens au travers de la filiale anglaise Belle. Toutefois les exportations lointaines sont pénalisées par des coûts de transport élevés. La croissance externe reste une option pour un développement plus fort sur ces zones.

Les activités échafaudages, coffrage et étaiement ont également enregistrés quelques succès dans la croissance des activités à l'exportation, notamment sur les marchés australiens et israéliens par la filiale allemande APA, au Chili pour la filiale polonaise Mostostal, et à Cuba pour la filiale française ACE. Des ventes sont par ailleurs dores et déjà assurées en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, sur un certain nombre de marchés en Afrique et au Moyen-Orient. La croissance attendue sur le marché brésilien devrait également permettre à ces activités de croître dans le plus grand pays d'Amérique du Sud.





Là encore, et en raison notamment d'importantes barrières à l'entrée sur les marchés, la croissance externe par des opérations de fusions-acquisitions avec des acteurs majeurs sur des zones géographiques ciblées et pouvant compléter la gamme d'offres et de produits du Groupe reste une option intéressante pour accélérer notre déploiement international.

La croissance organique par la création de filiales, sur le mode de ce qui a par exemple été entrepris sur le marché qatari, est une autre option envisageable, mais autrement plus chronophage et demandeuse en ressources humaines (on estime le temps nécessaire à une telle opération entre 2 et 3 ans).

### Comment le Groupe développe-t-il des synergies entre ses activités services et équipement ?

Les synergies entre branche Services et branche Équipement se renforcent. Traditionnellement, elles ont toujours été importantes dans le secteur des échafaudages. Elles sont plus complexes à établir pour d'autres produits (mélangeurs de ciments, brouettes...). La branche Services est par exemple un client de Altrad Plettac Assco GmbH, et un échange constant s'opère donc entre eux sur l'offre en produits et les possibilités d'amélioration. Au-delà de la relation clients fournisseurs (les sociétés de service étant gros consommateurs d'échafaudages), une gestion commune des grands projets industriels, pour lesquels les deux branches répondent à des appels d'offres, commence à se mettre en place. De premiers jalons ont par ailleurs été posés afin de faire en sorte que les contacts de la branche Services puissent devenir des clients de la branche Équipement, dans une logique d'intégration qui

permette de rendre un service le plus complet possible aux clients du Groupe. Le travail d'équipe mis en place pour la construction de la centrale nucléaire Hinkley Point en Angleterre ou pour le projet de construction d'éoliennes à Fécamp en sont de belles illustrations. Nous devons généraliser cette gestion de projet commune.

Il reste toutefois beaucoup à faire en matière de coopération. La forte présence des filiales de branche Services dans certains continents, Moyen-Orient, Asie, Pacifique doit servir de tremplin au développement des ventes sur ces zones.

### Quels sont les services associés à notre offre produits (solutions de financement, logiciels de planification, après-vente...)?

La branche Équipement met en œuvre des efforts importants pour optimiser sa palette de services. Au-delà des offres ventes, location, montage, services après-vente, nous développons de plus en plus la gestion des parcs de matériels de nos clients, les offres de *buy-back*, et nous assistons nos partenaires dans la mise en place de financements.

Les entités du Groupe recommandent, à leurs clients, des solutions informatiques avec des logiciels reconnus dans les métiers, de même que des solutions de financement proposés par des organismes financiers, afin qu'ils bénéficient d'un accompagnement dans leurs projets.

### Comment avancez-vous sur le sujet de la digitalisation ?

Le développement du digital est un enjeu majeur. Du fait de la présence internationale des activités du Groupe et des transformations rapides qui ont lieu sur ce plan, Altrad ne peut faire l'économie de prendre ce virage. Pour autant, le digital ne peut remplacer un contact entre client et fournisseur, particulièrement sensible et important dans les échanges, en particulier en B2B. En effet, la construction de relations de long-terme nécessite des échanges fréquents et présentiels en vue de gagner en confiance mutuelle.

D'abord, pour la concrétisation des synergies, des solutions logicielles communes sont en cours de mise en place entre branches Services et Équipement. Pour ce qui concerne les échafaudages, des solutions de suivi ont de même été mises sur pied, et présentées aux cadres dirigeants du Groupe.

Des initiatives et solutions locales ont également été déployées: ainsi chez Altrad Belle, au Royaume-Uni, un système en ligne permet à chaque client externe à chaque heure de chaque jour de commander et de payer des pièces de rechange. D'autres sociétés Altrad peuvent également commander des pièces de rechange sur cette même plateforme. Un travail est par ailleurs mené en ce moment pour digitaliser le catalogue au Royaume-Uni d'Altrad Belle sur leurs portails web.



EXPLOR

L'innovation joue un rôle essentiel dans la croissance de nos activités et le renforcement de l'image du Groupe.

Plusieurs projets sont en phase active, notamment pour la mise en place d'un logiciel 3D unique Altrad destiné à la réalisation des études préalables au montage des échafaudages, et qui devra s'intégrer dans les logiciels BIM de nos clients.

Nous continuons à avancer également dans le déploiement et l'optimisation des outils CRM, dans les systèmes de dématérialisation des factures, dans l'amélioration de nos sites internet, et dans la mise en place de plateformes d'e-learning.

### Quelles innovations le Groupe a-t-il réalisé récemment, et sur quels nouveaux produits travaillez vous ?

L'innovation joue un rôle essentiel dans la croissance de nos activités et le renforcement de l'image du Groupe. Elle fait partie de notre ADN. De nombreux projets sont en cours.

Il convient de préciser que l'innovation provient de chaque société prise à part, mais aussi de la combinaison des efforts R&D de différentes sociétés ou activités (projets d'échafaudages, de mélangeurs, de brouettes...). Pour les mélangeurs et les brouettes, de nombreuses innovations ont été réalisées dans le passé, laissant peu de possibilité d'améliorations en la matière (en dehors des optimisations réalisées). Pour l'activité échafaudage, avec le lancement de l'escalier de chantier Escaplus, le nouvel échafaudage modulaire Lightweight, et le projet de nouveau plancher super léger en matière composite dont le lancement est prévu en 2021.

Pour l'activité coffrage et étaiement, la nouvelle tour d'étaiement acier HD320 a été lancée avec succès début





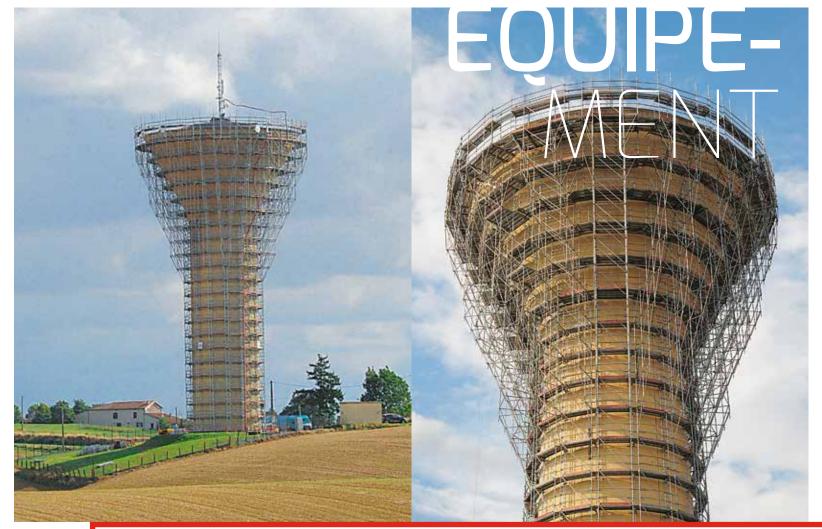
2019 sur des chantiers Bouygues à Londres et à Paris. Une tour similaire mais en aluminium, l'Altralight, est en cours de développement. Elle a fait l'objet d'un dépôt de brevet et sera présentée en avant-première sur le salon Batimat à Paris en novembre 2019.

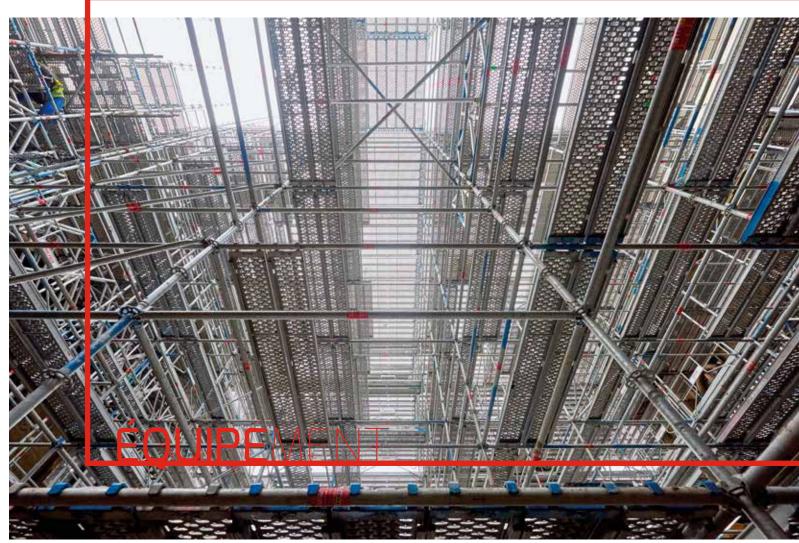
Pour l'activité matériel pour la construction, l'amélioration des produits et le renouvellement des gammes est un chantier permanent. Les projets les plus séduisants sont le nouveau Dumper, capable de transporter une tonne, et la nouvelle gamme de plaques réversibles Belle lancés au printemps 2019, la gamme des produits de jardinage sans fil Atika qui sera lancée au printemps 2020, et les systèmes de blindage de tranchée « Mammoth Brace » et « Mini Mammoth » développés par Generation.

L'optimisation de la sécurité sur nos différents sites reste une préoccupation majeure, avec la mise en place de plans d'actions dans les différentes filiales avec l'appui de la direction Sécurité du Groupe. La communication sur le respect des valeurs éthiques et sur la protection de l'environnement sont aussi des fils rouges.

Deux projets importants animeront les dirigeants des filiales de la branche Équipement pendant l'exercice 2020, l'optimisation du *cross-selling* (ventes croisées entre les filiales) vecteur de croissance complémentaire, et le choix de la stratégie digitale la plus adaptée pour le développement des ventes sur les plateformes internet.

L'innovation dans l'offre du Groupe peut par ailleurs être complétée par une politique d'acquisitions habilement menées afin de compléter l'offre actuellement proposée par le Groupe.





## LA STRATÉGIE D'ALTRAD

Fidèle aux principes qu'il a placés au cœur de son propre développement, le Groupe Altrad a orienté sa stratégie toute entière autour de la priorité donnée à la valeur du long terme. Altrad pense grand et loin. Le Groupe se fixe ainsi des objectifs ambitieux, tout en poursuivant sa croissance de manière à renforcer sa solidité, grandissant de ce fait solidairement et rationnellement, avec le souci constant du respect des hommes et de l'environnement.

Cette volonté s'exprime d'abord par l'acquisition d'entités et l'intégration d'activités qui lui permettent de couvrir une chaîne de valeurs très large des marchés sur lesquels il intervient, assurant ipso facto une croissance interne et externe simultanée. Les activités d'Altrad vont aujourd'hui de l'ingénierie de projet jusqu'à la maintenance d'installation dans des secteurs aussi variés que les hydrocarbures, l'énergie électrique, l'environnement et la construction en passant par la fabrication de brouettes et bétonnières ainsi que d'échafaudages qui sont vendus mais aussi loués. Cette intégration verticale permet au Groupe de contrôler ses marges efficacement. Ces acquisitions, en complétant la gamme de produits et services proposés par le Groupe, lui permettent d'anticiper les besoins des clients, et d'y répondre au moins.

Le Groupe est aussi un leader mondial dans la fabrication d'équipements dédiés au marché du leader des services à l'industrie, qui représentent branche Équipement assurant les 22 % restants). Il très étendu de problématiques et se trouve en mesure d'être pleinement utile à ses clients par la compréhension extensive dont il jouit et par sa connaissance concrète, riche et pratique de leurs enjeux.

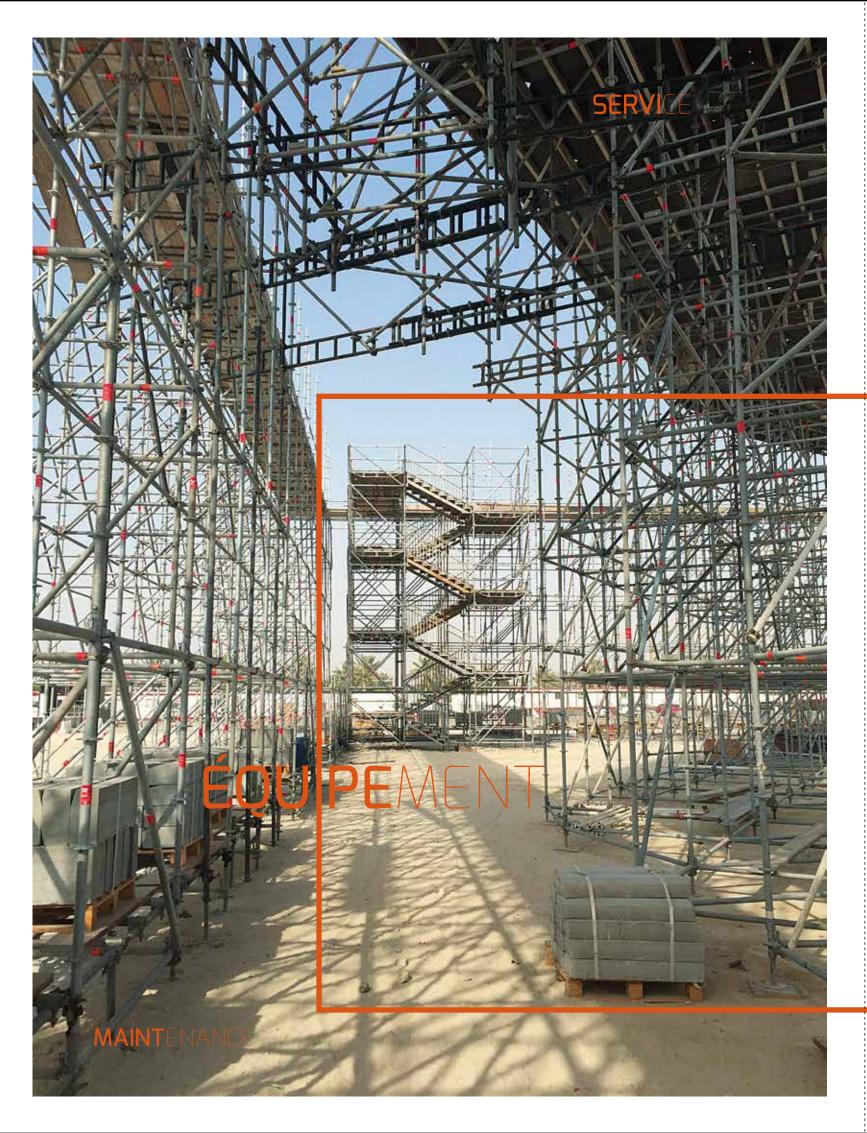
Le Groupe est ainsi idéalement positionné pour ajouter petit à petit de nouveaux services grâce à la force de sa relation avec ses clients qui sont eux-mêmes demandeurs d'une approche de plus en plus intégrée : les géants industriels que sert Altrad veulent avoir en face d'eux des prestataires de services capables de couvrir un spectre de plus en plus large d'activités, avec un niveau d'exigence, de qualité et de sécurité toujours plus élevé.

Le Groupe anticipe les évolutions du marché de l'énergie. Un certain nombre d'hypothèses sont explorées afin de garantir que le Groupe pourra se préparer au mieux à toutes les éventualités et tirer de cette préparation des leviers et des opportunités additionnels pour tirer sa croissance vers le haut. Nous savons que le secteur de l'énergie est appelé à connaître une croissance importante surtout du fait de l'augmentation du niveau de vie dans les pays en développement et les économies émergentes, en particulier en Inde et en Chine. Une deuxième tendance structurante, est le développement du LNG et des énergies renouvelables sur lesquels le Groupe est très bien positionné, dans un contexte de changement très progressif du mix qui laisse de la place aux énergies traditionnelles.

Altrad s'attache à créer bâtiment. Parallèlement, il s'est affirmé comme un une culture de l'excellence aujourd'hui 78 % de son chiffre d'affaires (la qui permet non seulement aux est donc fort d'une vision qui embrasse un spectre collaborateurs de pleinement réaliser leur potentiel mais encore au Groupe d'être à la hauteur de ses ambitions.







Altrad par ailleurs se protège des risques. Depuis sa fondation, le Groupe a toujours veillé à proposer un mix de vente équilibré pour se protéger des effets de cycle. En réalisant 70 % de son chiffre d'affaires services par des contrats de maintenance récurrents, son carnet de commandes lui permet de se prémunir contre les risques de marché.

Altrad a également su se mettre à l'abri des difficultés, crises et décélérations économiques qui pourraient l'affaiblir par une présence internationale forte et en particulier sur les principaux marchés qui l'intéressent (Europe et Mer du Nord, Moyen-Orient, Afrique, Australie et Asie). Il peut ainsi mieux contrôler ses risques grâce à un mix géographique qui le permet : le Groupe Altrad est présent dans 49 pays et dispose de représentations dans une centaine d'autres.

Le Groupe cherche en outre à développer des synergies entre ses différentes composantes et à les décloisonner afin que tous les succès qu'elles réalisent puissent lui bénéficier dans sa totalité, conformément au leitmotiv du « One Altrad ». Cela lui permet, en premier lieu, de réaliser des économies d'échelle, ce qui s'inscrit dans une préoccupation stratégique générale, celle de la maîtrise des coûts, nécessaire à la compétitivité. En second lieu, cela se traduit par une croissance organique générée par des actions croisées entre les différentes filiales. Ces synergies sont par exemple vérifiables dès aujourd'hui entre les branches Équipement et Services du Groupe.

Altrad s'attache à créer une culture de l'excellence qui permet non seulement aux collaborateurs de pleinement réaliser leur potentiel mais encore au Groupe d'être à la hauteur de ses ambitions, notamment par sa capacité à anticiper les besoins de ses clients et à y répondre au mieux et de la façon la plus complète possible. Le Groupe est de ce fait un acteur tendu vers le renforcement de son activité qui passe par une offre de solutions à haute valeur ajoutée toujours plus performantes, concues en collaboration avec les clients et en tenant compte des innovations réalisées par chacune des filiales, afin de les aider à anticiper leurs besoins futurs dans un contexte toujours plus exigeant, notamment en matières technologique, sociale et environnementale.

En conséquence, la communication entre les différents éléments du Groupe devient un enjeu fondamental. La position de leader du Groupe est ainsi renforcée par une stratégie reposant sur des assises solides et permettant de conserver et de renforcer sa position dans un environnement

économique de plus en plus concurrentiel et toujours davantage subverti par l'innovation technologique.

C'est conformément à cet esprit que le Groupe a conçu la stratégie Altrad 2020, au centre de laquelle figure le déploiement de la fonction Business Development comme fonction capable de faire de l'innovation et de la recherche de la performance des moteurs de la croissance du Groupe et des ciments de son identité collective. La fonction Business Development doit ainsi identifier de nouvelles opportunités d'activité, de nouveaux procédés, techniques et idées dans un esprit collaboratif associant collaborateurs, clients et concurrents, alimentant et motivant les orientations stratégiques du Groupe. Une fois encore, la logique de la fonction de Business Development est de permettre le décloisonnement et d'assurer le lien entre les différentes fonctions et filiales au sein du Groupe tout en favorisant une croissance fondée sur les esprits d'entreprise et d'entreprenariat, une culture de l'excellence et de l'innovation et une capacité à anticiper les risques et à repérer les opportunités.

### LA STRATÉGIE D'ALTRAD EN RÉSUMÉ

Une vision fondée sur la pérennité, la solidité et la capacité à se réinventer en permanence.

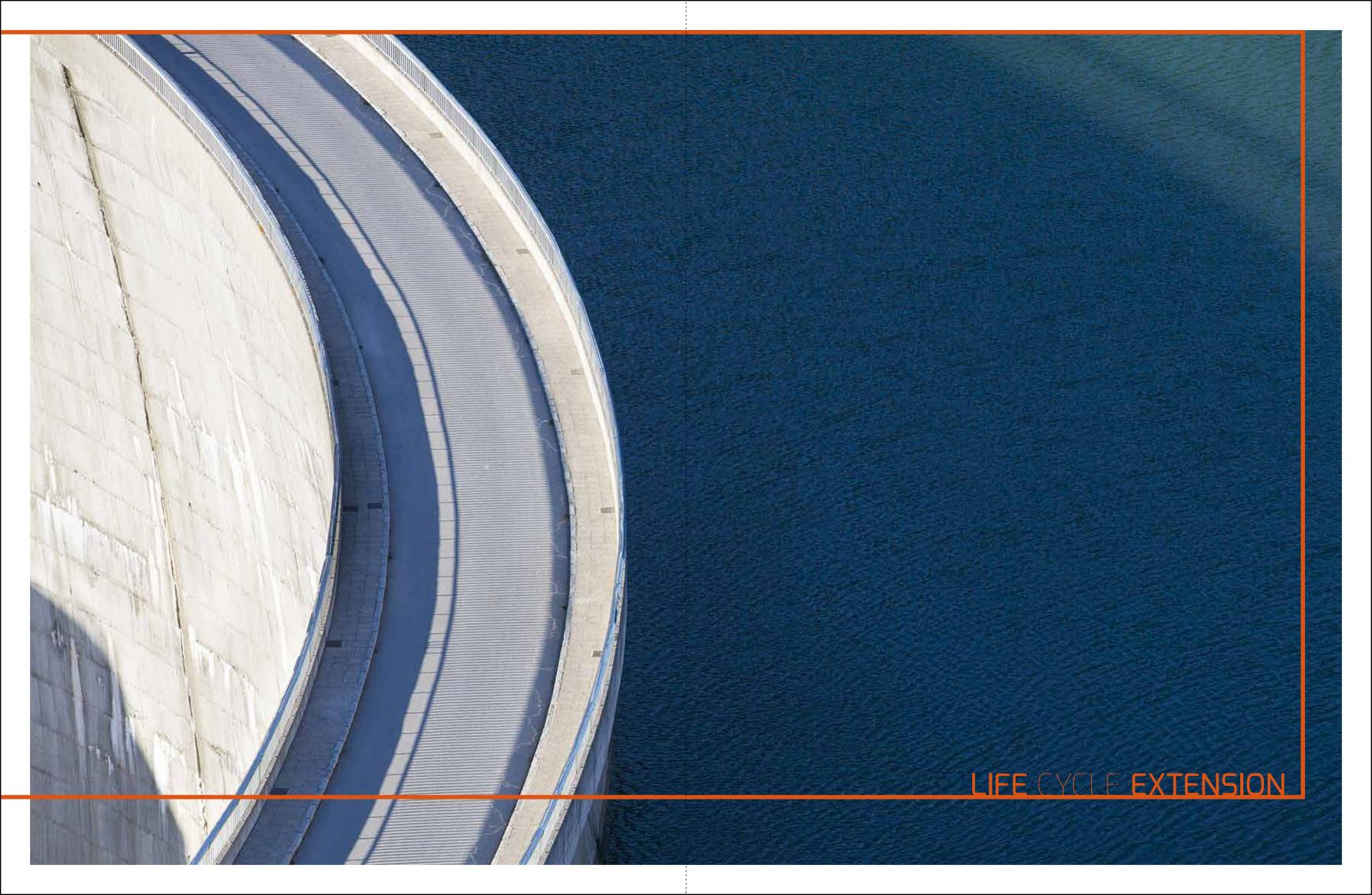
70 % du Chiffre d'Affaires services provient de contrats récurrents de maintenance permettant au Groupe de sécuriser une part importante de son activité.

Le leitmotiv One Altrad illustre la volonté qui anime le Groupe d'avancer solidairement et d'associer toutes les filiales et tous les collaborateurs dans une même démarche d'innovation, de synergies et de partage et diffusion des bonnes pratiques.

La fonction Business Development au cœur de la stratégie Altrad 2020 a pour objectif de contribuer à l'ancrage et à la consolidation de l'esprit conquérant, d'initiative et d'innovation qui constitue un trait distinctif, caractéristique et fondamental de l'identité collective du Groupe.

Une approche multidisciplinaire et intégrée faisant la part belle à l'innovation et à l'esprit d'entreprise pour renforcer la culture d'entreprise commune et la position de leader du Groupe d'un seul mouvement.

Des mix géographiques, énergétiques et, plus généralement, en termes d'offre de produits et de services protégeant le Groupe des cycles et de la conjoncture et confortant sa position de leader.





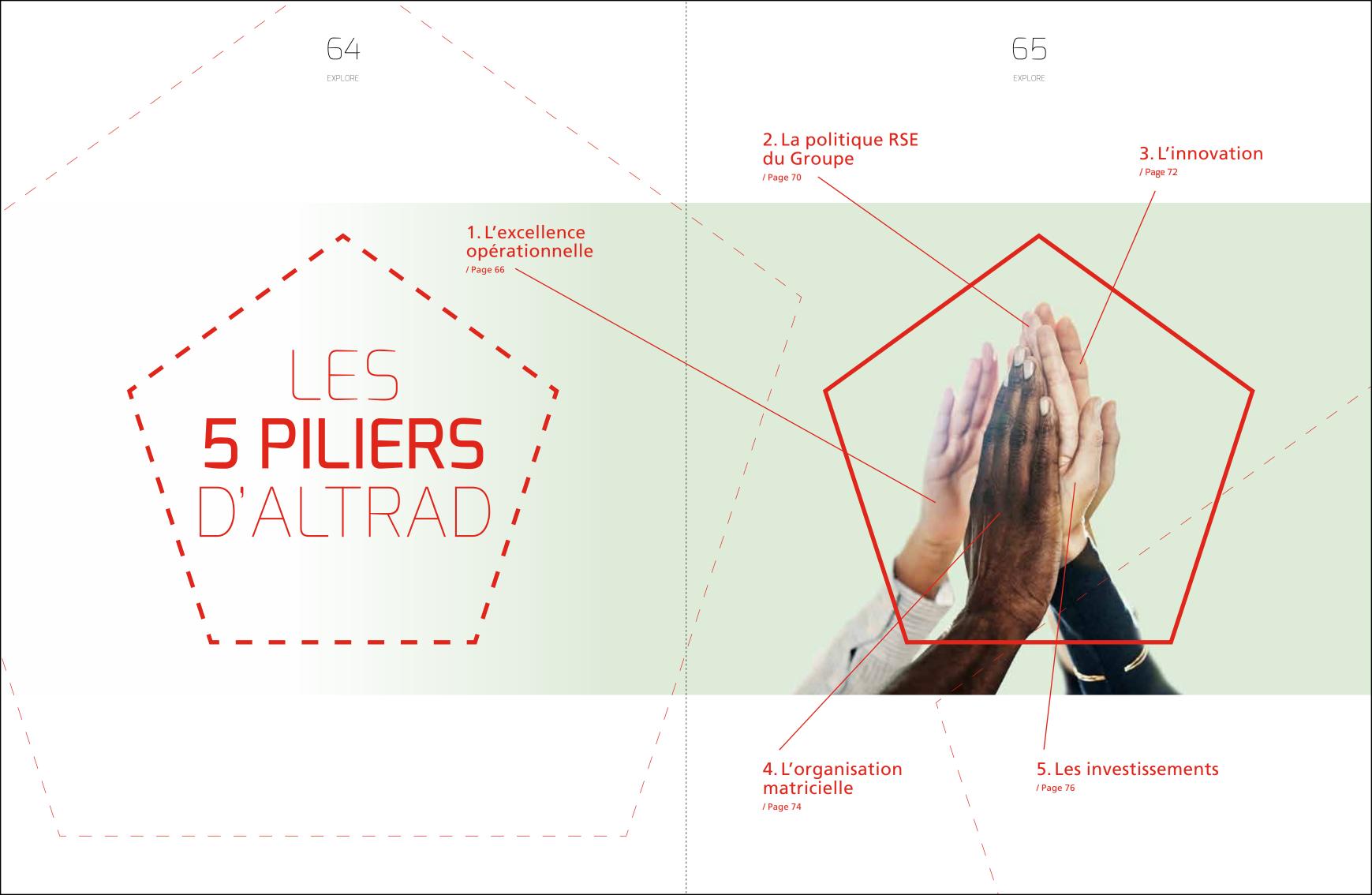
## LA GESTION

Actif notamment sur des sites industriels sensibles, pour réduire autant que possible leur impact en cas la gestion des risques à son modèle économique son ambitieuse politique de déploiement.

dans des pays aux environnements législatifs et de survenance. Dans ses opérations au jour le jour règlementaires, économiques et géopolitiques comme dans la conception et l'implémentation différents, desservant par ailleurs des industries de sa stratégie, il prend en compte les risques extractives, liées aux hydrocarbures ou à la qu'il s'agit pour lui de mesurer, de contrôler et génération d'énergie, employant enfin un nombre de gérer en vue de veiller à la pérennité de ses important de collaborateurs, le Groupe a intégré activités et à la possibilité de continuer de mener

TYPE DE RISQUE	DESCRIPTION	SOLUTIONS PROPOSÉES
Environnement politique et macro- économique	<ul> <li>Variations du cours des hydrocarbures.</li> <li>Fluctuations monétaires.</li> <li>" Faits du prince " / instabilité politique / guerre / risque législatif et règlementaire.</li> </ul>	<ul> <li>Dépendance réduite par rapport à l'Oil &amp; Gas (43 % des activités).</li> <li>Présence essentiellement en Maintenance (70 % de l'activité de Services), activité moins dépendante des variations de cours.</li> <li>Pluralité de l'ancrage géographique.</li> <li>Contrats conclus essentiellement en devises.</li> </ul>
Concentration des clients	• Impact de la perte d'un client sur l'activité.	<ul> <li>Pas de dépendance excessive vis-à-vis d'un client, le premier client représentant moins de 3 % du chiffre d'affaires.</li> <li>Diversification du type de services, des marchés, des zones géographiques.</li> <li>Majorité de contrats long terme à taux de renouvellement élevé.</li> </ul>
Systèmes d'information et cybersécurité	<ul> <li>Risques de piratage.</li> <li>Obligations règlementaires en termes de protection des données et des réseaux.</li> <li>Obsolescence des systèmes.</li> <li>Solutions de back-up.</li> </ul>	<ul> <li>Certification " cyber essentials".</li> <li>Patch utilisé sur l'équipement informatique (IT).</li> <li>Utilisation des derniers antivirus et filtres URL.</li> <li>Mise en place d'une procédure de validation des paiements par double signature électronique.</li> </ul>
Concurrence	<ul> <li>Le marché des échafaudages, étais, étaiement, bétonnières &amp; brouettes est soumis à une concurrence particulièrement intense.</li> </ul>	<ul> <li>Virage stratégique accompli vers les services aux entreprises, par l'acquisition de Groupes majeurs.</li> <li>Poursuite de l'innovation sur les produits de la division équipement, afin de créer une différenciation.</li> </ul>

TYPE DE RISQUE	DESCRIPTION	SOLUTIONS PROPOSÉES
Matières premières	<ul> <li>Les opérations du Groupe nécessitent l'acquisition de matières premières comme l'acier, l'aluminium, le zinc.</li> <li>Ces métaux sont soumis à de fortes fluctuations.</li> </ul>	<ul> <li>Gestion des achats à terme par une équipe spécialisée.</li> <li>Mise en concurrence des producteurs et des vendeurs.</li> <li>Négociations contractuelles pour obtenir des clauses de révision de prix de la part des clients.</li> </ul>
Santé, sécurité et environnement	<ul> <li>Risque de réputation et risque commercial en cas d'accident.</li> </ul>	<ul> <li>La sécurité est une priorité absolue pour le Groupe qui a lancé de nombreuses initiatives en la matière créant ainsi un état d'esprit profondément ancré dans l'esprit des collaborateurs, ainsi que dans les pratiques et politiques de la société.</li> </ul>
Taux d'intérêt et de change	• Risques relatifs aux taux de change et d'intérêts.	<ul> <li>Le risque de change des filiales est limité car les flux de trésorerie se font dans la même monnaie pour une filiale donnée.</li> <li>La majorité de la dette financière est à taux fixe, avec la mise en place de couvertures sur les crédits.</li> <li>Dans les pays ou la monnaie n'est pas convertible des paiements en Dollar ou en Euro sont demandés aux clients.</li> </ul>
Crédit	<ul> <li>Risque de contrepartie lié aux activités commerciales, et plus particulièrement dans les économies émergentes.</li> </ul>	<ul> <li>Autorisation préalable requise pour ouvertures de comptes clients.</li> <li>Surveillance des ratings clients et de leur évolution.</li> <li>Suivi des encours clients et des montants de couverture.</li> <li>Contrôle régulier des travaux à refacturer.</li> </ul>
Liquidité	<ul> <li>Remboursement de la dette.</li> <li>Financement du cycle d'exploitation.</li> </ul>	<ul> <li>La dette globale du Groupe est centralisée au sein de la holding qui négocie avec les filiales leur financement de moyen et de court terme.</li> <li>Les ratios d'endettement sont maintenus à des niveaux bas.</li> <li>Diversification des contrats de dette.</li> <li>Négociation de maturités de plus de 5 ans et des crédits in fine.</li> <li>Maintien d'une position de cash de l'ordre de 500 millions d'euros.</li> </ul>
Croissance externe	<ul> <li>Depuis sa création le Groupe a réalisé plus de 100 acquisitions.</li> <li>Ces acquisitions induisent des investissements conséquents nécessitant une profitabilité soutenue.</li> </ul>	<ul> <li>Le Groupe maintient des ratios dette nette / EBITDA inférieurs à 1,2.</li> <li>Le Groupe a développé une expertise dans l'acquisition d'entités: Génération rapide de synergies pour l'atteinte des objectifs et la libération de cash-flows dans le respect des cultures des entreprises acquises.</li> <li>Tous les managers du Groupe sont sensibilisés aux risques associés à la croissance.</li> </ul>
Éthique	<ul> <li>Risque de corruption et de comportement contraire à l'éthique.</li> <li>Sanctions pénales et financières, atteinte à la notoriété.</li> </ul>	<ul> <li>Mise en place d'un code de conduite.</li> <li>Cartographie des risques, formation, audit des processus et de la culture de conformité.</li> </ul>







EXPLORE

LES 5 PILIERS / D'ALTRAD /

La responsabilité sociétale pour Altrad : plus qu'une obligation légale, une manière de travailler.

Les valeurs et les engagements qui définissent et sous-tendent la politique et l'éthique d'Altrad ont naturellement conduit le Groupe à mener une politique ambitieuse en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Au-delà des performances économiques et de notre culture de la réactivité, de notre attention et de l'excellence mise au service de nos

clients, Altrad est animée par la conviction que toute organisation humaine est faite

2. La politique RSE du Groupe

> "La contribution active du Groupe à l'intérêt général s'inscrit dans sa culture d'excellence."

par et pour les femmes et les hommes. Plus encore, la contribution active du Groupe à l'intérêt général s'inscrit dans sa culture d'excellence, qui fait sa réputation, accroît ses performances économiques, et renforce la solidarité et la coopération au sein du Groupe.

L'approche RSE d'Altrad se base sur cinq principes fondateurs

### Le développement et la valorisation du capital humain

Altrad, c'est les gens. Les personnes sont au cœur de la performance, de la réputation et du succès du Groupe. Le développement du capital humain est resté un thème central tout au long de l'année 2019 et sera au cœur du séminaire Altrad qui se tiendra en décembre à Montpellier. La capacité à retenir, attirer et développer les meilleurs collaborateurs à travers le monde est une priorité pour le Groupe. L'opportunité de renforcer les compétences de nos équipes et de travailler en étroite collaboration au-delà des frontières géographiques est reconnue comme l'une des pierres angulaires d'Altrad Vision 2020.

### La réduction de l'impact des activités du Groupe sur l'environnement

Altrad a mis en œuvre une série d'initiatives au niveau international, tout au long de l'année 2019, dont l'un des thèmes essentiels pour la planète est la réduction et l'élimination des plastiques à usage unique. Cette volonté a notamment été défendue par l'équipe d'Altrad au Moyen-Orient et en mer Caspienne. L'équipe a pris la décision d'éliminer l'utilisation de ces plastiques dans l'ensemble de la région : avec plus de 15 000 collaborateurs et le slogan « Quelle différence une personne peut-elle faire ? se sont demandées 15 000 personnes... », l'impact est conséquent. Le soutien des équipes a été sans précédent, dans la mesure où elles ont activement cherché des alternatives, non seulement pour les bouteilles d'eau, mais aussi pour tous les emballages alimentaires, les couverts, les tasses, etc. Les filiales des Émirats arabes unis et d'Oman ont été encore plus loin en entreprenant un nettoyage coordonné des plages : un environnement zéro plastique constitue désormais une réalité et fait partie intégrante de la culture de l'équipe.

Installation
de 2 820 panneaux
solaires, Altrad Fort.
Puissance totale: 804 kW.
Rendement: 717 kW/an.
±60 % de la consommation totale/an.
Consommation: 577 kW/an.
Retour au réseau: 140 kW/an.

### Une culture de la sécurité et de la gestion des risques

Il va sans dire que la priorité absolue d'Altrad est la sécurité : il s'agit tout simplement de notre manière de travailler. C'est là une valeur partagée par l'ensemble des collaborateurs du Groupe Altrad. Nous améliorons en permanence le développement de notre culture de la sécurité, en incarnant concrètement les valeurs fondamentales d'Altrad. En tant que Groupe, nous comprenons que l'engagement envers la sécurité est un processus continu et que le développement de programmes innovants et de techniques novatrices est primordial pour nos performances en matière de sécurité.

### Des actions visant à promouvoir l'inclusion, l'éducation, l'employabilité et la diversité

Le Groupe s'engage à promouvoir des valeurs sociales fortes, chacune de ses filiales prenant des mesures pro actives à cet effet.

Dans notre région Moyen-Orient et Mer Caspienne, nous sommes heureux de valoriser l'emploi des femmes au sein de notre filiale en Arabie Saoudite. Les profondes réformes en cours au sein du Royaume ont permis à Altrad de soutenir activement le changement en matière de droits des femmes, en puisant dans ce qui constitue une véritable richesse de connaissances, avec l'intégration de femmes saoudiennes à nos activités.

Ailleurs, Altrad a choisi de soutenir deux associations caritatives népalaises en reconnaissance de la contribution essentielle que la communauté népalaise apporte au Groupe Altrad. Le Groupe Altrad finance désormais intégralement un Refuge de filles à Katmandou, qui protège des jeunes filles de risques d'exploitation sexuelle, en leur offrant un cadre sûr et chaleureux, ainsi qu'une éducation de qualité. Bon nombre de ces jeunes filles deviennent de précieux membres de la communauté, aspirant à travailler dans les secteurs de la santé et de l'éducation.

À Katmandou, Altrad travaille avec Planète Enfants & Développement, qui gère une école maternelle dans le village de Gongabu. Les salariés d'Altrad ont eux aussi activement soutenu l'association. L'association soutient les jeunes enfants de femmes victimes de la traite : elle vise à briser le cycle de l'exploitation et à donner aux femmes et aux enfants la possibilité de changer d'avenir, par le biais de l'éducation. Dans toute la région Asie-Pacifique, au Moyen-Orient, en Europe et en Afrique, Altrad promeut activement les actions sociales et humanitaires, la santé mentale, les possibilités d'emploi et l'éducation des peuples autochtones, par le biais

de programmes de travail et d'apprentissage, de dons philanthropiques et d'engagements envers les communautés.

### Un contrôle scrupuleux des règles éthiques

Le respect des règles déontologiques Altrad se traduit par une lutte active du Groupe contre la corruption (directe ou indirecte, active ou passive, ou consistant à ne pas empêcher/signaler les actes de corruption), tant au sein du Groupe que dans la conduite et la pratique des affaires et des négociations avec les clients et fournisseurs potentiels. Le Groupe propose donc des formations dans ce domaine à tous ses nouveaux collaborateurs, en particulier aux managers, afin qu'ils puissent rester attentifs et accroître leur vigilance en la matière. Un cadre de conformité exhaustif a été mis en place pour promouvoir la culture de l'intégrité au sein d'Altrad,



EXPLORE



L'innovation

Pendant trop longtemps, l'industrie s'est appuyée sur des systèmes papier pour la réalisation de travaux dans des environnements très dangereux, ce qui rend les équipes intrinsèquement inefficaces. Altrad a choisi de se libérer de tels freins en adoptant une technologie avancée et en développant des lieux de travail où les données deviennent l'allié de nos équipes, pour piloter la performance des opérateurs et des clients, afin de rendre les tâches plus simples à exécuter et plus faciles à comprendre, et permettre ainsi aux personnes impliquées de se concentrer sur les programmes de travail à accomplir.

Au cours des 12 derniers mois, Altrad a continué d'investir dans de nouveaux systèmes adaptés pour améliorer et simplifier ses opérations, afin d'assurer son avenir numérique, avec ses clients. Nous avons fourni à nos agents sur le terrain des systèmes mobiles et disponibles pour s'assurer qu'ils peuvent mesurer, gérer le rendement, saisir les données et De plus, notre rapport coût-efficacité continuera toutes les autres variables associées dans le cadre de chaque prestation. Cette technologie est à son tour liée aux nouveaux systèmes ERP

mis en place, afin de mettre toutes les données pertinentes à la disposition de nos équipes sur le terrain, mais aussi de nos équipes de direction dans les environnements backoffice. Altrad a choisi d'installer la solution Performance Hub pour centrer ces données qui nous permettent de mesurer, traduire et agir de manière productive et structurée.

**EXPLORE** 

Le système fournit des tableaux de bord de gestion et présente les données à d'autres outils de tableaux de bord que nos clients peuvent souhaiter utiliser. Ces tableaux de bord sont configurables pour chaque application et peuvent faire partie de la transformation des systèmes et processus au début de tout contrat. De plus, l'un des principaux attraits de ce système est sa capacité à offrir une fonctionnalité complète dans les environnements mobiles et de bureau, ce qui signifie que nous sommes en mesure de maximiser le temps que notre personnel passe sur le terrain à gérer et à diriger le travail, à fournir des données en temps réel, à estimer le travail, à saisir le changement, etc.

Altrad a l'avantage supplémentaire d'être dans la position unique de pouvoir garantir le fait que tous les systèmes sont reliés et communiquent entre eux, ce qui permet aux données de circuler de façon transparente à partir d'un site d'exploitation pouvant se trouver au milieu de la mer ou sur n'importe quel site de traitement, vers une plate-forme régionale de planification de la performance, n'importe où dans la région ou le pays.

La création d'un lieu de travail où nos employés et nos décisions peuvent être plus agiles et mieux focalisés améliorera la prestation de nos services et enrichira l'expérience de nos employés et de nos clients. L'investissement d'Altrad dans la numérisation permettra de créer un rythme d'exploitation plus efficace, axé sur l'amélioration et des solutions numériques adaptées aux besoins de nos clients. d'évoluer grâce à l'innovation et à la numérisa-

> tion, ce qui se traduira par une plus grande transparence et un environnement dans lequel nous pourrons non seulement démontrer, mais aussi stimuler les performances qui nous permettront de réaliser des économies et des réductions de coûts.

Notre désir d'innovation apportera des bénéfices en temps réel à nos clients et à nos employés, dans la mesure où la numérisation nous offre les avantages suivants:

- Garantir plus de temps pour la gestion sur le terrain, c'est-à-dire maintenir les superviseurs sur le lieu de travail plus longtemps;
- Contrôler l'information sur les commandes/ projets en « temps réel »;
- Améliorer l'accès à l'information sur l'ordre des tâches et les projets pour les opérations sur le
- Réduire la duplication des données pour réaliser directement des économies préliminaires;
- Assurer une plus grande connectivité entre les opérations sur le terrain et les autres fonctions des projets.

"L'innovation c'est un instrument d'anticipation des besoins des clients."



Projet de siège social, Altrad Hertel - Rotterdam.

4. L'organisation

matricielle

qu'Altrad s'est donnée, qui doit permettre, en parallèle du lien permanent avec les clients, une cohésion concrète, toujours vérifiée du Groupe.

L'organisation matricielle signifie ainsi que chaque niveau du Groupe doit communiquer avec les autres. Le niveau local et les différentes filiales doivent ainsi avancer groupés et coordonner leur réflexion et leur action avec celui du niveau des pays et régions, celui des Progress Units et du niveau central. Les managers responsables de ces différents niveaux (dirigeants de l'entreprise, responsables de pays ou de régions, PU Directeurs, Business Developement directeur) doivent ainsi se trouver en relation constante les uns avec les autres.

Sur le plan des fonctions, le dépassement de l'organisation en silo, inadaptée aux réalités de l'économie d'aujourd'hui, est de même une question à laquelle l'organisation matricielle offre une réponse adaptée. En particulier, les fonctions classiques de l'entreprise se trouvent, conformément à elle, en relation avec les fonctions de Business Development, RSE, Excellence Opérationnelle et R&D / Innovation.

L'organisation matricielle a ainsi notamment pour tâche de faciliter et de fluidifier le partage d'informations et de bonnes pratiques entre les différentes composantes du Groupe. De ce fait, s'instaure une dynamique d'ensemble vertueuse par laquelle la cohérence, la cohésion et l'interpénétration dans le Groupe ne se trouvent pas affectées par la croissance, notamment externe, d'Altrad, et deviennent au contraire des fondements et des outils permettant son succès collectif.



"L'organisation matricielle doit faciliter et fluidifier le partage d'informations et les bonnes pratiques entre les différentes composantes du Groupe."

/ / /	FONCTIONS CLASSIQUE	BD	RSE	EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE	R&D INNOVATION	
Niveau local, entreprises				•		Dirigeants de l'entreprise
/ / Niveau pays ou région						Responsables pays ou région
Niveau Progress Unit Équipement & Services	•					PU managers
Niveau central PU BD centrale					•	BD managers

● Fonctions classiques (finance, juridique, vente & marketing, achats, logistique, IT, RH...) Business developpement

♠ Excellence opérationnelle

R&D, innovation ouverte

Réunion annuelle

- Réunion trimestrielle / semestrielle

---- Réunion mensuelle



préoccupations et valeurs qui sont constitutives de son ADN: action volontaire, désir de croissance, intégration des énergies, concertation et partage de l'information, rigueur dans la sélection, prudence et attention portée à la santé financière, à la cohérence, et à la solidité de l'édifice d'ensemble, conquête de nouveaux marchés et extension du périmètre d'activités, en ayant toujours à l'esprit la nécessité d'être innovant, pertinent, et utile au service et dans l'anticipation des besoins de clients. 5. Les La stratégie d'investissements d'Altrad est ce qui investissements

a permis au Groupe d'atteindre ses dimensions actuelles. Cela s'est d'abord traduit par des opérations d'acquisitions d'entreprise à une cadence rapide qui ont permis de concrétiser une croissance externe forte. La taille, le poids et la morphologie du Groupe ont ainsi été radicalement transformés, et il est ainsi devenu un leader mondial et multidisciplinaire, recherchant en permanence de nouvelles opportunités et de nouvelles synergies.

Véritable pilier de sa stratégie et caractéristique de l'identité autant que de l'ambition du Groupe,

la stratégie d'investissements d'Altrad exprime des

En particulier, les acquisitions d'Hertel en 2015, de Prezioso en 2016 et de Cape en 2017 ont ainsi marqué un changement de dimension du Groupe et un saut réalisé en termes aussi bien qualitatifs que quantitatifs. Ces dernières acquisitions s'intègrent dans un mouvement toujours confirmé d'intégration et de consolidation, qui a rythmé le développement du Groupe.

> 1990-1997 Développement des activités sur le territoire français

1985 Création avec reprise Mefran

1987 Début de la fabrication d'équipements pour collectivités







2017 Acquisition du Groupe

DE **SÉLECTION** 

Président du Groupe, Directeur Général, membres de la PU, Personne en charge de la PU régionale

FUSION &

**Experts internes** et externes légaux, financiers et stratégiques

Vérification de la viabilité du projet et de sa potentielle rentabilité

VENTE & DÉVELOPPEMENT

Impliqués en amont du projet Représentants de la filiale et des ventes régionales

Managers de la filiale

**ACQUISITION** 

Management collaboratif du projet avec toutes les parties prenantes

OPÉRATIONNELLE

Le processus de sélection des opportunités d'investissement se fait conformément à une méthode rigoureuse et collaborative, soucieuse de la centralisation des informations, d'une collaboration étroite entre les parties prenantes, et de la pertinence de l'investissement réalisé par rapport à l'objectif poursuivi afin d'en assurer la pérennité, l'opportunité et la solidité financière.

La fonction Business Development joue un rôle important dans ce cadre. Présente non seulement de façon centralisée (Progress Unit, Business Development) mais aussi locale à travers l'ensemble du réseau commercial du Groupe, elle doit permettre de garder le Groupe dans son ensemble toujours alerte afin de détecter les opportunités et de se renforcer dans des contextes et sur des secteurs volatiles.

D'INGÉNIEURS

Développement

de solution technique

Évaluation

du montant

d'investissements

encouru

2016 Acquisition du Groupe Prezioso Linjebygg (France)

2011-2014 Développement axé sur les activités de location et services en Europe

1989 Reprise des Ateliers de Saint-Denis (ASD)

fabricant de bétonnières

\_\_\_ 1997-2005 Développement européen des activités

2006 Développement de l'activité service avec la reprise de Balliauw (Belgique, France, Pays-Bas)

2015 Acquisition du Groupe Hertel (Pays-Bas)

Cape (Royaume-Uni)

points qui permettent d'évaluer et d'établir le particulier permettre de s'assurer que sur différents bien-fondé d'un investissement :

- s'intègre bien dans la stratégie d'une filiale (en matière d'expansion géographique, de conquête compétitivité et en compétences. et de positionnement sur un nouveau segment, marché...);
- celles qui se situent au-dessus des 50 millions d'euros, mais certains investissements plus faibles mais ayant un fort potentiel de création de valeurs peuvent aussi être poursuivis;
- activités d'un client-clé avec lequel le Groupe se trouve en relation dans un pays où il est déjà présent ;
- Le type de services concernés : échafaudage, électrique, ingenierie, inspection, testing, isolation, peinture, mécanique...
- Le type de produits : outils de construction 3. Activité innovante légers ou machinerie, échafaudages coffrages Identification d'un business, d'un service ou d'un et étaiements;
- D'autres critères : une conformité et un engagement absolu à l'endroit des standards éthiques Points d'attention : du Groupe et du respect de la Loi.

STRATEGIE Cohérence avec les plans stratégiques de chaque filiale (par exemple expansion géographique, nouveau segment...).

**TAIL** La cible nécessite-t-elle un investissement de plus de 50 millons d'euros (types d'investissements préférés, les autres n'étant pris en considération que si la potentielle création de valeur le justifie).

**GÉO**GRAPHIE Le Groupe souhaite se renforcer sur des pays où il est déjà présent mais suivre un client sur un nouveau marché peut justifier un investissement.

### PROPOSITION DE **SERVICE**

Échafaudage, électrique, ingenierie, inspection, testing, isolation, peinture, mécanique...

### TYPE DE **PRODUITS** outils

de construction légers ou machinerie, échafaudages coffrages et étaiements.

**AUTRES** CRITÉRES Compréhension et adhésion totale aux normes éthiques du Groupe et en conformité avec la loi.

L'évaluation s'appuie sur un certain nombre de Le passage en revue de ces différents points doit en plans, il pourra bénéficier au Groupe pour en faire — La stratégie : s'assurer que l'investissement une entité plus solide, plus pérenne, et plus à même d'assurer sa croissance en gagnant en solidité, en

### 1. Logique d'investissement

— La taille de l'investissement : les opportunités les Pertinence de l'acquisition cible en fonction de la plus prises en considération sont généralement statégie du Groupe (acquisition de compétences nécessaires, entreprises qui peuvent être complémentaires aux activités du Groupe).

Points d'attention :

- Timing;
- La géographie : par exemple pour couvrir les Intégration de la nouvelle entité dans la stratégie du Groupe.

### 2. Localisation géographique

Opportunité de renforcer le positionnement existant ou pénétration sur un nouveau territoire.

produit qui puissent ajouter de la valeur au portefeuille d'activités du Groupe.

- Synergies possibles;
- Éviter la compétition interne ou la cannibalisation avec d'autres activités existantes.

### 4. Qualité de l'investissement

Évaluation de la cible et des coûts totaux de l'opération grâce à une analyse précise des indicateurs financiers (rentabilité, éléments financiers du Groupe...). Points d'attention :

- Définition d'un prix juste ;
- Mesures financières justes pour limiter les pressions financières (dette, cash-flow...).

### 5. Responsabilité sociale, sécurité et éthique

Obligation absolue de respecter les principes et valeurs légales du Groupe.







EXPLORE

L'investissement est alors examiné puis conduit 6. Accord sur les termes à son terme par un processus rigoureux qui doit Signature des conditions définitives. notamment se traduire par une intégration facilitée dans le Groupe Altrad, et donc, notamment, une 7. Due Diligence intégration réussie dans son système de valeur et Combinaison de rapports internes et externes l'approche solidaire, multidisciplinaire et intégrée portant notamment sur l'audit financier, qui est la sienne.

### 1. Identification de l'opportunité

Par une filiale ou une source extérieure.

### 2. Première évaluation

Décision de réaliser ou non l'investissement en fonction de critères sélections préliminaires.

### 3. Proposition

Requête d'information limitée et rencontres avec le management de la cible.

### 4. Évaluation par la direction du Groupe

sans engagement.

### 5. Soumission de l'offre d'achat

L'offre est présentée aux vendeurs, les principaux à l'entité acquise de s'intégrer avec le Groupe et points d'attention sont la valorisation, le périmètre d'apporter une contribution propre positive à son de la due diligence et le calendrier.

l'éthique les contrats et la revue commerciale.

### 8. Revue finale et approbation par le Board

Sommaire de la due diligence, accord commercial avec le vendeur et le plan d'intégration sont soumis au Board d'Altrad pour approbation finale.

### 9. Intégration

Le processus commence pour intégrer l'entreprise dans le Groupe Altrad.

### 10. Conclusion du contrat

Le contrat est signé pour l'acquisition de l'entreprise.

La proposition est présentée au PDG et au CEO Un enjeu fondamental est en effet de parvenir, pour validation de la soumission de l'offre d'achat depuis le début du processus d'investissement jusqu'à la fin et par le travail successif de différentes équipes, de permettre, sur les plans humain, technique, opérationnel et économique, de permettre renforcement.

Management de la filiale locale	— Manager de la filiale et Directeur Régional	<ul> <li>À l'origine de l'opportunité</li> <li>Première prise de contact avec les propriétaires de l'entreprise-cible</li> <li>Obtention d'informations préliminaires</li> </ul>
Equipe travaillant à la proposition	<ul> <li>Directeur Central du Business</li> <li>Development</li> <li>Directeur Régional</li> <li>Manager de Progress Unit</li> </ul>	— Création du business case et valorisation
Comité de revue	— Président, Directeur Général, Conseil d'Administration	<ul> <li>Go / No-go initial</li> <li>Validation de la possibilité de présenter une offre non-contraignante</li> <li>Décision sur la valorisation</li> <li>Décision d'investissement finale</li> </ul>
Équipe en charge de l'acquisition	<ul> <li>Directeur Central du Business</li> <li>Development</li> <li>Conseil du Groupe + membres des équipes opérationnelles et fonctionnelles</li> <li>Reporting au Directeur Général</li> </ul>	<ul> <li>— Conduite de la Due Diligence</li> <li>— Négociation de l'accord d'acquisition</li> </ul>
Équipe en charge de l'intégration	<ul> <li>— Manager de la filiale</li> <li>— Directeur Régional</li> <li>— Manager de Progress Unit</li> <li>— Directeur Central du Business</li> <li>Development</li> </ul>	— Préparation du plan d'intégration — Mise en œuvre du plan



## **PERFORMANCE** D'ALTRAD EN 2018/2019

CONSOLIDÉ	Montants nets	Montants r
n millions d'€	31 août 2019	31 août 20
Produits des activités courantes	3 105,4	3419,1
Coût des matières premières et marchandises consommées	-601,0	-597,7
Charges de personnel	-1 412,0	-1724,6
Autres charges externes	-631,5	-668,8
Provisions et amortissements	-110,2	-96,8
Quote part des résultats des Sociétés Mise en Équivalence	0,1	4,2
Résultat opérationnel courant	350,8	335,4
EBITDA*	461,5	442,6
Autres produits et charges opérationnels non courants	-40,6	-15,9
Charges de restructuration et de sous-activité	-25,9	-29,8
Résultat opérationnel	284,3	289,7
Coût de l'endettement financier net	-36,2	-34,9
Autres charges et produits financiers	-10,0	-4,3
Résultat avant impôt	238,1	250,5
Charge d'impôt	-33,1	-48,9
Résultat net	205,0	201,6
Résultat net part du Groupe	201,9	201,4
Part des minoritaires	3,1	0,2

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ En millions d'€	Montants nets 31 août 2019	Montants nets 31 août 2018
Résultat net	205,0	201,6
Produits et charges non décaissés	177,9	174,7
Variation du besoin en fonds de roulement	9,5	136,1
Impôts payés	-26,1	-47,7
Flux net de trésorerie généré par l'activité	366,3	464,7
Acquisition Cession d'immobilisations	-111,1	-128,7
Trésorerie nette sur acquisition et cession de filiales	7,4	-277,7
Flux net de trésorerie lié aux investissements	-103,7	-406,4
Dividendes versés aux actionnaires	-30,5	-20,3
Encaissements et remboursements d'emprunts	-69,6	226,0
Autres variation de financement	-46,4	-42,1
Flux net de trésorerie lié aux financements	-146,5	163,6
Incidences des variations de taux de change sur la trésorerie	-5,0	-23,4
Variation de trésorerie	111,1	198,5
Trésorerie à l'ouverture	752,2	553,7
Trésorerie à la clôture	863,3	752,2

Retrouvez les chiffres clés du Groupe sur www.altrad.com

BILAN CONSOLIDÉ, ACTIF	Montants nets	Montants net
ACTIF En millions d'€	31 août 2019	31 août 201
ACTIFS NON COURANTS		
Écarts d'acquisition	1331,7	1336,7
Immobilisations incorporelles	70,4	71,3
Immobilisations corporelles	427,8	420,9
Actifs financiers et autres actifs non courants	4,7	26,4
Actifs d'impôts différés	65,9	72,1
Total actifs non courants	1 900,5	1927,4
ACTIFS COURANTS		
Stocks	162,2	176,3
Créances clients	661,5	723,4
Impôts courants	6,6	10,6
Autres actifs courants	98,3	103,3
Trésorerie, trésorerie affectée et équivalents de trésorerie	929,6	807,2
Total actifs courants	1 858,2	1820,8
Actifs destinés à être cédés	0,3	2,4
Total actif	3 759,0	3 750,6

BILAN CONSOLIDÉ, PASSIF En millions d'€	Montants nets 31 août 2019	Montants nets 31 août 2018
Total capitaux propres	868,8	705,6
Autres fonds actionnaires	112,6	95,5
Dettes financières non courantes	1 228,3	1396,1
Provisions et avantages sociaux non courants	282,2	309,2
Autres passifs non courants	30,7	38,1
Passifs d'impôts différés	19,8	14,7
Total passifs non courants	1673,6	1 853,6
Dettes financières courantes	211,1	89,1
Provisions et avantages sociaux courants	53,0	54,7
Fournisseurs et comptes rattachés	514,7	563,0
Autres passifs courants	437,8	484,6
Total passifs courants	1 216,6	1191,4
Total capitaux propres & passif	3 759,0	3 750,6
Retrouvez les chiffres clés du Groupe sur www.altrad.com		

Altrad Investment Authority Société par Actions Simplifiée - Au capital de 338 921 100 € Siège Social : 16, Avenue de la Gardie - 34510 Florensac - France - RCS BÉZIERS B 529 222 879

Les commissaires aux comptes
Ernst & Young Audit : 1025, Rue Henri Becquerel - CS 39520 - 34 961 Montpellier - cedex 2 - France
Grant Thornton : Cité Internationale - 44, Quai Charles de Gaulle - CS 60095 - 69 463 Lyon - cedex 06 - France

