

Pourquoi Mohed Altrad, le roi de l'échafaudage, mise beaucoup sur les services à destination du secteur des énergies

Par Gaurav Sharma, 19 mars 2025



Mohed Altrad, président fondateur du groupe Altrad, sur un site Altrad Sparrows à Tyrebagger, Aberdeen, Royaume-Uni.

L'histoire d'un homme, titulaire d'un doctorat en informatique qui, il y a 40 ans, a racheté une entreprise d'échafaudages en faillite, et l'a transformée en un empire multinational de services et d'équipements : cela peut sembler invraisemblable aux yeux de la plupart des gens. Mais ce serait sans compter sur Mohed Altrad, qui a désormais pour objectif de développer sa division « énergie » déjà très importante.

À l'occasion du 40^{ème} anniversaire de sa création, le groupe Altrad - société qui porte le nom de l'entrepreneur franco-syrien, à la fois président et fondateur - a enregistré un chiffre d'affaires de près de 6 milliards d'euros (6,5 milliards de dollars) et tire près de 85% de ses revenus de ses activités liées aux services à l'industrie, avec une empreinte considérable, allant des raffineries à l'énergie offshore.

Tout a commencé en 1985, lorsque Mohed Altrad, alors cadre dans le secteur de la technologie au sein de la compagnie pétrolière publique ADNOC d'Abu Dhabi, a décidé de passer à un autre chapitre de sa vie.

« C'était le début, et ce n'était pas facile. Mais dans la vie, si vous voulez arriver quelque part, rien ne l'est jamais », a déclaré M. Altrad lors d'une interview exclusive.

Vers les « échafaudages de spécialités »... mais bien au-delà

« Personne ne voulait me prêter de l'argent ou m'aider à réunir le capital initial nécessaire. J'ai entendu l'éternel et même refrain : vous êtes un informaticien, que savez-vous des échafaudages et pourquoi voulez-vous seulement vous lancer là-dedans ?

Mais Altrad était convaincu de l'opportunité. Il a rassemblé toutes les ressources nécessaires, avec son ami britannique Richard Alcock, pour aller à l'encontre des sceptiques et conclure l'acquisition. Le reste fait partie de l'histoire de l'entreprise française et revêt une grande signification pour le secteur de l'énergie, y compris au niveau mondial.

Les yeux de cet entrepreneur à la voix douce s'illuminent lorsqu'il évoque son parcours. Mais à sa manière, discrète. Altrad m'a d'ailleurs subtilement emmené par le bras pour m'expliquer ce qui a permis à l'entreprise de fonctionner et de se développer.

Nous avons commencé là où l'on trouve le plus de matériel d'échafaudage : le secteur du bâtiment et de la construction. Un échafaudage est un produit banal. On ne fabrique pas les tubes [d'échafaudage], on achète la matière première, on la coupe, on la soude, on peint [et maintenant on galvanise d'ailleurs], puis on sécurise les échafaudages pour qu'ils puissent ensuite être utilisés sur un chantier.

« Puis, vous vous constituez un stock pour vous développer plus encore, et vous espérez un portefeuille de travaux plus important. Mais, ce qui est sûr, c'est que chaque projet a besoin d'un échafaudage et j'ai très vite réalisé que chaque client industriel avait besoin d'un échafaudage.

« Si le concept de base reste le même, tous les éléments ne peuvent pas répondre aux mêmes spécifications. Par exemple, les échafaudages nécessaires à la construction et à la maintenance d'un réacteur nucléaire sont très différents de ceux d'une raffinerie et a fortiori d'un immeuble de bureaux. »

Une fois ces spécialisations identifiées, Altrad a entrepris d'étendre son portefeuille d'activités à certains des segments de l'économie française les plus critiques en termes d'infrastructures, puis à l'économie européenne et, aujourd'hui, aux économies de près de 100 marchés, y compris une présence aux États-Unis.

« Les premières années ont été difficiles, d'autant plus que nous avons du mal à obtenir des fonds de roulement nécessaires. Mais nous avons atteint un « palier » de taille critique, lentement, au cours des premières années, puis à un rythme plus soutenu vers la fin de la première décennie d'existence.



Mohed Altrad, fondateur et président du groupe Altrad, (à gauche du cadre, en cravate rouge) organise une réunion avec les employés sur le site d'Altrad Sparrows au Royaume-Uni, mars 2025

« Nous avons également commencé à étendre nos produits aux bétonnières, aux matériels de construction et à d'autres produits qui attirent les mêmes clients que les échafaudages. Nous avons donné à nos vendeurs - qui ont le travail le plus difficile au monde - toutes les chances de vendre bien et de réussir à s'emparer d'une partie d'une activité impliquant des produits connexes ».

Avec un pedigree établi dans les produits spécialisés et les services périphériques, et un grand nombre de clients très diversifiés, Altrad se souvient que les revenus du groupe dépassaient les 120 millions d'euros au tournant du millénaire. C'est alors que la croissance s'est véritablement accélérée.

Quatre décennies, une épopée en deux temps et beaucoup de projets à venir

En 2003, Altrad a racheté son concurrent allemand Plettac afin d'être plus agressif dans la course aux contrats industriels au niveau européen. Puis une moyenne de trois acquisitions par an a suivi.

Cette « *grande visibilité* » a également apporté des « *marges plus élevées* » et « *davantage de partenaires* », a déclaré Altrad. En 2025, le nombre de filiales s'élève à 92, contre 21 en 2003. « *On peut dire qu'il s'agit d'une épopée en deux temps. La première moitié a été consacrée à l'établissement d'un point d'ancrage et d'une activité viable, la seconde à une ère de croissance à la fois organique et par le biais d'acquisitions stratégiques.* »

Le groupe Altrad compte parmi ses filiales de grandes marques de sociétés de services dédiées au monde de l'énergie, notamment Hertel (acquise en 2015), Prezioso Linjebygg (acquise en 2016), Cape Plc (2017), Doosan Babcock (2022), Sparrows (2022), Endel (2022) et, plus récemment, Beerenberg et Stork UK, dont les acquisitions ont été achevées respectivement en novembre 2024 et en février 2025.

Cette opération a mis en lumière deux aspects de la pensée d'Altrad - le premier étant sa préférence pour une structure décentralisée avec une société holding rationalisée et ce qu'il décrit comme des « filiales semi-autonomes », et le second étant une expansion très ambitieuse dans le secteur de l'énergie.

« En ce qui concerne le premier point, après avoir fait une acquisition et aligné la sécurité informatique, nous ne touchons pas trop aux entreprises et nous laissons leur culture de travail largement intacte, tout en leur insufflant et en partageant les valeurs du groupe. Nous leur imposons aussi un minimum de règles de fonctionnement. »

Nous avons également créé des « zones vertes et rouges » pour toutes les filiales. Celles qui sont classées comme « vertes » ou « rentables » ont la liberté d'opérer comme elles l'ont fait jusqu'à présent. Celles qui se trouvent dans la « zone rouge » sont suivies de près afin d'atteindre nos indicateurs de performance financière.



Mohed Altrad s'adresse au président français Emmanuel Macron lors d'un événement public à Paris en juin 2022.

« D'autre part, le secteur de l'énergie est un domaine d'expansion considérable pour nous. Depuis nos liens traditionnels avec l'industrie nucléaire en France, nous sommes aujourd'hui présents, et de plus en plus, sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'énergie, des énergies traditionnelles aux énergies renouvelables.

Les plates-formes de forage, les FPSO [« Floating Production, Storage, and Offloading »], les navires et autres frégates, et le secteur du LNG [Gaz Naturel Liquéfié] ne sont que quelques-uns de nos domaines d'intervention. Le monde a besoin de pouvoir réaliser des projets énergétiques compte tenu de ses besoins croissants. Nous voyons des opportunités de plusieurs millions d'euros dans les services, les équipements et, de plus en plus, dans des offres de conseil soigneusement sélectionnées dans nos domaines d'expertise ».

M. Altrad a affirmé que toutes ses entreprises étaient « *profitables* » et que le groupe restait largement « *en maîtrise lorsqu'il s'agit d'endettement* », bénéficiant « *de gains d'efficacité et d'opportunités* » que sa structure de holding rationalisée apporte dans tous les domaines.

Altrad, ou l'habileté de changer tout ce qu'il touche en or ?

Au fil des années, la presse européenne et la communauté des analystes ont affirmé qu'Altrad avait, comme le Roi Midas, la capacité de transformer tout ce qu'il touchait en or, et l'habileté également d'anticiper les récents ralentissements dans le secteur de la construction et des infrastructures (en 1999 et en 2008), respectivement avant la bulle Internet et la crise financière mondiale.

Dans les deux cas, il a mis en place des mesures de réduction des coûts à l'échelle du groupe.

« Il est peut-être plus facile de raconter une histoire après coup et de la rendre crédible. Mais je lis beaucoup et j'observe les marchés internationaux. J'ai vu venir les deux ralentissements, surtout en 2007-2008. Parce que les banques étaient nerveuses et que j'ai constaté un niveau de construction résidentielle sur les marchés européens, comme l'Espagne, qui me paraissait insoutenable au long cours.



« À l'époque, nous étions un groupe prospère, mais nous ne disposions pas d'une trésorerie abondante, avec un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros (loin du niveau actuel de 6 milliards d'euros). J'ai donc dû prendre des décisions managériales et commerciales difficiles.

« L'arrivée de ces deux périodes de ralentissement m'a paru évidente, et certains diront peut-être que j'ai eu de la chance. Mais nous avons surmonté les deux, ainsi que la pandémie de Covid, qu'aucun gestionnaire de risques ou de crises n'aurait pu prévoir ».

Son profil atypique n'est d'ailleurs pas passé inaperçu en France et à l'international. Ainsi, en 2014, il a été fait officier de la Légion d'honneur. Il a également remporté le prix EY de l'Entrepreneur Mondial de l'année en 2015 – et il est le premier Français à l'avoir gagné.

Quant à sa richesse, son portefeuille immobilier, mais aussi les franchises sportives et partenariats qu'il détient, ou encore quand on lui parle de son entrée (il y a de cela plusieurs années déjà) sur la liste Forbes des plus grosses fortunes, M. Altrad les décrit comme étant des éléments « relatifs » par rapport à une ressource encore plus précieuse à ses yeux : ses employés.

« Mes salariés sont ma plus grande richesse. Dans l'ensemble de nos filiales et business units, nous employons 65 000 personnes. Je suis le plus riche des hommes car j'ai la chance de disposer de tous ces talents qui constituent la famille Altrad. Leur réussite est la mienne.

Et d'ailleurs, de façon hebdomadaire, Altrad s'adresse personnellement à chacun d'entre eux, à travers un post ou billet d'humeur. J'ai pu en lire quelques-uns. Il n'y est pas question d'objectifs ou de ventes, ni même d'un discours commercial, mais plutôt de ses réflexions sur la convivialité, le courage, l'humilité, le respect et la solidarité.

Cela se reflète également dans les réunions publiques qu'Altrad organise lors de ses déplacements sur ses différents sites d'activité.

« L'écriture m'aide à me détendre », a déclaré M. Altrad. Cet homme, qui est arrivé en France il y a plusieurs dizaines d'années, à l'âge de 16 ans, en provenance de Syrie, grâce à une bourse d'études, et qui ne parlait pas français, a aujourd'hui inscrit son livre Badawi, salué par la critique (publié en 2002), au programme de l'éducation nationale. Depuis, il a publié quatre autres romans.

« Dans ce monde agité et ce climat commercial compétitif, il faut savoir garder la tête froide et l'écriture m'aide à le faire. Le protectionnisme, le populisme, les pressions géopolitiques - tout cela atterrit sur mes genoux. Je protège mon entreprise grâce à des contrats juridiques solides, à une gestion saine des risques, et à la diversité, tant au niveau de mon entreprise que de mon personnel.

Alors, quelle est la prochaine étape pour Mohed Altrad ? Un portefeuille clients avec toujours plus de marchés dans le secteur énergétique ? *« Oui, bien sûr. Mais au bon prix, et dans le cadre de bonnes opportunités. »* Écrire d'autres livres ? Décrocher d'autres partenariats sportifs ? *« Peut-être, oui ».* Et la retraite après des décennies de succès obtenus avec pugnacité ? *« Alors là, aucune chance. La retraite, de quoi s'agit-il ? N'oubliez pas que le groupe Altrad, c'est le moteur de Mohed Altrad. »*