

Mohed Altrad, Président du groupe éponyme, s'est livré à l'exercice d'interview de fin d'année. L'occasion pour lui de faire le bilan des derniers mois et d'aborder l'avenir avec sérénité, en gardant en ligne de mire des sujets forts liés à la cohésion du groupe et sa raison d'être.



Q : Mohed Altrad ; 2020 a été une année pour le moins particulière. Comment avez-vous vécu cette période ? Quel a été votre ressenti ?

MA : 2020 a véritablement constitué une période de crise inédite, pour tous et de la même manière. Depuis janvier dernier, il y a de cela un an déjà, on parle du coronavirus. Le COVID-19 tient le haut de l'affiche. Finalement, cette pandémie concourt à effacer les barrières culturelles, car ce qui se passe chez nous arrive aussi à des milliers de kilomètres de chez nous.

Mais au-delà de ça, 2020 s'est aussi accompagnée d'autres tragédies douloureuses, comme l'explosion de Beyrouth, ou encore l'assassinat du professeur Samuel Paty en France.

Et comme beaucoup de gens, face à ces tristes nouvelles, j'ai ressenti beaucoup de peine.

Q : De quelle manière le groupe Altrad a-t-il appréhendé ce temps si singulier ?

MA : Notre groupe n'a pas été épargné : les mesures de

confinement ont naturellement été appliquées dans plusieurs pays et nos collaborateurs ont tous, à un moment donné, dû rester chez eux. Nombre de nos salariés ont également contracté le virus. Certains ont été en réanimation. Et nous avons eu à déplorer des décès. Ces malheurs m'ont profondément affecté.

Pour autant, nous n'avons pas voulu nous inscrire dans une attitude fataliste. Cette crise a en effet aussi été un instant de vérité pour l'entreprise : nous avons pu constater le réel alignement de nos valeurs déclarées avec nos actions.

Q : Comment cela s'est-il passé concrètement ? Par exemple, comment le groupe Altrad a-t-il vécu le premier confinement ?

MA : J'avoue que le premier épisode de la crise nous a surpris. Nous n'étions pas nécessairement préparés pour l'affronter dans de bonnes conditions. Mais nous avons su limiter les dégâts. Nous avons mis en place des mesures à la fois strictes et courageuses qui nous ont permis de nous maintenir à flot, avec des réductions de coûts obligatoires et nécessaires, ou bien le recours aux mesures de chômage partiel. Mais tout ceci n'a jamais été une fin en soi. Il s'agissait de mesures d'urgence très conjoncturelles.

Q : Actuellement, la crise semble se prolonger quelque peu ; il y a eu un deuxième confinement... et le vaccin, s'il est à l'ordre du jour, n'est pas encore prévu partout et de la même manière. Après les premières mesures d'urgence que vous avez prises, de quelle manière avez-vous anticipé la suite ?

MA : Tout d'abord à travers la discipline et des attitudes raisonnées et raisonnables. Nous appréhendons tous une deuxième vague et nous n'y avons pas échappé.

Alors, forcément, le groupe Altrad a connu en 2020 un ralentissement de son activité, mais il tire tout de même son épingle du jeu : il a résisté grâce à sa discipline et à la confiance que les managers ont su insuffler à leurs équipes, et je veux les remercier pour cela.

En réalité, malgré les incertitudes, le management a su



Interview de MOHED ALTRAD

rester soudé : nous avons échangé, continué à travailler, élaboré des plans sur nos activités à court et moyen termes, et surtout, nous avons fait des choix, ensemble. La capacité de prendre des décisions et de les appliquer avec cohérence et constance, voilà ce qui nous a sauvé. Et une fois la décision prise, on ne la discute plus, on entre dans l'action.

Q : A titre personnel, comment avez-vous vécu la pandémie de Covid-19 ?

MA : Dès le début, j'ai tout de suite ressenti l'urgence de communiquer de manière directe avec l'ensemble des membres de la communauté Altrad, nos salariés, sans filtre aucun et sans passage par la hiérarchie. Il était de mon devoir d'être présent pour mes équipes, d'assumer mon rôle de leader. D'être là, tout simplement.

Nous avons donc accéléré le processus de mise en place d'une application interne (qui avait d'ores et déjà été lancée), mais j'ai insisté pour que nous allions plus vite encore et que celle-ci soit déployée. Et en l'espace de quelques semaines, nous sommes passés de 3,000 à 20,000 abonnés (tous salariés du groupe). Puis dès le mois de mars, j'ai démarré une série de billets, deux fois par semaine, afin de proposer à nos collaborateurs mes réflexions sur cette crise que nous vivions et de témoigner de ma présence à leurs côtés. J'ai essayé de procéder à chaque fois avec pédagogie et humilité lors de la publication de ces billets bihebdomadaires.

Car, en effet, à mon sens, il ne faut pas croire que les choses seront comme avant et qu'il nous suffira de reprendre nos habitudes. Il nous revient d'être attentifs, réactifs, prêts à repenser nos organisations, nos fonctionnements, nos comportements, pour construire ensemble un monde durable.

Pour ma part, il n'y a pas un instant que je ne consacre au groupe, à celles et ceux qui y sont engagés, à préparer un avenir et des jours meilleurs. Je me sens concerné par tous et ce qui arrive à l'un d'entre nous me touche intimement.

D'ailleurs, cette période m'a encouragé à réfléchir sur le thème de la raison d'être au sens large mais aussi et surtout sur celle d'un groupe comme le nôtre : quelle place

doit-on occuper et quel rôle avons-nous à jouer dans nos sociétés et dans notre environnement ? Pour moi, la raison d'être du groupe n'est pas un slogan chez Altrad : elle se prouve et se vit au jour le jour. Je me dois de suivre la situation, de l'accompagner. Et avec les billets que je propose, je m'efforce de garder éveillé notre sens de la responsabilité.

Q : 2020 a aussi été une année de changement sur le plan du management. Elle marque l'arrivée de Jan Vanderstraeten et de Ran Oren en tant que co-directeurs généraux. Pouvez-vous nous en dire plus ?

MA : Tout d'abord, Jan et Ran ne sont pas des « nouveaux venus ». Ils font partie du management du groupe Altrad depuis déjà plusieurs années : le premier avait auparavant la charge du « business development », tandis que le second était directeur juridique et travaillait aussi, à cet égard, sur les opérations de croissance externe. Je suis donc très heureux de cette nomination, d'autant que je crois beaucoup en la promotion interne ; leur nomination est une parfaite illustration de cette approche. Ça me tenait à cœur.

Il m'a paru logique de positionner ces deux collaborateurs de confiance, aux profils complémentaires, à ce niveau de responsabilité après le départ de Louis Huetz (qui a choisi, pour des raisons personnelles, de changer de voie ; et je ne m'y suis naturellement pas opposé, car chacun doit vivre son histoire).

Avec Jan et Ran, nous allons écrire un nouveau chapitre de l'histoire du groupe et on ne peut que s'en réjouir. Notre volonté est de poursuivre notre croissance ambitieuse et de conforter notre solidité financière, avec un engagement sans faille auprès de nos clients, et en proposant un environnement de travail sûr à nos salariés.

Q : Justement, aujourd'hui, alors que la crise n'est pas terminée et que le groupe se renouvelle et se réinvente sans cesse, qu'est-ce qui, pour vous, différencie Altrad de ses concurrents ? Quelles sont les principales forces de votre groupe ?

MA : Il y a deux points importants à souligner :

- D'une part, les femmes et les hommes qui composent le



Interview de MOHED ALTRAD

groupe. C'est fondamental.

- Et d'autre part, les valeurs que nous partageons et qui nous lient tous : le respect, la solidarité, le courage, l'humilité et la convivialité.

Tout ceci est d'ailleurs très concret et s'est révélé pendant l'épidémie : en effet, depuis le début de celle-ci, des initiatives solidaires en provenance de nos filiales ont vu le jour, sans compter les actions de solidarité individuelles de nos salariés.

Les équipes Altrad se sont engagées ainsi à combattre la maladie et à rendre nos pays à nouveau plus sûrs. En Allemagne, par exemple, nos équipes ont réagi très rapidement dès mars-avril, en collaborant avec une entreprise pharmaceutique située à Düsseldorf, pour l'aider à adapter rapidement son process de production ; cela s'est concrétisé par la mise en place d'une activité ad hoc destinée à produire de toute urgence du gel hydroalcoolique, crucial pour le secteur médical. Cela s'est avéré essentiel pour lutter contre le COVID-19.

Au Benelux, l'équipe Altrad a soutenu l'activité sur bon nombre de sites pharmaceutiques : nos services ont ainsi permis de rapidement réadapter la production traditionnelle afin d'augmenter la production de médicaments et de désinfectants pour les mains, lorsqu'ils n'étaient pas suffisamment disponibles en Europe.

Des salariés ont également, à titre individuel, pris de leur temps pour aider leurs services de santé locaux tandis que d'autres se sont lancés dans des levées de fonds pour lutter contre l'épidémie. Tout ceci a de quoi nous rendre fiers.

Et puis nos équipes restent motivées et déterminées à travailler conformément aux restrictions et aux mesures découlant des réglementations « COVID-19 ».

Q : A ce stade, en considérant les événements des derniers mois (au regard de la crise sanitaire et économique de cette année), quelle est votre vision pour le groupe Altrad ? Comment imaginez-vous l'avenir ?

MA : Nous devons, évidemment, nous adapter aux nouvelles règles et nous armer de patience et de détermination. La patience est une force, ce n'est pas de la résignation. La patience nous fait tenir et nous permet d'affronter

l'adversité, en préparant la reprise.

Comme je l'ai écrit, le monde qui nous attend sera ce que nous en ferons. Il aura la couleur que nous lui donnerons selon que nous opterons pour la distance ou la proximité, la méfiance ou la solidarité. Pour ma part, le choix est fait : c'est celui de la proximité et de la solidarité. L'adversité à laquelle nous faisons face est l'occasion de grandir. C'est pourquoi j'ai confiance en l'avenir.

Q : Aujourd'hui, concrètement quelles sont vos principales priorités à cet égard ?

MA : La solidarité (dont on parle) a un coût que seule l'activité économique permettra de financer. Je crois que la discipline sanitaire est un devoir de solidarité, mais l'engagement professionnel, en vue de maintenir la dynamique économique, l'est aussi à sa manière. Nous devons donc, au niveau du groupe, par notre discipline professionnelle, soutenir l'activité économique et permettre ainsi un retour à la normale le plus rapide possible.

Je crois que 2021 sera une autre année, une belle année, avec ses propres difficultés mais aussi ses opportunités. Et le groupe Altrad saura les saisir. Notre ADN réside à la fois dans notre esprit communautaire, c'est-à-dire d'entraide, mais aussi dans nos approches de croissance et notamment de croissance externe : nous avons par exemple acquis la société Adyard en 2020 et l'avons intégrée de manière exemplaire, et ce, en pleine période de Covid. Cela laisse beaucoup d'espoir quant à la suite. Nous sommes des gens résilients à n'en point douter.

Q : Auriez-vous un mot à adresser à l'attention de vos clients ?

MA : 2020 a été une année éprouvante, mais notre groupe s'est illustré dans beaucoup de projets, certains de grande ampleur, et d'autres plus modestes. Mais ils ont tous, à leur échelle, contribué au maintien de notre activité et à une collaboration constructive avec nos clients. Car Altrad porte avant tout les projets de ses clients. C'est aussi notre raison d'être.

Nous avons la culture du projet : c'est un élément essentiel que nous partageons avec nos clients. Notre méthode et nos solutions couvrent ainsi tous types de sujets, des plus



Interview de MOHED ALTRAD

simples aux plus complexes. Nous sommes capables de répondre, en une journée, à un client qui a un souci de maintenance sur un site pétrochimique, et sommes en parallèle également en mesure de mener la 20ème campagne peinture de la Tour Eiffel à Paris. Le spectre est donc très large.

Avec nos clients, nous sommes sur tous les fronts et sur tous les continents. Et c'est ce que je souhaite dire à chacun de nos clients : nous ne pouvons surmonter la crise seuls. Nous ne le pourrons que si chacun œuvre à le faire, et qu'ensemble, nous créons les conditions de la réussite. L'implication de tous permettra de parvenir à un équilibre dans lequel tout le monde sera gagnant. Nous vivons une situation exceptionnelle, une crise qui nous révèle toute l'importance de la coopération.

Q : Quel message souhaitez-vous passer aux salariés du groupe pour 2021 ?

MA : Il y a deux choses dont je veux que tout le monde soit convaincu :

- La première renvoie à la question de la sécurité. En effet, la pandémie nous a envoyé un signal pour l'avenir, et notre priorité reste plus que jamais la sécurité de nos sala-

riés. Je me suis engagé il y a déjà fort longtemps à placer la sécurité au cœur de notre culture d'entreprise. A ce titre, le groupe gère et assure le bien-être de ses salariés en ces temps troublés. Par exemple, nous ne négligeons pas l'impact psychique du Covid sur le « moral des troupes ». Clairement, nous sommes dans un monde où la pression psychologique est importante et cette crise du Covid va probablement amplifier ce phénomène. Mais il faut savoir y faire face et en triompher. Sur la sécurité, nous ne renoncerons jamais et ferons tous les efforts nécessaires. - Et le second point sur lequel je veux insister, c'est celui du lien et de la confiance : les temps sont durs, certes, mais l'avenir reste à écrire et c'est à nous de le faire, ensemble. Nous sommes les acteurs de notre réussite. Car ce qui importe, c'est ce que l'on fait. Alors montrons nous solidaires et ne faisons qu'un : la solidarité est l'une des valeurs les plus sollicitées en temps de crise. C'est un effort consenti pour que tout le monde puisse faire face. Cette valeur, nous l'avons toujours affichée et défendue. L'épreuve que nous traversons ne fait que confirmer, pour moi, son importance. Alors gardons espoir et agissons ensemble.