

R A P P O R T A N N U E
2 0 1 8



A1 trad objectif > 2020



Onshore
Offshore



Industrie

LNG

A1 trad objectif > 2020



#1 NEWS

06 CHIFFRES CLÉS & PRINCIPALES RÉALISATIONS

- Position d'Altrad dans le marché global 08
- Position d'Altrad dans les sous-marchés 11
- Les chiffres clés IFRS 12

14 UN NOUVEAU LEADER MONDIAL FRANÇAIS

- Le mot du président 16

18 LA GOUVERNANCE CHEZ ALTRAD



PAGE 23

#2 EXPLORE

22 N° 1 MONDIAL DANS LES SERVICES À L'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 46
- Équipement 50

56 LA STRATÉGIE D'ALTRAD

62 LA GESTION DES RISQUES

64 LE GRAND 8 D'ALTRAD

- 1. *Business Development*, quand le Groupe se donne les moyens d'une réinvention en continu 66
- 2. Des salariés entrepreneurs de leur destin 68
- 3. La sécurité au cœur du *Business Model* 70
- 4. Plus de 100 acquisitions ! 74
- 5. L'esprit & les valeurs 76
- 6. La RSE chez Altrad plus qu'une obligation légale, une manière de travailler 78
- 7. L'innovation pour devancer les attentes du client 80
- 8. Altrad dans les plus grands projets industriels du monde 82

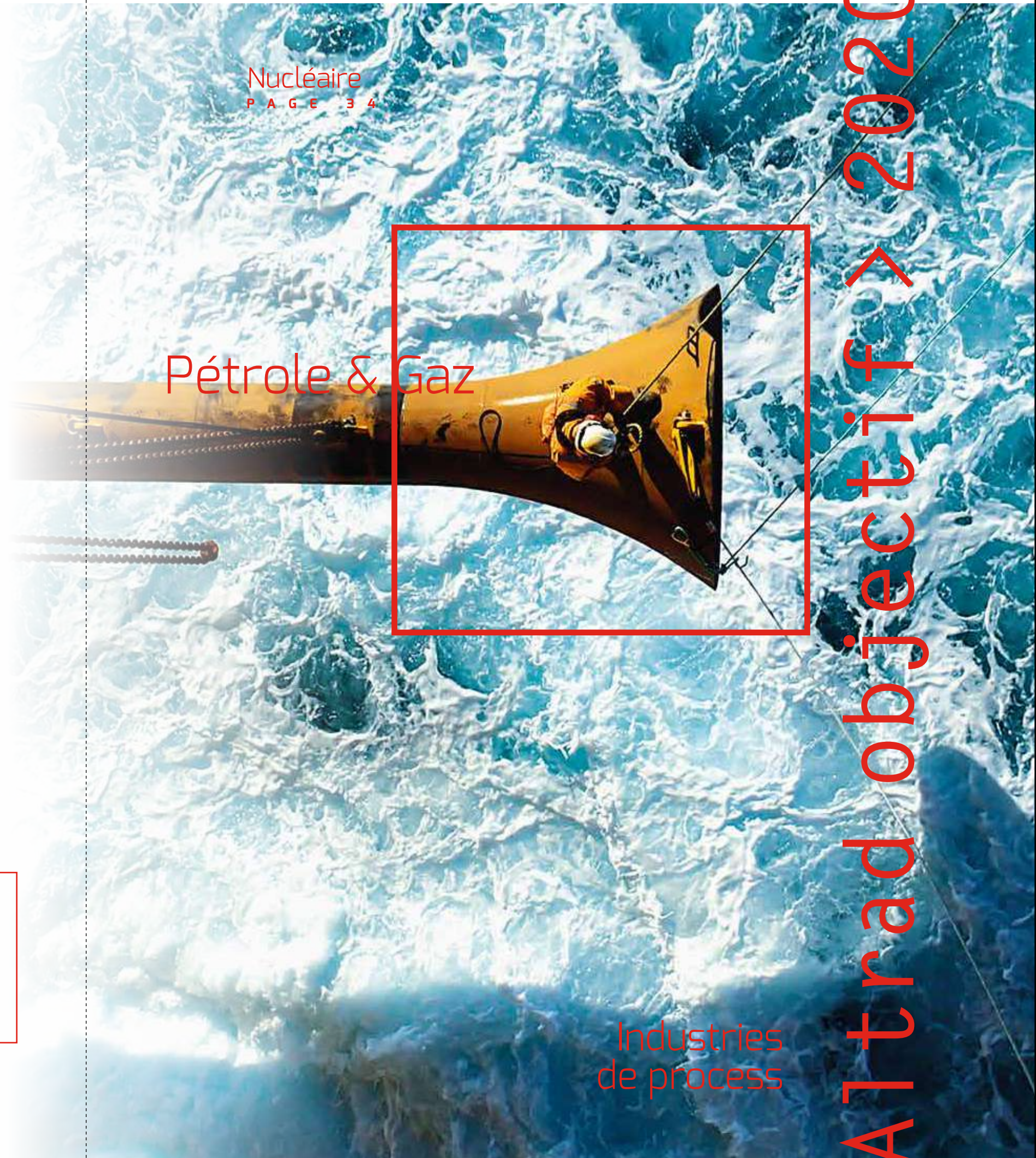


PAGE 30

#3 FUNDAMENTALS

89 LA PERFORMANCE D'ALTRAD EN 2017/2018

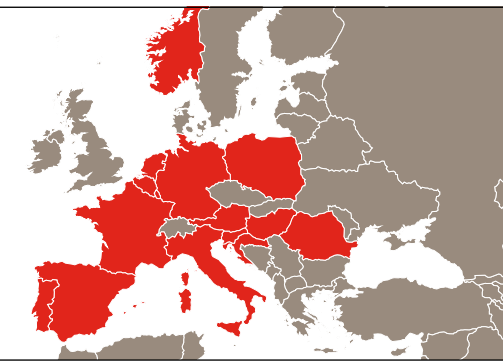
- Compte de résultat 90
- Tableau des flux de trésorerie 91
- Bilan 92



CHIFFRES CLÉS & PRINCIPALES RÉALISATIONS

CHIFFRES-CLÉS & PRINCIPALES RÉALISATIONS

LE GROUPE ALTRAD A RÉALISÉ UNE BELLE ANNÉE 2018. IL A PU CONSOLIDER SES POSITIONS, CONTINUER SA CROISSANCE ORGANIQUE MAIS AUSSI EXTERNE AVEC L'ACQUISITION ET L'INTÉGRATION DE CAPE PLC. IL A MAINTENU SON PROFIL DE RENTABILITÉ ET A CONSOLIDÉ SA PLACE DE LEADER MONDIAL DES SERVICES INDUSTRIELS.



EUROPE CONTINENTALE

1 302 m €

10 795 employés



ROYAUME-UNI

923 m €

8 609 employés



PACIFIQUE

656 m €

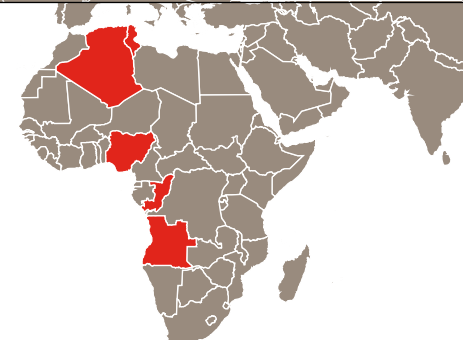
1 592 employés



MOYEN-ORIENT & MER CASPIENNE

308 m €

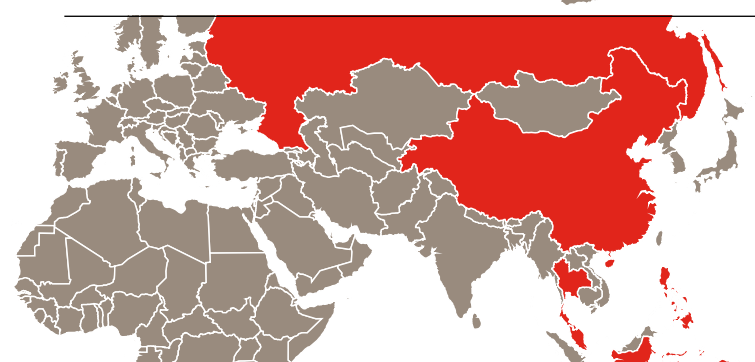
14 520 employés



AFRIQUE

135 m €

2 168 employés



ASIE

95 m €

2 757 employés

CHIFFRES CLÉS & PRINCIPALES RÉALISATIONS

l'exercice écoulé a été l'occasion pour le Groupe Altrad, de consolider sa position de leader mondial dans les activités de services de maintenance industrielle, au bénéfice simultané de ses clients et des hommes et femmes qui font le Groupe.

Altrad apparaît ainsi plus que jamais comme un acteur de premier plan dans la prestation de services à l'industrie, proposant à ses clients des solutions à haute valeur ajoutée pour répondre aux défis techniques et opérationnels qu'ils peuvent rencontrer dans des secteurs aussi stratégiques et variés que le pétrole et le gaz, la production d'énergie, l'environnement et la construction.

Ces services embrassent ainsi des domaines aussi divers que l'ingénierie, la maintenance, les solutions d'accès et les services spécialisés. Cette année encore, Altrad s'est engagé dans des projets industriels d'envergure, et a connu une croissance soutenue qu'illustrent les principaux chiffres caractérisant son exercice écoulé.

Le Groupe est aujourd'hui très majoritairement un groupe de services, les activités d'équipement sur lesquelles il s'est bâti pèsent aujourd'hui environ 20 % de son chiffre d'affaires. Le Groupe maintient ainsi un fort ancrage dans les métiers de la fabrication d'équipements dédiés au marché de la construction et du bâtiment avec de fortes synergies entre les activités industrielles et les activités de services. Cette évolution de son activité est la preuve de la capacité permanente du Groupe à se réinventer et à innover, qualités qui font partie de l'ADN même d'Altrad.

Présence dans le monde

PRÉSENT DANS 49 PAYS
OPÉRANT DANS 100 PAYS
UN STOCK D'ÉCHAFAUDAGES
DE 550 000 TONNES
POUR UNE VALEUR
DE REMPLACEMENT
DE 1,2 MILLIARD D'EUROS

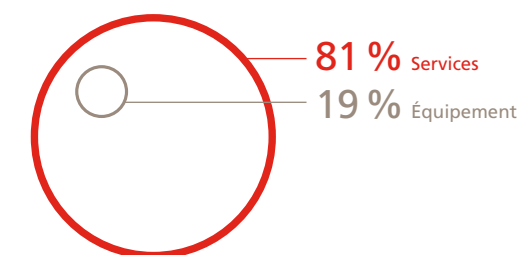
Principales données financières 2018

3 419 m €	Chiffre d'affaires
443 m €	Ebitda
201 m €	Résultat net
801 m €	Fonds propres
794 m €	Trésorerie
678 m €	Endettement net

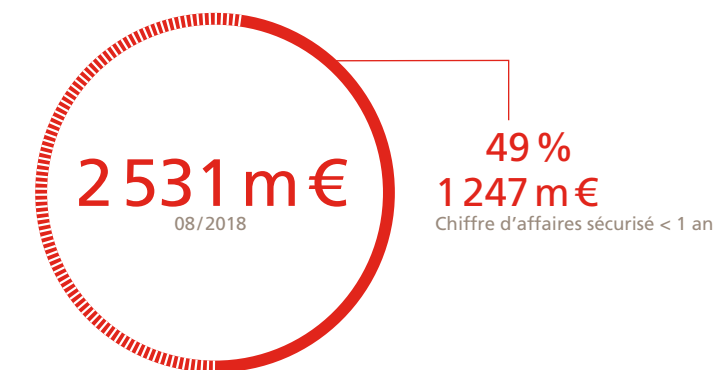
Capital humain 2018

40 441 Employés

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SEGMENT



CARNET DE COMMANDES SERVICES



Le carnet de commandes à fin août 2018 couvre 53% du volume d'activité prévisionnel de l'exercice à venir.

Échafaudages

Énergies

Insulation

Industrie

Pétrole & Gaz

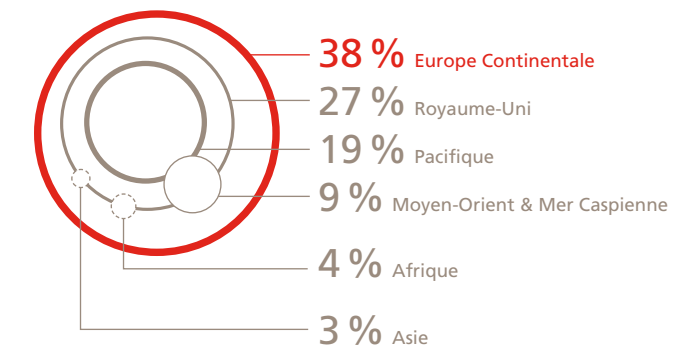
Offshore

Énergies

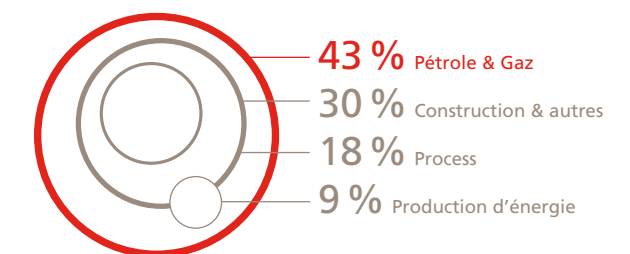
Leader

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

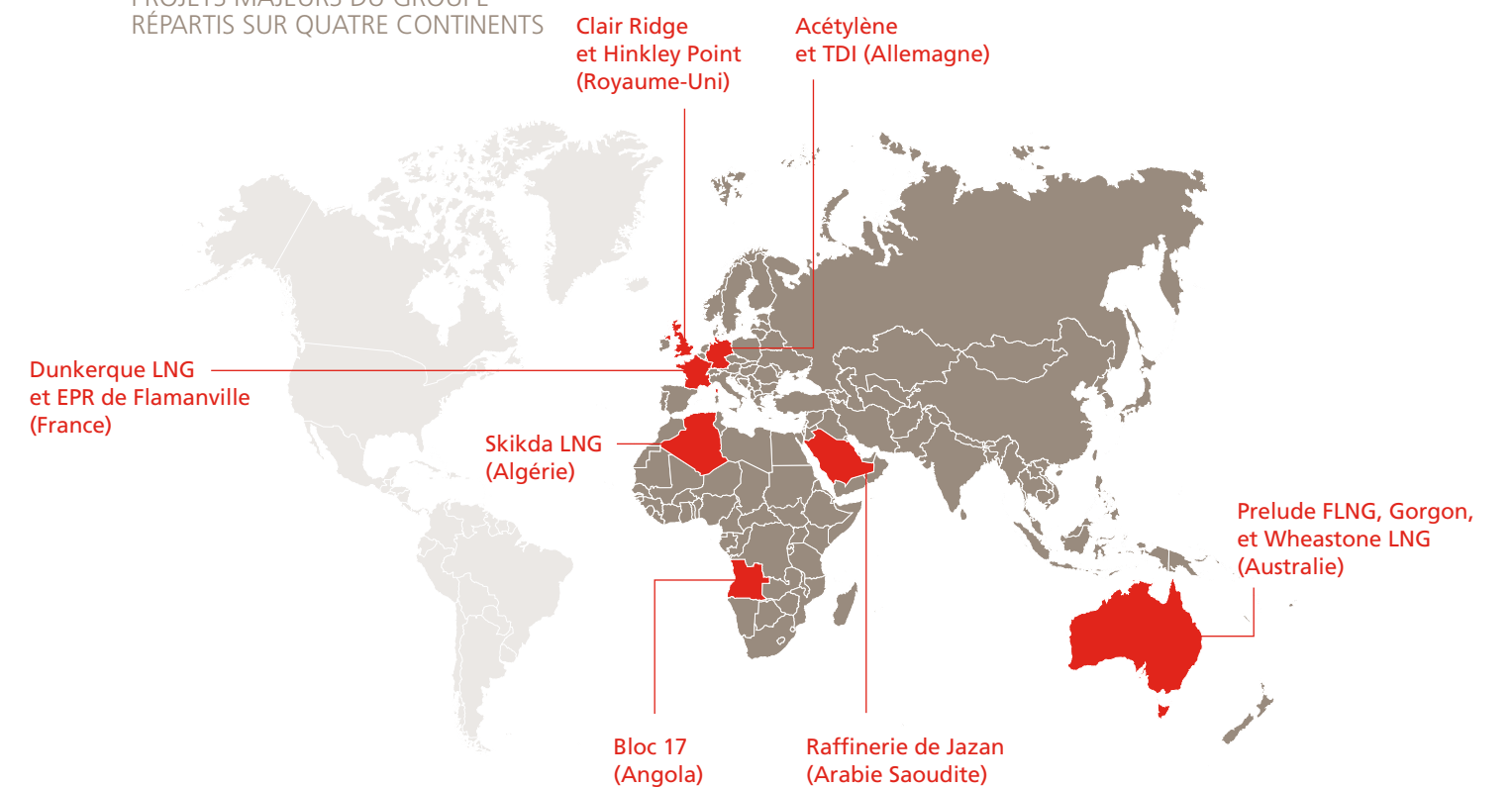
CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RÉGION



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR INDUSTRIE



PROJETS MAJEURS DU GROUPE RÉPARTIS SUR QUATRE CONTINENTS

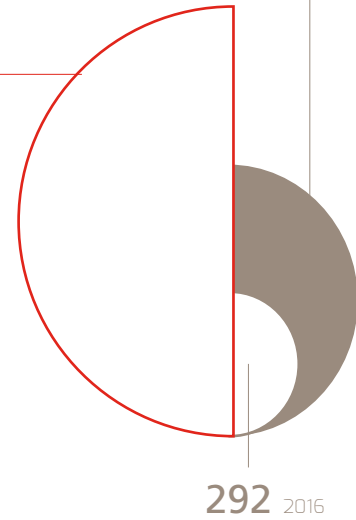


LES CHIFFRES CLÉS IFRS

EBITDA
En millions d'€

443
2018

325
2017

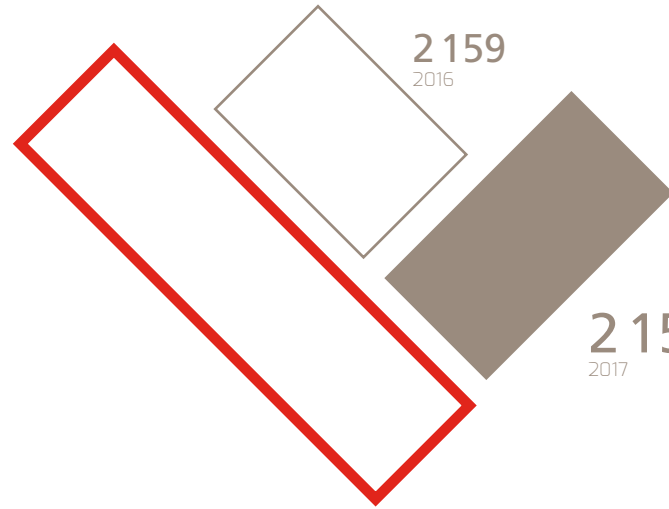


CHIFFRE D'AFFAIRES
En millions d'€

3 419
2018

2 159
2016

2 158
2017



RÉSULTAT NET
En millions d'€

201
2018

138
2017

127
2016



FONDS PROPRES ⁽¹⁾

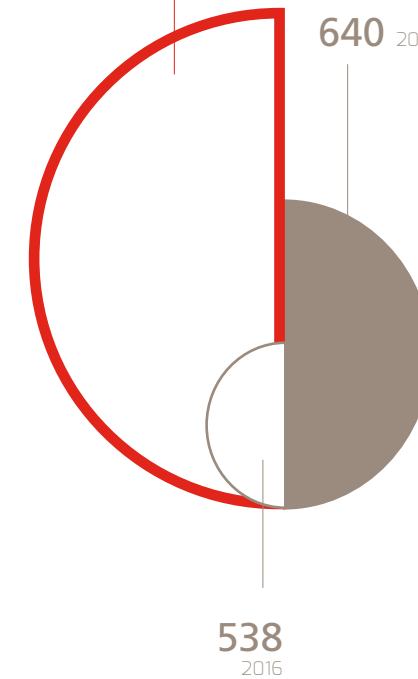
En millions d'€

(1) Y compris autres fonds actionnaires

801
2018

640
2017

538
2016



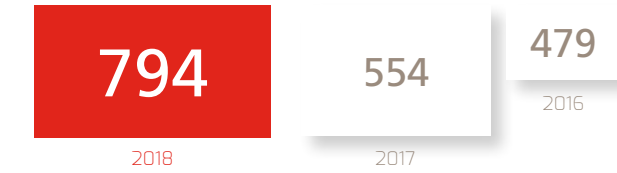
TRÉSorerIE

En millions d'€

794
2018

554
2017

479
2016



ENDETTEMENT NET
En millions d'€

678
2018

458
2017

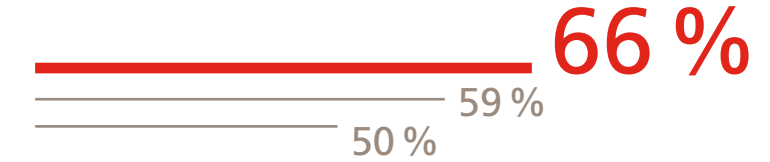
576
2016



CONVERSION EN CASH
(FREE CASH FLOW ⁽²⁾/EBITDA)

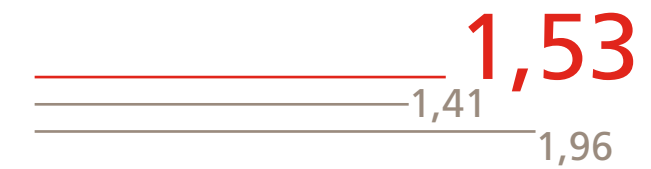
(2) Après impôt

2018
2017
2016



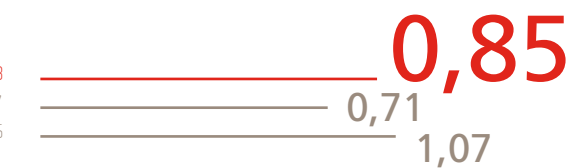
RATIO ENDETTEMENT
NET/EBITDA

2018
2017
2016



RATIO ENDETTEMENT
NET/ FONDS PROPRES

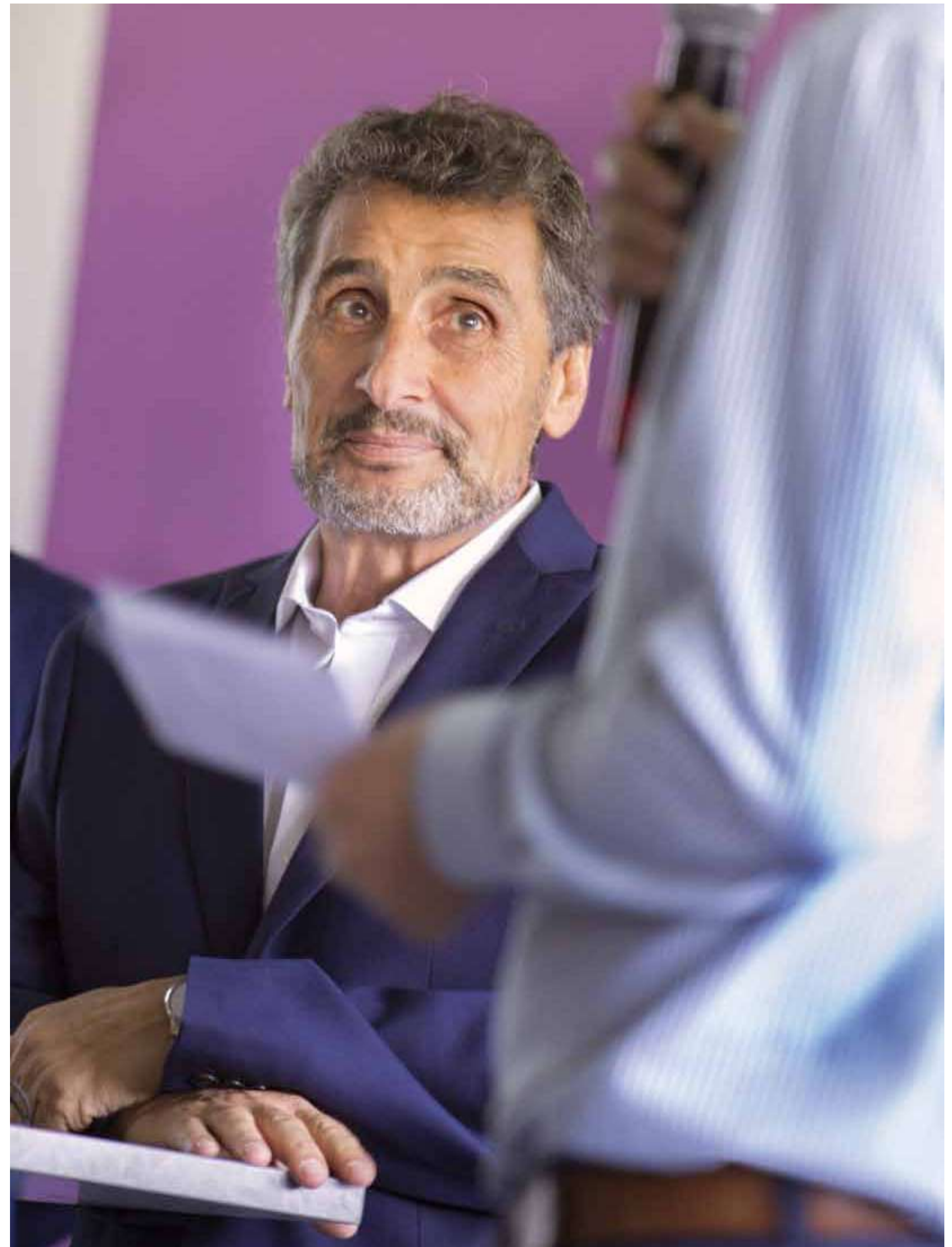
2018
2017
2016



UN NOUVEAU LEADER MONDIAL FRANÇAIS

LE MOT DU PRÉSIDENT

FORT DE PLUS DE CENT ACQUISITIONS DEPUIS SA NAISSANCE, LE GROUPE EST FONDÉ SUR LA FORCE DES FEMMES ET DES HOMMES QUI LE CONSTITUENT AVEC UNE ORGANISATION TRÈS AGILE, UNE GRANDE DÉCENTRALISATION DE LA GESTION ET UN MANAGEMENT QUI VISE À PERMETTRE AUX SALARIÉS DE DONNER LE MEILLEUR D'EUX-MÊMES, DANS L'INTÉRÊT COLLECTIF DE L'ENTREPRISE.



LE MOT DU PRÉSIDENT

Un leader mondial français est né ces dernières années. Dans la discrétion qui sied à son histoire, le Groupe Altrad, après les acquisitions successives de Hertel, Prezioso-Linjebygg et Cape est devenu le leader mondial incontesté des services à la grande industrie et de l'équipement pour la construction. Fort de plus de cent acquisitions depuis sa naissance, le Groupe est fondé sur la force des femmes et des hommes qui le constituent avec une organisation centrale très agile, une grande décentralisation de la gestion et un management qui vise à permettre aux salariés de donner le meilleur d'eux-mêmes, dans l'intérêt collectif de l'entreprise.

Cette capacité à valoriser les talents, avec une organisation qui définit des objectifs, interagit avec les filiales pour leur permettre d'inventer une façon toujours plus efficace d'agir, c'est la plus grande réussite du Groupe Altrad et la clé pour comprendre son succès.

Le modèle économique du Groupe est depuis toujours fondé sur plusieurs pieds : différents équipements au début, la fabrication et la location ensuite, la construction et la maintenance aujourd'hui. Cette présence sur différents métiers permet d'être adossé à plusieurs cycles économiques, là où tant d'entreprises du secteur étaient " mono-cycles " et donc sujettes à des baisses de marges et d'activité majeures en cas de retournement du cycle comme en 2009 par exemple. Le Groupe Altrad a toujours été profitable. Aujourd'hui, quand le cycle industriel est bas, notamment celui du pétrole et du gaz, le Groupe profite des investissements de maintenance de ses clients sur les grandes unités industrielles. Quand le cycle repart, le Groupe fait bénéficier de son savoir-faire à ses clients désireux d'investir dans de nouveaux équipements.

Le Groupe combine l'exigence industrielle et la performance financière : peu endetté, avec une marge d'Ebitda nettement supérieure à celle de

LE GROUPE COMBINE
L'EXIGENCE INDUSTRIELLE
ET LA PERFORMANCE
FINANCIÈRE.

CETTE CAPACITÉ À
VALORISER LES TALENTS,
C'EST LA PLUS GRANDE
RÉUSSITE DU GROUPE.

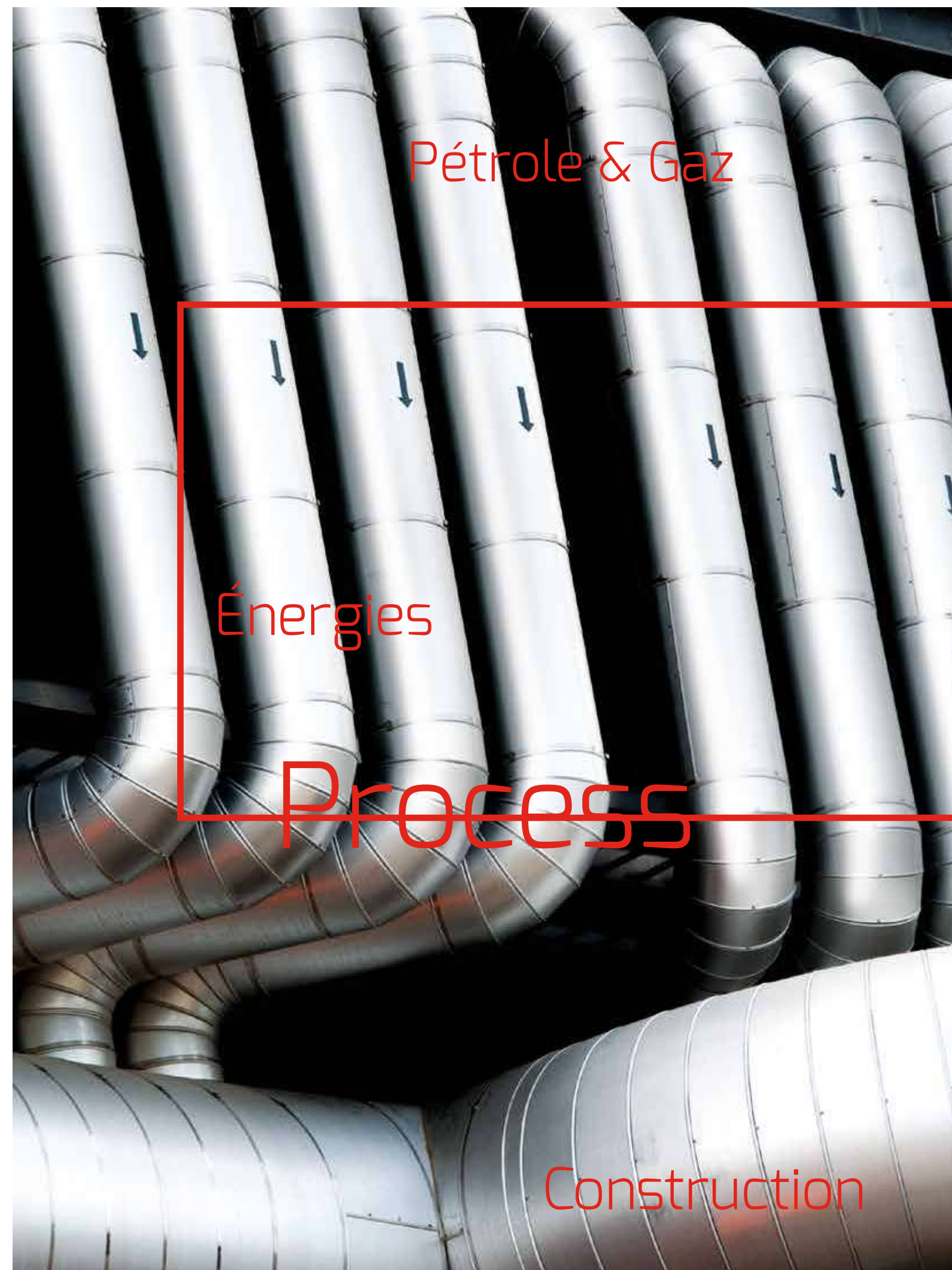
son secteur grâce à ses coûts fixes et variables très maîtrisés, avec toujours des cash-flow libres importants, il a une capacité d'investissement forte fondée à la fois sur ses ressources propres et sur sa capacité à accéder à des ressources financières nouvelles en tant que de besoin (dette ou fonds propres).

Les clients du Groupe Altrad sont parmi les plus grands groupes industriels du monde. Ils recherchent des prestataires capables de répondre à leurs exigences de sécurité, d'efficacité et de transversalité. La voie est donc ouverte pour que le Groupe continue sa croissance : ses clients veulent en effet toujours plus de services rendus avec un niveau d'exigence et d'excellence constant.

Le Groupe va donc poursuivre sa voie et être, plus que jamais, un leader mondial français des services à la grande industrie. À l'heure où beaucoup doutent des capacités industrielles de l'Hexagone, le Groupe Altrad démontre que la France sait encore fabriquer des groupes familiaux performants et prospères, présents dans l'industrie et les services à l'industrie.

LE GROUPE ALTRAD
DÉMONTRE QUE LA FRANCE
SAIT ENCORE FABRIQUER
DES GROUPES FAMILIAUX
PERFORMANTS
ET PROSPÈRES.

MOHED ALTRAD



LA 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).



Mohed Altrad, Fondateur & Président



Louis Huetz, Directeur Général

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).

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 aux actionnaires la meilleure information et la plus grande visibilité possibles.

Un certain nombre d'administrateurs indépendants sont présents au conseil d'administration, permettant de garantir l'objectivité des débats. Forts de leur expérience, ils contribuent à la pertinence des décisions

stratégiques, notamment en matière d'investissement, de restructuration ou de reprise d'entreprise.

Le renforcement des fonds propres réalisés lors des acquisitions de Hertel et Prezioso-Linjebygg a conduit à l'accroissement du soutien des investisseurs institutionnels.

Le conseil d'administration du Groupe est par ailleurs caractérisé par la présence d'observateurs et de censeurs qui assistent aux réunions et participent aux délibérations sans droits de vote.

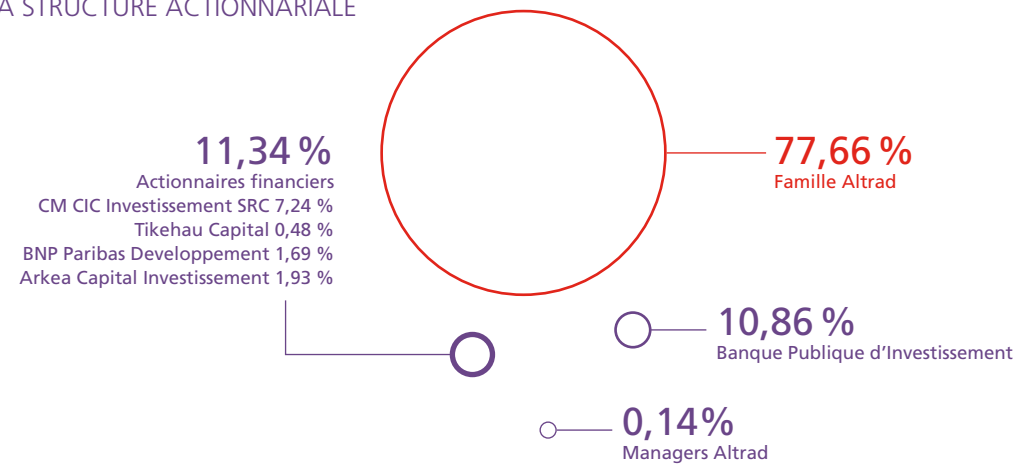
Cette gouvernance et les organes sociaux qui l'animent, tels que formalisés dans la Charte du Groupe, le niveau d'information et d'indépendance qui la caractérisent, permettent à Altrad de prendre ses décisions stratégiques avec tout le recul et l'expertise nécessaire, et contribuent à assurer le développement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

LA RÉPARTITION DU CAPITAL

	En millions d'€	Nombre d'actions	%
Altrad participations (1)	263	2 625 634	77,66
Banque Publique d'Investissement (2)	37	366 987	10,86
Actionnaires financiers	38	383 296	11,34
Managers Altrad	-	4 825	0,14
Autres actionnaires	-	8	0,00
Total	338	3 380 750	100,00

(1) M. Altrad 100 % (2) État français

LA STRUCTURE ACTIONNAIRIALE



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

6 ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT DES ACTIONNAIRES, 6 ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS, 1 ADMINISTRATEUR SALARIÉ, 3 OBSERVATEURS, 1 CENSEUR, 5 SÉANCES AU COURS DE L'EXERCICE 2017/2018, TAUX MOYEN DE PARTICIPATION 83,08 %.



N°1 MONDIAL DANS LES SERVICES À L'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 PLUS DE 80 % DE SON CHIFFRE D'AFFAIRES DANS LES SERVICES INDUSTRIELS DE MAINTENANCE ET DE CONSTRUCTION.



Maintenance

Offshore

Mondial

Leader

CHIFFRE D'AFFAIRES 3,4 MILLIARDS D'EUROS
40 000 SALARIÉS
UNE PRÉSENCE ACTIVE
DANS PLUS DE 100 PAYS



Construction

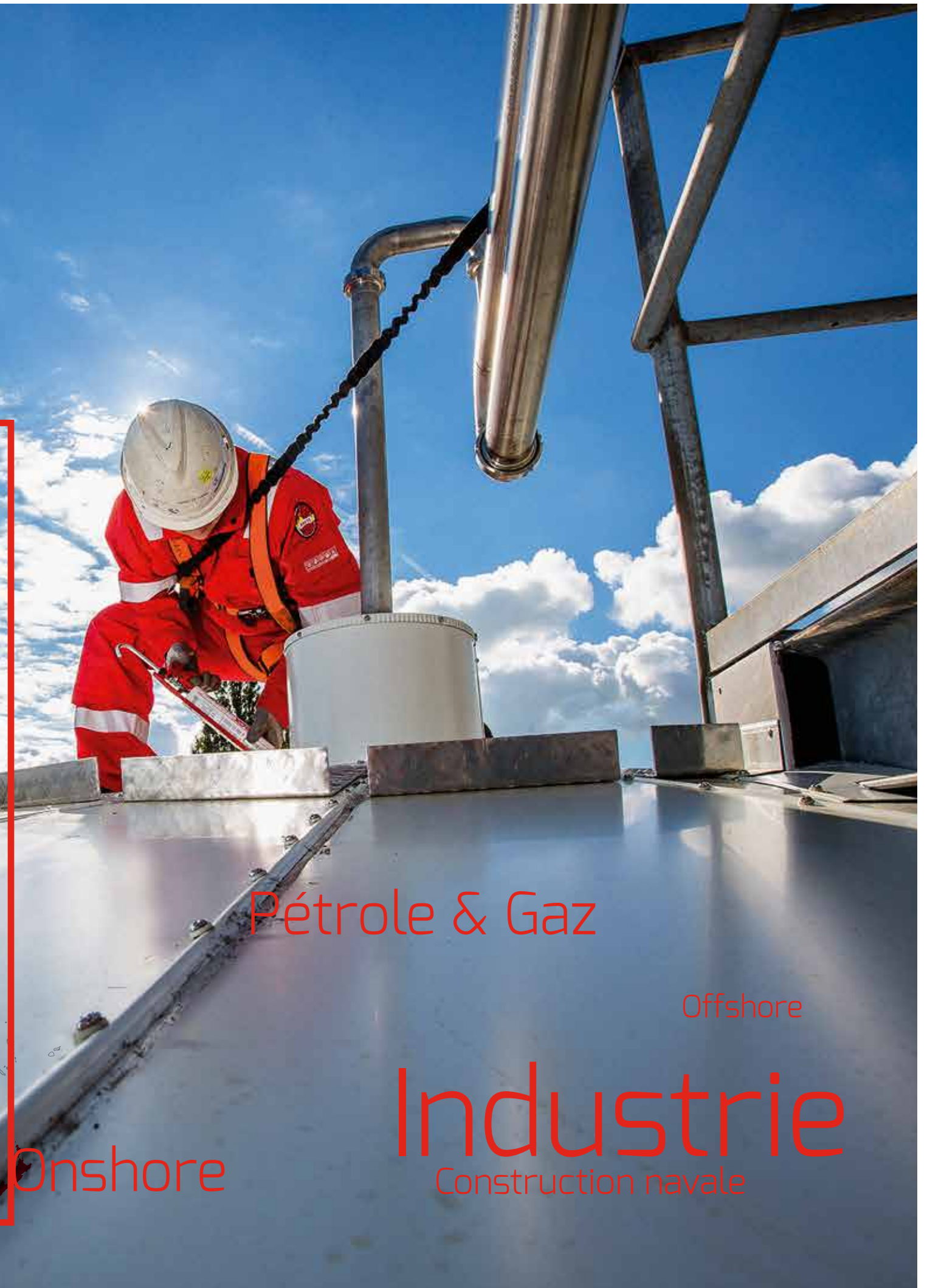
Onshore

Pétrole & Gaz

Offshore

Industrie

Construction navale



LES MARCHÉS D'ALTRAD

Les acquisitions d'Hertel (2015), Prezioso (2016) et Cape (2017) ont transformé en profondeur le Groupe et les marchés qu'il dessert, puisqu'Altrad réalise aujourd'hui près de 82 % de son chiffre d'affaires (et 73 % de son EBITDA) dans les services à l'industrie, dont 70 % en maintenance, l'équipement ne représentant plus que 18 % des ventes (mais 27 % de l'EBITDA).

Les services englobent d'abord des solutions intégrées pour la maintenance et les projets, ainsi des activités telles que l'installation et le démantèlement d'échafaudages, les solutions d'accès alternatives, l'isolation, la peinture et le revêtement anticorrosion, la préfabrication, l'installation et la maintenance de systèmes mécaniques. Ils comptent par ailleurs des services spécialisés tels que l'inspection ou le nettoyage industriel.

Les principaux clients d'Altrad dans ce cadre sont le secteur pétro-gazier, l'énergie et les industries de process, et en particulier la pétrochimie et la chimie. Le cœur du métier et les plus gros contrats du marché SIPM (Scaffolding, Insulation, Painting, Mechanical) sont ainsi les installations offshore et onshore des industries pétrolières et gazières, l'installation et la maintenance de centrales nucléaires et des centrales à charbon, celles des usines chimiques et pétrochimiques. Altrad compte également des clients dans le BTP, le génie civil ou encore la construction navale.

Ce marché connaît une demande soutenue aussi bien dans les économies industrialisées, et en particulier en Europe, où le vieillissement des installations industrielles et le durcissement des législations en vigueur en matière d'environnement et de sécurité entraînent la nécessité d'une multiplication des interventions et des opérations d'entretien et de maintenance, que dans les pays émergents, où la construction et l'installation de sites industriels suscitent le recours à des acteurs forts d'une expertise reconnue et de réelles compétences techniques dans le domaine.

Le Groupe Altrad, par ses récentes acquisitions, a précisément réussi à s'imposer comme un des deux premiers groupes mondiaux dans les services récurrents à l'industrie, il est présent non seulement sur les marchés les plus mûrs (Europe continentale et Royaume-Uni, où il réalise en cumulé plus de la moitié de son chiffre d'affaires dans les services, avec respectivement 38 % et 27 %) mais aussi dans les pays émergents ou accueillant d'importantes ressources en matières premières (ainsi dans la région Pacifique, dont le principal marché est l'Australie, au Moyen-Orient et en Mer Caspienne, en Asie et en Afrique, où il réalise, pour cette activité, respectivement 19 %, 9 %, 3 % et 4 % de son chiffre d'affaires). Altrad accompagne en particulier sur l'ensemble de ces marchés des majors et multinationales comptant parmi les leaders de leurs secteurs respectifs : tels que EDF, Total, Shell, Chevron, BP, ExxonMobil, Statoil, Dow, Samsung Heavy Industries, Sonatrach ou encore Saudi Aramco.

Le Groupe a en effet su faire un atout du large éventail de services qu'il propose pour construire des relations de long terme avec les principaux donneurs d'ordres industriels et les leaders de leurs marchés respectifs, les suivant dans leurs projets de rénovation et d'entretien de sites existants comme dans leur installation dans de nouveaux pays. Les contrats signés sont ainsi souvent des contrats de long terme et mobilisent les différents métiers et compétences que recèle le Groupe.

Les principaux clients d'Altrad sont
le secteur pétro-gazier,
le nucléaire, le naval
et les industries de process.

MOHED ALTRAD



LES PRINCIPAUX CLIENTS DU GROUPE ALTRAD



Pétrole & Gaz

Le marché des échafaudages, des étais et des étaielements, est un marché dominé par quelques acteurs et où se distingue des matériels d'entrée de gamme aux matériels plus sophistiqués. Le Groupe Altrad, dont il s'agit du métier historique, a développé une véritable expertise en la matière, et détient aujourd'hui un stock de matériel de plus de 550 000 tonnes et d'un réseau d'agences sans équivalent en Europe, lui permettant d'assurer son activité de location à une échelle bien plus importante que la plupart de ses concurrents.

Par son esprit de conquête, la volonté d'offrir des services à ses clients qui soient à la fois les plus performants et les plus complets possibles, Altrad a su non seulement consolider son marché mais aussi diversifier son activité pour mieux résister aux variations des cycles économiques. Le Groupe s'est ainsi toujours positionné, conformément à la vision stratégique qui l'anime depuis sa fondation, sur plusieurs marchés présentant des cycles différents, en même temps qu'il se positionne sur des marchés où ses concurrents ne se trouvent pas.

Cette double-approche a permis à Altrad d'être plus robuste à des changements de cycle que ses principaux concurrents, de mieux surmonter les crises, et, finalement, d'en acquérir un certain nombre. C'est ainsi qu'il est devenu le numéro 1 européen de la fabrication, de la vente et de la location d'échafaudages, étaielement, étais, et équipements légers pour la construction.

Le Groupe s'est toujours positionné sur **plusieurs marchés à la fois** pour mieux résister aux **changements** de cycles économiques et acquérir ensuite les entreprises qui n'avaient pas résisté à une baisse d'activité.

MOHED ALTRAD



Nucléaire

LES INDUSTRIES DE PROCESS



AVEC PRÈS DE 20 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE, LES INDUSTRIES DE PROCESS SONT UN MARCHÉ IMPORTANT POUR LE GROUPE. LE GROUPE EST BIEN POSITIONNÉ POUR CONTINUER SA CROISSANCE SUR CE SEGMENT QUI DOIT SE RÉINVENTER EN EUROPE OCCIDENTALE POUR GARDER SA COMPÉTITIVITÉ.

Quelles sont les tendances du marché sur ces secteurs ?

Diverses évolutions technologiques telles que les objets connectés (où la connectivité Internet est étendue des appareils informatiques habituels aux objets du quotidien), le big data, les nanomatériaux, les technologies de pointe pour le stockage d'énergie et l'intelligence artificielle auront un impact considérable sur nos économies et nos sociétés au cours des 10 à 15 prochaines années. Ces évolutions ne constituent pas nécessairement une mauvaise nouvelle pour le secteur de la transformation. Ce secteur, et en particulier l'industrie chimique, bénéficie d'un modèle économique intrinsèquement sain : ses produits sont une nécessité pour permettre l'existence même des objets utilisés dans le monde entier. Ils sont impliqués dans à peu près tout ce que nous touchons, les bâtiments dans lesquels nous vivons, la nourriture que nous mangeons et les soins dont nous bénéficions. Le secteur de la transformation est donc bien placé pour profiter d'un large éventail de tendances, allant de la durabilité à la mobilité électronique, aux flambées de la demande en matières premières et aux évolutions majeures dans le comportement des consommateurs.

Nos prévisions indiquent que le secteur de la transformation va continuer de progresser en Europe. Sa marge de progression reste importante, surtout après une longue période de bas prix du pétrole. Cependant, plusieurs entreprises d'Europe occidentale font preuve d'une approche plus mesurée à l'égard des nouveaux projets de construction, car elles se concentrent davantage sur les produits chimiques spécialisés. Les tendances indiquent que les principaux acteurs continueront d'investir.

Anvers, Rotterdam et la région allemande du Rhin et de la Ruhr jusqu'à Ludwigshafen bénéficient d'un accès de première catégorie à des ports modernes, tout en disposant des matières premières grâce à leur situation centrale dans le réseau de pipelines d'Europe occidentale. D'importants investissements ont déjà été approuvés pour le cluster d'Anvers, Rotterdam et Ludwigshafen et leur phase d'exécution débutera en 2020.

L'industrie de process va profondément **changer** dans les prochaines années grâce aux progrès technologiques.



Jan Vanderstraeten

En dehors de ces nouvelles constructions, il est évident que de nos jours, les installations chimiques ne fonctionnent plus sans évoluer pendant 20 à 25 ans. Les demandes du marché évoluent désormais beaucoup plus vite, ce qui conduit à une modification des installations existantes tous les 10 à 15 ans.

Dans des pays comme l'Inde et la Chine, les consommateurs ont un appétit limité pour les produits haut de gamme. Pour la plupart, ils ne souhaitent simplement pas payer plus pour une meilleure qualité. Leurs industries de transformation sont davantage axées sur la production de matériaux de base. Pour cette région du monde, l'industrie (pétro)chimique s'orientera vers une nouvelle marchandisation et la recherche d'améliorations de la productivité, ainsi que vers l'excellence opérationnelle. De manière générale, il restera difficile pour les unités de production occidentales de concurrencer les sites chinois sur les produits de consommation courante.

La concurrence étant particulièrement intense sur ces marchés, comment Altrad peut se distinguer de ses concurrents ?

Depuis de nombreuses années, le Groupe Altrad honore des contrats de maintenance à long terme avec les principaux acteurs de la (pétro)chimie, sur les plus grands marchés. Ces contrats permettent à Altrad d'acquérir une connaissance spécifique des sites de production, afin de fournir des équipes opérationnelles d'excellent niveau, adaptées à chaque site. Afin d'améliorer en continu notre excellence

opérationnelle, nous étudions précisément les performances de chaque site relativement à des indicateurs clés de performance prédéterminés. La création de notre réseau de centres d'excellence constitue un véritable levier opérationnel pour atteindre ces objectifs et optimiser notre apprentissage organisationnel.

Altrad investit dans des programmes d'identification et de partage des pratiques d'excellence au sein du Groupe, afin que l'ensemble de ses équipes dans le monde puisse bénéficier des connaissances spécifiques acquises sur un site donné. Ces informations sont partagées au cours de séminaires régulièrement organisés au sein du Groupe.

L'innovation et la numérisation y constituent des sujets centraux. La Direction Générale d'Altrad s'est engagée dans une démarche d'innovation ouverte, dans le cadre de laquelle le Groupe a investi et continuera à investir dans les nouvelles technologies.

Notre organisation dispose de divers outils et applications, sur site et dans nos unités de fabrication, visant à réduire, voire à éliminer le flux traditionnel de papier dans notre structure organisationnelle, ainsi que chez le client. Cette approche sans papier a permis de réduire les délais entre les acteurs et d'accroître la transparence pour toutes les parties. L'évolution rapide et exponentielle du monde de la technologie numérique stimule notre passion entrepreneuriale pour l'amélioration de nos performances opérationnelles. Le Groupe Altrad est déterminé à effectuer ces choix avec la plus grande



Michael Petri

rigueur, car nous sommes convaincus que les choix d'aujourd'hui en matière d'innovation apporteront l'excellence opérationnelle de demain.

Nos unités opérationnelles ont mis en place des programmes dédiés à la formation et au développement des talents actuels et des futurs leaders de l'entreprise. Ces formations en interne sont le résultat de la consolidation des connaissances au sein de nos différentes entreprises et unités opérationnelles.

Nous parlons souvent du pétrochimique et de la biochimie, mais nous évoquons moins régulièrement l'industrie alimentaire ou pharmaceutique. Quels sont vos projets en ce qui concerne ces marchés ?

Nos sociétés ont développé une expertise spécifique, concernant par exemple les travaux d'isolation de salles blanches ou l'exécution de travaux dans des conditions et réglementations spécifiques. À court terme, notre objectif est :

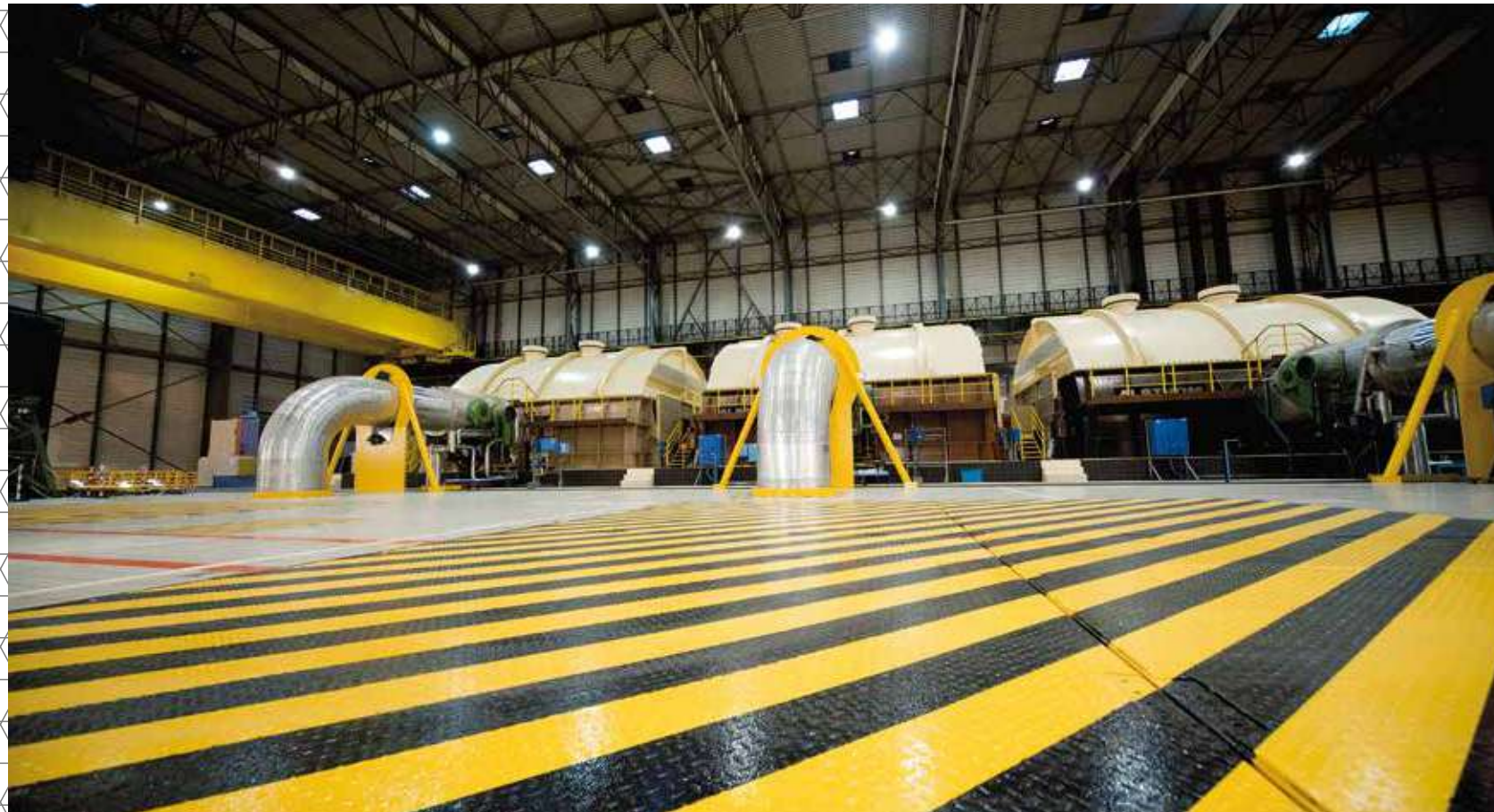
- de maintenir et renforcer notre présence dans le cadre des contrats existants, par le biais d'activités de ventes croisées ou par le développement d'espaces non encore exploités ;
- d'étudier d'autres marchés ou pays afin d'évaluer leur potentiel ;
- de travailler en concertation avec des sociétés d'ingénierie spécialisées, afin de déterminer s'il est intéressant de développer des activités de niche, telles que les techniques d'isolation des salles blanches, à plus grande échelle dans le monde entier.



Jan de Swert



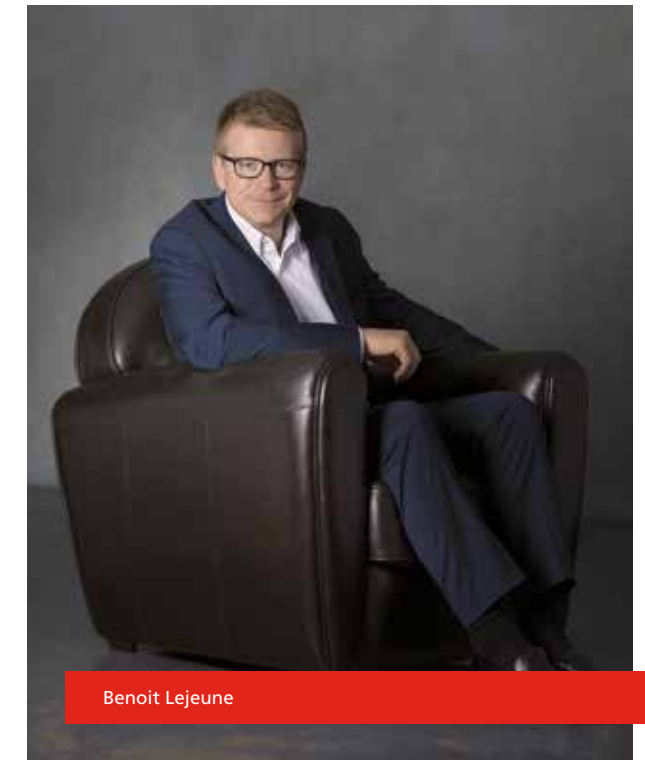
NUCLÉAIRE



AVEC 11 % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE, LE NUCLÉAIRE EST DEvenu EST UNE ACTIVITÉ À PART ENTIÈRE. ACTIF SUR LE MARCHÉ DE LA CONSTRUCTION, DE LA MAINTENANCE COMME DU DÉMANTÈLEMENT, LE NUCLÉAIRE EST UN MARCHÉ PORTEUR POUR LE GROUPE ALTRAD.

L'industrie nucléaire fait l'objet d'une méfiance accrue et de réglementations de plus en plus sévères en Europe, comment anticipez-vous les évolutions des réglementations ? Y voyez-vous une opportunité ?

L'industrie nucléaire est un secteur très réglementé, ce qui offre un certain confort, dans la mesure où seules les sociétés avec un niveau d'expertise élevé peuvent pénétrer le marché. Les clients nucléaires sont très focalisés sur la sécurité, la qualité, le temps et le coût, dans cet ordre. Les filiales d'Altrad ont une histoire et une réputation établies dans ce secteur. Grâce à la solidité de nos relations avec nos clients, nous sommes en mesure de voir où le secteur se développe, que ce soit sur nos marchés nationaux ou dans le monde entier, avec de nouveaux entrants comme l'Arabie saoudite, qui prend des mesures pour devenir autosuffisante dans la production de combustibles nucléaires.



Benoit Lejeune



L'allongement de la durée de vie des centrales nucléaires est **une grande opportunité pour Altrad.**

L'industrie nucléaire semble connaître des évolutions technologiques importantes, comment vos pratiques s'y adaptent-elles ?

Nous assistons déjà à la transition entre les anciennes technologies installées dans les années 1950-1990 et les solutions à grands réacteurs à eau pressurisée pour la charge de base et petits réacteurs modulaires (SMR) pour l'approvisionnement local. La volonté de réduction des émissions de carbone relance l'investissement dans l'énergie nucléaire de nombreux pays et les enseignements tirés du désastre de Fukushima ont placé la sécurité opérationnelle au cœur des préoccupations. Ces deux éléments ont conduit à des investissements supplémentaires dans des sites nouveaux et existants, principalement au Royaume-Uni, en France, en Chine et aux Émirats arabes unis. La confiance dans la technologie et les compétences de construction augmentent, et de plus en plus de pays envisagent d'investir dans le nucléaire nouvelle génération. Des projets sont lancés en Europe de l'Est et en Afrique, ce qui constitue pour Altrad une opportunité d'accompagner la construction de nouveaux sites, puis leur maintenance.

La durée de vie d'une centrale nucléaire atteint désormais 60 ans, les réglementations évoluent, et cela constitue une source permanente d'opportunités. Pour exploiter ces opportunités, Altrad peut anticiper de nouvelles solutions en investissant dans la recherche et le développement, que ce soit dans les services permettant l'exploitation des sites (ignifugation, protection contre la corrosion, radioprotection...), ou encore dans le traitement et le stockage des déchets nucléaires.



Dave Fitzsimons

Comment Altrad envisage l'avenir dans ce secteur d'activité ?

Il est important de ne pas oublier qu'avec l'arrivée en fin de vie des sites, il existe un marché à long terme pour la prolongation de services, puis le démantèlement, 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, restent nécessaires pendant de nombreuses années après l'exploitation nucléaire proprement dite.

Le marché du nucléaire est un marché à long terme et nos relations dans ce secteur sont basées sur de nombreuses années de prestations fiables. En continuant à travailler avec nos clients, l'avenir offrira des opportunités à long terme pour le Groupe.



Nucléaire

GNL

GAZ NATUREL LIQUÉFIÉ



LE GNL EST UNE INDUSTRIE COMPLEXE EN FORTE CROISSANCE SUR TOUS LES CONTINENTS. DE TRÈS GRANDS PROJETS INDUSTRIELS SONT DÉVELOPPÉS QUI REPRÉSENTENT AUTANT DE NOUVEAUX MARCHÉS POUR ALTRAD QUI SE POSITIONNE AUSSI SUR LA MAINTENANCE DES ÉQUIPEMENTS EXISTANT.



Neil Sadler

de 35,2 MT (+12 %) depuis 2016, la deuxième plus importante jamais enregistrée, derrière celle de 40 MT en 2010. L'augmentation des échanges commerciaux a été soutenue par une augmentation correspondante de l'offre de GNL, portée en grande partie par l'Australie, où le Groupe Altrad a été le principal fournisseur de nos services, mais aussi d'autres projets américains. De nouveaux trains de liquéfaction mis en service en 2018, notamment par Australia Pacific LNG, Gorgon LNG, Wheatstone LNG, Ichthys LNG et Prelude FLNG en Australie, ajoutent 11,9 MT de production en 2017. S'élevant à 10,2 MT, les gains de production aux États-Unis sont entièrement attribuables à Sabine Pass LNG, qui a ajouté deux nouveaux trains de liquéfaction en 2017. L'Asie reste le principal moteur de la demande mondiale, la Chine enregistrant une croissance de 12,7 MT — soit la plus forte croissance annuelle jamais enregistrée par un seul pays. L'Asie représente désormais 55 % de la demande mondiale de GNL.

La capacité mondiale de liquéfaction reste dans la phase prolongée de construction qui a commencé en 2015, stimulée en grande partie par la capacité de l'Australie et des États-Unis. En mars 2018, 92 MTper annum de capacité de liquéfaction étaient en construction.

Quelles sont vos perspectives de croissance sur votre marché ?

Pour la troisième année consécutive, le commerce mondial de gaz naturel liquéfié a établi un record de consommation, atteignant 293,1 millions de tonnes (MT). Cela correspond à une augmentation

En ce qui concerne les nouveaux projets, un seul projet a fait l'objet d'une décision d'investissement finale (DIF) en 2017 : Coral South FLNG (3,4 MT per annum), qui est le tout premier projet à être



GNL

5 très grands projets pourraient commencer en 2018/2019.

approuvé au Mozambique. Des avancées ont été réalisées sur d'autres propositions, mais le nombre de décisions d'investissement finales au niveau mondial en 2016 et 2017 est resté historiquement bas depuis début 2008.

La demande en GNL a continué de surprendre, avec une croissance dépassant de plus de 11 % les estimations les plus optimistes pour 2017. Le gaz naturel représente actuellement un peu moins d'un quart de la demande mondiale d'énergie, le GNL correspondant à seulement 9,8 % de ce chiffre. Alors que l'offre en gaz domestique diminue, le GNL augmente de plus en plus sa part de la demande.

À l'heure actuelle, les fournisseurs de GNL anticipent une pénurie d'approvisionnement au début des années 2020. Comme les prix au comptant du GNL ont augmenté régulièrement depuis début 2016, les producteurs de GNL sont fortement pourvus en liquidités et cherchent des projets permettant de répondre adéquatement à la demande à venir.

Afin de permettre à l'offre de répondre à la demande pour les besoins à venir en GNL, d'importantes décisions



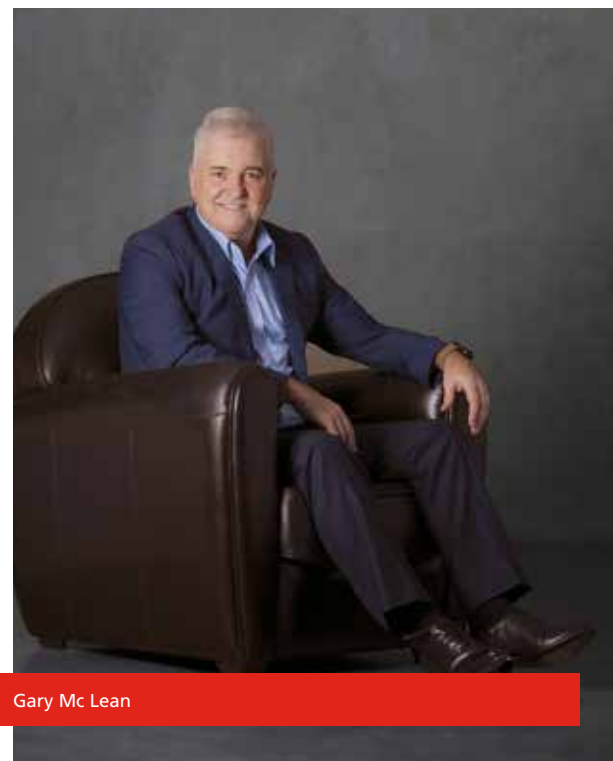
Steve Skea Sr

d'investissements relatives à de grands projets sont prévues en 2018, 2019 et au-delà. La première décision d'investissement finale majeure de 2018 a été approuvée, avec deux trains de liquéfaction LNG Canada pour Shell, soit un projet de 31 milliards de dollars, actuellement en cours de construction.

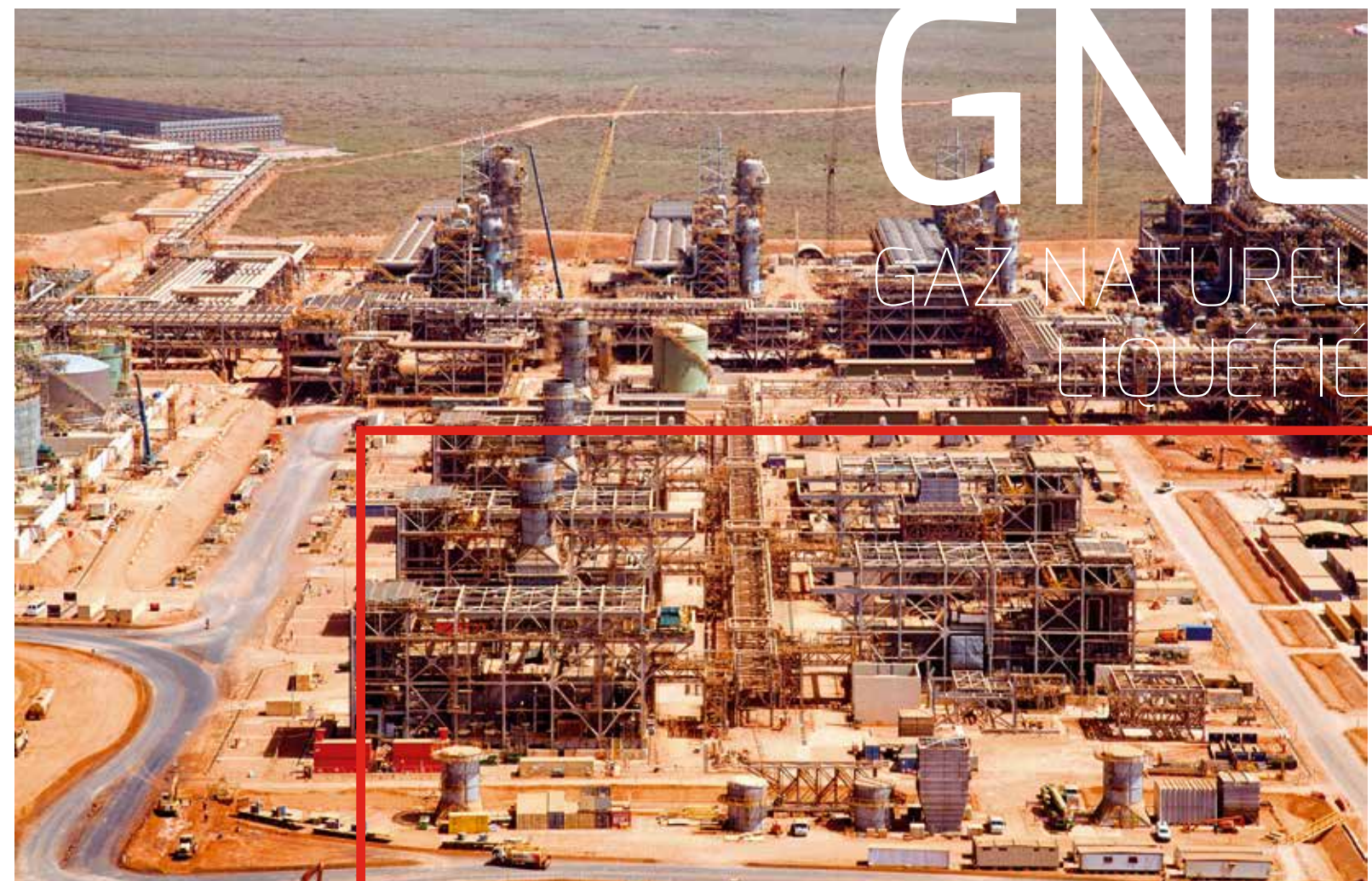
D'autres projets d'investissements en lien avec Altrad sont prévus en 2018/2019 : un train de liquéfaction pour Nigeria LNG, deux trains de liquéfaction pour Anadarko Mozambique, deux trains de liquéfaction pour Exxon Mozambique, quatre trains de liquéfaction pour Qatargas, un train de liquéfaction à Sakhaline pour Exxon Far East.

Quelle est la position du Groupe sur ces secteurs d'activité ?

Altrad se positionne une fois de plus comme fournisseur majeur sur ces nouveaux projets d'envergure, où nous cherchons à reproduire notre succès australien dans la réalisation de projets dans les pays en place et dans les parcs de modules asiatiques. Altrad a désormais mis en place un centre d'excellence GNL en Asie-Pacifique, pour permettre à nos clients de mutualiser les pratiques d'excellence et les connaissances, afin d'assurer le succès d'Altrad et de ses clients dans ces projets prestigieux.



Gary Mc Lean



OFFSHORE



L'OFFSHORE FAIT PARTIE DES ACTIVITÉS PRINCIPALES D'ALTRAD QUI EST PRÉSENT SUR PLUSIEURS GÉOGRAPHIES, EN PARTICULIER, EN AFRIQUE, EN EUROPE ET AU MOYEN-ORIENT.

Altrad intervient sur des chantiers gigantesques, dans des conditions de complexité croissante. Observez-vous une augmentation de votre savoir-faire et de votre présence, dans quels domaines ?

Le marché de l'Oil & Gas offshore a été confronté à une baisse des prix du pétrole, mais des signes de reprise et de stabilisation des prix semblent apparaître. Ainsi en Norvège par exemple, l'activité est revenue aux niveaux d'avant 2014. Au cours de cette période de récession, la plupart des grands acteurs se sont départis de leurs actifs plus anciens et les exploitants pétroliers ont concentré leurs efforts sur la réduction des dépenses d'exploitation. Les investissements ont presque immédiatement été interrompus dans la plupart des domaines, ce qui se traduit aujourd'hui par l'absence de nouveaux projets d'envergure. Altrad a depuis longtemps une forte présence sur les navires FPSO en Afrique, où ses outils se sont avérés très adaptables au cours des périodes de fluctuations des marchés. Le Groupe a fourni des solutions rentables aux marchés offshore du monde entier, dans le cadre de modèles de mise en œuvre très divers, y compris dans le cas de productions limitées.



Simon Hicks





Terje Hellum

Quelles sont les opportunités de développement à travers le monde ?

Le marché offshore s'est contracté dans les champs matures, mais la demande ne baisse pas sur le brut, de sorte que les grands acteurs se détournent des champs matures pour aller vers des gisements plus profonds et plus difficiles. Cette évolution ouvre la voie à l'exploitation prolongée des champs matures par le biais de solutions plus efficaces et plus sophistiquées. Mais également, plus généralement, notre capacité à accompagner le raccordement sur site sur de nouveaux gisements stimulera la croissance à mesure que des projets se confirmeront dans des eaux plus profondes, par exemple, au cours des prochaines années, pour l'installation West of Shetland de BP. En particulier, le volume des navires FPSO et semi-submersibles devrait augmenter sensiblement en 2019. Avec au moins cinq nouveaux navires FPSO prévus pour arriver en 2018-2019 au Gabon, au Congo, en Angola et au Nigeria, Altrad Services Africa a plus que jamais la possibilité d'accroître son leadership sur le marché de la maintenance offshore en Afrique occidentale.

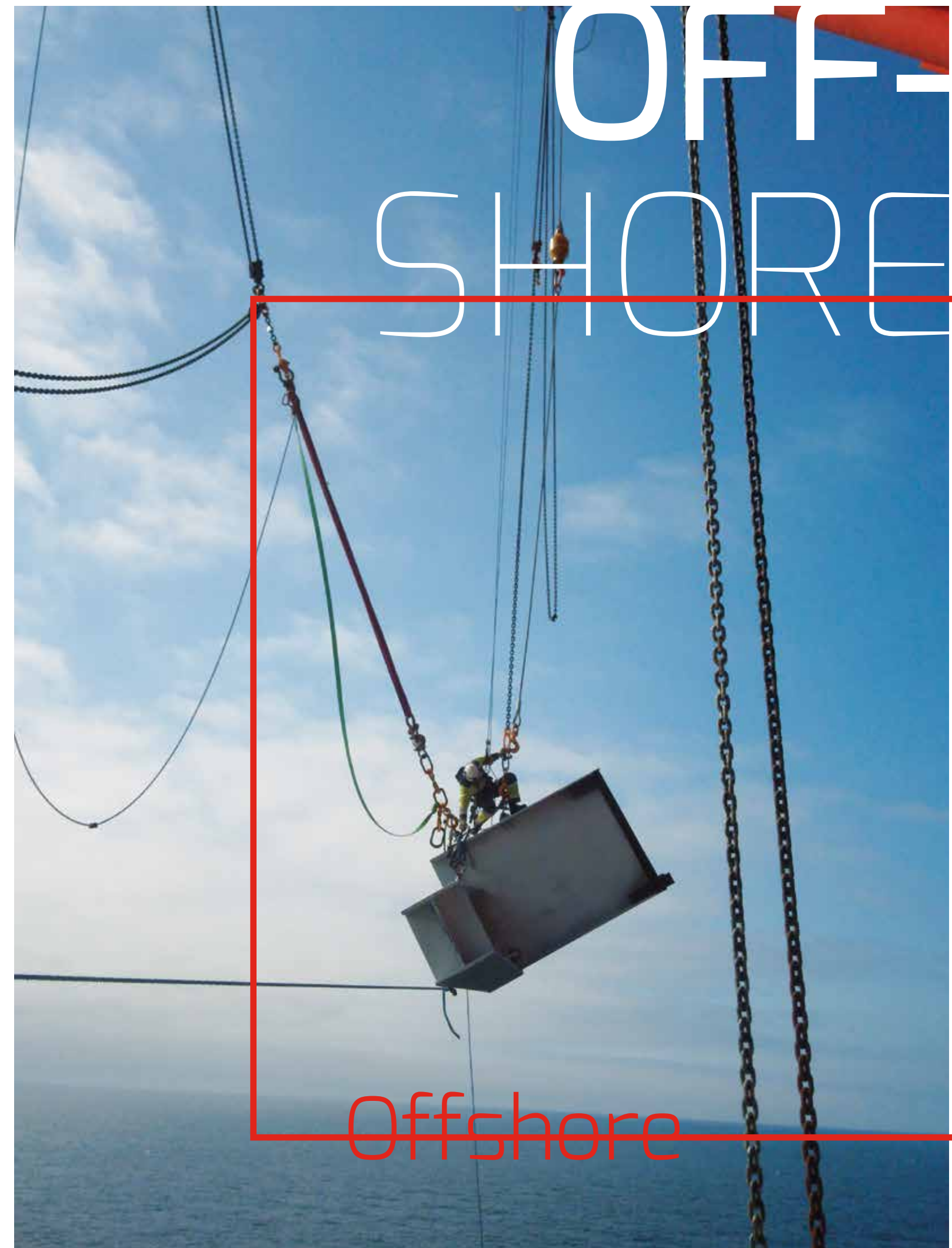
Comment investissez-vous dans l'innovation ?

Avec la reprise du marché, les sites vieillissants auront encore besoin d'opérations de maintenance, mais de manière plus performante. L'arrivée d'opérateurs soutenus par des fonds d'investissement en private equity oblige le secteur à rechercher des solutions de maintenance plus efficaces et performantes, ce qui implique par effet domino que les filiales d'Altrad réagissent en développant des procédures plus efficaces et des solutions plus économiques : travaux sur cordes, réparations composites, nettoyage des navires sans accès, surveillance numérique, équipes multi-compétences. La recherche de solutions innovantes incite la chaîne d'approvisionnement à développer des offres plus créatives et techniquement ambitieuses, comme c'est le cas en Norvège avec le travail d'Altrad sur les solutions de gréement technique pour le remplacement des torches. C'est en nous impliquant auprès des autorités techniques et en recourant à notre centre d'excellence que nous mettons en œuvre notre volonté de développer des solutions plus efficaces, en réduisant la main d'œuvre et les interruptions de service sur les plates-formes.



Kapassui Canungue

Le marché de l'offshore donne des signes encourageants de reprise.



MOYEN-ORIENT



LE MOYEN-ORIENT EST POUR LE GROUPE ALTRAD UNE ZONE DÉDIÉE AU PÉTROLE ET AU GAZ AVEC DES ACTIVITÉS DANS L'EXPLORATION, LA PRODUCTION, LE RAFFINAGE ET LA PÉTRO-CHIMIE. LES TENSIONS GÉOPOLITIQUES EXISTENT BIEN SÛR MAIS ELLES NE SONT PAS NOUVELLES. LE GROUPE COMPTE CONTINUER À S'Y DÉVELOPPER.

Le Moyen-Orient est fréquemment le théâtre de forts bouleversements géopolitiques. Cette caractéristique a-t-elle un impact sur la politique du Groupe ?

Non pas nécessairement. Nous suivons avec attention le paysage politique et les questions de sécurité au Moyen-Orient et dans la mer Caspienne, mais en tant qu'entreprise, nous avons une grande expérience de cette région et nous comprenons sa dynamique qui, vu de l'extérieur, peut paraître beaucoup plus complexe et instable qu'elle ne l'est vraiment.

Spécifiquement, le blocus contre le Qatar a été une question difficile qui a causé quelques perturbations. Mais s'il y a bien eu des augmentations imprévues des coûts et des retards importants dans le transport des produits, nos équipes sont parvenues sans trop de mal à contourner les difficultés.

Les difficultés ont aussi été notables en Iran, où les investissements dans des activités naissantes ont été suspendus, sous l'impulsion de la politique étrangère américaine, avec son influence sur la communauté bancaire. Ainsi, bien que cela n'ait pas eu d'impact négatif sur les activités existantes, le Groupe se voit privé dans l'immédiat d'une opportunité. L'impact des sanctions contre l'Iran a un effet direct sur la production pétrolière dans l'ensemble de la région et sur les prix du pétrole qui en découlent, ce qui a une influence sur les investissements et la croissance. Au global, tout cela a un effet plus large sur le Conseil de coopération du Golfe, tandis que la rupture des relations avec le Qatar ajoute à la complexité d'une situation déjà difficile.

Du point de vue de la sécurité, les violences sporadiques en Irak ont ralenti notre développement, mais ce territoire continue d'offrir d'immenses possibilités.

Dans la province occidentale de l'Arabie saoudite, nous réalisons d'importantes opérations dans le nouveau complexe de Jizan, à proximité du conflit en cours à la frontière nord du Yémen, mais nos activités ont très peu été perturbées.

L'Arabie Saoudite, le Qatar et les Émirats arabes unis sont les trois plus gros marchés pour le Groupe Altrad.



Steve Connolly

Cela étant, en dépit des difficultés, nos activités sont florissantes dans la région et nous demeurons déterminés à y investir, car elle offre d'importantes possibilités à long terme.

Selon vous, quels sont les pays à plus fort potentiel dans la région (Arabie saoudite, Égypte, Iran...) ?

La chute des investissements pétroliers et gaziers induite par la baisse du prix du pétrole en 2016 et 2017 a entraîné l'annulation ou le report de projets et de travaux de maintenance non essentiels. Cependant, nous assistons aujourd'hui aux prémices d'une reprise en 2018, qui se poursuivra en 2019 et 2020.

Avec l'augmentation du nombre de projets de fermeture ou de redéploiement de sites, le renouvellement de programmes de maintenance et la validation de projets d'exploitation et de projets de construction, la stabilité a pu être rétablie dans la région en termes de prévisibilité des investissements et d'une utilisation plus efficace par Altrad de ses actifs et ressources.

Les trois principaux pays de la région, l'Arabie saoudite, les Émirats arabes unis et le Qatar, continuent de constituer nos principales zones d'activité, où se trouvent les plus grandes unités opérationnelles du Groupe Altrad. D'importants nouveaux projets pétroliers et gaziers sont en cours d'élaboration,

tandis que la diversification dans le domaine de l'énergie nucléaire a porté ses fruits aux Émirats arabes unis — l'Arabie saoudite et la Jordanie étant prêtes à suivre le même chemin.

Les perspectives pour l'Arabie saoudite restent positives dans le secteur pétrochimique : la joint-venture entre Aramco et Sabic présage la construction du plus grand site pétrochimique du monde (évalué à plus de 25 milliards de dollars) à Yanbu, dans la province occidentale du pays.

Saudi Aramco et Total viennent de lancer les premières études d'ingénierie de ce " complexe pétrochimique géant ", qui sera situé à côté de la raffinerie Satorp et du complexe pétrochimique Sadara à Jubail ; l'investissement total devrait dépasser les 15 milliards de dollars.

Aux Émirats arabes unis, la compagnie pétrolière nationale ADNOC a récemment annoncé un programme d'investissement de 45 milliards de dollars dans le secteur aval, dans le but de créer le plus grand complexe pétrochimique et de raffinage du monde. Un plan a également été mis en place pour porter cet investissement à plus de 100 milliards de dollars sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement pétrolière et gazière.

Qatar Petroleum met en œuvre ses plans visant à augmenter de 30 % la production de GNL du pays, pour passer de 77 à 100 millions de tonnes par an, afin de répondre à la croissance de la demande



Nick Morgan

mondiale. Des investissements et des opérations de développement des capacités du Qatar en matière de de GNL ont été validés et seront rapidement mis en œuvre en 2019 et 2020.

D'autres investissements sont prévus en Azerbaïdjan en 2019, conformément à la mise en place des nouveaux accords de partage de la production.

Sur les autres territoires, des pics d'activité importants existent relativement à des projets spécifiques, comme le projet de modernisation de la raffinerie BAPCO au Bahreïn, ou les projets Duqm Refinery et Duqm Petrochemical à Oman, en 2019, 2020, 2021 et 2022. De même, la reconstruction de l'infrastructure pétrolière et gazière en Irak constitue également une opportunité significative, sur laquelle nous travaillons.

En Égypte les possibilités y sont importantes, avec plus de 203 milliards de dollars de projets en cours ou planifiés.

À l'heure actuelle, l'Iran est inaccessible et nous ne prévoyons pas d'évolution à ce niveau dans un avenir immédiat.



Luke Burgess

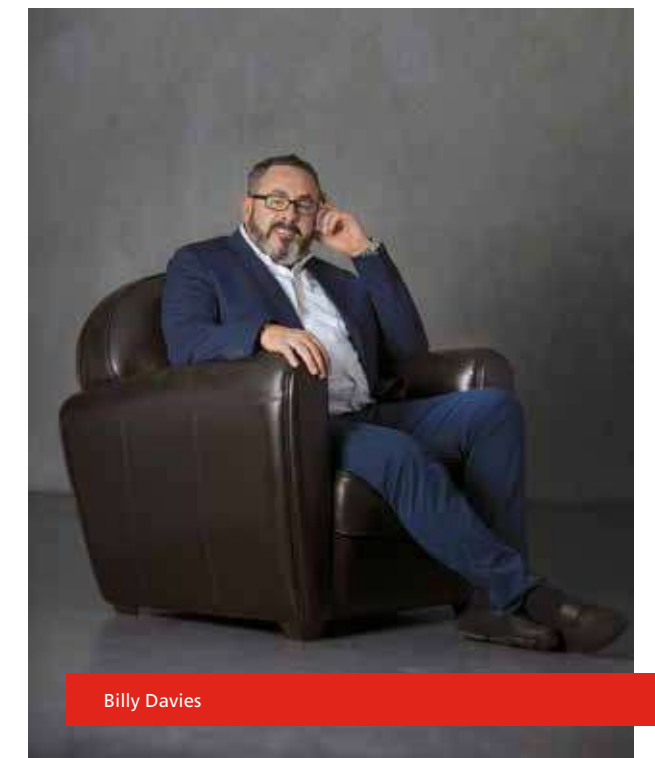


Compte tenu de la diversité des unités opérationnelles au sein d'Altrad, quelles sont celles qui, selon vous, sont les plus à même d'intéresser vos contacts dans la région ? Quelles opportunités pourriez-vous y créer au-delà de l'industrie pétrolière et gazière (construction...)?

Potentiellement, les ventes d'équipements et de produits : nous sommes sur le point d'entreprendre une étude de marché pour évaluer la viabilité d'une diversification dans ce domaine, en collaboration avec nos collègues du secteur de l'équipement, pour identifier et comprendre les secteurs où les opportunités existent, afin de développer collectivement une stratégie de pénétration des marchés. Un autre domaine que nous étudions est le marché de la construction en Arabie saoudite, et plus particulièrement le projet de la mer Rouge. Avec lui, le pays se lance dans une vaste entreprise de diversification de son économie, en investissant dans des installations à long terme pour les loisirs, afin de stimuler le tourisme.

Le volumineux marché offshore de l'Arabie saoudite est actuellement desservi par des entrepreneurs locaux : nous y avons identifié un fort potentiel de croissance, la solution la plus adaptée étant de procéder à une acquisition.

Nous recherchons en outre activement des cibles d'acquisition complémentaires, afin de développer nos activités au-delà du cœur de métier d'Altrad, dans des domaines tels que la mécanique, la fabrication et les services d'exploitation-maintenance.



Billy Davies

ÉQUIPEMENT



L'ÉQUIPEMENT FAIT PARTIE DES ACTIVITÉS HISTORIQUES DU GROUPE. IL REPRÉSENTE AUJOURD'HUI 18 % DE SON CHIFFRE D'AFFAIRES. SES MARGES RESTENT BIEN ORIENTÉES ET LES SYNERGIES AVEC LES ACTIVITÉS DE SERVICES SONT IMPORTANTES.

Quel est le potentiel de cette division ?

Le potentiel de croissance est important, que ce soit par le biais de nouvelles acquisitions ou du développement de produits innovants.

Le développement de nos produits est réalisé par des équipes d'ingénieurs hautement qualifiés et compétents, dotés d'installations d'essais sans équipement de pointe à l'échelle mondiale. Les produits sont développés en partenariat avec les clients concernés, avant le lancement officiel des projets et à chaque étape du développement, pour s'assurer que les produits répondent à tous les besoins du client, à un prix qu'il est prêt à payer. Une protection par brevet étant souvent de mise, certaines parties du développement doivent rester confidentielles jusqu'à ce que la protection juridique soit en place. La base de clients et de fournisseurs dont nous disposons aujourd'hui pour nos divisions Services et Équipements contribue à créer une relation équilibrée à long terme, dans le cadre de laquelle nos clients loueurs achètent notre gamme de produits en grandes quantités et peuvent les fournir



Hugues Menager



à nos sociétés de services là où elles en ont besoin, quand elles en ont besoin. D'autres innovations et acquisitions seront recherchées pour répondre aux besoins des sociétés de services.

Quelles sont les synergies avec les unités opérationnelles de services du Groupe ?

Les échafaudages constituent le lien entre la branche Équipements et la branche Services d'Altrad. Altrad produit l'un des systèmes d'échafaudages les plus performants au monde. Au sein du Groupe, le système d'échafaudage modulaire Altrad devient un véritable standard. Ainsi, les sociétés de services Altrad peuvent compter sur un matériel de pointe, d'une qualité reconnue et fiable.

En outre, les sociétés de services ont une grande expérience en matière d'utilisation de notre matériel Altrad. Et ces connaissances sont utiles pour élaborer les évolutions de notre système, ainsi que pour le développement de nouveaux composants. Comme la fabrication se déroule sur des sites de production appartenant à Altrad, la demande supplémentaire en échafaudages de la part des sociétés du Groupe génère des économies d'échelle, ce qui rend la production d'échafaudages Altrad encore plus compétitive.

D'autres synergies sont possibles entre les branches Équipements et Services, notamment au niveau de la chaîne d'approvisionnement. Au Royaume-Uni, en France et au Benelux, des projets importants



Mark Clifford

sont en cours pour mutualiser des dépôts, des terrains et des bureaux. Cela devrait conduire à une réduction drastique du nombre de sites, permettant des économies importantes. En parallèle, une action spécifique amènera les sociétés de location/vente et les sociétés de services à mutualiser leurs échafaudages, ce qui permettra d'améliorer le taux d'utilisation.



Ray Neilson



Jean Le Pennec

EQUIPEMENT

MENT



Équipement

L'innovation se fait en relation avec les demandes des clients avec qui nous échangeons très en amont de la production.

Nos sociétés de services sont réparties dans de nombreuses régions du monde. Certaines sociétés de services Altrad travaillent dans des régions où la demande du marché de l'échafaudage est en croissance et où nous ne sommes pas encore pleinement présents. Leurs contacts et leur connaissance des marchés nous aideront à y développer nos activités. Il s'agit clairement là d'un domaine où les synergies entre les branches Services et Équipements peuvent fortement favoriser le développement de nos activités. Certains projets sont en cours pour le développement des ventes d'échafaudages et d'équipements de construction au Moyen-Orient et en Asie.



Ralf Deitenberg

Comment pouvons-nous continuer à nous développer ?

La condition préalable à la croissance est une capacité de production suffisante, ainsi qu'un degré élevé de flexibilité dans notre chaîne d'approvisionnement. Les sites de production du Groupe Altrad sont actuellement renforcés par d'importants investissements industriels, afin de répondre à la croissance de la demande, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Groupe.

Les produits d'échafaudage, d'équipement de construction et d'équipement pour les bâtiments officiels doivent évoluer en permanence pour rester en phase avec la demande de nos clients. Le développement intelligent des produits existants et la création de nouveaux produits répondant mieux à la demande de nos clients sont essentiels pour soutenir notre stratégie de croissance.

L'utilisation mutualisée des savoir-faire des branches Équipements et Services nous aidera à mieux comprendre les besoins dans les différents secteurs régionaux et les différents secteurs d'activité. Celle-ci devrait nous aider à nous développer sur les marchés existants, mais aussi dans les domaines où nous sommes aujourd'hui en position de faiblesse ou pas encore présents.

Notre nouvelle approche du *Business Development* devrait nous aider à définir la bonne stratégie de croissance interne et externe. Et pour ce qui est de



Des Moore

la croissance en interne, nous planifions la création d'un centre d'excellence, où les compétences locales ou spécifiques pourront être partagées pour développer de nouveaux marchés. Les ventes croisées, qui permettent aux filiales d'élargir leur gamme de produits ou de services, sont encouragées. La croissance externe, qui constitue l'ADN de la stratégie de développement d'Altrad, est encouragée : chaque nouvelle acquisition réalisée dans la branche Équipements apporte des produits supplémentaires à commercialiser dans tous les pays où le Groupe est présent.

Comment innovez-vous ?

Notre conviction est que le moteur essentiel de l'innovation est notre client et sa demande spécifique : Altrad n'est pas seulement un fournisseur de matériel d'échafaudage, de construction et d'équipement pour les collectivités. Nous sommes aussi un prestataire de services reconnu : de nombreux fournisseurs d'échafaudages utilisent notre matériel. Au sein du Groupe Altrad, nous travaillons donc toujours en concertation rapprochée avec nos clients. Il est ainsi très facile d'être à l'écoute de leurs besoins spécifiques.

L'innovation ne se borne pas à l'amélioration de nos produits, elle implique aussi l'amélioration de nos services. Pour cela, nous avons besoin d'une chaîne d'approvisionnement efficace et de services adaptés à une activité mondiale et numérisée.



Josip Markovac



Équipement

Au sein du Groupe Altrad, une partie du travail d'innovation est réalisée en interne par nos différents services R&D. Nouvellement mise en place, la structure centrale de *Business Development* du Groupe coordonnera ces activités, ce qui apportera un surcroît d'efficacité et de créativité.

L'innovation produit est une préoccupation permanente et un facteur essentiel de la réussite. Plusieurs nouveaux produits ont été lancés au cours de l'année écoulée, notamment la nouvelle tour d'étalement HD320, le nouvel escalier Escaplus, la nouvelle ligne d'échafaudages Multisecu et plusieurs nouvelles bétonnières, brouettes et machines de compactage. Tous ces produits contribueront à l'image novatrice du Groupe Altrad.

Les évolutions de la société dans son ensemble et de notre secteur d'activité en particulier exigent le savoir-faire d'experts externes. La coopération avec nos clients, nos fournisseurs et d'autres entités telles que les universités et les sociétés de conseil est nécessaire. C'est une pratique de plus en plus courante au sein du Groupe.

Nous misons également beaucoup sur la numérisation. Plusieurs projets ont été lancés au cours du mois écoulé, notamment des plates-formes d'apprentissage en ligne, un intranet et une base de données produits, ainsi que des logiciels 3D pour la conception ou le montage d'échafaudages.

LA STRATÉGIE D'ALTRAD

Le Groupe Altrad fournit une gamme complète de solutions, services et produits, qui lui permettent d'intervenir dans des domaines différents et de répondre à des besoins métier différents au service d'un même client, voire sur un même chantier. Les acquisitions horizontales et verticales ont en effet permis à Altrad de proposer l'accès à une offre diversifiée, et il s'agit même du seul Groupe intégré sur le marché des services à l'industrie.

L'objectif du Groupe est aujourd'hui de maintenir le taux de croissance annuel qu'il a enregistré au cours des 20 dernières années pour devenir le leader mondial incontesté des services récurrents à l'industrie.

Le Groupe maintient tout d'abord le cap stratégique initié en continuant d'investir dans les services à l'industrie, afin de continuer de se positionner sur les plus grands chantiers et projets industriels du monde. Il cherche de surcroît à consolider sa place de leader sur les différents marchés afin de jouer d'économies d'échelle et de déployer son offre au-delà du périmètre initial, qu'il s'est toujours agi de repousser, ce qui lui permet de devenir plus robuste, donc moins perméable aux variations des cycles économiques, renforçant ainsi son positionnement par rapport à ses principaux concurrents.

Le pilotage financier est un autre élément central de la stratégie, puisqu'une grande attention est portée au sein du Groupe à la génération de cash-flows libres, ce qui s'effectue par la recherche permanente d'un haut niveau d'EBITDA d'une part, et le maintien d'un Besoin en Fonds de Roulement (BFR) qui soit le plus bas possible, d'autre part, afin d'assurer la capacité de désendettement d'un Groupe qui investit massivement, notamment dans les acquisitions. Cet investissement s'effectue par ailleurs dans la conception de services et de produits innovants,

diversifiés et compétitifs, particulièrement dans les services les plus récurrents, et se trouve couplé à une stratégie commerciale pragmatique, toujours à la recherche de marchés en croissance et de la conquête de parts de marché. La méthode de management lean chère au Groupe repose sur un principe de subsidiarité permettant de placer les entités, dirigeants, managers et employés face à leurs responsabilités sans les handicaper dans leur prise de décision mais tout en orientant leurs politiques par la formulation de directives stratégiques et la fourniture d'informations permettant d'aiguiller l'action de chacun. Cette méthode permet de stimuler les énergies des équipes pour gagner en efficacité, en performance et en innovation.

Les principaux axes stratégiques et objectifs de transformation se résument dès lors à un développement international permettant l'optimisation du profil de risques du Groupe par la diversification des zones géographiques dans lesquelles il est actif, en même temps que, dans chaque pays, Altrad cherche à s'imposer comme un

Le Groupe Altrad veut consolider sa place de leader sur ses différents marchés pour servir toujours mieux ses clients, s'intégrer dans leur éco-système et voir à long terme.

MOHED ALTRAD

Stratégie



Moyen-Orient

Gaz



Navale

Construction



Équipement

Service

Maintenance

leader et à tirer pleinement profit des opportunités existantes dans chacun des marchés. Il va sans dire qu'Altrad a pleinement conscience que cette diversification géographique et cette capacité à s'imposer comme un leader sur des marchés différents nécessitent de nouer des partenariats avec de grands groupes multinationaux dans les secteurs qui intéressent le Groupe.

L'insistance d'Altrad sur la sécurité, la politique environnementale et sociale particulièrement exigeante à laquelle il s'astreint, son excellence opérationnelle et sa capacité à maîtriser les coûts contribuent d'ores et déjà à le placer dans une réelle position de partenaire fiable et durable, capable d'intervenir partout et dans des domaines divers.

Altrad cherche enfin en permanence à repousser les limites de l'innovation, en proposant des services nouveaux, notamment à travers des solutions d'outsourcing globales adaptées aux établissements industriels, mais aussi en se différenciant de la concurrence autrement que par les prix, et, par exemple, par l'ouverture de nouveaux segments de marché. L'innovation se porte en outre sur l'innovation stratégique et managériale, l'objectif étant de raccourcir les circuits de décision, de clarifier les responsabilités de chacun, de favoriser les échanges horizontaux et de valoriser les différences culturelles pour tirer de leur dialogue et de leur contraste même matière à accroître la richesse économique, mais aussi et surtout, humaine, du Groupe.

Altrad cherche à repousser toujours plus loin les limites de l'innovation pour proposer des solutions d'outsourcing global.

MOHED ALTRAD

Innovation

Life cycle extension



LA GESTION DES RISQUES

Actif notamment sur des sites industriels sensibles, dans des pays aux environnements législatifs et réglementaires, économiques et géopolitiques différents, desservant par ailleurs des industries extractives, liées aux hydrocarbures ou à la génération d'énergie, employant enfin un nombre important de collaborateurs, le Groupe a intégré la gestion des risques à son modèle économique

pour réduire autant que possible leur impact en cas de survenance. Dans ses opérations au jour le jour comme dans la conception et l'implémentation de sa stratégie, il prend en compte les risques qu'il s'agit pour lui de mesurer, de contrôler et de gérer en vue de veiller à la pérennité de ses activités et à la possibilité de continuer de mener son ambitieuse politique de déploiement.

TYPE DE RISQUE	DESCRIPTION	SOLUTIONS PROPOSÉES
Environnement politique et macro-économique	<ul style="list-style-type: none"> Variations du cours des hydrocarbures. Fluctuations monétaires. " <i>Faits du prince</i> " / instabilité politique / guerre / risque législatif et réglementaire. 	<ul style="list-style-type: none"> Dépendance réduite par rapport à l'<i>Oil & Gas</i> (50 % des activités). Présence essentiellement en <i>Maintenance</i> (70 % de l'activité de Services), activité moins dépendante des variations de cours. Pluralité de l'ancrage géographique. Contrats conclus essentiellement en devises.
Concentration des clients	<ul style="list-style-type: none"> Impact de la perte d'un client sur l'activité. 	<ul style="list-style-type: none"> Diversification du type de services, des marchés, des zones géographiques. Majorité de contrats long terme à taux de renouvellement élevé.
Santé, sécurité et environnement	<ul style="list-style-type: none"> Risque de réputation et risque commercial en cas d'accident. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.
Concurrence	<ul style="list-style-type: none"> Le marché des échafaudages, étais, étaieusement, bétonnières & brouettes est soumis à une concurrence particulièrement intense. 	<ul style="list-style-type: none"> Virage stratégique accompli vers les services aux entreprises, par l'acquisition de groupes majeurs.

TYPE DE RISQUE	DESCRIPTION	SOLUTIONS PROPOSÉES
Matières premières	<ul style="list-style-type: none"> Les opérations du Groupe nécessitent l'acquisition de matières premières comme l'acier, l'aluminium, le zinc. Ces métaux sont soumis à de fortes fluctuations. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion des achats à terme par une équipe spécialisée. Mise en concurrence des producteurs et des vendeurs. Négociations contractuelles pour obtenir des clauses de révision de prix de la part des clients.
Systèmes d'information et cybersécurité	<ul style="list-style-type: none"> Risques de piratage. Obligations réglementaires en termes de protection des données et des réseaux. Obsolescence des systèmes. Solutions de <i>back-up</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Certification " <i>cyber essentials</i> ". Patch utilisé sur l'équipement informatique (IT). Utilisation des derniers antivirus et filtres URL.
Taux d'intérêt et de change	<ul style="list-style-type: none"> Risques relatifs aux taux de change et d'intérêts. 	<ul style="list-style-type: none"> Le risque de change des filiales est limité car les flux de trésorerie se font dans la même monnaie pour une filiale donnée. La majorité de la dette financière est à taux fixe, avec la mise en place de couvertures sur les crédits. La mise en place d'un <i>currency swap</i> est à l'étude, pour convertir une partie de la dette en Livres sterling.
Crédit	<ul style="list-style-type: none"> Risque de contrepartie lié aux activités commerciales, et plus particulièrement dans les économies émergentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Autorisation préalable requise pour ouvertures de comptes clients. Surveillance des ratings clients et de leur évolution. Suivi des encours clients et des montants de couverture. Contrôle régulier des travaux à refacturer.
Liquidité	<ul style="list-style-type: none"> Remboursement de la dette. Financement du cycle d'exploitation. 	<ul style="list-style-type: none"> 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. Diversification des contrats de dette. Négociation de maturités de plus de 5 ans et des crédits in fine. Maintien d'une position de cash de l'ordre de 500 millions d'euros.
Croissance externe	<ul style="list-style-type: none"> Depuis sa création le Groupe a réalisé plus de 100 acquisitions. Ces acquisitions induisent des investissements conséquents nécessitant une rentabilité soutenue. 	<ul style="list-style-type: none"> Le Groupe maintient des ratios dette nette / EBITDA inférieurs à 2,5. 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. Tous les managers du Groupe sont sensibilisés aux risques associés à la croissance.

LE GRAND 8 D'ALTRAD

LE GRAND 8 D'ALTRAD

8 SUJETS CLÉS POUR ALTRAD, 8 SUJETS QUI DISTINGUENT ALTRAD ET QUI EN MÊME TEMPS ANCRENT LE GROUPE DANS LES ENJEUX CONTEMPORAINS DES GRANDS GROUPES MONDIAUX...

LE GRAND 8 D'ALTRAD

GROUPE

- 1 La réinvention en continue de l'entreprise, via la mise en place d'une *Progress Unit* dédiée au *Business Development*. / Page 66
- 2 L'intégration des salariés du Groupe à son avenir en faisant d'eux des actionnaires. / Page 68
- 3 L'exigence de sécurité absolue vue comme un atout pour le Groupe et pas comme une contrainte. / Page 70
- 4 Plus de 100 acquisitions depuis la fondation du Groupe. / Page 74
- 5 Un état d'esprit et des valeurs qui sont les mêmes depuis 1985. / Page 76
- 6 Le concept de responsabilité de l'entreprise dans la société fait partie de l'ADN du Groupe. / Page 78
- 7 L'innovation comme élément différenciant. / Page 80
- 8 Altrad présent dans quelques-uns des plus grands projets industriels du monde. / Page 82

Innovation

BUSINESS DEVELOPMENT

1. BUSINESS DEVELOPMENT, QUAND LE GROUPE SE DONNE LES MOYENS D'UNE RÉINVENTION EN CONTINU

Alors que le Groupe a poursuivi sa croissance — interne et externe — lors de l'exercice écoulé, il a décidé de faire évoluer son organisation et de créer une équipe en charge de la coordination du *Business Development*. Le rôle de cette équipe n'est pas uniquement commercial : il est de penser différemment, de proposer des idées, d'innover en matière d'offres. Les maîtres mots de cette équipe sont l'inventivité, la créativité, la réactivité et l'originalité.

Elle doit contribuer à garder alertes l'ensemble des *Business Units* et la totalité des métiers, les faire dialoguer les uns avec les autres pour dépasser l'organisation en silos et centrer toute l'approche et l'activité du Groupe sur le contact avec le marché. Le *Business Development* est ainsi plus qu'une division du Groupe, plus qu'une nouvelle *Progress Unit*,

“ Se réunir est un début,
rester ensemble
est un progrès,
travailler ensemble
est la réussite. ”

Henry Ford

plus qu'une méthode, un véritable état d'esprit, une philosophie qui doit permettre à Altrad de conserver et d'amplifier le dynamisme qui a fait la renommée du Groupe.

Le *Business Development* doit, dans ce cadre, contribuer à la détermination des orientations stratégiques et de la politique commerciale future de la société et assurer ainsi le maintien de sa dynamique de croissance.

Les missions du *Business Development* sont les suivantes :

- l'observation et la compréhension des besoins et attentes spécifiques sur des marchés donnés;
- la recherche de la satisfaction accrue des attentes actuelles des clients;
- l'anticipation de besoins à venir, des tendances de marché et des mutations techniques et technologiques;
- la création de nouvelles habitudes de consommation;
- l'approfondissement des marchés généraux et/ou le développement de marchés de niche;
- l'identification des facteurs de risques.

Ainsi, le *Business Development*, afin d'accomplir ses objectifs et de réaliser ses desseins à l'échelle du Groupe, et pour pouvoir acquérir et accumuler les connaissances qui sont nécessaires à cela, suppose la capacité, au niveau de l'organisation dans son ensemble :

- à collecter, stocker, analyser et exploiter une quantité exceptionnelle d'informations, et ce, de manière pertinente et efficace;

1. BUSINESS DEVELOPMENT, QUAND LE GROUPE SE DONNE LES MOYENS D'UNE RÉINVENTION EN CONTINU

- à maîtriser les coûts;
- à innover en permanence pour développer, créer de nouveaux produits et services, mais aussi de nouveaux outils et méthodes de travail et d'organisation;
- à collaborer de manière transversale et à rompre

- ainsi avec un mode de fonctionnement en silos;
- à développer et renforcer les compétences pour les adapter aux besoins évolutifs de l'entreprise;
- à adapter, transformer et faire évoluer la culture du Groupe.

IMAGINER



Réinventer

ÉVOLUER

2. DES SALARIÉS ENTREPRENEURS DE LEUR DESTIN

Le Groupe a fait de l'humain le cœur de son approche et de son action. Il est donc naturel que le bien-être, les ambitions, la progression et l'accomplissement de ses salariés fassent l'objet d'une attention particulière. L'esprit d'entrepreneuriat qui caractérise le Groupe se doit ainsi d'être retrouvé au niveau de chaque filiale, de chaque manager et de chaque salarié, afin de maintenir vivant le dynamisme d'Altrad, et de permettre à chaque salarié d'être l'entrepreneur de son propre parcours et de réaliser ses propres ambitions, en toute autonomie. Le Groupe s'appuie ainsi sur les talents qu'il recrute, sur lesquels il compte bâtir son avenir, en les challengeant, en les incitant à donner le meilleur d'eux-mêmes, et en les encourageant à la rigueur et à l'exemplarité, tout en offrant à tous les collaborateurs la possibilité de librement imaginer, concevoir, choisir et suivre leur parcours au sein du Groupe.

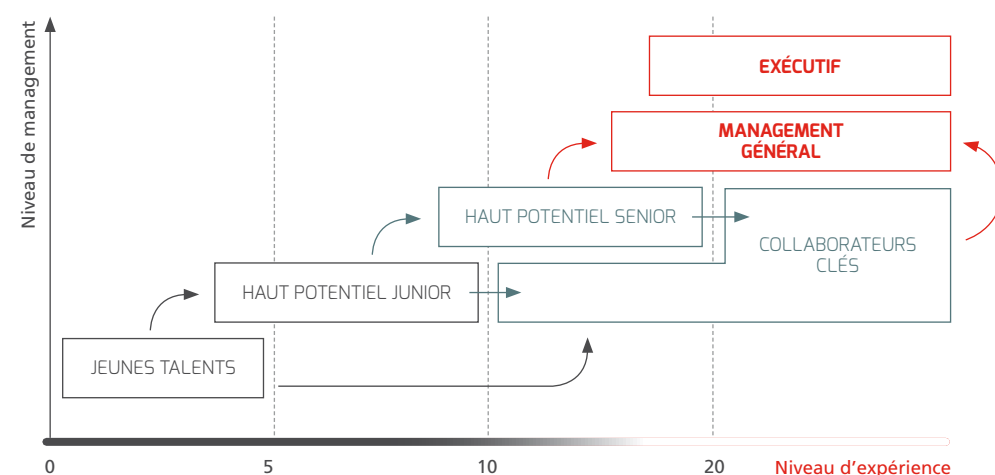
Altrad a toujours placé au cœur de sa politique de recrutement l'idée que chacun, quelle que soit son

identité, sans distinction à raison de la nationalité, de la race, du sexe ou de handicap, recèle un potentiel qu'il est de son droit, et du devoir de son employeur, de parfaire, de polir, et de faire croître.

Le Groupe cherche à y contribuer, dans un esprit de dialogue permanent, en déployant une démarche continue d'amélioration de l'environnement de travail et de gestion des relations sociales, en offrant des formations pour accroître la polyvalence et la mobilité de chacun et faire porter à la connaissance de toutes les opportunités qui s'ouvrent dans des domaines divers, pour accompagner vers la réussite chaque élément du Groupe.

La Charte de l'entreprise, qui insiste sur l'esprit d'entrepreneuriat, est ainsi remise à chaque manager. Elle affirme ce que dans la pratique le Groupe a toujours cherché à faire : laisser une large latitude aux managers, au sein de chaque filiale, afin que chacun puisse prendre ses responsabilités et ses décisions en toute indépendance, sans intervention du centre. Les fréquentes réunions de managers sont l'occasion de rappeler à chacun cet esprit, d'y

GESTION DES TALENTS



2. DES SALARIÉS ENTREPRENEURS DE LEUR DESTIN

insister, et d'encourager la possibilité, pour chacun, de faire croître leur activité et de rechercher de nouvelles opportunités.

Les filiales organisent en outre leurs propres programmes de développement pour le personnel à haut potentiel, permettant ainsi de maintenir toujours vivants les contacts avec leurs managers, et participant ainsi à l'élaboration d'une culture commune de leadership.

Enfin, différents systèmes d'incitation sont mis en œuvre, allant des programmes incitatifs de court terme aux primes d'encouragement en actions en passant par les plans de long terme. L'appartenance au Groupe, le sentiment d'être responsable d'une marche et d'un destin communs, sont ainsi renforcés, et encouragent les managers à donner le meilleur d'eux-mêmes et à pleinement révéler leur potentiel au service de la collectivité.

IMAGINER DEMAIN



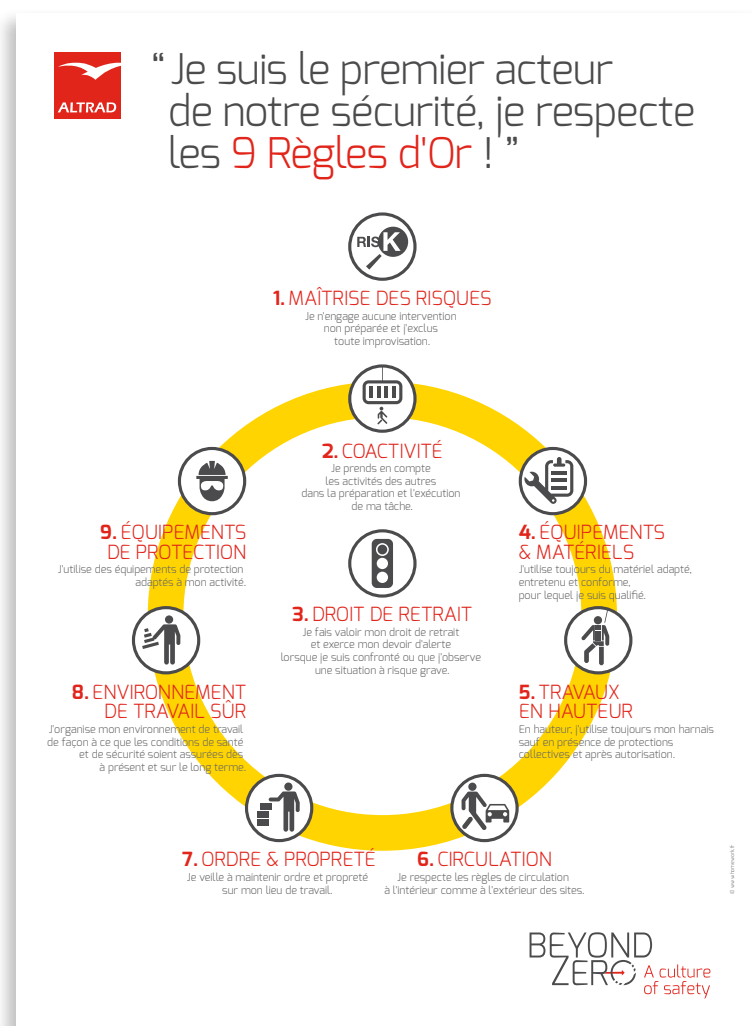
3. LA SÉCURITÉ AU CŒUR DU BUSINESS MODEL

Au vu de ses activités sur des chantiers complexes dans de grands sites industriels, comptant parfois parmi les plus importants de la planète, Altrad a toujours eu à cœur de garantir à tous ses collaborateurs intervenant sur les sites mais aussi en charge des fonctions administratives et support des conditions maximales de sécurité.

Chaque filiale doit ainsi mettre en œuvre son propre système de management de santé, sécurité et environnement (Health Security Environment, HSE) conformément à la politique et à la vision du Groupe en la matière, qui vient se surajouter et mettre en œuvre les directives générales contenues dans la politique HSE du Groupe. Cette dernière contient notamment un protocole de communication HSE, et incite l'ensemble des *Business Units* à mener des audits et à veiller à garantir des niveaux maximums de sécurité pour l'ensemble des collaborateurs.

Au-delà des mesures concrètes prises dans ce sens, l'objectif est d'ancrer dans les pratiques quotidiennes et dans l'esprit de chacun le respect absolu de la sécurité, et d'en faire une culture à part entière dont les mesures et procédures concrètes d'application ne sont que les éléments les plus visibles.

La sécurité doit ainsi être intégrée par tous les métiers, du terrain à la direction générale, et dans tous les sites et tous les pays dans lesquels le Groupe est présent. Chacun porte ainsi la responsabilité de sa propre sécurité et de son propre confort au travail, mais aussi celle de tous ceux qui l'entourent. En cette matière comme dans toutes les autres, l'excellence, le bien-être et l'épanouissement de tous restent les maîtres mots.



3. LA SÉCURITÉ AU CŒUR DU BUSINESS MODEL

" Au sein d'Altrad, nous sommes conscients que la complexité et la diversité de nos activités rendent parfois difficile l'identification des situations à risques et le choix de l'attitude à adopter face à un danger. C'est pour cette raison qu'à tous les niveaux du Groupe, de nombreuses initiatives visant à améliorer la sécurité ont été lancées. Ces initiatives font partie d'un processus d'amélioration continue reposant sur l'identification, l'analyse et le contrôle des risques.

Pour **réduire ces risques et élever la sécurité au rang de valeur fondamentale partagée par tous**, Altrad s'engage à placer la sécurité au cœur de sa culture d'entreprise. La démarche que nous mettons en avant au sein du Groupe permet à chacun de s'impliquer et de donner son opinion sur les sujets ayant trait à la santé et à la sécurité. Au quotidien, la contribution de chacun est nécessaire et bienvenue. Elle se traduit par un engagement collectif qui nous permet de développer une véritable culture sécurité. "

Mohed Altrad



RÉDUIRE LES RISQUES

Contrôler

PLACER LA SÉCURITÉ AU CŒUR DE SA CULTURE D'ENTREPRISE

4. PLUS DE 100 ACQUISITIONS !

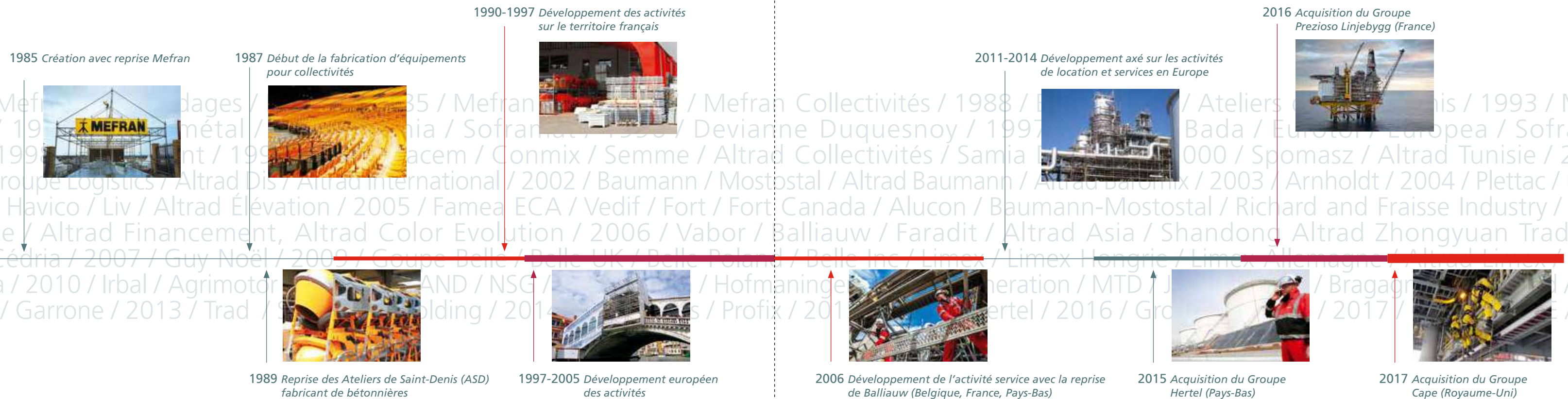
Depuis sa création en 1985 par la reprise de Mefran, société montpelliéraine spécialisée dans la fabrication d'échafaudages, le Groupe n'a cessé de croître, notamment par une stratégie mûrie et affinée au fil des années d'acquisitions stratégiques et intelligentes, domaine dans lequel le Groupe a acquis un authentique savoir-faire.

Les acquisitions ont ainsi permis au Groupe de gagner en expertise et en polyvalence, de conquérir de nouveaux marchés, d'étendre sa présence à l'international et notamment son leadership sur le marché européen. Ces acquisitions s'inscrivent dans le cadre de l'ambition et de l'esprit de conquête qui anime le Groupe et son Président.

Ainsi, en 2006, la prise de contrôle de Balliauw, société spécialisée dans les services à l'industrie, marque pour lui une nouvelle ère, puisqu'elle lui permet de devenir un acteur des services à l'industrie,

domaine dans lequel Altrad réalise aujourd'hui plus des trois quarts de son chiffre d'affaires. Par la suite, en 2015-2017, l'approche stratégique ainsi initiée se voit confirmée et amplifiée, avec l'acquisition successive de trois leaders européens qui permet au Groupe de tripler sa taille en moins de deux ans: il s'agit du néerlandais Hertel, du français Prezioso Linjebygg et du britannique Cape.

Le rythme soutenu auquel ont eu lieu les acquisitions de ces dernières années, le changement de dimension du Groupe qu'elles ont occasionné ont par ailleurs imposé de laisser un maximum de la latitude aux filiales et à leurs managers. La holding n'a conservé qu'une politique de supervision, de coordination et d'intégration. Elle se concentre sur les priorités du Groupe, limite les fonctions transversales et conserve une structure lean pour respecter au mieux une stricte subsidiarité. Cette agilité des structures transversales permet de préserver la capacité de réactivité du Groupe.



4. PLUS DE 100 ACQUISITIONS !

Quant aux différences culturelles entre les organisations, elles sont pleinement respectées et le Groupe les a toujours perçues comme des opportunités dont il est nécessaire de pouvoir pleinement tirer parti. Ces différences culturelles peuvent ainsi trouver et

prendre leur place dans le système de valeurs cher au Groupe Altrad, au cœur duquel se trouve la foi dans l'humain, sa capacité à créer des solidarités, à collaborer, et sa propension à l'entraide, en particulier dans l'adversité.

“ Lorsque j'ai acquis ma première entreprise en 1985, je ne nourrissais pas l'idée de fonder sur elle un groupe à dimension internationale. Je voulais avant tout permettre à l'entreprise de se développer. Mais, au fil des années, de nombreuses étapes ont été franchies et le Groupe Altrad est maintenant devenu extrêmement solide. Il est sans doute vrai que rien n'est acquis, mais je crois que nous pouvons tous avoir confiance en l'avenir. ”

Mohed Altrad

5. L'ESPRIT & LES VALEURS

Le Groupe a toujours maintenu au cœur de son identité un fort attachement à des valeurs qui constituent à la fois le cadre et le socle communs dans lesquels s'inscrivent à la fois activité économique et action humaine de ses employés.

En effet, le Groupe porte dans ses gènes la conscience et la conviction que, comme toute organisation, il constitue avant tout une communauté humaine en priorité au service de l'humain. Ainsi, cette communauté se doit d'être animée, régie, motivée et soudée par la conviction de participer à un projet commun, et de partager des valeurs communes, afin que la collectivité puisse prospérer et que tous ceux qui la composent puissent pleinement s'épanouir. Les valeurs communes du Groupe doivent ainsi lui permettre de réaliser, avec ses salariés, ses objectifs et les leurs, et de réaliser et renforcer les qualités humaines de chacun.

Le Groupe Altrad doit ainsi sa réussite au fait d'avoir su exprimer, expliciter, affiner et développer ses valeurs de façon évolutive, tout au long de son histoire, tout en restant fidèle aux principes qui ont été les siens dès le début de l'aventure. Car les valeurs d'Altrad ne relèvent pas de la simple opération de communication et le Groupe a toujours

veillé à les réaliser et à les rendre vivantes et réelles dans la vie quotidienne de ses employés.

Le rôle du manager est essentiel dans la diffusion des valeurs. Par son discours et son comportement, il doit en être l'ambassadeur. Les managers se voient ainsi communiquer, pour assurer la dissémination des valeurs du Groupe, la Charte de l'entreprise intitulée Les Chemins du possible, qui résume la philosophie du management qui s'exerce dans le Groupe.

Le courage, le respect, la convivialité, l'humilité mais aussi la solidarité sont au cœur de la philosophie du Groupe et du projet humain et humaniste qui l'anime, et structurent, sous-tendent l'esprit entrepreneurial et de conquête qui est le sien. C'est précisément dans cet esprit qu'a ainsi été acquis le club de rugby de Montpellier : les mondes de l'entreprise et du sport collectif partagent un même socle de valeurs et mettent l'humain au centre pour réaliser un succès qui ne peut être que collectif.

La préservation et la transmission de cette philosophie humaniste habitent Mohed Altrad. Le monde de l'entreprise, la pratique du sport ou l'écriture de contes constituent autant d'opportunités de diffusion de ces valeurs.

VALEURS DU GROUPE ALTRAD

Respect
Convivialité
Humilité
Solidarité
Courage

PRINCIPES FONDATEURS DU GROUPE ALTRAD

Sécurité
Esprit client
Excellence technique et technologique
Performance économique
Ouverture sur le monde

5. L'ESPRIT & LES VALEURS

“ Un entrepreneur ne bâtit jamais seul. Une entreprise est toujours le fruit conjugué de celles et ceux qui y participent, qui s'engagent personnellement dans un projet [...] Et la dimension humaine est essentielle ; il nous faut la respecter et la valoriser [...] car **c'est l'aventure collective qui vaut la peine d'être vécue. [...]** En définissant et en se choisissant des valeurs qu'il se propose d'incarner et de défendre, un groupe signifie la responsabilité à laquelle s'engage chacun de ses membres, à la fois pour lui mais surtout vis-à-vis des autres. ”

Mohed Altrad



6. LA RSE CHEZ ALTRAD PLUS QU'UNE OBLIGATION LÉGALE, UNE MANIÈRE DE TRAVAILLER

Toutes les valeurs et tous les engagements qui définissent et sous-tendent les politiques et l'éthique d'Altrad ont logiquement conduit le Groupe à mener une ambitieuse politique de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Car au-delà de la performance économique et de la culture de réactivité, d'attention et d'excellence mise au service des clients, Altrad est mû par la conviction que toute organisation humaine est faite par l'homme et pour l'homme. Plus encore : la contribution active à l'intérêt général du Groupe participe de la culture d'excellence qui est la sienne, fait sa notoriété, augmente sa performance économique, cimente les solidarités et rend plus efficace la coopération en son sein.

La démarche RSE au sein d'Altrad s'articule ainsi autour de piliers qui sont au nombre de cinq :

- le développement et la valorisation du capital humain : celle-ci passe d'abord par le soin pris à respecter la diversité culturelle du Groupe devenu international. Altrad s'est par ailleurs engagé à une prise en compte non seulement du handicap mais aussi de restrictions plus légères dans l'emploi, à travers le développement de toute une politique de postes aménagés mis en place de façon ponctuelle après les arrêts maladie ou les accidents privés ou de travail, mais aussi la mise en œuvre d'une aide plus prolongée pour des publics avec des handicaps reconnus. Altrad met par ailleurs l'accent sur le fait d'aller vers les demandeurs d'emploi pour lesquels il existe de fortes actions en relation et en coopération notamment avec Pôle Emploi et les régions françaises.
- la réduction de l'impact des activités du Groupe sur l'environnement : Altrad a mis sur pieds une

série de politiques ayant pour objectif d'optimiser le déplacement des véhicules et des collaborateurs, mais aussi, en harmonie avec l'amélioration des performances économiques, l'optimisation de l'organisation des chantiers. Le Groupe encourage en outre des modes de déplacement alternatifs comme le covoiturage et les transports en commun chaque fois que cela est possible, et propose des véhicules à énergie alternative comme les véhicules à motorisation hybride à ses employés, de même que sont mis à la disposition des collaborateurs des véhicules écologiques. Dans ce cadre, une politique de remplacement du parc automobile existant a été mise en place.

- le développement de la culture de sécurité et de la maîtrise des risques : plus qu'un devoir civique, la sécurité chez Altrad est une valeur partagée par l'ensemble des collaborateurs et des partenaires, un impératif catégorique. Ce développement d'une authentique culture de sécurité s'est d'abord effectué sous un angle technique en animant les systèmes de management. Mais, le Groupe a développé une véritable culture de sécurité. Le Groupe sait que sa politique de sécurité doit être toujours plus innovante, contribuer à la performance de l'entreprise, et il s'agit là d'un axe de travail qui fait pleinement partie du développement durable et responsable.
- l'action en faveur de l'insertion, de l'éducation, de l'employabilité et de la diversité : par exemple dans le cadre de l'intervention d'Altrad sur le site de l'EPR en Haute-Normandie, une politique emblématique a été menée à travers le recrutement de 120 collaborateurs à Flamanville et ce, à travers 8 vagues de recrutement (5 pour les activités de peinture, et 3 pour la protection incendie / enrubannage) menées entre 2005 et

6. LA RSE CHEZ ALTRAD PLUS QU'UNE OBLIGATION LÉGALE, UNE MANIÈRE DE TRAVAILLER

2017, dans une région, fortement impactée par la désindustrialisation. Les collaborateurs recrutés se sont vus dispensés des formations, lesquels ont donné lieu à la remise de titres homologués, et notamment des Certificats de Qualification Professionnelle (CQP).

- le suivi scrupuleux des règles éthiques : le respect des règles d'éthique des affaires chez Altrad se traduit par une lutte active menée par le Groupe contre le blanchiment d'argent et la corruption (que celle-ci soit directe ou indirecte, active ou passive, ou qu'elle consiste dans un défaut de prévention ou de dénonciation d'actes de corruption) et ce, aussi bien au sein

du Groupe que dans la conduite et la pratique des affaires et des négociations avec des clients et fournisseurs potentiels. Le Groupe propose à tous ses nouveaux collaborateurs des formations dans ce cadre, et notamment à destination des managers, afin qu'ils se montrent attentifs à la question et redoublent de vigilance dans ce cadre. Un code de conduite a été rédigé, lequel a été suivi plus récemment par la rédaction d'un guide de conformité. Altrad veille ainsi à faire une application stricte et scrupuleuse de toutes les législations qui ont trait à la question, et ce, de la Loi américaine en cette matière à la convention de l'UE en passant par le United Kingdom Bribery Act, ou encore, la Loi Sapin 2 en France.

CULTURE SÉCURITÉ

Anticiper

FORMER



7. L'INNOVATION POUR DEVANCER LES ATTENTES DU CLIENT

Dans un environnement marqué par une concurrence de plus en plus forte, et alors que les évolutions techniques, technologiques, opérationnelles, commerciales et structurelles se font à une cadence de plus en plus soutenue, tout acteur, surtout s'il se dit et se montre ambitieux, se voit dans l'obligation de placer au cœur de son projet l'innovation. C'est donc en toute logique qu'Altrad a pleinement embrassé cette valeur et l'a placée au cœur de son identité.

Si le Groupe Altrad fabrique, commercialise ou utilise des équipements qui ont peu évolué, du moins en apparence, durant plusieurs décennies dans le secteur du BTP, la volonté de progresser qui l'anime, la nécessité pour lui de rester concurrentiel lui imposent de considérer l'innovation comme une nécessité absolue.

L'innovation permet en effet à ceux qui la pratiquent de gagner de nouveaux contrats, notamment à l'export, de diversifier ses activités, d'enregistrer une croissance plus soutenue et d'augmenter ses marges. Ces effets de l'innovation permettent ainsi au Groupe d'être en position de force face à ses concurrents, en gardant la maîtrise de ses métiers tout en anticipant les dernières tendances du marché et les nouveaux besoins des clients.

Mais au-delà de l'intérêt économique et financier certain que présente l'innovation, elle permet avant tout et surtout de valoriser ce qui reste la principale richesse du Groupe : son capital humain. Sans la mobilisation et l'implication de l'ensemble des hommes et des femmes qui font Altrad, sans leur adhésion à la volonté d'innovation du Groupe et de son dirigeant, sans les effets bénéfiques que l'innovation leur permet d'atteindre à titre

personnel, dans la réalisation de leurs objectifs et de leur potentiel, l'innovation telle qu'elle a été pratiquée par Altrad n'aurait jamais pu être ce qu'elle a été jusque-là.

Une politique d'innovation réussie a par ailleurs pour condition première de reposer sur une accumulation, un traitement et une circulation optimisée de l'information.

La politique d'innovation se traduit dès lors par des mesures simples et concrètes qui doivent se poursuivre et être conduites en permanence pour que le Groupe puisse être maintenu en tension d'innovation :

- embauches de nouveaux salariés sur la base des connaissances et des compétences qu'il peut apporter;
- intégration de nouvelles entreprises;
- benchmarking et veille concurrentielle;
- formation du personnel;
- recherche et développement, réorganisation de la production, introduction de certifications;
- mise en place ou amélioration de politiques commerciales et marketing;
- regroupement et collaboration avec des partenaires du secteur.

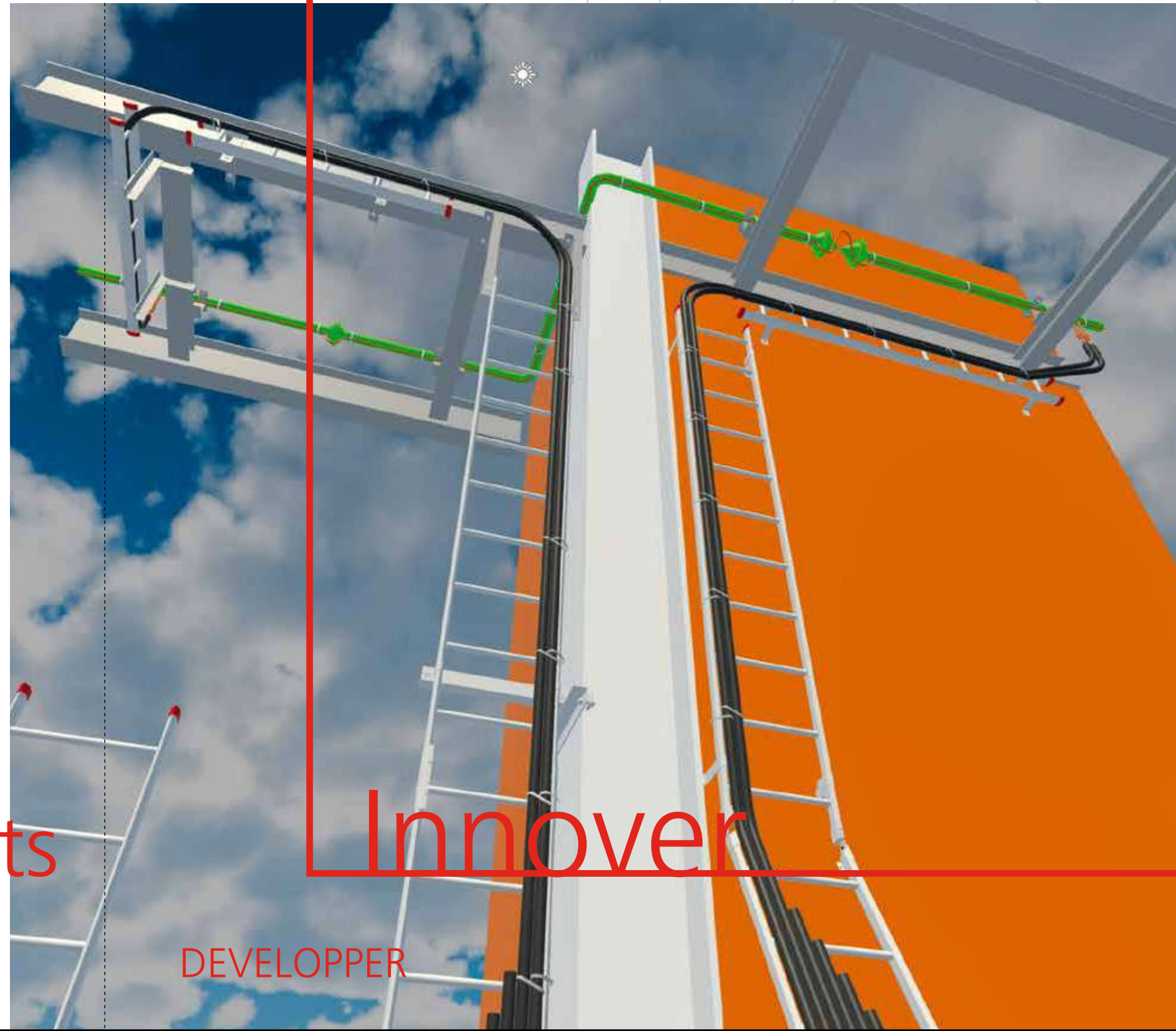
Devancer
les clients

7. L'INNOVATION POUR DEVANCER LES ATTENTES DU CLIENT

CRÉER

DEVELOPPER

Innover



8. ALTRAD DANS LES PLUS GRANDS PROJETS INDUSTRIELS DU MONDE

es valeurs, l'esprit de conquête, l'éthique, les performances, la rigueur qui animent le Groupe en ont fait un partenaire fiable pour les sites industriels les plus importants

et les plus grands groupes, sur des chantiers représentant des enjeux économiques considérables non seulement pour les clients, mais aussi pour les régions, voire les États qui les abritent.



ÉTHIQUE

Industriels

PERFORMANCE

8. ALTRAD DANS LES PLUS GRANDS PROJETS INDUSTRIELS DU MONDE

PRELUDE^{FLNG}



BLOC 17^{CONTRAT DE MAINTENANCE}



Client	<ul style="list-style-type: none"> • Samsung Heavy Industries • Shell (propriétaire)
Marché	<ul style="list-style-type: none"> • Pétrole & Gaz • Offshore (structure LNG flottante)
Description	<ul style="list-style-type: none"> • Fourniture et pose d'isolation cryogénique sur la tuyauterie supérieure du navire • Hook-up (raccordement) d'isolation offshore sur la totalité du projet • Isolation thermique et cryogénique à la fois sur les éléments de process et au niveau de la zone de stockage
Chiffres-clés	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat de plus de 100 millions de dollars dans le cadre d'un projet de développement d'environ 14 milliards de dollars • Altrad, a mis en place une école de formation pour les travailleurs coréens et formé 360 opérateurs locaux à l'isolation cryogénique • Pic de 800 employés
Principales dates	<ul style="list-style-type: none"> • De mars 2016 à mai 2017
Principales caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • FLNG, le plus grand navire flottant jamais construit, Prelude sera ancré dans les fonds marins australiens pendant 25 ans • Une envergure de 488 mètres de long sur 74 mètres de large • 600 000 tonnes en pleine charge (à titre de comparaison, le plus grand porte-avions américain, Nimitz, représente 97 000 tonnes en pleine charge).

Client	<ul style="list-style-type: none"> • Total E&P Angola
Marché	<ul style="list-style-type: none"> • Pétrole & Gaz
Description	<ul style="list-style-type: none"> • Décapage et sablage (notamment par UHP) • Revêtements anticorrosion • Protection passive incendie • Isolation thermique • Échafaudages • Travaux sur corde
Chiffres-clés	<ul style="list-style-type: none"> • 4 unités flottantes FPSO (GIRASSOL/DALIA/PAZFLOR/CLOV) • 2 millions d'heures travaillées pendant 5 ans • Personnes à bord en moyenne : 160 opérateurs • 300 tonnes d'échafaudages
Principales dates	<ul style="list-style-type: none"> • 2015 : Signature d'un contrat de 5 ans
Principales caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Programme complet de maintenance défini pour chaque FPSO • Principales contraintes et mesures de sécurité : formation des travailleurs locaux, adaptation de l'équipement • Récupération des abrasifs et recyclage, notamment dans les réservoirs de ballasts.

CLAIR RIDGE



- Client**
- BP
- Marché**
- Pétrole & Gaz
- Description**
- Accès
 - Isolation
 - Revêtements
 - Protection passive incendie
 - Services relatifs au fonctionnement de la plateforme
- Chiffres-clés**
- Contrat de 70 millions de livres dans le cadre du projet de développement de 4,5 milliards de livres
 - 1200 tonnes d'échafaudages mobilisés en milieu offshore
 - Effectif maximal de 360 employés
 - 180 personnes à bord
 - 1,5 millions d'heures travaillées sans accident
- Principales dates**
- De juin 2015 à juin 2018
- Principales caractéristiques**
- Le plus grand projet de raccordement dans le plateau continental du Royaume-Uni au cours des 20 dernières années
 - Clair Ridge est la deuxième phase de développement du champ pétrolier Clair, à 75 kilomètres à l'ouest des îles Shetland
 - BP va utiliser une nouvelle technologie de récupération du pétrole lorsque les opérations commenceront sur le champ de Clair Ridge, à l'ouest des îles Shetland
 - 40 millions de barils supplémentaires devraient être récupérés sur le champ durant toute sa durée de vie.

BLOC 17 CONTRAT D'INSPECTION



- Client**
- Total E&P Angola
- Marché**
- Pétrole & Gaz
- Description**
- Accès et travaux sur cordes
 - Contrôles non destructifs (NDT)
 - Levage
 - Grément et opérations mécaniques diverses
- Chiffres-clés**
- 2017 : 6 millions d'euros
 - 2018 : 9 millions d'euros
 - Équipage : 6 personnes par navire
 - Activités ad hoc : 10 à 15 personnes à bord en moyenne
- Principales dates**
- Contrat signé en 2014 pour 5 ans
- Principales caractéristiques**
- Accès par cordes
 - Contrôles non destructifs (NDT)
 - Grément et opérations mécaniques diverses
 - Activité supplémentaire de sécurisation pour les contrôles non destructifs avancés
 - Analyse des mouvements à distance (RMS)
 - Analyse numérique par rayons X
 - Interventions sur cordes.

GORGON



- Client**
- Chevron
- Marché**
- Pétrole & Gaz
- Description**
- Fourniture
 - Application de peinture
 - Installation d'isolation et d'ignifuge
- Chiffres-clés**
- Valeur du contrat : 700 millions de dollars australiens
- Principales dates**
- Novembre 2011 : attribution du marché
 - Février 2014 : mobilisation pour l'île de Barrow
 - Mars 2017 : livraison du train n° 3
- Principales caractéristiques**
- Effectif total de 1 200 personnes employé à l'apogée des travaux
 - 720 personnes en moyenne étaient déployées sur le site de construction.
 - Travailler dans une réserve de catégorie A imposait des Contraintes de quarantaine et des défis logistiques extrêmes
 - Tout ce qui était transporté sur le chantier devait être désinfecté par fumigation et mis en quarantaine avant expédition.

DUNKERQUE LNG



- Client**
- EDF (client final)
 - TS LNG - Techint (Italie) & Sener (Espagne)
- Marché**
- Pétrole & Gaz
- Description**
- Construction d'un terminal GNL dans l'avant-port Ouest de Dunkerque
 - Principale mission : pré-isolation pour les tuyaux de réception de gaz au niveau de la jetée
 - Autres prestations réalisées : échafaudage, peinture
- Chiffres-clés**
- Valeur du contrat : 35 millions d'euros
 - Une moyenne de 100 opérateurs
- Principales dates**
- De 2013 à 2016
- Principales caractéristiques**
- Construction d'un atelier dédié pour la partie pré-isolation
 - Participation au développement économique local : sessions de formation pour environ 15 candidats stagiaires grâce à un partenariat avec les autorités locales, Pôle Emploi et EDF.

WHEASTONE LNG



- Client** • Bechtel & Chevron
- Marché** • Pétrole & Gaz
- Description** • Échafaudages, peinture, isolation et services de protection passive incendie
- Chiffres-clés** • Échafaudages : 431 millions de dollars australiens
• Peinture, isolation et services de protection passive incendie : 659 millions de dollars australiens
- Principales dates**
- Novembre 2013 : attribution du contrat
 - Mai 2014 : mobilisation sur site
 - Septembre 2018 : fin de réalisation estimée
- Principales caractéristiques**
- Effectif maximal : 2051 personnes
 - Octobre 2016 : attribution des autres activités OBSL et Domgas assurés jusqu'alors par un autre sous-traitant
 - À compter de novembre 2017 : plus de 6 millions d'heures travaillées sans accident.

SKIKDA LNG



- Client** • Sonatrach / KBR (Kellogg Brown & Root)
- Marché** • Pétrole & Gaz
- Description** • Projet de grande capacité de production
• Remplacement de trois trains par la construction d'un seul " méga train " plus efficace, plus solide et plus sûr que les infrastructures précédentes
• Production prévue de 4,5 millions de tonnes de GNL par an
• Protection passive incendie / isolation / activités de peinture
- Chiffres-clés** • Valeur du contrat : 36 millions d'euros
• Ce projet a demandé plus de 2 millions d'heures de travail à Altrad
• Capacité d'Altrad à mobiliser du personnel à grande échelle
• Nombre d'employés algériens : 900
• Le projet a également nécessité l'intervention d'équipes plus importantes: personnel d'encadrement philippin (30 superviseurs) + 300 travailleurs indonésiens
- Principales dates**
- De 2009 à 2013
- Principales caractéristiques**
- Exemplarité dans le domaine de la sécurité : toutes les mesures préventives ont été mises en place, aucun accident n'a eu lieu pendant ce projet
 - Travaux de protection passive incendie, suivis de travaux d'isolation et de peinture: l'accent a été mis sur la protection acoustique renforcée, la mise en œuvre d'un puissant système anticorrosion et d'une protection spécifique pour répondre aux exigences mécaniques de ce type d'installation
 - À noter également le besoin d'alléger les matériaux d'isolation pour faciliter les travaux de maintenance.

EPR FLAMANVILLE



- Client** • Contrat principal avec EDF (application de revêtements sur des surfaces en béton)
• D'autres clients pour les revêtements appliqués sur des matériels et équipements : Alstom, Endel, Ponticelli, Fives Nordon, Otis, Iberdrola, etc.
- Marché** • Production électrique (nucléaire)
- Description** • Pour la construction de son réacteur nucléaire de troisième génération basé à Flamanville, EDF a choisi Altrad pour tous les travaux d'application de revêtements
• Sur ce projet, notre activité consistait principalement à appliquer des revêtements sur tous les bâtiments et plus particulièrement sur des surfaces en béton (murs, plafonds et sols) ainsi que sur du matériel et des équipements + des missions d'échafaudage et de protection passive incendie
- Chiffres-clés** • Valeur du contrat : 80 millions d'euros
• Mobilisation de ressources importantes : 150 opérateurs en peinture, 30 autres opérateurs chargés de l'échafaudage et du confinement et 50 personnes affectées à l'activité " nettoyage nucléaire "
- Principales dates**
- Altrad est présent sur le site de l'EPR depuis 2007
 - Notre activité a commencé lentement en décembre 2007
 - En raison de la complexité du projet, l'objectif de première production commercialisable est fixé à 2019/2020

Principales caractéristiques

- Gestion de projet extrêmement complexe
- Enjeux cruciaux tels que la coactivité et les gains de planification obligatoires
- Niveau d'exigence et d'excellence extrêmement élevé aussi bien en termes de qualité de construction que de sécurité
- Participation au développement économique local : sessions de formation pour environ 120 candidats stagiaires grâce à un partenariat avec EDF, Pôle Emploi et le Conseil régional de Basse-Normandie.

RAFFINERIE DE JAZAN



TDI



Client	<ul style="list-style-type: none"> • Nasser S. Al Hajri Corporation (NSH) • Consolidated Contractors Company (CCC) • Daewoo E&C • Sinopec Engineering Group Saudi Co. Ltd (SEG) • Técnicas Reunidas Gulf (TRG)
Marché	<ul style="list-style-type: none"> • Pétrole & Gaz
Description	<ul style="list-style-type: none"> • Un des plus gros complexes industriels d'exploitation de gaz au monde, la raffinerie de Jazan occupera 12 km² et pourra traiter 400 000 barils de brut par jour • Fourniture de l'isolation (800 000 m²) • Échafaudages (suspendus 400 000 m² et tours 150 000 m²) • Travaux réfractaires et services de protection passive incendie
Chiffres-clés	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat : 90 millions de dollars • Effectif maximal : 1 300 personnes
Principales dates	<ul style="list-style-type: none"> • De 2015 à 2019
Principales caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Les conditions climatiques extrêmes et la situation éloignée sur la frontière du Yémen en font un projet très complexe • Sécurité excellente jusqu'à présent, sans accident de travail • Configuration d'un atelier de fabrication automatique pour réduire les problèmes logistiques • Formation dynamique des employés locaux sur le site en matière d'échafaudages et d'isolation.

Client	<ul style="list-style-type: none"> • FLUOR / BASF
Marché	<ul style="list-style-type: none"> • Process / EPC
Description	<ul style="list-style-type: none"> • Préfabrication de la tuyauterie • Peinture de la tuyauterie et des équipements • Installation de la tuyauterie et des équipements • Traçage électrique • Traçage à la vapeur • Isolation • Échafaudage • Fabrication de l'intérieur des colonnes
Principales dates	<ul style="list-style-type: none"> • Novembre 2013 : contrat signé • Novembre 2015 : mise en service • Juin 2016 : installation des boîtes d'isolation pour vannes et brides et achèvement de tous les travaux restants
Principales caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • La nouvelle usine est la première installation au monde capable de produire 300 000 tonnes par an sur une ligne de production unique. • Altrad a réalisé plus de 3 millions d'heures de travail sans accidents avec arrêt (LTI) • La charge de main-d'œuvre a été la plus élevée en semaine 12, avec un total de 1 423 personnes (y compris les frais généraux).

LA PERFORMANCE D'ALTRAD EN 2017 / 2018

COMPTES DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En millions d'€

	Montants nets 31 août 2018	Montants nets 31 août 2017
Produits des activités courantes	3 419,1	2 160,3
Coût des matières premières et marchandises consommées	-597,7	-483,6
Charges de personnel	-1 724,6	-869,1
Autres charges externes	-668,8	-482,3
Provisions et amortissements	-96,8	-84,1
Quote part des résultats des Sociétés Mise en Équivalence	4,2	-0,3
Résultat opérationnel courant	335,4	240,9
EBITDA*	442,6	325,1
Autres produits et charges opérationnels non courants	-15,9	-9,6
Charges de restructuration et de sous-activité	-29,8	-10,1
Résultat opérationnel	289,7	221,2
Coût de l'endettement financier net	-34,9	-26,8
Autres charges et produits financiers	-4,3	-19,2
Résultat avant impôt	250,5	175,3
Charge d'impôt	-48,9	-36,7
Résultat net des activités ordinaires poursuivies de l'exercice	201,6	138,6
Résultat net	201,6	138,6
Résultat net part du Groupe	201,4	137,6
Part des minoritaires	0,2	1,0

* Y compris 100 % EBITDA Socar Cape.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

En millions d'€

	Montants nets 31 août 2018	Montants nets 31 août 2017
Résultat net	201,6	137,6
Produits et charges non décaissés	127,0	105,4
Variation du besoin en fonds de roulement	136,1	63,9
Flux net de trésorerie généré par l'activité	464,7	306,9
Acquisition Cession d'immobilisations	-127,8	-76,1
Trésorerie nette sur acquisition et cession de filiales	-278,6	0,7
Flux net de trésorerie lié aux investissements	-406,4	-75,3
Dividendes versés aux actionnaires	-20,3	-20,4
Encaissements et remboursements d'emprunts	226,0	-53,8
Autres variation de financement	-42,1	-70,5
Flux net de trésorerie lié aux financements	163,6	-144,7
Incidences des variations de taux de change sur la trésorerie	-23,4	-12,3
Variation de trésorerie	198,5	74,6
Trésorerie à l'ouverture	553,7	479,1
Trésorerie à la clôture	752,2	553,7

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

BILAN CONSOLIDÉ, ACTIF

En millions d'€

	Montants nets 31 août 2018	Montants nets 31 août 2017
ACTIFS NON COURANTS		
Écarts d'acquisition	1 330,0	846,0
Immobilisations incorporelles	71,3	71,2
Immobilisations corporelles	420,9	333,2
Actifs financiers et autres actifs non courants	26,4	6,2
Actifs d'impôts différés	69,5	30,7
Total actifs non courants	1 918,1	1 287,2
ACTIFS COURANTS		
Stocks	176,3	144,9
Créances clients	723,4	449,5
Impôts courants	10,6	15,2
Autres actifs courants	103,3	79,8
Trésorerie, trésorerie affectée et équivalents de trésorerie	807,2	554,0
Total actifs courants	1 820,8	1 243,4
Actifs destinés à être cédés	2,4	0,1
Total actif	3 741,3	2 530,7

BILAN CONSOLIDÉ, PASSIF

En millions d'€

	Montants nets 31 août 2018	Montants nets 31 août 2017
Total capitaux propres	705,6	547,1
Autres fonds actionnaires	95,5	93,2
Dettes financières non courantes	1 396,1	947,4
Provisions et avantages sociaux non courants	304,2	71,3
Autres passifs non courants	38,1	42,3
Passif d'impôt différé	14,7	17,6
Total passif non courant	1 848,6	1 171,9
Dettes financières courantes	89,1	64,8
Provisions et avantages sociaux courants	50,4	36,6
Fournisseurs et comptes rattachés	563	403,5
Autres passifs courants	484,6	306,8
Total passif courant	1 187,1	811,7
Total capitaux propres & passif	3 741,3	2 530,7

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

Altrad Investment Authority

Société par Actions Simplifiée - Au capital de 338 075 000 €

Siège Social : 16, Avenue de la Gardie - 34 510 Florensac - France - RCS BÉZIERS B 529 222 879

Les commissaires aux comptes

Ernst & Young Audit : 1 025, 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



ALTRAD
125, rue du Mas de Carbonnier - 34 000 Montpellier - France
Tél. +33(0)4 67 94 52 52 - igarcia@altrad.com
www.altrad.com