





LA RAISON D'ÊTRE

La raison d'être

ACTES SUD



*Dieu, accorde-moi la sérénité d'accepter
les choses que je ne peux pas changer,
le courage de changer les choses que je peux changer,
et la sagesse de savoir faire la différence.*

MARC AURÈLE
(Empereur romain, 121-180)



SOMMAIRE

AVANT-PROPOS.....	13
INTRODUCTION.....	19
ET POUR COMMENCER, UNE ÉVASION DANS LE DÉSERT.....	23
LA RAISON D’ÊTRE	27
Plus encore concernant l’entreprise	29
La raison d’être d’Altrad: introduction	31
Déclinaison des six niveaux logiques de la vision d’Altrad	31
Pourquoi définir une raison d’être?	33
Définir la raison d’être, tremplin vers le statut d’entreprise à mission	34
<i>La tentation “faussement” compassionnelle</i>	35
<i>Le simple exercice cosmétique</i>	35
Comment travailler ensemble sur la raison d’être d’Altrad?	36
<i>Notre raison d’être: clé de voûte du projet stratégique à long terme</i>	37
<i>Notre raison d’être: ambition unificatrice et respectueuse des spécificités culturelles et contextuelles, locales et régionales</i>	39
<i>Notre raison d’être: coordination transverse des activités des progress units, filiales et holding</i>	39
<i>Notre raison d’être: conclusion</i>	40
La raison d’être d’Altrad: construire un monde durable	41
Introduction.....	41
Les six niveaux logiques de la vision: retour sur nos travaux antérieurs.....	43
<i>Notre vocation: construire un monde durable</i>	43
<i>Notre ambition: Altrad, leader mondial de l’équipement à la construction et des services à l’industrie</i>	48
<i>Nos valeurs: convivialité, courage, humilité, respect et solidarité</i>	50
<i>Nos principes de management: excellence</i>	61
<i>Notre plan d’action</i>	65
CONCLUSION	67
RÉFÉRENCES	69

RÉCITS	71
Le labyrinthe	73
Illustration filmée de la raison d'être 2 (récit)	73
Le labyrinthe : postface	78
La mission (ou ambition) – Extrait du Master Document	81
La mission : Les bords de l'Euphrate (récit) – Illustration filmée de la mission	81
La mission : postface	87
Les valeurs – Extrait du Master Document	89
Le désert (2 versions) – Illustration filmée des valeurs	89
<i>Version 1 (dialogue) – Le désert (récit)</i>	89
<i>Version 2 (récit uniquement)</i>	96
Les valeurs : postface	98
Les priorités stratégiques – Extrait du Master document	103
Les priorités stratégiques : Le dilemme (récit)	103
Les priorités stratégiques : postface	111
<i>La stratégie en quelques mots</i>	111
<i>Les priorités ou orientations stratégiques donnent le sens</i>	112
<i>La planification stratégique</i>	113
Le plan d'action – Extrait du Master Document	115
Le plan d'action : Le vieux sage (récit)	115
Le plan d'action : postface	122
<i>Méthodologie</i>	122
<i>La chronologie</i>	123
<i>Les clés de succès d'un plan d'action</i>	123
<i>Décider : la mise en cohérence de la raison d'être et des actes</i>	124

Au cours des trente dernières années, nous avons développé une structure de management unique, une marque solide, des résultats financiers enviables, des valeurs claires, une stratégie de croissance audacieuse et une vision à l’horizon 2020.

Notre trajectoire s’appuie sur une logique d’excellence ambitieuse et exigeante, condition de la création de valeur holistique pour le groupe, ses acteurs et partenaires, et plus largement l’écosystème dans lequel tous s’inscrivent.

La crise de la Covid-19 rebat les cartes. Outre les bouleversements sociétaux et économiques qu’elle suscite et les menaces qu’elle fait peser sur bon nombre d’équilibres, elle donne néanmoins accès à des opportunités extraordinaires. À tout le moins, elle offre à chacun une occasion exceptionnelle de s’interroger sur ce qui relève de l’essentiel, de l’important, de l’accessoire et du futile.

À ce stade du développement du groupe, dans le contexte de transformation actuel et forts des travaux substantiels et prolifiques que nous avons générés ces dernières années, il nous apparaît opportun, pour ne pas dire indispensable, de verbaliser aujourd’hui la raison d’être d’Altrad et d’explorer en quoi la boussole et la vocation dont nous nous sommes dotés – construire un monde durable – entrent en résonance avec nos aspirations propres et les besoins du monde qui est le nôtre.

Le présent texte a pour ambition de définir le cadre à même d’accompagner collectivement le leadership d’Altrad et guider le management vers une définition commune de la raison d’être du groupe, dans toutes ses déclinaisons, et de valider et favoriser la mise en cohérence de nos actions avec elle.



AVANT-PROPOS

Nous sommes arrêtés en plein vol. Nous sommes coupés dans notre élan. C'est cela, une crise : le bouleversement de nos trajectoires de vie amoureuse, familiale, étudiante, professionnelle ou sociale.

Avec la pandémie de Covid-19, tout le monde, directement ou indirectement, à un niveau ou à un autre, est impacté. En même temps. Une sidération collective, inédite tant par son ampleur et son intensité que par la concomitance de processus de deuils innombrables et variés qui s'ouvrent partout autour de la planète.

Comment faire le deuil de ceux que l'on aime ? Comment se consoler de cette cérémonie de fin d'études annulée à laquelle nous ne participerons jamais ? Comment se relever d'une faillite ? Comment faire une croix sur des projets qui ne verront jamais le jour ? Comment surmonter la frustration d'un rendez-vous sportif ou artistique manqué ? Comment se résigner à l'interdiction de sortir en toute liberté ? Comment renoncer à un mode de vie qui nous plaisait ?

Notre groupe, comme tout un chacun, est lui aussi impacté par la pandémie. Comme tout un chacun, il est appelé à mettre sur pause certains projets, à reporter certaines décisions, à en prendre de nouvelles, à revisiter certains de ses objectifs. Comme chacun, nous sommes invités à faire de nombreux deuils. Ce terme n'appartient pas au langage couramment utilisé dans l'entreprise. Et pourtant, il s'agit bien de deuils multiples ouverts par d'aussi multiples pertes.

L'enjeu du deuil ? La vie. Tout simplement. Mais comment se fait un deuil, au juste ?

Est-il besoin de présenter la désormais célèbre courbe du deuil ? Elle s'articule autour de plusieurs étapes distinctes et consécutives qu'ouvre toute perte, quelle qu'elle soit. À l'état de sidération que provoque le choc de la perte ("Comment ça, je ne peux plus sortir de chez moi ?") succèdent :

- le déni (refus de se confronter à la réalité : "Ce n'est pas aussi grave qu'on nous le dit, c'est une simple grippe"), qui s'accompagne le plus souvent de la colère (réaction de lutte et de rejet, contre les informations et les porteurs de ces informations : "*Fake news!* Tous des menteurs !") ;
- le marchandage (tentative de négociation avec la réalité où l'on cherche à conserver le maximum de ce que l'on sait disparu ou devoir disparaître : "OK, je veux bien ne pas aller faire du shopping, mais je continue à aller au resto") ;

- la phase de dépression (acceptation partielle de la perte et émergence de la tristesse : “Je suis très triste de ne plus voir personne ; ça finit quand, tout ça ?”) ;
- et enfin l'acceptation (intégration complète de la réalité extérieure : “Je vais devoir rester chez moi pendant quelques semaines ; c'est l'occasion de faire ce que je n'ai jamais le temps de faire”).

Grand ou petit, profond ou passager, personnel ou professionnel, un deuil reste un deuil. C'est un processus à la fois éminemment émotionnel et profondément relationnel : émotionnel, dès lors que toute perte s'accompagne de sidération, de colère et de tristesse, et de l'ensemble de leurs gradations respectives ; relationnel puisque la perception de la perte, de son intensité et de sa gravité est fonction de la relation que chacun entretient avec ce dont il ou elle a été privé(e).

Et nous ne sommes pas égaux face au deuil. Pourquoi ? Notamment parce que ce qui va influencer notre capacité à surmonter la perte est très largement conditionné par notre intelligence émotionnelle, notre rapport personnel à ce qui a été perdu et par le soutien que d'autres vont nous apporter.

Qu'est-ce qui ralentit notre travail de deuil ?

- une perte subie (un décès brutal) plutôt qu'anticipée (un départ à la retraite) ;
- la difficulté de prendre du recul et de mettre en perspective (“J'ai raté mon examen, ma vie est finie”) ;
- l'impossibilité de substituer un objet de remplacement à ce qui a été perdu (“C'était l'amour de ma vie ; je ne serai plus jamais amoureux/se”) ;
- la culpabilité ressentie autour de la perte (“Cette faillite, c'est de ma faute, je n'ai pas réussi la conversion de l'entreprise”) ;
- ou encore l'absence d'un projet à même de nous projeter dans un avenir attrayant (“Depuis mon licenciement, je suis prostré, plus rien ne m'intéresse”).

Dans cette crise que nous traversons se télescopent la perte de ce qui a été (et qui ne sera plus, ou plus comme avant) et la perte de ce qui aurait dû advenir (et qui ne sera jamais tel qu'on l'avait imaginé, rêvé ou attendu).

Notre société tout entière est et sera confrontée à une masse de deuils impressionnante. Comment collectivement et individuellement parviendrons-nous à accomplir tant de deuils ? Quel sera l'impact des deuils inachevés ou perçus comme impossibles ?

La question mérite d'être posée tant notre capacité à nous adapter, à faire œuvre de résilience, et à nous inscrire dans l'avenir conditionnera notre élan de vie individuel et notre vitalité collective.

Rappelons-nous : dans une perspective systémique, l'homme et les organisations – systèmes vivants – sont abordés dans leur complexité, leurs paradoxes et leur dimension relationnelle. Dans le monde des organisations humaines, un système est un ensemble de personnes en interaction, c'est-à-dire en relation, réunies par une finalité commune. Le système est orienté vers un but commun qu'il se choisit, plus ou moins explicitement, d'ailleurs. *A minima*, ce but commun est la survie du système, au sein et aux abords duquel coexistent des forces de cohésion et d'antagonisme.

Depuis quelques mois, le système que constitue le monde est fortement et profondément perturbé par l'apparition et la propagation de la Covid-19. Le relatif état d'équilibre qui prévalait jusqu'alors se trouve mis à mal, obligeant le monde, dans sa recherche de

nécessaire adaptation, à se réorganiser, de façon plus ou moins ordonnée ou concertée. Tout système est exposé à des changements internes et externes, que l'on peut aussi nommer contraintes ou opportunités, c'est selon, et à la variation desquels il est "invité" à s'adapter pour conserver son état d'équilibre actuel, rétablir un état ancien ou en créer un nouveau.

Au cours des dernières décennies, Altrad s'est très largement inscrit dans une logique de croissance continue, maîtrisée et exponentielle. Ensemble, nous sommes parvenus à construire l'un des leaders mondiaux de l'équipement et des services à l'industrie. Aujourd'hui, le groupe est lui aussi le théâtre de bouleversements, dont l'ampleur demeure encore inconnue, mais dont on ressent et pressent déjà les multiples effets. La solidité de notre modèle et de nos fondamentaux économiques et financiers nous permet d'envisager l'avenir, certes avec quelques réserves, mais aussi avec beaucoup de confiance.

Au cours de ces derniers mois, les hommes et les femmes qui font Altrad ont redoublé d'efforts. Ils et elles ont fait preuve de courage, de patience et de solidarité.

Comme toute crise, celle que nous traversons signe – potentiellement – la mort d'une époque et la naissance d'un futur qui reste encore à écrire. Si nous le choisissons. Car la responsabilité qui est la nôtre est immense : revenir à l'état d'avant la Covid-19 et nous adapter aux nouveaux paramètres afin de restaurer les équilibres d'antan, ou réfléchir en profondeur et réinventer un modèle de croissance et de production en phase avec les enjeux du monde et nos aspirations collectives et individuelles. Sommes-nous prêts à faire le deuil de ce qui a été ? Quels sont les éléments du passé auxquels nous sommes disposés à renoncer ? Que souhaitons-nous absolument préserver ?

Le constructivisme radical définit la cybernétique comme "l'art de créer un équilibre dans un monde de possibilités et de contraintes" (Ernst von Glasersfeld). L'enjeu auquel nous sommes tous collectivement confrontés est celui de restaurer un certain équilibre face à un contexte radicalement nouveau, mouvant et par conséquent très incertain. Quel est l'équilibre que nous souhaitons atteindre ? S'agit-il de revenir à l'état d'avant-crise et de tenter d'importer dans le futur notre passé ? Aborderons-nous cette période comme une opportunité de nous interroger sur ce que nous voulons absolument préserver et nous délester de ce qui ne nous paraît plus ni essentiel ni souhaitable ? Et dans ce processus réflexif, difficile à mener tant la confusion est grande, comment garantir que nos choix seront les bons ? Comment être assurés qu'ils permettront au groupe de traverser cette crise et de s'ancrer durablement dans l'avenir ? On fait l'hypothèse que chacun d'entre nous fait aujourd'hui de son mieux en fonction de la façon dont il perçoit le contexte dans lequel s'inscrit son action.

Certes. Mais de quels repères disposons-nous pour situer notre action ? Quelles clefs de lecture devons-nous privilégier face à une situation aussi complexe ? On soulignait qu'"on ne peut discuter de la finalité d'une action qu'après avoir délimité le système au maintien duquel cette action contribue".

C'est la question fondamentale à laquelle chacun d'entre nous est invité à répondre à l'occasion du séminaire Altrad 2020 : quelle est la raison d'être d'Altrad ? À quoi doit ressembler le groupe Altrad dans les années à venir ? Une fidèle réplique du groupe anté-crise ? Un groupe modifié ? Sur quelles bases ? Pour ce faire, que devons-nous maintenir ? De quoi devons-nous accepter de nous départir ?

Les arbitrages qui vont s'imposer à nous seront nombreux. Les tensions qui émergeront seront probablement multiples. Que chercherons-nous à protéger en priorité ? Comment

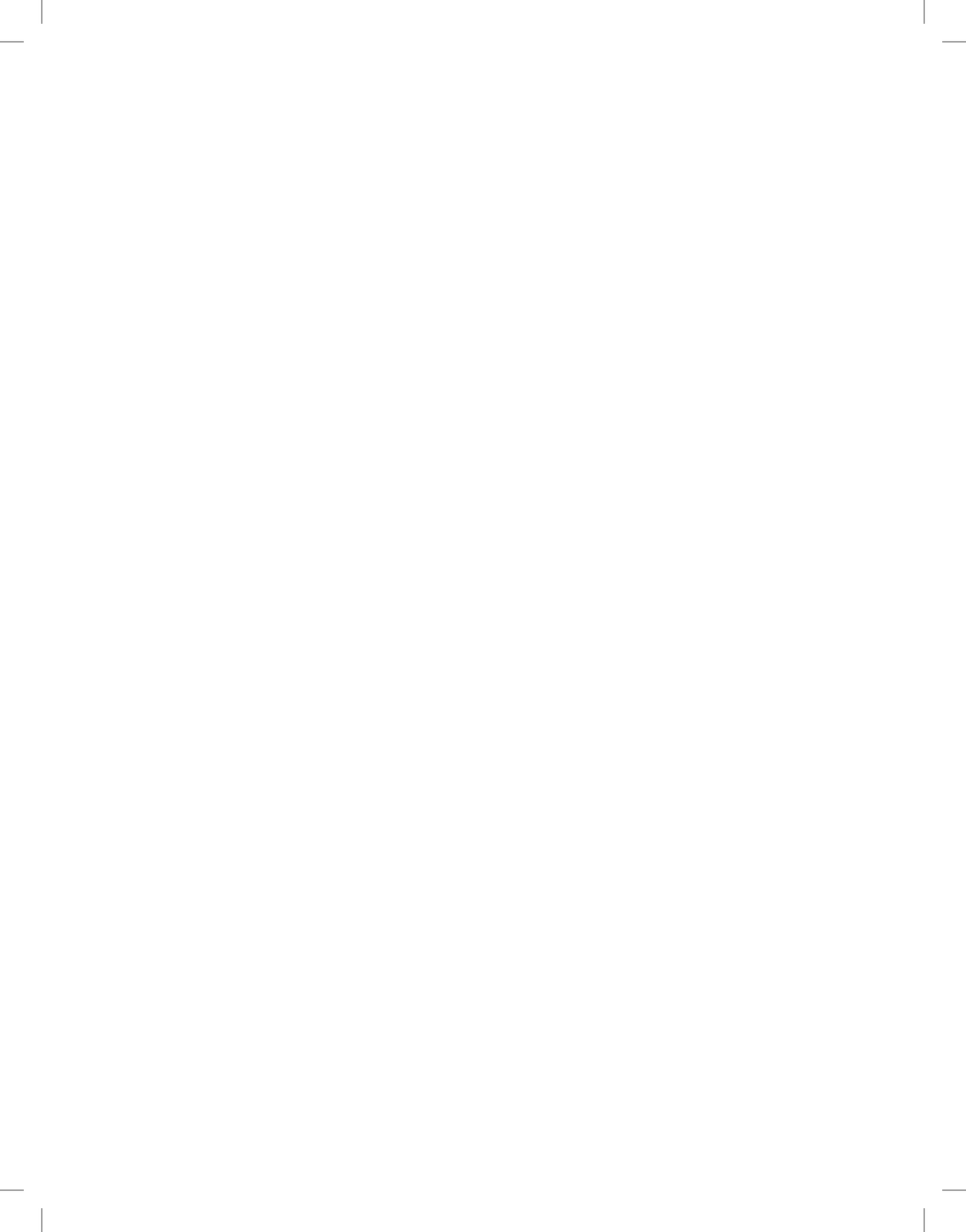
allons-nous parvenir à créer de l'alignement entre des positions et des lectures de la situation divergentes? Comment réussir à transcender nos dilemmes et nous entendre sur ce que devraient être nos priorités? Et, comme toujours, il nous faudra attendre de pouvoir mesurer les effets de nos actions pour être en mesure de dire si elles se seront avérées judicieuses ou au contraire inadéquates pour maintenir en vie ce que nous souhaitons absolument préserver...

Cette fois encore, ma confiance en la solidité de notre structure, en la résilience d'Altrad, en l'attachement de chacun à nos valeurs, en la conviction que nous portons ensemble une ambition commune bien que plurielle, en notre volonté d'inscrire l'avenir du groupe dans une logique de développement pérenne, et en notre enthousiasme à construire un monde durable, cette confiance demeure intacte.

C'est ensemble que nous définirons la raison d'être d'Altrad pour les années à venir. C'est ensemble que nous réussirons le pari de redessiner les contours d'un groupe résolument soucieux de l'avenir de la planète et profondément désireux de poursuivre une épopée unique. Ensemble, cette fois encore. Ensemble, toujours.

*L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra.
Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise
uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi
car elle n'aura plus de raison d'être.*

HENRY FORD



INTRODUCTION

Depuis sa création, sous l'impulsion de son fondateur, le groupe Altrad insiste sur l'importance du récit commun partagé, ou, dit autrement, de la culture Altrad, envisagée non seulement comme le témoignage mais aussi le moyen du rapport que le groupe entretient avec son environnement direct (interne et externe), et plus généralement avec le monde.

Ce récit fait une large place aux cinq valeurs emblématiques dont nous nous sommes dotés : la convivialité, le courage, l'humilité, le respect et la solidarité. Il accorde également une position de choix à la diversité, au multiculturalisme, à l'ouverture, à l'ambition, à la persévérance, à la responsabilité, à l'éthique et à l'excellence comme autant de conditions du succès. Ces valeurs s'incarnent notamment dans des pratiques créatives ou audacieuses telles que l'agilité, l'organisation matricielle, l'innovation ouverte et la coopération, toutes au service de la réussite du groupe, et de ses acteurs et actrices.

Au cours de l'année 2019 et depuis notre dernier séminaire, nous avons initié une vaste réflexion autour des notions d'excellence et de création de valeur que nous choisissons – au sein du groupe Altrad – d'appréhender de manière holistique et de mesurer en de multiples points de l'organisation. En d'autres termes, nous considérons que la création de valeur ne peut se limiter à une définition strictement financière mais doit concerner toute la mosaïque des activités et niveaux de l'entreprise.

Ainsi, au-delà de l'appréciation de sa performance économique et financière, nous optons pour une mesure de l'excellence et du succès d'Altrad qui embrasse également :

- la qualité de nos produits et services, laquelle influence le niveau de satisfaction de nos clients tant internes qu'externes (dimension opérationnelle et transverse) ;
- la qualité de nos processus logistiques, décisionnels et de production (dimension verticale ou hiérarchique) ;
- la qualité de la collaboration (dimension horizontale ou paritaire) ;
- la qualité du développement des collaborateurs en termes de *soft* et de *hard skills* (dimension relationnelle bilatérale et personnelle).

Comme nous l'avions exposé l'an dernier et les années précédentes, nous favorisons une lecture systémique du monde et, par suite, des entreprises. Dans ce cadre conceptuel, nous percevons les systèmes vivants que constituent les entreprises comme des groupements dont l'existence et la structure dépendent d'une alimentation extérieure matérielle/énergétique et

organisationnelle/informationnelle et nous nous interrogeons sur la nature du lien qui existe entre notre groupe et l'ensemble de ses partenaires, mais aussi sa relation avec la société.

En l'absence d'échanges d'un système donné avec son environnement, il y a dérèglement organisationnel et rapidement dépérissement. Autrement dit, les échanges qu'une entreprise entretient avec son environnement et son contexte lui permettent de se maintenir en apparent équilibre, c'est-à-dire en état de stabilité et de continuité. Si le système se clôt, se ferme à ces échanges, il dépérit.

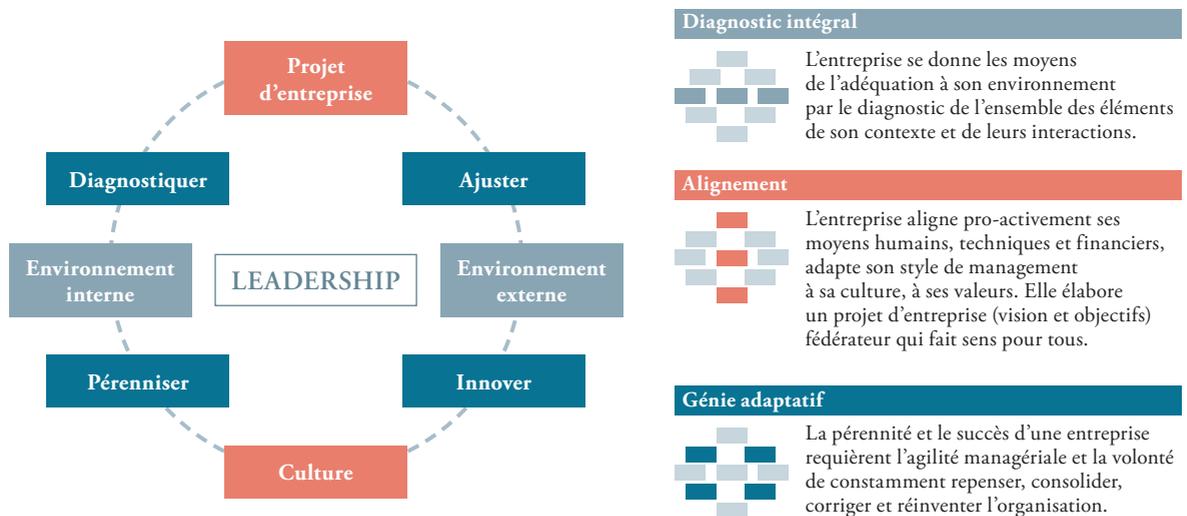
En retour, l'environnement est lui-même influencé par l'activité de l'entreprise et les interactions avec lui que cela suppose. Dès lors, il est juste de considérer que la nature des relations entre une entreprise et son environnement relève de l'interdépendance, chacun dépendant – à des niveaux différents et variant au cours du temps – de la contribution de chacun vis-à-vis de l'autre, et ce, quel que soit l'impact négatif ou positif de cette contribution à un instant T.

Paradoxalement, l'entreprise doit organiser sa clôture, afin de maintenir ses structures et ses constituants. Cette clôture, c'est-à-dire son autonomie, passe, c'est là le paradoxe, dans et par son ouverture.

Deux conséquences s'ensuivent de cette idée de système ouvert ou vivant :

- Les lois d'organisation du vivant ne sont pas des lois d'équilibre, mais des lois de déséquilibre, ce qui implique une constante adaptation du système en réponse aux modifications internes et externes.
- Le système, pour être compris, ne peut être appréhendé seulement en tant que lui-même, mais dans sa relation avec l'environnement. Autrement dit, pour comprendre une entreprise, il convient de s'intéresser non seulement à ses éléments constitutifs (et aux relations qu'ils entretiennent entre eux : les hommes et femmes qui la composent, les outils, etc.), mais aussi aux relations avec son contexte. Le lien de dépendance étroit et réciproque de tout système ouvert ou vivant avec son environnement attribue à ce dernier un rôle coorganisateur.

Selon nous, il découle de ces principes que l'entreprise ne peut pas se penser ni se concevoir de manière indépendante. Si l'environnement impacte le système, celui-ci, en se créant et en se modifiant, va à son tour transformer l'environnement, comme illustré par le schéma de "Management Orientation" suivant :



Dit autrement, parce que sa survie dépend en partie de son environnement, l'entreprise ne peut s'exonérer d'une certaine responsabilité vis-à-vis de ce même environnement.

À cela s'ajoute une vision humaniste et mature du rôle des organisations selon laquelle les entreprises participent non seulement au développement de leurs acteurs et parties prenantes, mais aussi s'engagent plus largement à la préservation et au développement de leur environnement. Cette forte conviction, associée à un cadre législatif et réglementaire plus rigoureux, nous a conduits à adopter et implémenter une politique exigeante en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Le mouvement de financiarisation des entreprises et leur assujettissement croissant à des intérêts de court terme constituent à la fois la source et la conséquence de l'attention longtemps quasi exclusivement portée à la satisfaction des attentes des actionnaires dans une logique de maximisation des profits.

Au risque de nous répéter, notre conviction est que la création de valeur entendue de manière étroite et restrictive, c'est-à-dire strictement financière, a vécu. En tout état de cause, nous avons fait le choix de nous distancier de cette définition par trop étriquée et limitative et de lui préférer un cadre plus réaliste, mais aussi plus juste et raisonnable : la valeur est une notion polysémique ; elle revêt de multiples facettes qui convergent, parfois avec défi, vers la satisfaction des intérêts de l'ensemble des parties prenantes et acteurs de l'entreprise.

L'un des enjeux majeurs est de concilier valeur actionnariale, prospérité pour l'entreprise et ses acteurs, dans un contexte de prise en compte responsable de l'impact de l'activité du groupe sur son environnement immédiat, mais aussi plus largement sur le vivant et sur la société. Notre longue expérience montre que notre choix façonne un système vertueux maximisant la part des acteurs, y compris les actionnaires.

Nos récents travaux nous ont amenés à définir une stratégie de transformation reposant sur cinq leviers stratégiques majeurs – excellence opérationnelle, politique RSE et éthique, qualité et pertinence des investissements, recherche & développement et innovation ouverte et organisation matricielle – et à même de créer les conditions de la croissance rentable et durable d'Altrad. L'évaluation de cette stratégie au travers du prisme exigeant et ambitieux de l'excellence nous a permis de nous interroger sur la création de valeur humaine, économique, sociale, sociétale et environnementale, et évidemment financière.

La masse d'informations, de réflexions, de partages que nous avons ainsi générée est considérable. Le moment est venu de prendre de la hauteur et d'explorer, ensemble, ce qui nous lie vers un destin commun et partagé. Le moment est venu de verbaliser et expliciter plus précisément la raison d'être du groupe Altrad.

Définir la raison d'être d'une entreprise est un exercice stratégique d'un genre nouveau. Il suppose une intention : favoriser une certaine convergence des intérêts des actionnaires, des salariés et autres parties prenantes de l'entreprise, une transformation : repenser la hiérarchie des objectifs et faire de la recherche du profit un moyen au service d'un intérêt supérieur et collectif, une direction : placer la responsabilité, notamment sociale, sociétale et environnementale, au cœur de l'activité de l'entreprise et du droit des sociétés, et une ambition : envisager le rôle de l'entreprise dans sa dimension systémique, c'est-à-dire dans son rapport contributif au monde, à la planète et à la société.

L'ambition du séminaire Altrad 2020 est d'initier un dialogue profond et fructueux sur ce qui fonde notre action, ce qui nous anime, en d'autres termes, la raison d'être du groupe, sa contribution à la société et au monde, dialogue à la fois respectueux de la

La raison d'être

culture et des engagements du groupe, et à même de créer des espaces de discontinuité agile si besoin, et de contribuer à l'élaboration des axes conceptuels, culturels et opérationnels propres à soutenir la raison d'être d'Altrad. Il nous est demandé de faire acte de réalisme, de sobriété, de pédagogie, de sincérité et d'audace.

ET POUR COMMENCER, UNE ÉVASION DANS LE DÉSERT...

LE DÉSERT

Le ciel rougeoit. Les dunes sont blondes. Non, pas blondes. Elles sont en feu. Elles brûlent de cette incandescence dont seul le crépuscule sait envelopper les promontoires et les déclivités. Le soleil, dans son déclin, envoie à la terre son dernier message de puissance, enflammant le sable qui ondule du nord vers l'ouest sous le souffle du *shamal*, qui s'éteindra avec le jour, ou sous la violence du *simoun*, qui assèche un peu plus les sols et l'air désormais irrespirable. Du ciel incendié éruent les soubresauts d'une nuit profonde dont l'aile sombre s'empare par à-coups de la terre empourprée, tentatives des ténèbres de vaincre la lumière. Et alors que le jour capitule, les couleurs se fondent et se mélangent pour n'en former plus qu'une, le brun jadis rougeoyant virant bientôt au noir. Partout la voûte céleste autrefois ignifiée se perce d'étoiles scintillantes, si nombreuses et serrées qu'on les croirait pulvérisées, innombrables, à l'infini. Le silence de l'obscurité étire les dunes dont les contours s'effacent. Le relief disparaît, englouti par la nuit, jusqu'à ce que le sillage de la lune épouse le sable refroidi.

C'est alors un nouveau décor qui s'offre au regard encore ébloui par le jour aveuglant, un monde évanescant parcouru d'une vie nocturne que la chaleur avait jusque-là contraint à la réclusion. Mystère du désert que d'occulter, aux yeux non avertis, le vivant, dont on doute de la possibilité même tant la nature s'abandonne aux extrêmes.

Dans le désert, la vie se fait aussi discrète qu'elle y est sauvage. De l'aurore à la nuit, elle se fonde, invisible ton sur ton, dans les ocres, les bruns, les gris, les bleus et les rosés. Elle se cache de la lumière, se met à l'abri des regards, se niche où l'on ne l'attend pas. Et vous surprend.

Des roches et des oueds assoiffés jaillit une sève bouillonnante et insoupçonnée, pied de nez à la mort qui dévale les courbes des dunes et investit le moindre recoin de ces étendues sablonneuses et rocailleuses. La vie grouille sous les pierres, au pied des quelques végétaux qui se hasardent à pousser, improbable verdure dans un monde minéral seigneurial et inclément. Le cœur du désert palpite, invisible, discret et pourtant si présent, qui attend la fraîcheur du soir pour se mouvoir un peu et respirer enfin.

Le désert et son immobilité comme horizon, non, l'immobilisme plutôt, ce choix du figement, cette condamnation acceptée à toujours reproduire, invitation sentencieuse

à ne jamais oser, à ne jamais trahir, à ne jamais dépasser, à ne jamais se dépasser. L'acceptation non comme accueil, mais comme résignation, misérable reddition, inavouable abdication.

Le renoncement à la trahison, à la transgression de l'ordre établi et de ses coutumes, la fatigue du corps et l'indigence de l'esprit à s'ouvrir vers d'autres demains, comme autant d'originalité que forfait la tradition, comme autant d'enthousiasme que l'envie annihile, comme autant de volonté que cadenas le passé.

Ce poids, cet étouffement, ce corset, cette camisole, cette chape, c'est aussi cela, le désert. Une prison d'où l'on ne s'échappe guère si ce n'est au risque de l'excommunication et du rejet, une prison qui colle à chacune des fibres de la peau, une mélasse insidieuse qui se glisse dans chaque interstice cellulaire pour ne plus s'en extirper, à vie, comme une malédiction intériorisée, une seconde nature, pire, une matrice originelle asséchée et fripée.

Le désert. Est-il possible de n'y faire que perdre ou résister? Et lorsque enfin on se trouve quelque peu délesté, de quel avenir peut-on s'y charger? De quelle force vitale est-il permis de se remplir? Comment trouver une raison d'être quand l'avenir lui-même ne parvient guère à enjamber les frontières du désert? Où trouver la force de vivre quand la survie règne en maître? Par quelle effraction s'extraire d'un monde de peu d'accueil pour pénétrer une terre inconnue où personne ne vous attend? Quels chemins emprunter, quelle voie tracer, quel parcours imaginer quand tout est à inventer et que l'audace a peine à s'appuyer, privée d'encouragements?

L'homme de passage sur ces terres inhospitalières peut se méprendre. Peut-être a-t-il tôt fait de céder au contresens que lui suggère l'apparente immobilité du désert, conjugée à la frugalité de sa nature végétale, la sobriété de ses habitats, la discrétion de ses nomades.

Est-il d'ailleurs donné à quiconque de percer le mystère d'un lieu qui façonne singulièrement chaque expérience humaine au plus profond de la chair, incrustant sa ferrade indélébile dans l'âme de celui qui s'est perdu en contrebas de ses pentes inorganiques?

Ce lieu où, étrangement, aujourd'hui, les âmes occidentales vont chercher ressourcement et sens, liberté et espace, solitude et paix, dans l'attente d'une alchimique transformation, est un lieu de perdition. Mais que perd-on au juste au détour de ses collines, dans le creux de ses oueds, dans le chant du vent qui vient mourir au sommet de ses crêtes? Que réserve à chacun ce triangle des Bermudes sablonneux dans lequel le voyageur qui y pénètre ignore tout des conditions de sa sortie, s'il en ressort un jour? Ou une nuit. Que sait-il de ce tourbillon broyeur de volonté, de ce vortex à l'appétit féroce, qui engloutit vies et espoirs dans une violence chaque matin renouvelée? Que lui est-il permis d'espérer quand toute notion d'espoir s'est asséchée avec les derniers ruisseaux misérables laissés, maigres annonces de fertilité, sur le sable assoiffé? Quand le temps semble ne jamais se conjuguer qu'au présent, pâle incarnation d'un passé méprisé, hideux, qui colle à l'identité, triste sirop dans lequel s'englue toute espérance, et d'où s'extraire paraît impossible.

Longtemps, j'ai cherché le surgissement d'une raison d'être, d'un but, d'une finalité dans la lumière aveuglante du désert, dans l'écho vaincu faute de réverbération, dans la fuite des lignes d'horizon qui se troublent à la faveur d'une chaleur étouffante, dans les soirées glaciales qu'aucun feu ne sait rompre.

Longtemps. Au loin. Là-bas. Dans cet ailleurs désormais étranger et pourtant si familier, si présent. Dans ce lieu berceau de l'enfance dont rien cependant n'évoque la douceur d'une interdite et primitive nacelle.

Car de sécurité maternelle, il ne fut jamais question. Ni de protection paternelle. L'absence érigée en loi du quotidien, en dogme de l'existence. L'absence de tout ou presque, à commencer par l'affection et la tendresse, la bienveillance et l'écoute, jamais croisées, jamais esquissées. Cette absence qui, subrepticement, insidieusement, se transforme en manque, dévorant. Ce creux intérieur jamais comblé. Comment le pourrait-il? Pas une caresse, pas un sourire, aucun encouragement. Le vide qu'engendrent des besoins primaires jamais rencontrés, jamais satisfaits. Mais un vide que remplissent la haine, la moquerie et le mépris, jusqu'à l'étouffement, jusqu'au hurlement. Rien d'autre. Rien. Et l'aridité des saisons, l'âpreté du vent, la morsure du soleil, la piqûre du froid, que dispute l'implacable dureté des âmes blessées, qui usent tout espoir sous la lime de leur aigreur, blessent à leur tour faute de savoir s'y prendre autrement, faute de mieux, faute d'imagination.

Ou alors est-ce le fait de l'habitude, la force de l'imitation, l'impuissance peut-être, la paresse sans doute, leur faiblesse certainement.

La faiblesse de succomber à ce que chacun croit être son avenir immuable, la faiblesse de se plier à un futur déjà écrit, la faiblesse d'obéir au passé et à ses histoires qui n'ont pour références que celles qui leur ressemblent et ne peuvent dès lors s'affranchir d'elles-mêmes, coincées dans une reproduction dont elles n'ont pas même conscience. Et qui se figent, désemparées.

L'âme est une part de soi en laquelle on se devance soi-même. C'est une nuée qui se tient en avant de nous, dans laquelle on peut se rassembler, s'anticiper, se rêver autre, échapper aux nécessités qui nous oppressent et finalement esquisser un chemin qui ne leur doit rien.

Comment bâtir sur un sol meuble et incertain? Comment sculpter le sable qui s'effrite sous les doigts et glisse d'entre les paumes pourtant serrées? Comment construire sur les ruines d'une existence qui ne s'est pas encore déclarée? D'ailleurs, quel dialogue engager avec ces ruines dont on ignore encore s'il convient de les révéler ou de les ensevelir?

Dévisser d'une paroi d'enfance à laquelle plus rien ne retient. S'affranchir, dans un élan subversif, de l'héritage si pesant bien que si maigre. Détraquer les oracles, se détourner de la piste annoncée, la condamner à la désuétude, se déparer de la destinée première, dévier sa marche, élever l'allure, imprimer un rythme inédit et succomber à une pulsation révolutionnaire.

Se soulever malgré tout, même s'il est dit que les atouts font défaut, que les chances sont piètres, même si la défaite s'annonce quasi inéluctable dans un combat qui ne peut ignorer qu'il se joue à armes inégales.

Et par là, par cet affranchissement, honorer sa condition d'homme, avec grandeur et humilité. Conquérir sa liberté au prix de la rupture – mais en va-t-il jamais autrement? S'échapper du silence, cette chape de plomb qui tient prisonniers tous ceux qui ont renoncé à leur voix. S'extraire de ce point de vide, de cette vacuité pour mieux y revenir, autrement, plus tard peut-être. Sûrement. Puis y pénétrer encore mais à un niveau autre, changé, grandi, bardé d'intentions altérées et d'espérances nouvelles.

Le désert. L'incultivé. Le désœuvré. L'esseulé. L'abandonné.

Et pourtant, pourtant, chaque renflement dunaire s'érige en un sein fécond de promesses et de possibles. Chaque pierre soulevée offre un espace de liberté à qui ose la retourner. Chaque souffle du vent murmure, voile gracieux, qu'une autre vie est possible derrière l'horizon, de l'autre côté de la nuit, dans le cœur de celui qui fait le choix, contre toute attente et en dépit des affres désertiques, de l'émerveillement et de la confiance.

FIN.



LA RAISON D'ÊTRE



PLUS ENCORE CONCERNANT L'ENTREPRISE...

L'entreprise peut poursuivre, dans le respect de son objet social, un projet entrepreneurial répondant à un intérêt collectif et qui donne sens à l'action de l'ensemble des collaborateurs. La raison d'être sera le projet de long terme dans lequel s'inscrit l'objet social de l'entreprise.

Ce faisant, cela ouvre un nouvel espace original de réflexion et de partage des enjeux stratégiques. Cet espace peut être délimité dans le triangle que forment trois axes principaux et essentiels de questionnement et de décision :

- verbaliser où l'on va (l'objectif ultime) ;
- dire comment on doit agir (la stratégie, les moyens dont on se dote et la culture au sein de laquelle on opère) ;
- énoncer pour qui l'on travaille (les bénéficiaires de notre activité).

Le rôle et la contribution des entreprises s'inscrivent dans une optique qui dépasse très largement les frontières de la recherche exclusive du profit.

Existe-t-il une vocation sociétale affirmée des entreprises, un champ d'expansion "universelle" ? Quelle est la mission des entreprises ? Quelles valeurs sous-tendent leurs actions ? Où se dessine la ligne de partage de la valeur créée ? Au-delà de leur activité économique, quel rôle jouent-elles au sein de la société ? Quel est leur rapport à l'intérêt collectif ? Quelle est la nature de leur responsabilité sociale, sociétale et environnementale ? Quel est le sens, l'utilité de leur métier ? Et comment définir cette utilité ? En d'autres termes, quelle est la raison d'être des organisations ?

Le schéma en page suivante décrit les six niveaux logiques de la vision inspirés par le premier d'entre eux, la raison d'être.

L'articulation de tous les éléments constitutifs de l'organisation, à la fois conceptuels, organisationnels, économiques, financiers, matériels, techniques et humains, s'inscrit au sein d'une vision partagée qu'elle articule tout autant. Cette vision participe d'une dynamique de progrès et d'adaptation autant qu'elle "cristallise", structure et décrit la culture de l'entreprise autour d'un rêve individuel et collectif.

On est invité à s'interroger plus avant sur le rapport qu'on entretient au monde et à notre contribution à la société. Loin d'un simple discours, d'une posture de principe, d'un autre nom pour dire l'identité de la marque, d'un exercice de communication ou

Les six niveaux logiques de la vision

NIVEAU	DESCRIPTION	DURÉE
Vocation	La Raison d'être	Dimension intemporelle
Ambition	Le Défi	5-20 ans
Valeurs	Organisationnelles, culturelles, éthiques	10 ans
Principes de management	Traduction des valeurs en systèmes de management	5 ans
Priorités stratégiques	Choix d'allocation des ressources dans le temps	1-2 ans
Plans d'action	Tactique : actions et calendriers	Ici & maintenant

■ Essentiel : éléments stables ■ Axes de progrès : éléments variables

d'un projet de refonte d'image, il est ici question d'un véritable levier stratégique et d'une réelle mise en cohérence de la vision et des actions. Il s'agit de se connecter avec la culture profonde de l'entreprise, avec les moteurs et aspirations qui la font avancer au quotidien, dans une perspective de long terme.

Travailler sur notre raison d'être est une invitation à :

- concevoir une nouvelle manière de penser et d'agir afin d'associer la performance économique et financière du groupe d'une part et la prise en compte de l'intérêt général d'autre part ;
- traduire, de manière pragmatique, la vision stratégique Altrad 2020 ;
- accompagner une réflexion de fond sur les effets pervers d'une croissance non maîtrisée et non durable ;
- initier un changement de paradigme quant à la place et à la finalité de l'économie.

L'entreprise, objet d'intérêt collectif... convictions quant aux entreprises.

- Un constat : le court-termisme et la financiarisation pèsent sur la vie de l'entreprise.
- Une conviction : l'entreprise a une raison d'être et contribue à un intérêt collectif.
- Les entreprises considèrent déjà leurs enjeux sociaux et environnementaux.
- L'image de l'entreprise est dépréciée par rapport à ce qu'elle pourrait être.
- Un droit des sociétés perçu comme décalé avec la réalité des entreprises et des attentes.
- Les salariés apportent une contribution précieuse par leur compréhension de l'intérieur, leur connaissance des métiers et de l'histoire de l'entreprise et par leur attachement à sa continuité. La recherche économique montre que cette présence a un impact positif sur l'innovation. Les salariés doivent également être reconnus comme partie constituante de l'entreprise, car ils investissent dans l'entreprise par leur travail et subissent les risques de son activité.
- Le critère de la rémunération variable des dirigeants est un facteur décisif de conduite du changement.
- Le développement des critères RSE constitue donc une bonne pratique.
- Il n'y a pas d'entreprise responsable sans investisseur responsable.

LA RAISON D'ÊTRE D'ALTRAD : INTRODUCTION

DÉCLINAISON DES SIX NIVEAUX LOGIQUES DE LA VISION D'ALTRAD

Un travail en profondeur sur la vision et sur sa raison d'être. En effet, il nous est apparu indispensable de nous interroger sur ce qui fonde notre action, ce qui motive notre engagement, le pourquoi un groupe comme Altrad existe, et en quoi sa contribution à la société et au monde est unique et essentielle.

- Facteur indéniable de mobilisation et d'engagement, la raison d'être dépasse les intérêts particuliers et la stricte raison sociale de notre groupe pour les inscrire dans un intérêt d'ordre supérieur. Elle contribue à donner un sens à notre travail dans les différentes acceptions du terme "sens".
- Notre raison d'être oriente nos efforts et les fait converger vers un objectif commun partagé qui excède les limites du groupe ; elle définit une direction, un chemin, une trajectoire, un cap à atteindre.
- Vocation, elle confère une signification à notre engagement, le fonde, le justifie et l'élève dans une représentation transcendante plus grande que chacun d'entre nous ; elle origine un élan individuel et collectif qui nourrit et satisfait notre besoin d'accomplissement personnel, que sous-tend une vision humaniste de l'homme et du travail.

Parce qu'un tel travail n'est pas figé une fois pour toutes, mais se conçoit davantage comme un processus itératif et collectif, nous l'avons approfondi, peaufiné, ajusté.

L'année 2020, et la crise sanitaire, économique et humaine qui l'accompagne, marque, à n'en pas douter, un tournant dans la marche du monde. Beaucoup d'apprentissages restent à faire. Il en est un néanmoins qui nous apparaît d'ores et déjà évident, s'il ne l'était pas encore aux yeux de certains : aucune société, aucune économie ne peuvent valablement se développer si elles n'intègrent pas – en bonne place dans leur modèle économique – les activités d'utilité sociale. L'intérêt général ne peut être écarté de nos décisions.

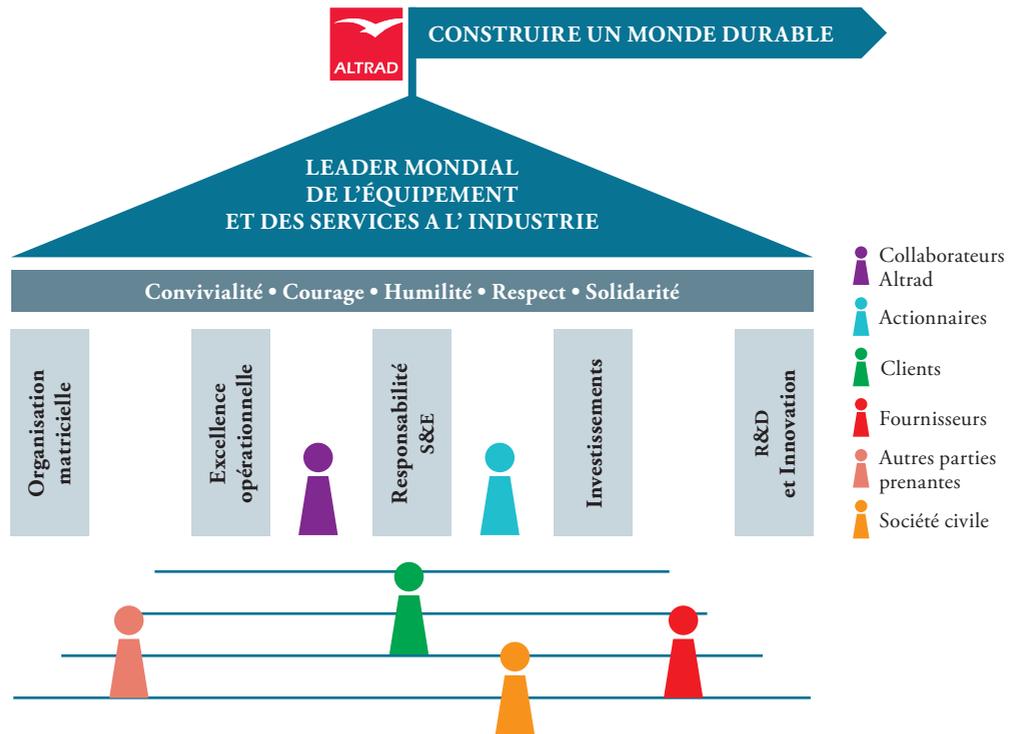
Aussi, nous proposons de remettre ce travail sur le métier et de nous interroger sur la pertinence de la vision dont nous nous sommes dotés, d'une part, en revisitant chacun des six niveaux logiques qui la composent et, d'autre part, en nous attardant plus particulièrement sur la raison d'être du groupe.

Pour mémoire, ces six niveaux se décomposent comme suit :

NIVEAU	DESCRIPTION	ALTRAD
Vocation	La Raison d'être	Construire un monde durable
Ambition	Le Défi	Leader mondial de l'équipement et des services à l'industrie
Valeurs	Organisationnelles, culturelles, éthiques	Convivialité, Courage, Humilité, Respect, Solidarité
Principes de management	Traduction des valeurs en systèmes de management	Organisation matricielle, Excellence opérationnelle, Responsabilité S&E, Investissements, R&D et Innovation
Priorités stratégiques	Choix d'allocation des ressources dans le temps	Altrad 2020
Plans d'action	Tactique : actions et calendriers	Nos objectifs à court-terme

Essentiel : éléments stables Axes de progrès : éléments variables

De manière plus illustrative, le “panthéon¹ de la vision Altrad” permet de représenter graphiquement ces six mêmes niveaux logiques de la vision :



1. Temple que les Grecs et les Romains consacraient à tous les dieux. En France, monument national où l'on dépose les restes de ceux qui ont illustré la patrie.

La raison d'être du groupe, telle que nous l'avons définie l'an passé, est "capturée" par la formule "construire un monde durable".

Pour mettre en action une telle raison d'être, nous l'exprimons en termes d'ambition, nous nous appuyons sur des valeurs, que nous traduisons en principes de management, nous opérons des choix stratégiques et mettons en œuvre un plan d'action.

Le cadre de travail que nous avons adopté nous a permis d'imaginer un modèle d'organisation original qui repose sur cinq piliers fondamentaux: organisation matricielle, excellence opérationnelle, RSE, investissements et R&D et innovation.

À chaque instant du parcours qui a été le nôtre, nous avons mené notre réflexion en la portant sur quatre domaines essentiels:

- Le sens: comprendre le monde qui est le nôtre, l'environnement dans lequel le groupe évolue et le contexte dans lequel opèrent non seulement nos collaborateurs, mais aussi l'ensemble des parties prenantes.
- La vision stratégique: créer une image ambitieuse et enthousiasmante de l'avenir que nous avons dessiné et vers lequel nous choisissons d'orienter nos énergies et compétences.
- La relation: nouer des liens entre les différentes structures du groupe au travers d'une organisation matricielle, entre chacun d'entre nous au sein d'Altrad (collaboration) et avec nos partenaires extérieurs (la satisfaction client au centre et l'innovation ouverte) de manière à articuler et faire vivre notre vision.
- L'innovation: développer de nouvelles manières d'incarner nos valeurs, d'œuvrer à la croissance durable et maîtrisée du groupe (R&D, innovation) et de travailler ensemble dans une logique d'excellence.

POURQUOI DÉFINIR UNE RAISON D'ÊTRE?

*Il n'y a pas d'entreprise qui gagne
dans un monde qui perd.*

Si les épreuves traversées ces derniers mois nous ont enseigné quelque chose, c'est peut-être avant tout cela: les destins de chacun sont liés aux destinées des autres. Ce réseau d'interdépendances fait notre force. Souvent, la tentation de repli isolationniste est largement dictée par la peur et la croyance que la maîtrise de notre avenir sera mieux garantie si notre sphère d'influence est à la fois plus limitée (c'est-à-dire circonscrite à un espace donné) et totale ou maximale (l'ensemble des paramètres semble pouvoir être contrôlé au sein de cet espace). Ce repli se traduit par la volonté revendiquée d'un niveau de contrôle ou de direction augmenté qui passe notamment par la simplification des nombreuses interactions que chaque pays, chaque entreprise, chaque individu entretiennent avec le reste du monde.

Définir la raison d'être d'une organisation participe d'un mouvement inverse à ce mouvement de repli. Qui plus est, cela répond à la critique fréquemment formulée à l'égard des entreprises – la recherche d'un bénéfice au profit quasi exclusif de leurs actionnaires, sans (assez de) considération pour la société, voire la planète – et, plus généralement, au questionnement quant aux relations entre les entreprises et la société – mais également au besoin de sens de l'économie et du capitalisme et à la demande d'engagement collectif

de nombre de salariés, qui expriment de plus en plus leurs inquiétudes face aux enjeux planétaires, sociaux et environnementaux.

Pourquoi (ce qui fonde, le terreau dans lequel s'origine) et pour quoi (quels objectifs et quelle ambition) Altrad existe-t-il? Au-delà de nos collaborateurs et clients, qu'apportons-nous à notre environnement immédiat et plus largement à la société? En quoi le monde serait-il différent sans Altrad? Quelle est notre contribution unique?

Autant de questions qu'il est fondamental de revisiter régulièrement afin de maintenir de la cohérence entre les différents niveaux logiques de la vision, de garantir l'adéquation entre nos objectifs stratégiques et le contexte dans lequel nous opérons et de créer les conditions d'un engagement fort de l'ensemble des collaborateurs du groupe autour des aspirations et de la raison d'être d'Altrad, dans laquelle chacun puisse non seulement se reconnaître et s'identifier, mais aussi puiser la fierté d'appartenir à notre groupe et de le faire grandir.

Sans doute, la raison d'être contribue – autant qu'elle en est l'expression – à donner du sens à nos actions. Définir cette raison d'être, se l'approprier, la tester, la faire évoluer, la valider, créer du sens: il ne s'agit pas de simples actes de réflexion, d'analyse ou de communication institutionnelle. Il s'agit de créativité, d'élans de mobilisation autour d'un objectif qui transcende nos activités professionnelles, d'inscription de nos efforts dans une logique supérieure au bénéfice de notre environnement direct et peut-être, plus largement, de l'avenir.

Nous pencher à nouveau sur la raison d'être du groupe est une invitation collective à cartographier la situation dans laquelle se trouve l'entreprise aujourd'hui, à dessiner la carte de ce qui nous apparaît comme essentiel et à définir et planifier l'itinéraire pour passer de l'une à l'autre.

Travailler sur la raison d'être d'Altrad est une occasion d'envisager la contribution que le groupe apporte aujourd'hui et apportera demain aux principaux enjeux économiques, sociaux, sociétaux et environnementaux, potentiellement en lien avec ses domaines d'activité.

Construire un monde durable? Clairement, la démarche d'excellence dans laquelle nous nous sommes engagés à tous les niveaux de l'organisation ainsi que nos objectifs en matière de sécurité et de respect de l'environnement contribuent à la construction d'un monde durable.

Peut-on néanmoins aller plus loin dans la satisfaction d'objectifs RSE ambitieux? Concrètement, quelle forme cela pourrait-il prendre? Comment inscrire nos activités dans une démarche sociétale qui dépasse les frontières de notre groupe?

L'objet de notre séminaire est de définir ensemble les contours de la raison d'être d'Altrad et de proposer de nouveaux projets à même de mieux appréhender la relation singulière que nous entendons nouer et entretenir avec notre environnement immédiat et la société tout entière.

DÉFINIR LA RAISON D'ÊTRE, TREMPLIN VERS LE STATUT D'ENTREPRISE À MISSION

Penser et implémenter la raison d'être d'Altrad suppose que nous ayons réfléchi aux points suivants:

- savoir pourquoi on s'engage, pour quoi Altrad existe;
- trouver le juste équilibre entre nos activités commerciales et notre responsabilité sociétale;

- embarquer l'entreprise et ses parties prenantes dans un processus de (re)définition ou de (re)validation de notre raison d'être ;
- faire de notre raison d'être un cap stratégique et un outil de transformation ;
- faire vivre et rayonner notre raison d'être dans tout notre écosystème.

Comme indiqué plus haut, définir la raison d'être d'une entreprise constitue la première étape du processus d'obtention du statut d'entreprise à mission.

Ce statut suppose que soient réunies cinq conditions :

- la définition de la raison d'être de l'entreprise ;
- l'inscription de la raison d'être aux statuts ; l'entreprise doit alors convoquer une assemblée générale dédiée, où les deux tiers des actionnaires votent en faveur de l'inscription de la raison d'être aux statuts ;
- la création d'un organe de suivi : une gouvernance spéciale doit être mise en œuvre pour contrôler que la raison d'être se traduit dans les décisions, les actes et le management de l'entreprise ;
- une démarche d'évaluation des actions déployées et de *reporting*.

Quel est l'intérêt de devenir une entreprise à mission ?

Il convient de lever deux incompréhensions possibles et intimement liées qui pourraient se faire jour, et ce afin de conforter la crédibilité des entreprises et la légitimité de leur adoption d'une raison d'être :

La tentation “faussement” compassionnelle

Le premier malentendu consiste à considérer que l'entreprise serait déconnectée des enjeux de la société et du monde.

L'inscription de la raison d'être dans les statuts de l'entreprise viserait, outre la solennité qui y est attachée, à relier l'économie de marché avec la “régulation du bien commun” et à remédier à cette déconnexion.

Au niveau de l'entreprise, il conviendrait d'articuler l'utilité sociale avec l'offre de biens et de services, l'objectif étant de les faire correspondre de manière rigoureuse.

Pour assurer une connexion explicite et efficace entre l'activité commerciale de l'entreprise et l'ambition sociétale à laquelle elle aspire, et appréhender la notion de création de valeur de manière étendue, il serait utile d'aménager les tableaux de bord en conséquence. Ceci permettrait de rendre compte de son activité sociétale à l'ensemble de ses parties prenantes.

Le simple exercice cosmétique

Le second malentendu réside dans la croyance que se doter d'une raison d'être serait en réalité une mesure esthétique, un “coup” de communication, une sorte de *green washing*, notamment dans la mesure où cette démarche demeurerait optionnelle.

En effet, s'il s'agissait d'une simple déclaration d'intention non opposable aux tiers, quelles seraient la valeur et la portée de cet engagement ?

Si l'on adopte le postulat qu'il ne peut pas y avoir d'entreprise qui gagne dans un monde qui perd, et que les entreprises les plus “inclusives” et les plus responsables au sens RSE

seront celles qui auront le plus de chances de rencontrer les attentes d'un large public, et donc d'être "successful", alors la raison d'être ne peut plus être considérée comme un gadget ou un "nice-to-have", mais s'impose effectivement comme une idée d'avenir au service de la croissance et de la pérennité des entreprises, dans une logique de responsabilité collective et de stabilité de la planète (impacts sociaux et environnementaux) qui dépasse leurs frontières.

Dès lors, l'objectif des conseils d'administration et comités exécutifs ne se limite pas à constater la croissance des revenus, mais est de s'interroger sur l'usage qui en est fait, pour quoi et pour qui, et de s'engager en conséquence.

En dépassant cette double incompréhension et en résolvant le débat du rôle des entreprises au profit d'une acception plus étendue de leur responsabilité sociétale et environnementale, l'entreprise, en l'occurrence le groupe Altrad, peut s'engager sur la voie des entreprises à mission.

Pour nous comme pour les autres organisations, il convient d'examiner les raisons qui pourraient justifier une telle décision, parmi lesquelles :

- redonner du sens au projet de l'entreprise (définir le "pourquoi") par un travail approfondi sur notre raison d'être, et ce faisant redonner du sens au travail quotidien et à l'engagement de chacun ;
- affirmer notre volonté d'inscrire nos activités dans une logique de responsabilité élargie qui dépasse les limites du groupe, au profit de notre écosystème immédiat et de la planète ;
- ancrer le projet d'entreprise dans le corps social :
 - en associant l'ensemble de nos parties prenantes à la démarche,
 - en rendant opposable notre raison d'être à l'ensemble de ces parties prenantes,
 - en incarnant et faisant vivre, tant au sein du groupe qu'à l'extérieur, nos valeurs, en particulier le respect et la solidarité.

Le grand défi de l'entreprise, auquel la raison d'être et l'entreprise à mission peuvent répondre, est bien de redonner du sens en :

- redonnant du sens au travail de tous les jours : pourquoi les collaborateurs se lèvent le matin ?
- donnant du sens à l'entreprise dans la société.

COMMENT TRAVAILLER ENSEMBLE SUR LA RAISON D'ÊTRE D'ALTRAD ?

Notre séminaire de décembre 2020 – et les travaux qui le précèdent – nous offre un cadre unique et puissant de réflexion et de concertation où il nous est possible d'échanger nos idées, confronter nos points de vue et faire émerger un élan commun.

À ce stade, il nous semble également opportun d'élargir le panel des contributeurs à l'ensemble de nos parties prenantes : collaborateurs, clients, actionnaires, fournisseurs, partenaires, responsables des territoires dans lesquels nos sociétés sont implantées... afin de recueillir leur *input* et de valider la justesse de notre positionnement, l'adéquation de notre offre de produits et services aux besoins et aspirations du marché et de la société au sens large, et d'affirmer et confirmer le caractère unique et identifiable de notre contribution (c'est-à-dire ce que nos parties prenantes associent à la marque Altrad).

Concrètement, nous préconisons :

- d'initier (dans un deuxième temps) un travail d'enquête auprès de chacune des différentes catégories de nos parties prenantes afin :
 - de collecter les informations à même de comprendre leurs besoins spécifiques et d'ajuster, si nécessaire, notre offre pour que ceux-ci soient satisfaits au mieux ;
 - de renforcer l'engagement de nos collaborateurs par l'incrémentation du sentiment d'appartenance et la valorisation des contributions de chacun ;
 - de renforcer le consensus autour d'une vocation unanimement adoptée, reconnue et à la signification largement partagée ;
 - d'accroître la notoriété et la crédibilité de la marque Altrad par l'élévation du niveau de cohérence entre ce que nous proclamons (construire un monde durable) et ce que nous faisons (nos actes et priorités stratégiques) ;
- de créer un comité de pilotage de cette vaste initiative d'enquête afin :
 - de consolider les résultats,
 - de faire émerger des lignes et tendances fortes,
 - d'élaborer une série de préconisations en vue de rendre notre raison d'être et les engagements sociaux, sociétaux et environnementaux qu'elle contient plus tangibles et évidents.

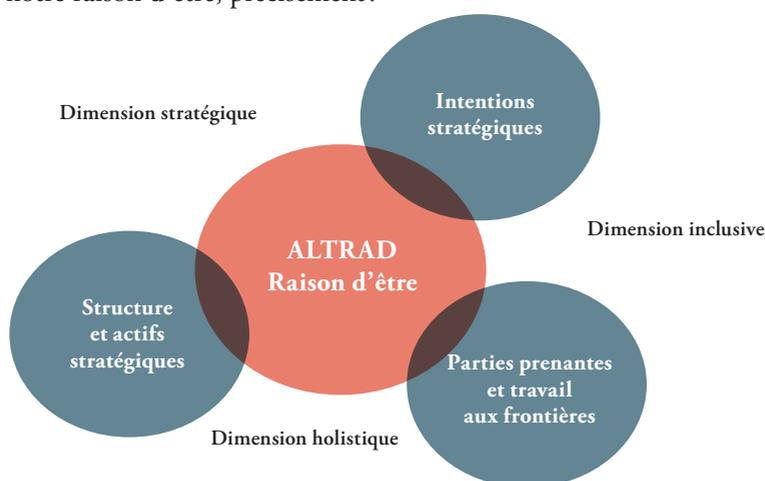
Notre raison d'être : clé de voûte du projet stratégique à long terme

Comme le suggèrent les lignes ci-dessus, la définition – voire l'inscription aux statuts – d'une raison d'être est un acte majeur, en ce que la raison d'être précise la contribution de l'entreprise à l'intérêt général, constitue son identité, et par suite le socle du "cas d'investissement" proposé aux actionnaires et de la stratégie à mettre en œuvre par l'ensemble des collaborateurs.

Afin que cette raison d'être ne reste pas lettre morte et puisse avoir une portée réelle, il convient de la positionner comme la clé de voûte d'un projet stratégique à long terme.

Il y a deux ans, nous avons défini notre projet Altrad 2020, lequel doit être réexaminé à la lumière de ce travail sur la raison d'être du groupe, mais aussi dans le contexte particulier de la crise de la Covid.

Il est possible d'identifier trois piliers susceptibles de donner de la consistance et de la matérialité à notre raison d'être, précisément :



L'intention stratégique

Elle s'analyse comme l'affirmation d'une position au sein d'un marché défini et la proposition d'une contribution d'intérêt général.

Cette dernière se doit de tenir compte des hypothèses macroéconomiques, sociologiques, sociétales que nous formulons en interne au regard de notre double marché de l'équipement et des services aux industries.

Notre intention stratégique est résumée par la formule "construire un monde durable" et décrit – dans ses grandes lignes – le rôle sociétal et environnemental qu'Altrad entend jouer : ancrer les réalisations de construction humaine de nos clients dans une approche aussi préservatrice que possible de la nature et du vivant.

De manière connexe, elle positionne le groupe par rapport au défi sociétal et aux enjeux environnementaux de première importance que nous avons identifiés :

- pour que la planète ait un avenir, nous devons nous inscrire dans une logique de préservation de l'écosystème ;
- pour que la société ait un futur, nous devons participer à la préservation des équilibres écologiques, à la protection des personnes et à la définition de sens dans l'objectif de permettre la création et la juste répartition des richesses.

L'enjeu d'intérêt général est bien celui de la durabilité, c'est-à-dire de la protection de l'environnement, de la biodiversité et de la minimisation de l'impact négatif de nos activités sur l'écosystème. Peut-il être envisagé plus largement ?

Les actifs stratégiques

L'intention stratégique, pour se concrétiser et ne pas rester théorique, doit passer par la mise à disposition et le déploiement d'actifs stratégiques.

Cela suppose un inventaire préalable de nos actifs stratégiques tangibles et intangibles et leur mise en tension par rapport aux objectifs définis. Consécutivement, il s'agit d'évaluer les besoins d'ajustement éventuels de notre organisation (ressources, processus, compétences, culture managériale, modèle économique...). Cette phase de diagnostic, à laquelle nous nous sommes déjà livrés mais qui pourra être revisitée, est indispensable si nous voulons nous doter des moyens de nos ambitions.

La relation avec les parties prenantes

Comme évoqué précédemment, la raison d'être de notre groupe dépasse les frontières de ce dernier et ambitionne de contribuer aux intérêts de la société et de la planète, à la hauteur de nos moyens et dans le cadre de nos activités.

Cela suppose que nous repensions les frontières d'Altrad et que nous engageons ou poursuivons une discussion transparente et authentique avec les différentes parties prenantes (internes et externes) du groupe. Il est dès lors primordial d'écouter et de comprendre leurs intérêts, leurs préoccupations et leurs défis et d'adapter notre offre contributive dans le cadre de notre projet économique.

L'échange ne se limite pas à cette première phase de prise en considération des besoins de nos parties prenantes. Il doit s'inscrire dans le temps par une discussion continue articulée autour de l'évaluation de l'impact de notre contribution et de l'adaptation de cette dernière en fonction des résultats obtenus et de l'évolution du contexte :

- limitation de certaines activités;
- mise en place de mécanismes compensatoires;
- réévaluation de nos accords de partenariat à la lumière de notre raison d'être;
- renforcement de l'innovation en vue de l'adoption de nouveau processus et de nouvelles technologies mieux à même de satisfaire notre intention stratégique dans le respect de notre raison d'être;
- ...

Notre raison d'être : ambition unificatrice et respectueuse des spécificités culturelles et contextuelles locales et régionales

En outre, compte tenu de l'implantation internationale d'Altrad et de son processus de croissance (notamment externe), il nous paraît important de prendre en considération à la fois les priorités du groupe mais aussi certaines des priorités et valeurs du pays d'origine de chacune des entreprises du groupe, de tenir compte de ce qui fait sens pour des parties prenantes (collaborateurs, clients, partenaires...) d'une multitude de pays différents, sans toutefois opter pour le plus petit dénominateur commun, lequel pourrait se révéler par trop étroit.

Comment se doter et faire vivre une raison d'être ambitieuse, intégrée et aux déclinaisons plurielles? L'axe que nous entendons privilégier ici est celui de l'identification des enjeux vitaux et réels pays par pays, région par région et globalement, afin de mettre en cohérence notre raison d'être – globale et porteuse de sens – et nos priorités stratégiques – spécifiques et convergentes – tout en les déclinant de manière adaptée aux particularités contextuelles.

Notre raison d'être : coordination transverse des activités des *progress units*, filiales et holdings

Revisiter notre raison d'être, réfléchir aux axes stratégiques à déployer, créer de la cohérence entre les niveaux logiques de la vision et garantir que nos valeurs soient incarnées est une proposition qui ne manque pas d'allant.

Comme à l'accoutumée, la coordination de nos efforts nous permettra une allocation efficace et efficiente de nos ressources et la satisfaction de nos objectifs. Spécifiquement, afin de faire vivre et s'épanouir notre raison d'être, il conviendra d'aligner, entre autres :

- la stratégie sur la marque Altrad;
- notre storytelling marketing & communication;
- notre politique de recrutement, rétention et développement de nos talents;
- notre modèle économique;
- notre politique RSE.

Comme évoqué ci-dessus, une proposition de méthodologie de travail pourrait être la constitution d'un comité de pilotage au sein de nos *progress units* (PU) et *business development* (BD) afin de coordonner les contributions des différentes fonctions d'Altrad et de l'ensemble de nos parties prenantes internes et externes.

Notre raison d'être : conclusion

En définissant sa raison d'être, toute entreprise précise son objet social et l'étend au-delà de son propre périmètre, prenant en compte les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux de son choix (ou qui s'imposent à elle).

Ce faisant, elle substitue à la logique de stricte financiarisation un concept élargi de création de valeur pour elle-même, pour l'ensemble de ses parties prenantes et, dans la mesure de sa contribution, pour son écosystème et pour le monde.

À ce stade de nos réflexions, il apparaît que les clés du succès de la raison d'être d'Altrad résident dans notre capacité à la définir et à l'implémenter selon les axes suivants :

- notre raison d'être s'analyse comme un acte de gouvernance et de management, résultat d'un dialogue fructueux et honnête avec l'ensemble de nos parties prenantes ;
- elle inspire une stratégie et une politique de long terme approuvées par notre actionnariat ;
- elle doit donner une perspective sociétale à la stratégie du groupe ;
- elle nous offre l'opportunité de renforcer la cohérence autour des objectifs d'Altrad et l'alignement des six niveaux logiques de la vision ;
- elle se concrétise au travers des engagements explicites, atteignables et mesurés ;
- elle mobilise tous nos collaborateurs, départements, filiales, PU et BD ;
- elle inscrit nos actions dans une perspective holistique de création de valeur ;
- elle nous guide dans nos arbitrages relatifs à la répartition de la valeur créée ;
- elle soude notre groupe autour d'un objectif qui donne du sens à notre activité et d'un langage commun dans lequel chacune des parties prenantes peut se reconnaître.

Ce travail est une invitation à élargir la notion de satisfaction. Si la satisfaction de nos clients demeure centrale, positionner ce concept de satisfaction au cœur de l'ensemble de nos relations nous conduit à envisager chacune d'entre elles dans son unicité et dans son importance. Ce faisant, nous créerons mécaniquement, dans l'intérêt du plus grand nombre, une richesse plurielle et partagée, mesure de la croissance holistique du groupe.

LA RAISON D'ÊTRE D'ALTRAD : CONSTRUIRE UN MONDE DURABLE

INTRODUCTION

Le concept d'organisation apprenante (ou auto-apprenante) caractérise les organisations qui définissent et mettent en œuvre tout un ensemble de pratiques et dispositions afin de rester en phase avec leur écosystème.

Pour mémoire, selon l'approche systémique, chaque entreprise peut en effet être considérée comme un système vivant opérant lui-même au sein d'un écosystème. Au sein de l'entreprise, à l'instar d'un organisme multicellulaire, chaque membre participe au développement du système et de l'écosystème en même temps qu'il est défini par eux.

Dans l'entreprise apprenante, chaque membre apprend l'un de l'autre et l'entreprise apprend de chacune de ses expériences. Cette communication transversale, verticale, centrifuge et centripète¹ permet l'émergence du vivant, qu'il soit innovation, intelligence collective ou adaptation permanente à l'environnement. C'est ce qui assure à la fois le développement durable de l'organisation et son amélioration continue.

L'agilité organisationnelle procède d'une logique d'apprentissage continu. Constructiviste par essence puisqu'elle intègre "en temps réel" les nouveaux paramètres et s'y adapte (le chemin se construit chemin faisant), elle constitue une réponse adéquate à la versatilité, la volatilité et la vélocité des marchés, d'une part, à l'évolution des législations et mentalités, d'autre part.

Il s'agit, tant pour l'organisation que pour les hommes et les femmes qui la composent, de développer une métacompétence : le génie adaptatif – c'est-à-dire la capacité à s'adapter aux changements endogènes et exogènes, comme condition darwinienne à la survie.

Dans un monde qui change en permanence, les positions acquises et les états stables ne durent pas. Il y va de la pérennité de notre groupe et de sa faculté à créer de la valeur que de savoir se reconfigurer, même si certaines parties du système qu'il constitue gardent une certaine stabilité relative dans le temps.

1. Se dit d'une inflorescence dont les fleurs du pourtour s'épanouissent les premières, suivies des fleurs du centre.

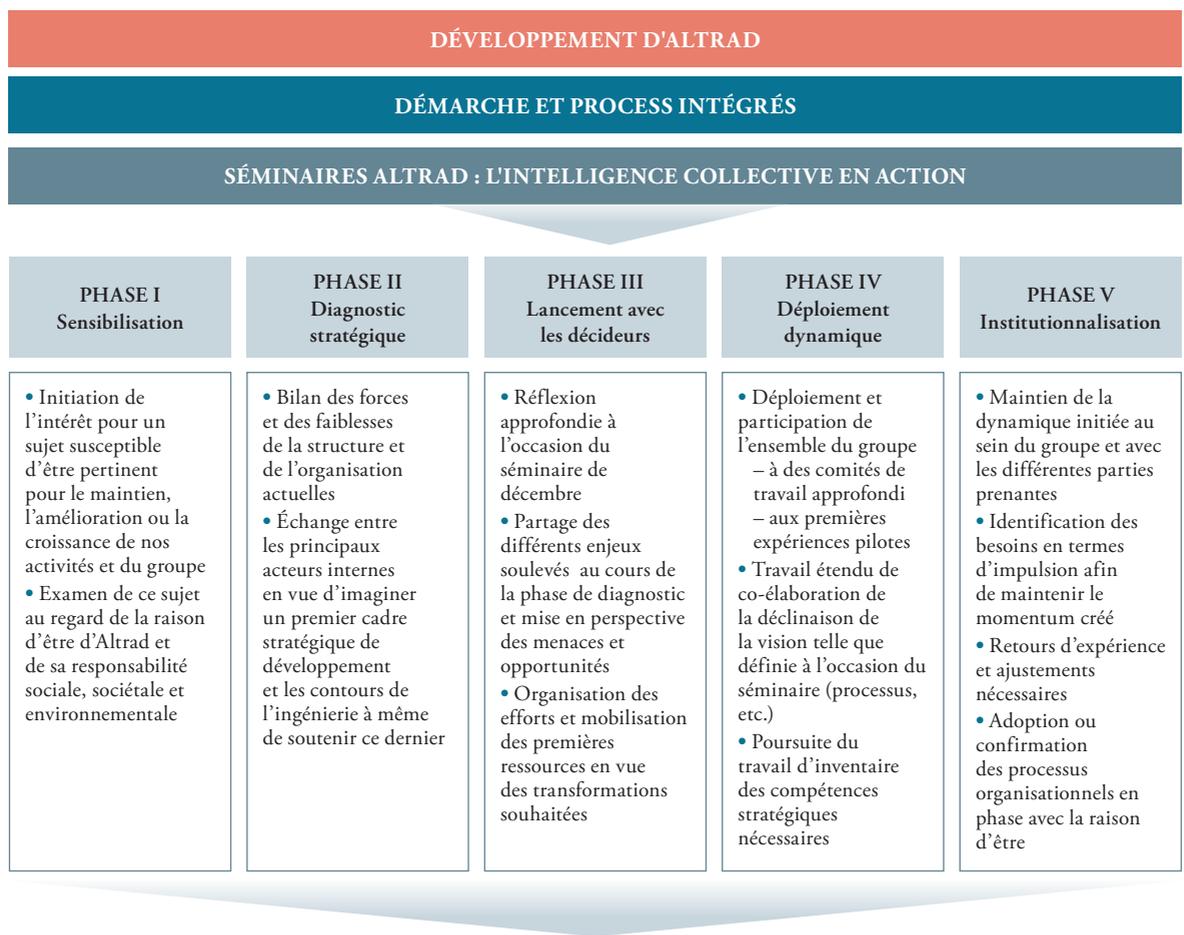
Tout mouvement de reconfiguration implique, entre autres :

- une connaissance sincère et exhaustive de notre groupe (forces et faiblesses) ;
- l'identification des menaces et opportunités qui se présentent à lui ;
- la mise au point de solutions novatrices et inédites en réponse aux dysfonctionnements et évolutions ;
- le développement, la diffusion en interne et l'intégration de nouvelles connaissances, compétences et technologies ;
- l'adaptation des moyens à nos objectifs ;
- la mobilisation de l'ensemble de nos ressources.

Ce mouvement peut se lire comme un enchaînement de séquences destiné à adapter en continu les capacités créatrices d'Altrad à ses objectifs et priorités stratégiques, et à son environnement évolutif par nature.

Ce que nous cherchons à rendre explicite et conscient depuis de nombreuses années, c'est ce cycle d'apprentissage, lui-même au service de la croissance du groupe.

La méthodologie mise en œuvre à l'occasion de chacun de nos séminaires annuels consiste en une démarche intégrée composée de cinq volets successifs :



CROISSANCE GLOBALE ET CONTINUE • RAISON D'ÊTRE INCARNÉE

Le leadership, n'est-ce pas donner l'opportunité à chacun de vivre des expériences davantage que de prendre des décisions *top-down*? Notre séminaire fait partie de ces expériences d'intelligence collective.

Le leadership, n'est-ce pas définir un défi ambitieux et enthousiasmant plutôt que d'imposer une vision?

Le leadership, n'est-ce pas préparer notre organisation à accepter de nouvelles idées plutôt que d'être soi-même une machine à idées?

Le leadership, n'est-ce pas non de pousser chacun à bouger plus vite, mais plutôt de doter tout le monde des moyens et ressources pour agir efficacement?

La raison d'être d'Altrad, nous l'avons coconstruite. Elle est une œuvre collective, aujourd'hui au service du groupe, demain au service de notre environnement et de la planète.

C'est dans cet esprit que nous sommes aujourd'hui invités à revisiter nos travaux antérieurs. Concevons-les comme des "blocs de Lego" à ajuster en fonction de ce qui nous semble juste, de ce qui "fait sens" et de ce qui nous paraît le plus pertinent dans le contexte incertain ouvert par la crise de la Covid-19.

LES SIX NIVEAUX LOGIQUES DE LA VISION : RETOUR SUR NOS TRAVAUX ANTÉRIEURS

Du point de vue de la vision, trois niveaux conservent une relative stabilité :

- la raison d'être (ou vocation),
- les valeurs,
- les principes de management.

Autour de ces éléments pivots, trois autres niveaux sont plus "adaptatifs" :

- l'ambition (défi),
- les priorités stratégiques,
- le plan d'action.

Ce qui est proposé ici est de nous (re)pencher sur chacun de ces niveaux dans le double objectif :

- de valider leur pertinence intrinsèque (en soi) et relative (les uns par rapport aux autres) ;
- d'accroître, si besoin, le niveau de cohérence général afin de créer les conditions d'une raison d'être véritablement incarnée.

Manipulons-les comme nous manipulerions des blocs de construction afin de trouver le meilleur ajustement, celui qui nous permettra de nous adapter avec agilité et pertinence au monde post-corona et aux besoins de nos clients et de faire vivre nos valeurs au travers de notre contribution sociale, sociétale et environnementale.

Notre vocation : construire un monde durable

C'est là notre raison d'être, notre contribution unique et singulière au monde, construire de manière durable et responsable. Cela emprunte la voie de notre responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Mais quel est le sens de cette formule? Que contient-elle?

Notre compréhension en est-elle partagée? En quoi Altrad peut-il contribuer de manière unique, singulière, différenciée et identifiable à construire un monde durable?

Il existe sans doute mille et une façons de le faire. Quels choix faisons-nous pour faire vivre cette vocation, honorer nos valeurs et contribuer de manière effective à la construction du monde et à sa durabilité?

La raison d'être des entreprises à mission caractérise spécifiquement la nature de la relation qu'une entreprise entend entretenir avec la société et l'impact qu'elle souhaite avoir au-delà de ses frontières.

A minima, la logique qui sous-tend cette démarche est une logique de responsabilité (l'activité de l'entreprise ne saurait se faire au détriment de son écosystème). Elle peut également s'inscrire dans un comportement vertueux qui vise à participer à la création de richesse ou de valeur à même de bénéficier à des parties prenantes externes à l'entreprise.

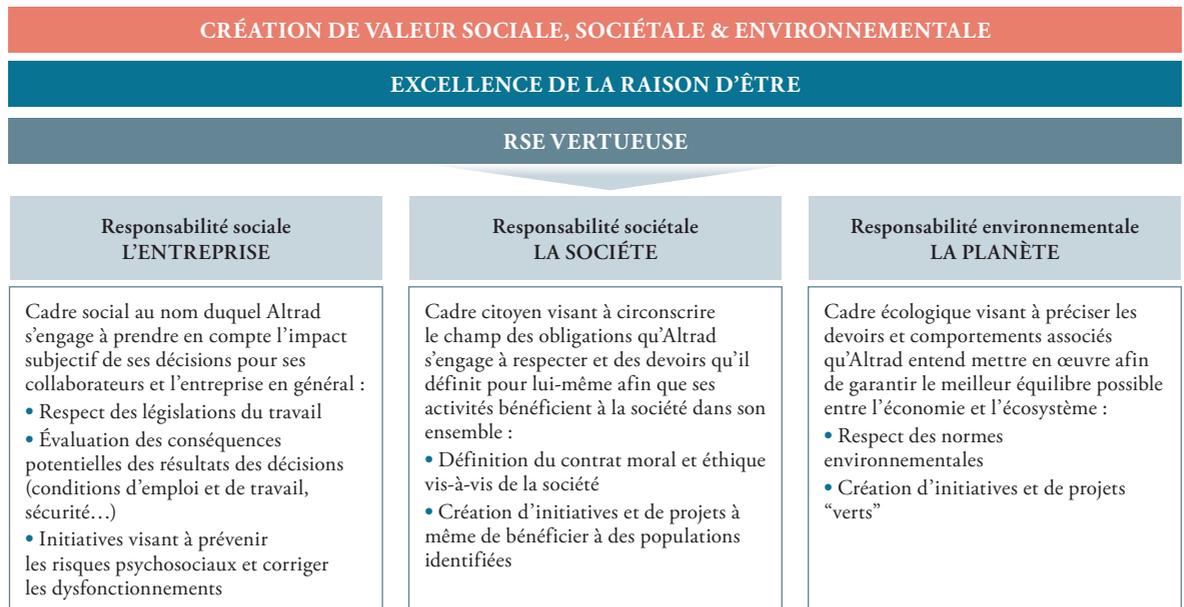
Depuis sa création, Altrad n'a eu de cesse que d'améliorer ses pratiques afin de satisfaire un objectif ambitieux de respect :

- des hommes et des femmes qui font le succès d'Altrad (ses collaborateurs, ses clients, ses partenaires);
- de son environnement immédiat et de la société dans laquelle ses activités se déploient;
- des équilibres de l'écosystème, de la biodiversité et des ressources de la planète.

Conscients qu'il existe encore (et toujours) des marges de progrès, nous nous sommes, délibérément et explicitement, dotés d'une raison d'être qui nous oblige en matière de RSE.

Spécifiquement, notre ambition est de faire d'Altrad une entreprise exemplaire en matière de:

- responsabilité sociale,
- responsabilité sociétale,
- responsabilité environnementale.



ÉTHIQUE GLOBALE

Créer les conditions de la manifestation d'une éthique globale à tous les niveaux du groupe passe notamment par l'adoption et la défense d'un programme de RSE ambitieux, qui suppose :

- la promotion d'un comportement et d'une conduite exemplaires et le développement d'une culture de conformité :
 - respect attentif de la déontologie et des valeurs internes,
 - respect de la légalité et des règles en matière de droit de la concurrence,
 - prévention de la corruption,
 - mise en place d'un programme de conformité et d'équipes dédiées à tous les niveaux du groupe (formation, best practices...);
- l'implémentation du plus haut niveau de sécurité des installations, des biens, des systèmes afin d'offrir à nos clients et nos collaborateurs un environnement sûr et fiable;
- un engagement au service de la collectivité et de la société;
- l'encouragement d'une approche d'écoresponsabilité dans une logique de durabilité étendue à l'ensemble de nos produits et services.

Ceci peut être résumé en trois types de responsabilités : la responsabilité sociale (le groupe Altrad), la responsabilité sociétale (la société) et la responsabilité environnementale (la planète).

Nous entendons faire vivre la raison d'être d'Altrad sur ces trois niveaux de responsabilité.

Responsabilité sociale

→ Santé et sécurité

Le groupe Altrad évolue dans des conditions dangereuses, y compris dans certains environnements extrêmement difficiles et exigeants. L'une de nos valeurs fondamentales est d'opérer dans le monde entier d'une manière sûre et responsable avec le plus grand respect pour la santé et la sécurité de nos employés, nos sous-traitants, nos clients et l'environnement dans lequel nous travaillons.

En plus de notre détermination journalière à la sécurité de tous, nous reconnaissons l'importance commerciale et financière d'une culture de santé et de sécurité exceptionnelle.

Quels sont les risques auxquels nous sommes exposés ? Comment est-il possible de les atténuer, de les maîtriser, voire de les supprimer ? Est-il nécessaire de revoir et adapter notre matrice de risque ? Pour mémoire, elle liste une diversité de risques organisationnels, humains, structurels et conjoncturels (politiques, économiques, sanitaires...) :

- risque politique et lié à l'environnement macroéconomique;
- risque lié à la concentration client;
- risque lié aux systèmes d'information et à la cybersécurité;
- risque lié à la concurrence;
- risque lié aux matières premières;
- risque lié à la santé, à la sécurité et à l'environnement;
- risque de taux de change et lié à l'évolution des taux;
- risque de crédit;
- risque de trésorerie;

- risque lié à la croissance externe ;
- risque éthique.

Autant de risques qu'il est impérieux de suivre et auxquels il convient sans doute d'ajouter le risque de réputation.

→ Intégrité et éthique

Le maintien du plus haut niveau d'intégrité et d'éthique professionnelle est la pierre angulaire des valeurs du groupe ainsi qu'une condition essentielle pour la conduite des affaires.

Cette intégrité permet de construire des relations honnêtes et durables avec les clients, les partenaires et les autres parties prenantes, y compris actionnaires et employés.

Également, la majorité des clients fonctionne selon des politiques éthiques très strictes que le groupe se doit de respecter. Le groupe Altrad opère à travers le monde, y compris dans certains pays où le risque de corruption est élevé. Bien que l'ensemble des pays disposent de lois différentes, le groupe et ses clients opèrent sur la scène mondiale.

Ainsi, le fonctionnement choisi est fait selon les normes juridiques et éthiques les plus élevées, notamment en ce qui concerne la corruption et les comportements anticoncurrentiels, allant souvent au-delà des exigences légales des pays dans lesquels les activités sont exercées.

L'éthique, cet art de diriger la conduite dans une logique de respect étendue, est l'une des conditions de la confiance, sans laquelle aucune relation de qualité n'est possible.

Responsabilité sociétale

Le divorce (plus ou moins avéré) que certains dénoncent entre les entreprises et la société prend sans doute sa source dans la perception selon laquelle les entreprises – si elles tentent de satisfaire les intérêts de leurs actionnaires et de leurs clients – ont tardé à prendre en considération les intérêts des collaborateurs et parties prenantes externes.

La société bénéficie-t-elle des activités des entreprises? À n'en pas douter, c'est le cas à bien des égards.

Néanmoins, l'évolution des droits et des mentalités conduit aujourd'hui à une exigence de coresponsabilité inédite: il est demandé aux entreprises de ne plus se vivre – du point de vue de la création de richesses et du respect de leur environnement – comme des entités indépendantes du milieu dans lequel elles travaillent et de ne plus continuer à se développer au détriment de leur écosystème.

Une relation citoyenne se fait jour, au nom de laquelle le rôle des entreprises est appelé à se modifier de manière substantielle.

Il s'agit pour nous d'envisager ce que peut être notre contribution à la société, à chaque endroit où une entreprise du groupe Altrad est implantée.

Responsabilité environnementale

L'avenir ne peut se concevoir que durable, par définition. Recyclage, limitation de l'empreinte carbone, réduction des gaz à effets de serre, maîtrise des énergies et des ressources finies, consommation raisonnée, dépollution..., notre modèle économique mondial met à l'honneur localement et de plus en plus globalement une économie circulaire, responsable et respectueuse de l'environnement.

La conscience de la responsabilité qui est la nôtre quant au monde que nous léguerons à nos enfants et petits-enfants, mais aussi aux autres espèces du vivant, est aujourd'hui largement partagée.

Notre devoir est d'agir en conséquence et d'inventer les modèles, les solutions, les matériaux, les produits et les services qui respectent la Terre et les espèces qui la peuplent. Ne nous méprenons pas : le futur sera à ce prix ; le présent l'est d'ores et déjà.

Le groupe Altrad entend poursuivre ses investissements en recherche & développement et créer les conditions d'une innovation fructueuse afin que les solutions novatrices proposées à nos clients satisfassent au mieux leurs exigences particulières et s'inscrivent au plus près de cette logique de respect de la biodiversité et des grands équilibres de nos écosystèmes.

En matière de RSE, notre culture d'excellence nous a conduits à imaginer en 2018 une politique exemplaire de grande ampleur :

- développement de la culture RSE au sein du groupe et en engageant chacun dans la mise en œuvre de cette valeur et la satisfaction de cet objectif ;
- gestion de la performance globale à l'aune de la sécurité ;
- mise en place des indicateurs avancés et des processus de détection et de correction des risques ;
- adaptation des conditions de travail de nos collaborateurs afin d'offrir un niveau exemplaire et adaptatif de sécurité et de bien-être tout en réduisant l'impact sur l'environnement ;
- promotion des produits et services sûrs, fiables et de qualité irréprochable afin d'offrir à nos collaborateurs, nos partenaires et nos clients un niveau optimal de satisfaction et de sécurité ;
- respect des normes et standards internationaux et en validant la conformité de nos opérations aux standards qualité internationalement reconnus (ISO 9001, OHSAS 18001 & ISO 14001) ;
- engagement du groupe sur la voie d'une écoresponsabilité toujours plus ambitieuse afin de garantir le respect de l'environnement aujourd'hui et demain ;
- incarnation des valeurs humanistes d'Altrad par la mise en œuvre des pratiques commerciales, financières et managériales les plus vertueuses, dans le strict respect de la légalité et de la déontologie.

Où en sommes-nous de nos efforts ?

Sommes-nous parvenus à satisfaire ces objectifs ?

Quelle part du chemin nous reste-t-il à accomplir ?

Comment pouvons-nous progresser ?

Comment souhaitons-nous interagir avec les différentes parties prenantes ?

Envisageons-nous d'initier de nouveaux programmes en collaboration avec des partenaires et/ou interlocuteurs externes (par exemple : centre de formation aux métiers de services à l'industrie et la construction ; centre de réinsertion par le travail pour des jeunes déscolarisés ; création d'une pépinière accueillant des start-up travaillant dans les métiers liés à l'environnement, la construction, l'innovation...)?

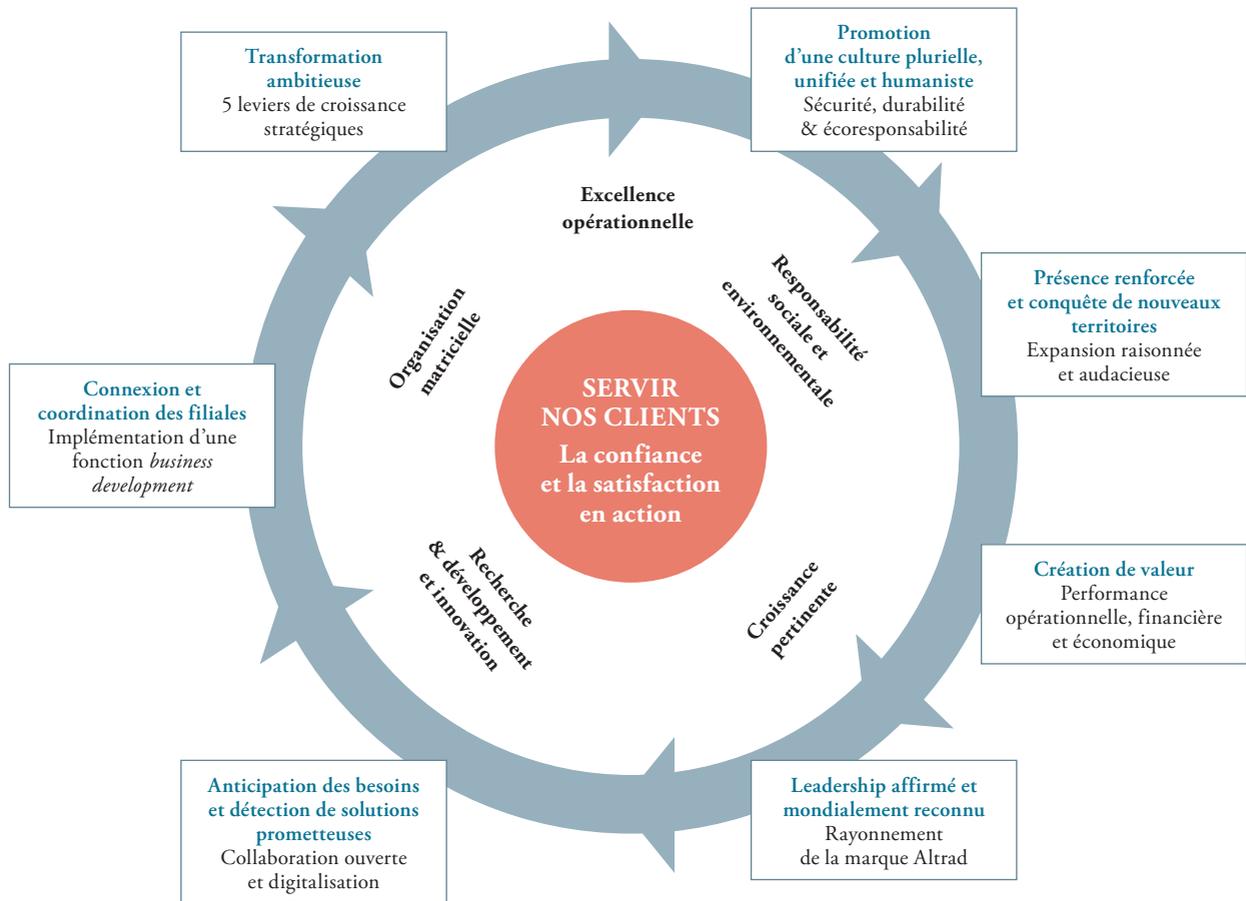
C'est à ces questions qu'il convient de répondre – en transparence et avec sincérité – afin que nos intentions ne demeurent pas lettre morte.

Notre ambition : Altrad, leader mondial de l'équipement à la construction et des services à l'industrie

L'ambition est la traduction de notre raison d'être en termes de défi ou de mission entrepreneuriale.

Rappelons-nous : avec son programme "Altrad 2020", le groupe s'est fixé pour mission de devenir le leader mondial de l'équipement à la construction et des services à l'industrie.

Pour ce faire, nous avons mis en œuvre une stratégie de transformation substantielle (cf. *infra*).



Où en sommes-nous de nos efforts ?

Quels sont les impacts de la crise de la Covid-19 sur nos objectifs et notre performance ?

Exigent-ils une révision de nos objectifs et de notre stratégie ?

Est-il nécessaire d'ajuster nos KPIs ?

Quelles décisions devons-nous prendre ?

Les chiffres clés IFRS

CHIFFRE D'AFFAIRES
en millions d'euros

3 105
2019

EBITDA
en millions d'euros

462 2019
443 2018
325 2017

2017 **2 158**

RÉSULTAT NET
en millions d'euros

202
2019

201
2018

138
2017

RATIO ROI'
EBITDA / (ACTIFS NON COURANTS + BFR)

1. Retour sur investissement

24,6 %
2019

2018 **22,8 %**

2017 **21,4 %**

FONDS PROPRES²
en millions d'euros

2. Y compris autres fonds actionnaires

981 2019
801 2018
640 2017

TRÉSORERIE
en millions d'euros

911
2019

794
2018

554
2017

ENDETTEMENT NET
en millions d'euros

510 2019

678 2018

458 2017

CONVERSION EN CASH
(FREE CASH FLOW³ / EBITDA

3. Après impôts

46 %
2019

2018 **66 %**

2017 **59 %**

RATIO ENDETTEMENT
NET / EBITDA

1,10
2019

2018 **1,53**

2017 **1,41**

RATIO ENDETTEMENT
NET / FONDS PROPRES

1,52
2019

2018 **0,85**

2017 **0,71**

Nos valeurs: convivialité, courage, humilité, respect et solidarité

En définissant et en choisissant des valeurs qu'il s'engage à incarner et à défendre, un groupe signifie la responsabilité à laquelle s'engage chacun de ses membres vis-à-vis des autres. Il pose également les fondations de sa relation émotionnelle à l'Autre, du lien qu'il tisse de cœur à cœur ou d'âme à âme, ainsi que celles de sa relation spirituelle à l'homme et au monde.

Enfin, il trace un chemin d'élévation qui lui permet, occasionnellement et momentanément, de faire taire ou de mieux orienter les instincts les plus animaliers qui le gouvernent et d'exprimer des aspirations plus nobles créant les conditions de la sécurité et de la paix indispensables au développement de la fraternité et de la vie.

“L'exigence de fraternité ne s'impose pas au terme du constat d'une ressemblance entre les hommes, ou de la certitude qu'ils appartiennent à un genre commun, elle découle de ma responsabilité en face d'un visage me regardant comme absolument étranger.” Adopter des valeurs qui élèvent permet aux individus d'apprendre leur “métier d'hommes” en même temps que d'honorer leur condition singulière d'être humains doués de sentiments et de raison, de jeter des ponts d'un bord à l'autre de l'altérité, de dessiner, l'espace d'un instant, les lignes fragiles d'un avenir commun.

Plus un groupe croît et évolue, plus le besoin de définir, préciser et communiquer ses principales valeurs se fait jour. Une entreprise peut ainsi se retrouver autour de valeurs qui tout à la fois la fondent et qu'elle fait vivre. S'agit-il là d'une proposition uniquement esthétique, communicationnelle ou plus fondamentalement stratégique, culturelle et relationnelle ?

Les valeurs d'une entreprise modèlent sa culture organisationnelle

Parties intégrantes de la vision et de la culture (l'ensemble des pratiques, processus et interactions qui façonnent l'environnement et sont en retour influencés par lui) d'une organisation, les valeurs, véritables pivots, guident la décision et tracent une frontière entre ce qui est important et ce qui ne l'est pas, entre ce qui est juste et ce qui ne l'est pas.

La culture fonde la stratégie

La culture fonde la stratégie et peut se révéler, pour une entreprise donnée, tant une ressource significative qu'un frein potentiel. Si la culture revêt de multiples aspects et manifestations, son cœur contient un certain sens de l'objectif et des valeurs partagées qui guident notamment la décision au sein de l'entreprise. Ces valeurs modèlent la culture et définissent la personnalité de l'entreprise.

La culture des entreprises remarquables repose sur un cœur de valeurs, composantes clés du planning stratégique

Les valeurs d'entreprise constituent des principes qui guident la culture de l'organisation, autant que les priorités et actions de ses membres. Elles deviennent des composants de plus en plus fondamentaux de la planification stratégique en ce qu'elles orientent et pilotent l'intention, l'élan et la direction du leadership de l'organisation. Dans cette optique, le choix de valeurs claires, réalistes, originales et spécifiques (incarnation de l'organisation) peut se révéler particulièrement utile.

La mise en place d'un mode d'évaluation de la culture afin de valider la pertinence des valeurs choisies par rapport à ce qui se vit réellement dans l'entreprise :

- connaissance : les salariés ont-ils une compréhension approfondie et juste des valeurs et peuvent-ils les décliner, au quotidien, dans leurs comportements et les observer chez leurs collaborateurs ?
- perception : existe-t-il un décalage entre les valeurs déclarées et celles qui se vivent au sein de l'entreprise ?
- comportement : évaluer le nombre de situations où les comportements et décisions sont en ligne avec les valeurs, ou ne le sont pas ;
- processus : évaluer les politiques, pratiques et processus de travail ;
- résultats : récompenses et reconnaissances des personnes qui incarnent, représentent, promeuvent et font vivre les valeurs au quotidien.

Les valeurs accompagnent le changement tout en soutenant les aspects plus pérennes de l'organisation d'une entreprise.

Les valeurs sont non négociables.

Conjointement définies et/ou adoptées, les valeurs scellent une forme d'engagement, d'adhésion forte autour d'elles. Y déroger constitue un affaiblissement du propos et de leur objectif, et les vide de leur sens.

Les valeurs doivent être vécues, incarnées.

Aligner les six niveaux logiques de la vision – de la vocation au plan d'action – dans une optique de cohérence suppose que les valeurs soient transformées, traduites en principes de management, c'est-à-dire qu'elles soient effectivement mises en œuvre et ne demeurent pas à l'état de déclarations d'intention. Les actes parlent bien souvent plus et mieux que les mots...

Le groupe Altrad s'est déjà choisi des valeurs qui figurent dans la charte organisationnelle :

- intégrité et loyauté ;
- honnêteté et confiance réciproque ;
- liberté et passion ;
- valorisation des différences culturelles ;
- conception humaniste ;
- cohésion et esprit d'équipe ;
- culture du changement ;
- vision forte l'avenir.

Depuis l'origine, le groupe Altrad a fait le pari de l'humain, de sa force, de ses failles, de sa passion, de ses doutes, de sa richesse, de sa pluralité, de sa générosité, de son empathie.

Si nous avons élu cinq valeurs principales, de nombreuses autres fondent notre action :



Parfois perçu comme dur, soumis aux exigences de la compétition, le monde de l'entreprise peut aussi faire le choix d'une incarnation plus respectueuse de l'homme. C'est ce défi que le groupe Altrad tente de relever au quotidien, avec pour gouvernail et boussole cinq valeurs hautes, ambitieuses, exigeantes mais aussi bienveillantes et généreuses.

Respect, solidarité, courage, convivialité et humilité sont des valeurs à la fois distinctes et liées, en ce qu'elles peuvent s'exprimer indépendamment les unes des autres, mais atteignent dans leur réalisation conjointe un niveau de signification et de complétion quasi holistique.

Convivialité	Courage	Humilité	Respect	Solidarité
Vitalité du cœur qui trouve sa joie dans la fraternité et le vivre-ensemble.	Force d'âme qui permet de traverser la vulnérabilité.	Acceptation de nos limites intellectuelles et physiques, de notre humanité et paradoxalement tremplin du dépassement de soi.	Élégance de l'âme capable de rencontrer l'autre dans son altérité et d'accepter, de manière apaisée, la règle comme condition d'une juste protection.	Générosité du cœur et du corps qui perçoit la communauté des intérêts et l'interdépendance des destins.

La convivialité

Dans le contexte de crise du coronavirus, le confinement et la distanciation sociale ont porté atteinte à la convivialité. S'il n'est plus possible de se réunir, de célébrer, de se divertir, de s'embrasser, de travailler et d'être physiquement ensemble, comment maintenir des relations conviviales? Comment protéger la convivialité lorsque la peur s'insinue et que nos échanges se font par voie électronique?

Parce que la convivialité poursuit un objectif de mieux-vivre ensemble et relève de la volonté de (re)personnaliser les relations humaines, elle est une valeur clé au service de la qualité et de l'apaisement de nos échanges. Investir dans le lien social et éviter l'unilatéralité dans la rencontre sont loin d'être des intentions insignifiantes. Aujourd'hui, plus encore peut-être qu'hier, il nous apparaît primordial de créer les conditions d'échanges, de rencontres et de dialogues conviviaux.

→ La convivialité: au service de l'humanisation

On développe une critique morale de la société industrielle. On met en exergue le caractère autodestructeur des sociétés occidentales, leur évolution dénuée de sens, la finalité d'un capitalisme qui ne trouve sa justification qu'en lui-même, asservissant l'Homme plus qu'il ne le développe; on esquisse d'autres voies, comme celle de la mise en place d'une société d'austérité joyeuse et conviviale se substituant à une société industrielle en crise profonde, porteuse d'une menace d'"apocalypse technocratique". Ce n'est qu'en redécouvrant un espace du bien-vivre – ou convivialité – que les sociétés s'humaniseront. "L'alternative à l'aliénation de l'homme par la société industrielle est une société conviviale donnant à l'homme la possibilité d'exprimer sa créativité dans l'action grâce à des outils correspondant à ses valeurs propres."

Plus une activité est perçue comme agressive et susceptible de porter atteinte à la cordialité, plus le besoin de convivialité se fait impérieux, en ce qu'il permet la poursuite de

relations amicales, l'évitement de la course à la violence, la préservation de la notion de plaisir, garant d'une motivation sans cesse renouvelée.

→ La convivialité: au service du plaisir, donc de la motivation

Pour nombre d'entre nous, le plaisir retiré à faire ce que l'on fait est en grande partie conditionné par "avec qui on le fait". Il s'agit là de la reconnaissance de l'importance du lien social et de la qualité des rapports que l'on construit avec l'autre, mais aussi de la notion de plaisir.

L'être humain est un être social, dont la survie dépend de l'attachement – émotion primaire présente chez tous les mammifères supérieurs et qui chez l'homme évolue en l'amour – grâce auquel il est nourri par sa mère et protégé par son père (ou toute autre figure parentale à même d'assurer ces fonctions maternantes et paternantes) et de sa capacité à intégrer et à être accepté au sein d'un groupe.

Sa motivation intrinsèque est conditionnée à l'obtention d'un plaisir biologique – ou récompense – qui lui confère l'énergie suffisante pour se mettre en action et la capacité de renouveler cette même énergie, un peu comme la dynamo d'une bicyclette qui se recharge en roulant.

En entretenant des rapports amicaux et amoureux, les individus nourrissent non seulement leur cœur mais aussi leur âme. En infusant plaisir et joie dans leur existence, ils alimentent leur moteur interne, celui qui les met en mouvement. Et par là même, ils œuvrent à leur santé.

Est-ce à dire que les conflits doivent être à tout prix évités (si tant est qu'ils puissent l'être)? Il s'agit plutôt d'une invitation à faire le choix de la convivialité comme état d'esprit et disposition de cœur pour dépasser les différends (inévitables) et amener notre humanité à s'émanciper peu à peu des jeux de pouvoir et de territoire pour s'engager sur un chemin de plus grande spiritualité.

Le courage

Dans la période d'incertitude élevée que nous traversons, où de nombreuses peurs se font jour, où le présent paraît menaçant et l'avenir en danger, comment résister à la tentation de fuir ou d'abandonner? Comment s'extraire de la sidération provoquée par le choc et la perte? Comment faire le pari de l'autre quand celui-là peut m'être dangereux?

Oser se mettre en mouvement, persévérer, surmonter ses peurs..., c'est cela, faire preuve de courage.

→ Le courage: vertu cardinale

Mythes et contes de notre enfance, quelle que soit leur origine culturelle, nous ont abreuvés de courage, nourris de la magnificence du héros, qui ne faiblit pas quand faiblissent les faibles, force le destin, accomplit des exploits, puise en soi la force morale ou physique parfois insoupçonnée, bravant dangers réels et monstres intérieurs. Élevé au rang de vertu cardinale, il rend possibles toutes les autres vertus, dont il est une condition de la réalisation.

→ Le courage: art de commencer et de recommencer

Toute expérience de vie qui met un individu ou un groupe en position de confronter ses peurs et ses doutes, d'éprouver sa résistance et sa capacité à soutenir un effort physique

prolongé, de surmonter la pression à laquelle l'expose la perspective de la victoire comme celle de la défaite, de se relever et de poursuivre sans céder à la tentation de l'abandon, mobilise cette force particulière qu'est le courage.

Savoir commencer, tel est l'acte courageux. "Les courageux sont ceux qui ont l'art de commencer." Le seuil inaugural de la décision signe le courage. L'existence du courage précède-t-elle son essence? Il faut décider. Il faut vouloir. En ce sens, le courage est une conséquence du vouloir. Le courage, c'est déjà vouloir, décider de vouloir, simplement cela.

Savoir recommencer est acte de courage. "Ce qui est fait reste à faire, et je dois le faire séance tenante." Le courage est sans capitalisation possible. Ce n'est pas parce que j'ai été courageux hier que je serai courageux demain, face à d'autres défis. Éthique du courage: le courage est sans victoire. Il est sans victoire, mais il est une victoire sur soi-même; il est une victoire sur l'invitation permanente et constamment renouvelée de baisser les bras. Le découragement n'aura pas le dernier mot de la séquence.

→ Le courage: victoire sur soi-même

Il est une victoire sur soi-même, c'est-à-dire sur la peur, sur la tentation de l'abandon et sur l'inertie.

→ Courage et entreprise: le courage managérial

Bien que singulière dans sa structure et son organisation, l'entreprise appartient au système plus vaste du monde. Comme ce dernier, elle est soumise à des crises, de l'imprévisibilité, de l'incertitude, des dangers, tant d'origine interne qu'externe, qui menacent sa survie, son développement, son équilibre. Qu'elles soient de nature financière, économique, technique, sanitaire, humaine, ces menaces exigent cette force d'âme individuelle et collective, dont le besoin n'est jamais aussi grand que dans la proximité du péril.

Le courage résulte d'une lutte entre cette partie de nous-même qui craint de se faire mal ou de déplaire, cherche le confort, fuit la difficulté, et celle qui tient bon, ose dire non, affronte la réalité. À l'évidence, il n'est pas l'apanage des dirigeants et managers. Il est l'affaire de chacun, exposé à sa réalité et à ses propres difficultés. Sa mobilisation, quel que soit le poste que l'on occupe dans l'organisation, ressort de l'activation de quelques leviers:

- la posture éthique,
- la conscience de soi,
- les ressources internes,
- l'autoévaluation juste.

On avance qu'il n'existe pas de profil type du bon manager ou du grand leader, tel qu'une liste de qualités et compétences prédéfinies pourraient l'illustrer, on souligne néanmoins qu'une des qualités fondamentales que doit détenir un dirigeant est le courage.

Diriger, c'est décider. Le courage décisionnel contient toutes les formes de courage: il est le "seuil inaugural de la décision". Le courage managérial réside principalement dans la volonté et la capacité qu'a un dirigeant ou un manager d'assumer les conséquences de ses décisions, de ses choix, de ses arbitrages, de ses actes ou non-actes. Il suppose en amont lucidité et discernement, mais aussi, dans la durée, sens de la responsabilité.

Le courage peut fluctuer. Instable, il est parfois au rendez-vous, et parfois il nous quitte. Le courage de l'un peut suffire à insuffler le courage chez les autres, à combattre les phases

de son érosion si naturelle. Encourager signifie “donner de l'énergie, de la force d'âme à quelqu'un et spécialement stimuler pour faire quelque chose de précis” par un acte ou une parole. Certes, ce n'est pas l'apanage des managers et des dirigeants, mais sans doute une des compétences à mettre au service de la mobilisation des équipes.

L'enjeu est de développer trois formes de courage :

- le courage mental, celui de la tête, à l'origine des décisions, qui permet de formuler l'intention et de prendre la décision d'agir ;
- le courage émotionnel, celui du cœur, qui permet de surmonter ses peurs, ses freins, ses limites ;
- le courage physique, celui du corps, qui permet la concrétisation des décisions (savoir-faire, action, comportement, engagement, énergie).

En quoi l'organisation peut-elle être aidante ? En créant les conditions de l'expression du courage, pour que celui-ci ne reste pas cantonné à de rares (et fortes) personnalités mais puisse se généraliser au sein de l'entreprise, par le développement d'une culture du courage.

L'humilité

*Que d'hommes se pressent vers la lumière
non pas pour voir mieux, mais pour mieux briller.*

FRIEDRICH NIETZSCHE

À l'instar de toute crise sanitaire, la crise de la Covid-19 nous met face à notre vulnérabilité, à notre finitude, à notre mortalité. C'est une leçon d'humilité devant la force et la complexité du vivant, et paradoxalement sa fragilité, un appel à trouver les moyens d'une coexistence en bonne intelligence.

La tonalité martiale des discours entourant cette crise nous enjoint de considérer le virus comme un ennemi mortel et invisible contre les assauts duquel il faut s'armer et déployer prudence et ingéniosité pour le vaincre. Et si nous vainquons, comment nous sentirons-nous ? Cela attisera-t-il notre sentiment de toute-puissance ou conserverons-nous une dose d'humilité ?

Quoi qu'il en soit, traverser ce moment extraordinaire suppose que nous transcendions nos intérêts individuels et adoptions une stratégie collective. N'y a-t-il pas là une invitation à reconnaître la limite de notre influence personnelle, de notre intelligence et de nos moyens individuels et la nécessaire mise en commun de nos ressources ?

L'humilité est :

- une invitation à renoncer à la seule victoire individuelle, à la satisfaction des seuls intérêts personnels. Elle incite à repenser la croyance en la suprématie de la solution personnelle et à rechercher dans la stratégie collective l'issue victorieuse. Elle est une proposition pour assouvir, au travers même du succès collectif, le besoin légitime de gloire personnelle ;
- cette croyance que l'engagement au service du succès de tous ne me départit pas du succès individuel et de la satisfaction (égoïste, au sens non jugeant d'ego) personnelle qu'il procure ;
- cet état qui autorise la célébration enthousiaste du succès (technologique, financier, humain...) dans la considération de la valeur du concurrent ;

- cette posture qui permet la remise en question de soi, de ses méthodes, de ses choix et décisions... et donc le progrès, la reconnaissance de sa part de responsabilité dans la survenance et/ou le maintien d'un problème auquel on est confronté; en assumant, on ouvre ainsi la voie de la solution, et enfin l'acceptation de la défaite, de ses propres limites individuelles ou collectives, sans autodénigrement, face au talent reconnu et félicité de la concurrence, des autres membres de l'équipe, des autres filiales...
- une attitude orientée "solution" plus que "problème" en ce qu'elle invite à assumer sa part de responsabilité dans la survenance et/ou le maintien du problème (technique, financier, relationnel...);
- une technique managériale efficace et pertinente au service de la croissance des individus et des équipes.

En faisant preuve d'humilité, nous acceptons l'apprentissage comme mouvement d'élévation de soi. Nous reconnaissons que le chemin de la connaissance reste pour toujours ouvert devant nous et choisissons de le parcourir à la fois avec modestie et grandeur pour découvrir – et c'est là un paradoxe – que le voyage mène vers plus d'humilité et de valeur.

Le respect

Une crise a ceci de précieux qu'elle nous donne l'opportunité de faire le tri entre l'essentiel, l'important et l'accessoire. En d'autres termes, elle nous invite à distinguer ce que nous voulons préserver et respecter, et ce qui ne mérite plus notre attention ou notre fidélité.

Le respect, en quelque sorte, est une valeur indicative de la valeur de à qui ou de ce à quoi on choisit d'accorder son respect. Non pas un respect servile ou empreint de convenances, mais plutôt un respect délibéré, choisi, conscient et déterminé.

Comme toutes les crises, cette crise du coronavirus nous engage à repenser notre rapport à nous-même, aux autres et au monde, nos engagements passés à la lumière de nouvelles conditions qui les rendent plus pertinents que jamais ou au contraire anachroniques ou obsolètes et à décider *in fine* ce que nous choisissons de respecter.

Fondamentalement, notre raison d'être s'inscrit très amplement dans une logique d'intérêt général, donc de respect à l'égard de l'ensemble de nos parties prenantes, de la société et de la planète.

→ Le respect: une notion simple et pourtant d'application complexe

Le droit au respect est l'une des revendications, sinon l'une des demandes fortes que formulent les individus. Être respecté... Quel est celui d'entre nous, quelle est l'organisation, le gouvernement, l'institution qui n'a un jour demandé, voire exigé, que son désir, ses valeurs, ses croyances, ses idées, ses règles, ses biens, son corps, sa liberté, son honneur, son territoire... soient respectés? Des banlieues aux quartiers favorisés, de la cour de récréation à l'entreprise, la demande de respect est généralisée.

Cette notion qui paraît si évidente est pourtant quelque peu complexe à cerner ("Parlez-moi de respect, je vois de quoi il s'agit, demandez-moi de l'expliquer, je ne sais plus"), davantage dans son étendue que dans sa substance.

En effet, le respect est généralement compris comme la considération que l'on accorde à une personne et à ce qui la définit, mais aussi le soin que l'on apporte aux choses. Parce

que l'on accorde de la valeur aux gens et aux biens, aux idées et aux règles, à leur sens, alors on les respecte.

Ce qui complique son appréhension relève moins de cette définition que de l'application qui en est faite. Et ce, en raison de deux questions majeures relatives à :

- la valeur : tout est-il respectable ? Et si tel est le cas, de manière équivalente ? En de semblables proportions ? Par essence subjective, la valeur accordée induit le niveau de respect que l'on consent à octroyer ;
- la loyauté : peut-on tout respecter en même temps et de manière permanente ou définitive ? Comment résoudre le conflit intrinsèque qui se fait jour dès lors qu'en respectant une chose, une idée, un individu, un concept, je peux en même temps porter atteinte à une autre chose, une autre idée, une autre personne, une autre notion ? Comment rendre compatibles le respect de soi et le respect de l'autre lorsque nos intérêts divergent ? On touche ici à la question de la hiérarchisation à laquelle parfois nous sommes contraints de nous résoudre et par suite à la question de la loyauté et du choix.

Les exemples de conflits potentiels abondent :

- Si je respecte la vie, donc la mienne et celle d'autrui, et que ma vie est menacée par une personne qui m'agresse, en me défendant légitimement au risque d'ôter la vie à mon agresseur, je mets à mal le principe qui guide mes actions, à savoir le respect de la vie. Puis-je être simultanément loyal à ma valeur, à moi-même et à l'autre et respecter chacun de manière équivalente ?
- Si je m'engage à faire quelque chose pour quelqu'un dans un contexte donné, mais que le contexte évolue, puis-je revoir les termes de mon engagement (donc ne plus le respecter) ou dois-je impérativement m'en tenir aux termes de l'accord devenu obsolète au nom du respect de mon engagement initial ?

→ Le respect : de la personne

La pensée humaniste, qui met au premier plan de ses préoccupations le développement des qualités essentielles de l'être humain, et par extension place l'humain en leur centre, a contribué à renforcer la notion de respect. Parce qu'il existe une valeur intrinsèque à l'homme, ce dernier est digne de respect. "Par le simple fait que j'existe et incarne la vie, j'ai droit au respect."

Le respect se comprend comme donner toute son importance à la valeur de l'autre, respecter la différence, et respecter l'autre en se réjouissant de son bonheur et de ses accomplissements. Le manque de respect de l'autre peut conduire aux pires atrocités. L'histoire est tristement riche de cela.

→ Le respect : des biens matériels

La notion de respect s'étend au soin des objets façonnés par l'homme, mais aussi aux éléments naturels (ressources minières, énergétiques, eau, air...). C'est évidemment le lieu de la responsabilité environnementale.

Elle peut être envisagée dans le cadre d'une réflexion autour de la propriété privée – individuelle ou collective – mais également autour de la notion de commun (air, eau, territoire...).

→ Le respect: des concepts abstraits

La notion de respect s'étend au-delà du vivant et du tangible. On parle également de respect lorsque l'on évoque le respect de règles, de lois, de valeurs, de hiérarchie, d'engagements, d'opinions, de traditions...

L'une des principales difficultés réside dans la hiérarchie que chacun établit de ces notions. Dans certaines cultures (ou à d'autres époques), la notion d'honneur est supérieure à celle de vie. Une personne qui est jugée comme ayant déshonoré son clan, sa famille... peut être privée de sa vie.

La notion de respect suppose-t-elle, par construction, une adhésion libre du sujet? Est-il possible de parler de respect lorsqu'une personne est amenée à agir selon les prescriptions qui lui sont faites sous l'effet d'une soumission (force physique, morale, émotionnelle, affective...) ou en raison de la contrainte (étatique, juridique et judiciaire, sociale, familiale...), et non en raison de son adhésion librement consentie et choisie à ce qui fait l'objet du respect?

Comment peut-on créer les conditions du respect? Doit-on parler d'une éducation au respect? Le respect ne se décrète pas, pas plus que la confiance ou l'amour. Tout au plus est-il possible de créer un contexte qui lui est favorable. Il est dynamique et ne peut se concevoir autrement que dans la réciprocité, à l'instar à nouveau de la confiance et de l'amour.

La solidarité

L'élan de solidarité et de mobilisation collective dont nous avons été les témoins à l'occasion de la crise de la Covid-19 est admirable. Est-il encore besoin de faire état de l'engagement de si nombreuses personnes au service de la communauté, de la santé, de l'approvisionnement, de la sécurité et de la tranquillité du plus grand nombre?

Dans un monde complexe, où le sort de chacun et de chaque nation est intimement lié à celui de l'autre, où l'avenir de la planète se joue dans la coordination des efforts et la coresponsabilité de tous, est-il encore possible de s'affranchir de l'impératif de solidarité?

→ La solidarité: réponse au chaos? De la concurrence à la générosité

La notion de solidarité, polysémique et évolutive, a un sens très large: notion d'entraide, d'assistance, par nécessité, esprit grégaire ou sentiment moral, elle s'origine et/ou aboutit à une dépendance mutuelle entre des êtres humains ou groupes d'êtres humains, qui, à un niveau ou à un autre, ont besoin les uns des autres et ont vis-à-vis les uns des autres une responsabilité mutuelle, parfois réciproque. Cette communauté d'intérêts ne suppose pas obligatoirement une idée d'altruisme, à l'instar de ce qui existe chez les animaux.

La solidarité se déploie ainsi sur un long continuum: d'un côté, la solidarité forcée, redistributive, d'origine plutôt politique et idéologique, c'est-à-dire l'obligation organisée de renoncer à un usage exclusivement personnel de ses propres ressources (temps, argent, savoirs...) au profit d'une communauté plus large, moins bien dotée, dont on partage (en tout ou partie) les intérêts; et de l'autre, la solidarité volontaire, c'est-à-dire la valeur quasi spirituelle d'assistance mutuelle au nom du lien indéfectible qui unit le vivant et qui de surcroît contribue à un enrichissement mutuel.

Penser solidarité, c'est envisager l'idée d'une cohésion interne ou d'une dépendance réciproque. En toute logique, cette dépendance réciproque devrait concerner non seulement les avantages, mais aussi ce qui pourrait être perçu comme les inconvénients de la

solidarité. Dit autrement, si je bénéficie des aspects positifs de la solidarité (redistribution, partage, entraide...), suis-je prêt à en assumer les risques et responsabilités (dettes, coobligation réciproque...)? Ou mon statut, ma situation de "faiblesse" (économique, intellectuelle, de condition physique...) m'en exonèrent-ils? Quels sont les possibles effets tant bénéfiques que négatifs, voire pervers attachés à la définition que l'on donne à la solidarité?

→ La solidarité organisée: vertu civique?

Si la morale prône la générosité, la politique, quant à elle, prône la solidarité, laquelle peut être considérée comme une vertu civique dans la mesure où l'on essaye de développer au sein de la société des convergences d'intérêts: la solidarité implique un agir en faveur de personnes dont on partage justement l'intérêt.

Cela signifie-t-il qu'il existe une prévalence du tout sur l'un, que l'intérêt du collectif supplante celui des individus, pris séparément, qui le composent? Les êtres humains sont-ils "instinctivement" solidaires ou la solidarité est-elle une résultante d'un comportement acquis, voire contraint?

Dans une économie de marché, les richesses produites sont réparties entre les différents agents. Cette répartition primaire (profits, salaires...) peut se voir complétée, notamment dans les pays dotés d'un État providence, par une logique de redistribution destinée à venir en aide aux individus exclus de l'effort productif et donc de ses fruits.

Contrainte, la solidarité organisée par les États ne se superpose plus à une réciprocité volontaire. Elle est objectivement efficace. Elle nous invite à être égoïstes ensemble et intelligemment. De plus, elle constitue une sorte de socialisation et de régulation pour tous. La solidarité a donc une utilité politique et économique.

La générosité incitative considérée comme vertu morale ne risque-t-elle pas de créer un monde de dépendance?

Le système d'une solidarité contrainte n'est pas exempt de critiques, en ce qu'il serait porteur d'effets pervers, parmi lesquels la déresponsabilisation des bénéficiaires de la solidarité et l'assèchement de la générosité des contributeurs forcés:

La solidarité obligatoire, par mesure coercitive, est une régression morale; car elle veut comprendre dans la loi des actes qui appartiennent à la morale. Elle aboutit à remplacer le sentiment de la solidarité par deux autres sentiments: celui de la spoliation pour ceux qui veulent profiter du bien des autres; celui de la révolte et de la dissimulation pour ceux qui sont menacés d'être dépouillés.

La solidarité obligatoire contribue-t-elle à l'émergence d'un monde plus juste et équitable? Pour certains, en brisant les liens (fraternels) entre ceux qui donnent (sous l'effet d'une obligation étatique ou d'une contrainte morale ou sociale) et ceux qui reçoivent, au profit de la constitution de droits perpétuels qui se substituent à une reconnaissance ponctuelle.

Il est à noter que d'un point de vue psychique peut se créer une dette – aux effets pernicieux potentiels – dont les créanciers peuvent "réclamer le remboursement" à tout instant, selon les modalités et l'intensité de leur choix. On touche ici à la notion de don. La démonstration est faite qu'il n'existe pas de don gratuit: tout don est obligatoirement suivi d'un contre-don selon des codes préétablis précis. Dons et contre-dons s'articulent autour de la triple obligation "donner, recevoir, rendre", créant ainsi un lien ou état de dépendance entre donneur et receveur, lequel état autorise la recréation permanente du lien social.

→ Solidarité volontaire et générosité

Contrairement à la concurrence, la solidarité nourrit des relations assumant une communauté de destin et une volonté de chercher ensemble des solutions et d'adopter conjointement des alternatives aux problèmes rencontrés, et ce dans un esprit de responsabilité commune.

La générosité, en revanche, est un acte en faveur d'autrui dont on ne partage pas les intérêts. Elle libère en partie de l'égoïsme, elle est désintéressée et vertueuse pour autant qu'elle ne cache pas d'arrière-pensée, que l'on pourrait rassembler sous le terme générique de philanthropie d'image. Cette générosité connaît certes ses limites et a une utilité objective relativement faible.

La solidarité se distingue de l'altruisme, qui conduit à aider son prochain par simple engagement moral, sans qu'il y ait nécessité de réciprocité, ainsi que de la coopération, où chacun travaille dans un esprit d'intérêt général pour l'ensemble.

La solidarité humaine est un lien fraternel et une valeur sociale importante qui unissent le destin de tous les hommes les uns aux autres. C'est une démarche humaniste qui fait prendre conscience que tous les hommes appartiennent à la même communauté d'intérêts.

Humanisme, générosité, altruisme, compassion ne sont pas des termes équivalents, mais ils sont fréquemment associés à la notion de solidarité, laquelle s'entend alors comme cette disposition de cœur et d'âme qui honore notre humanité. Parce que je suis touché par l'infortune de l'autre comme si elle était mienne, je ne peux détourner mon regard et suis porté à l'entraide et au secours.

→ Solidarité et entreprise

L'entreprise – et *a fortiori* un groupe industriel et de service comme le groupe Altrad, avec sa diversité et sa dimension internationale – donne une idée de ce qu'est un groupe humain au service d'un but commun. S'il faut que chacun adhère à l'entreprise et y investisse ses forces et sa conviction, il est nécessaire qu'il en perçoive les règles du jeu et la finalité. Comme le souligne un des grands principes de la philosophie managériale du groupe : la richesse est individuelle, le collectif l'organise.

Dès qu'elle revêt une dimension collective, une activité, quelle qu'elle soit, peut-elle faire l'économie de la solidarité, qui lui assure la mise en commun des moyens, la poursuite d'un objectif partagé et la coresponsabilité des risques et du résultat ?

Si le tout est plus que la somme des parties qui le composent, existe alors au sein de toute organisation un "commun" qui se construit collectivement (bien que de manière différenciée), pour la croissance et la pérennité duquel chacun est responsable (à hauteur de son investissement), et dont les richesses induites sont la propriété de tous (selon un mécanisme d'éventuelle distribution compris et accepté).

A priori, il existe un paradoxe, dans tous les domaines très largement influencés par l'esprit de compétition et de concurrence, à proclamer la solidarité.

Comment concilier performance individuelle ou particulière et solidarité ? Existe-t-il un intérêt à tenter de rapprocher des sujets (salariés, entreprises, catégories sociales, organisations, gouvernements, peuples...) dont les objectifs divergent, voire sont diamétralement opposés ? Et comment procéder ? Peut-on faire autrement ?

Sur un terrain de sport, peut-on envisager qu'une équipe soit performante si chacun de ses joueurs ignore l'objectif commun, les enjeux collectifs et fait "cavalier seul" ? Assurément, non.

Sans coopération, aucune aventure commune n'est envisageable. Plus je comprends que mon succès emprunte la voie du succès des gens dont je dépends et qui dépendent de moi, plus mon intérêt à la fois individuel et collectif suppose l'entraide.

La coopération relève moins de l'entente entre différentes personnalités que de la conviction que les intérêts de tous sont liés et codépendants. Il s'agit donc de prendre en considération les contraintes et les objectifs particuliers et spécifiques pour rendre la mise en œuvre collective possible.

Mais il existe des situations dans lesquelles il est moins aisé d'exposer chacun aux conséquences de ses actions, car ces incidences ne se feront jour que dans un laps de temps important, et de prendre conscience de l'interdépendance tant les activités sont distantes les unes des autres.

Dans ces cas, comme peut-être dans tous les autres, l'un des moyens de créer néanmoins les conditions d'une coopération efficace et performante est :

- d'associer le plus grand nombre à la réflexion ;
- de favoriser la reconnaissance et l'acceptation de l'interdépendance ;
- d'accepter l'erreur comme faisant partie intégrante de tout processus de création et d'amélioration, qui est une succession d'essais et d'ajustements (sortir de la logique d'accusation et de culpabilisation) ;
- de créer un contexte à même de favoriser les comportements d'entraide recherchés :
 - en encourageant chacun à aider et à demander de l'aide (promouvoir l'orientation "solution"),
 - en "sanctionnant" l'absence desdits comportements ou les comportements qui font explicitement obstacle à la solidarité.

Nos principes de management : excellence

De manière tout à fait explicite, nous avons fait le choix de l'excellence à tous les niveaux du groupe et dans l'exercice de l'ensemble de nos activités. Cette notion d'excellence, transverse par essence puisque nous l'avons souhaitée ainsi, est, selon nous, la condition de l'émergence, du maintien et du développement de la valeur que nous créons.

Construire un monde durable emprunte ce chemin exigeant qui est celui de l'excellence, au service de la création d'une valeur holistique.

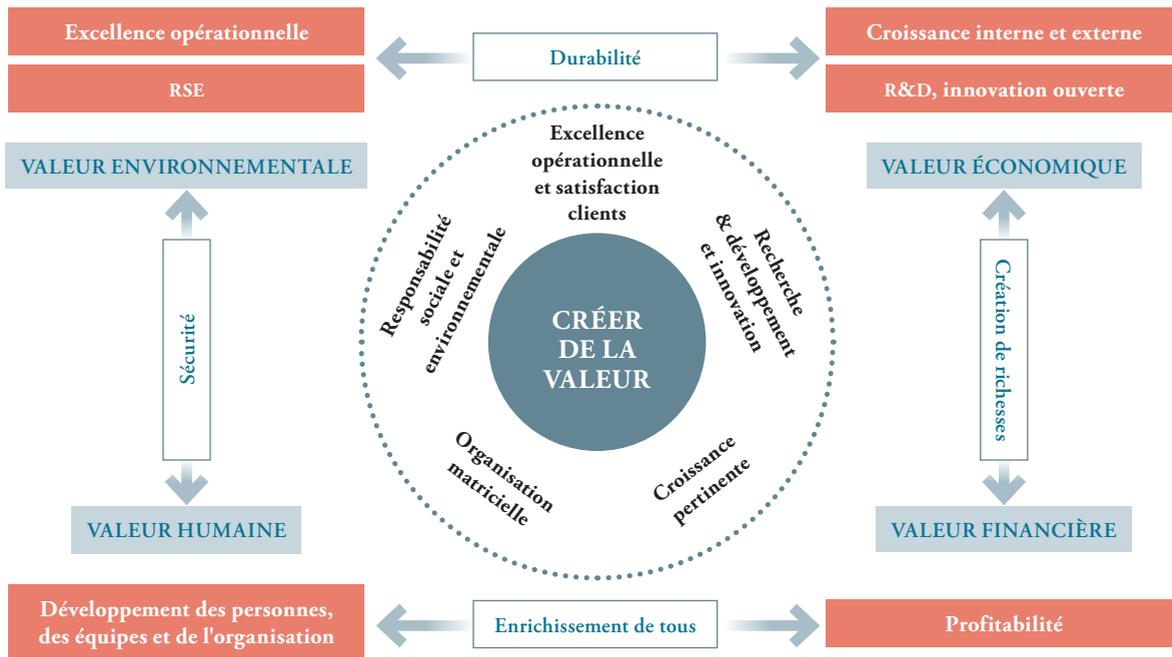
Signe de l'originalité du groupe et peut-être également de son caractère quelque peu précurseur, nous envisageons le concept de création de valeur au-delà de la définition restrictive et traditionnelle qu'en donne la littérature financière et managériale.

Il s'agit de l'appréhender dans une dimension plus globale et donc de repenser la raison d'être des entreprises comme vecteurs et acteurs d'enrichissements multiples au sein de la société, tel qu'illustré par le schéma en page suivante.

Notre volonté : construire avec excellence pour créer de la richesse globale dans le respect de nos valeurs.

Notre enjeu (mais aussi parfois notre difficulté) : parvenir à incarner nos valeurs, réussir à atteindre nos objectifs, faire coïncider nos pratiques avec nos principes, sans trahir nos engagements et ce qui nous anime.

Convaincu que la croissance et la profitabilité du groupe ne sauraient advenir sans le développement de ses collaborateurs, ni sans l'amélioration continue de son mode organisationnel et de son offre de produits et services en vue de la satisfaction de ses clients,



le groupe Altrad est engagé dans une démarche de valeur totale, conçue et pensée comme un espace privilégié d'enrichissement, de responsabilité et de respect.

La stratégie "Altrad 2020" met en avant cinq piliers à même de soutenir le développement, la croissance et le succès du groupe :

- l'excellence opérationnelle,
- la responsabilité sociale et environnementale,
- la pertinence des investissements,
- la recherche & développement et l'innovation ouverte,
- l'organisation matricielle.

La notion d'excellence traverse ces cinq dimensions. Nous proposons de l'apprécier au travers du prisme de la création de valeur, elle-même appréciée au regard de quatre grandes catégories interdépendantes et étroitement liées :

- la création de valeur humaine :
 - excellence organisationnelle,
 - excellence managériale,
 - excellence professionnelle personnelle ;
- la création de valeur économique :
 - excellence opérationnelle,
 - excellence du développement,
 - excellence dans l'innovation ;
- la création de valeur environnementale :
 - politique RSE ;
- la création de valeur financière :
 - rigueur financière.

Au-delà de l'excellence, parvenons-nous à incarner nos valeurs à l'occasion de la définition et de la mise en œuvre de notre stratégie?

Nos valeurs sont-elles en phase avec notre raison d'être et réciproquement? Comment cette dernière pourrait-elle être définie plus avant et articulée autour de nos cinq valeurs principales?

Nos modes organisationnel et managérial s'appuient-ils véritablement sur nos valeurs? Comment pourrions-nous les améliorer pour mieux incarner ces dernières?

Nous proposons de mener cet examen au travers d'une grille centrée sur le principe de management "excellence" décliné à tous les niveaux de la création de valeur:

CRÉATION DE VALEUR HUMAINE				CRÉATION DE VALEUR SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIR.
EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE	EXCELLENCE MANAGÉRIALE	EXCELLENCE PERSONNELLE	EXCELLENCE SSE	
Organisation matricielle	Leadership	Responsabilisation	RSE	
Convivialité				
Courage				
Humilité				
Respect				
Solidarité				

CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE				CRÉATION DE VALEUR FINANCIÈRE
EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE	EXCELLENCE DE LA CROISSANCE	EXCELLENCE DANS L'INNOVATION	EXCELLENCE FINANCIÈRE	
Qualité totale	Performance durable	Pertinence de l'offre	Rigueur financière	
Convivialité				
Courage				
Humilité				
Respect				
Solidarité				

L'objectif est de compléter ces grilles en indiquant :

- comment chacune des valeurs est incarnée ;
- les améliorations qui peuvent être apportées afin qu'elles le soient davantage (si nécessaire) ;
- éventuellement, la relation avec la raison d'être.

Un tel examen, s'il peut paraître quelque peu fastidieux, trouve sa pertinence dans la recherche d'alignement des six niveaux logiques de la vision. En outre, des valeurs (simplement déclarées) qui ne seraient pas réellement vécues et n'imprégneraient pas nos actes et nos décisions relèveraient davantage d'une intention cosmétique. L'authenticité et la sincérité sont des pierres angulaires de nos actions.

Notre plan d'action

La crise de la Covid-19 a rendu plus perceptible que jamais le caractère hautement incertain, volatil, complexe et ambigu de notre environnement économique et du monde en général.

Dans un tel contexte, il nous paraît opportun de favoriser une approche agile, à même de nous permettre de répondre de manière adaptée et rapide aux variations et changements auxquels nous sommes exposés.

Néanmoins, notre raison d'être et nos valeurs demeurent respectivement un cap et une boussole. Elles constituent la colonne vertébrale de nos actions, auxquelles elles confèrent sens et durabilité, un axe solide autour duquel il nous est possible (sinon impératif) de nous mouvoir avec flexibilité et efficacité.

Dans cette optique, un *business plan* construit sur un modèle économique rigide nous semble contre-productif, voire par trop contraignant.

Aussi, nous préconisons une stratégie inspirée des jeux de Lego et de blocs de construction. Fondamentalement, il s'agit de concevoir une série de scénarios, sur la base d'hypothèses optimistes, réalistes et pessimistes, et de faire varier, pour chacune d'entre elles, une série d'indicateurs eux-mêmes envisagés dans des optiques allant de favorables à défavorables.

Ce travail aboutira à une mosaïque de scénarios, dont chaque unité constitue un bloc de construction qui peut être activé isolément ou en conjonction avec les autres, en fonction des hypothèses qui nous paraissent les plus vraisemblables à un instant T, bloc par bloc.

Notre plan d'action, susceptible d'être revu rapidement, sera donc construit à chaque instant (ou période à définir) selon l'assemblage qui nous paraîtra le plus opportun et adéquat, compte tenu de l'environnement.

Cela supposera également que nous acceptions une certaine souplesse dans nos objectifs et l'allocation des ressources et moyens mis à disposition. Sont ici requises des compétences et qualités dont les collaborateurs et partenaires d'Altrad font preuve depuis des années : ouverture d'esprit et audace, souplesse et rigueur, collaboration et coopération, sens du service et excellence, pour ne citer qu'elles.

Ultimement, nos actions et décisions sont guidées par notre volonté et notre engagement de construire un monde durable. Nous croyons que notre pragmatisme, la force de notre engagement et la mise en tension agile du groupe vers cette ambition créeront les conditions de la stabilité d'Altrad, de sa croissance et de sa participation à l'intérêt général.

Définir les étapes et blocs clés, tenant compte notamment de l'impact de la crise de la Covid-19

PLAN D'ACTION D'ALTRAD

APPROCHE INTÉGRÉE DE NOTRE RAISON D'ÊTRE ET DE NOTRE RÉPONSE À LA CRISE COVID-19

NOS AXES DE TRAVAIL

AXE I La nouvelle norme	AXE II L'impact sur notre raison d'être	AXE III L'impact sur notre clientèle	AXE IV L'impact sur notre définition des urgences	AXE V Les bonnes idées à suivre
<ul style="list-style-type: none">• Quelle sera la nouvelle norme?• Qu'est-ce qui sera nouveau?• Qu'est-ce qui sera différent?• Que souhaitons-nous préserver, modifier, abandonner?• À quelles évolutions devons-nous nous préparer?• En quoi la crise de la Covid-19 a-t-elle modifié/va-t-elle transformer :<ul style="list-style-type: none">– l'environnement économique,– le comportement des consommateurs en général,– les attentes de nos clients?	<ul style="list-style-type: none">• Comment garantir la continuité de la pertinence du groupe Altrad et de sa raison d'être?• Quelle société devons-nous être dans ce nouveau contexte?• Imaginons ce que nous pouvons construire.• Soyons prompts, proactifs, agiles, accessibles, à l'écoute, simples et attractifs.• Soyons passionnés, empathiques, responsables, justes, curieux et créatifs.	<ul style="list-style-type: none">• La question n'est pas "Le marché est-il prêt pour nous?", mais "Sommes-nous prêts pour le marché tel que nous le percevons désormais?"• De notre réponse dépendra le sort de nos modes organisationnels, processus, et KPIs.• Plus que jamais, soyons centrés sur la satisfaction de leurs besoins.	<ul style="list-style-type: none">• Soyons agiles et adaptatifs :<ol style="list-style-type: none">1. Rêver grand.2. Commencer modeste.3. Agir rapidement.• Définir clairement ce que nous devons faire en priorité :<ul style="list-style-type: none">– collecter, traiter et activer nos données– identifier nos zones aveugles– refonder notre modèle économique sur la base d'un ensemble de scénarios qui peuvent être initiés et abandonnés rapidement– revisiter notre stratégie Altrad 2020 (quels blocs de construction garder, abandonner?).	<ul style="list-style-type: none">• Sachons quand travailler seul(e) ou en groupe.• Partageons nos outils, nos idées.• Osons les idées originales et les propositions novatrices.• Faisons confiance.• Évitions politique et bureaucratie pour rester concentrés sur ce qui est essentiel et ne pas perdre de temps.• Rappelons-nous que ce sont nos clients qui jugent de la qualité de notre offre.

CONCLUSION

La vie a-t-elle un sens? Vaste question existentielle! S'il est difficile d'y répondre de manière univoque, il est en revanche possible de se demander quel sens l'on souhaite conférer à sa propre existence.

Qu'est-ce qui motive, explique, justifie, fonde, soutient, détermine, entretient nos comportements et décisions? Qu'est-ce qui nous pousse à agir, incite et stimule nos actes? Qu'est-ce qui sous-tend et influence nos engagements? À quels moments de notre existence nous sentons-nous épanouis, utiles, en vie?

Qu'est-ce qui revêt du sens à nos yeux et vaut la peine que nous fassions converger nos efforts en vue de la satisfaction de cet objectif? Quelles sont les causes qui ont de la valeur à nos yeux et qui méritent que nous nous battions pour elles? En quoi entendons-nous contribuer à la société et au monde?

Sous l'effet de l'élévation du niveau d'éducation générale, de l'évolution des droits et des mentalités, les entreprises, à l'instar des nations, revisitent les notions de valeur et de performance pour y inclure bien-être, développement, épanouissement personnels, autoréalisation, utilité publique, bien commun, intérêt général, tous autant causes que finalités de la motivation.

Le niveau de conscience quant à la responsabilité individuelle et collective en matière sociale, sociétale et environnementale ne cesse de s'incrémenter depuis de nombreuses années. Le phénomène "récent" d'accélération et d'amplification que l'on observe en ce domaine témoigne de combien cette conscience irrigue désormais la pensée citoyenne et politique. L'éducation, l'économie et la finance – pour ne citer qu'elles – n'ignorent plus l'interdépendance qui existe entre les différentes composantes de la société, d'une part, et entre le vivant et son écosystème, d'autre part.

Convaincu que notre avenir conditionne celui de la planète et réciproquement, le groupe Altrad s'est doté d'une raison d'être ambitieuse – par essence – qui guide nos actions et nos décisions et donne du sens à nos engagements présents et à venir.

La raison d'être est à la croisée de ce qui confère du sens à notre vie – ce qui fait qu'elle vaut la peine d'être vécue – et de ce dont le monde a besoin s'il veut disposer d'un présent vivable et d'un futur probable et enthousiasmant.

La raison d'être

En nous dotant d'une raison d'être, nous nous engageons sur un chemin de responsabilisation qui puise sa source dans la reconnaissance de l'imbrication de nos destins et le rejet de l'égoïsme, non pas parce qu'il serait immoral ou amoral, mais surtout parce qu'il est mortifère.

En nous dotant d'une raison d'être, nous formulons une invitation à la croissance de chacun et de l'humanité. Et comme toujours, ensemble.

RÉFÉRENCES

- ALTRAD, Charte des valeurs
- Chris ARGYRIS et Peter SENGE
- Gregory BATESON, anthropologue anglais
- Catherine CHALIER, *Lévinas. L'Utopie de l'humain*, Albin Michel, 1993
- Peter DRUCKER
- Elisabeth KÜBLER-ROSS, psychiatre d'origine suisse (1926-2004)
- Ernst VON GLASERSFELD, théoricien autrichien du constructivisme radical
- Ivan ILLICH, penseur américain
- DON D. JACKSON, psychiatre américain
- Vladimir JANKÉLÉVITCH
- Michel LACROIX
- Vincent LENHARDT et Philippe BERNARD, *L'Intelligence collective en action*, Pearson Village mondial, 2009
- Loi PACTE de mai 2019 (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises)
- Marcel MAUSS
- Nicole NOTAT et Jean-Dominique SENARD
- Martin RICHER, "La raison d'être de l'entreprise"
- Matthieu RICARD
- Jean-Dominique SENARD, ex-président de Michelin
- Todd ZENGER, professeur de stratégie



RÉCITS



LE LABYRINTHE

ILLUSTRATION FILMÉE DE LA RAISON D'ÊTRE 2 (RÉCIT)

Ses petites mains brunies le hissent en un dernier effort à l'aplomb du plateau. Ses paumes sont devenues rugueuses à force de se blesser sur les rocs de l'escarpement auxquels il se rattrape lorsque son pied glisse, se tord et le fait vaciller ; elles sont devenues rugueuses à force de ramasser des branches de bois mort pour entretenir le feu dans l'âtre de la grand-mère, à force de transporter le lourd seau d'eau que chaque après-dîner il laisse à l'entrée du gourbi. Quant au dîner qu'il y prend au retour de l'école, il est aussi frugal que rapide et peu varié. Du pain, du lait de chèvre fermenté et quelques dattes.

Sa mère est alitée. Une mauvaise fièvre la tient.

Dans un coin du taudis, à l'opposé de cette mère souffrante, la natte qu'il déroule et sur laquelle il dort à même le sol occupe une si petite place qu'on pourrait se demander comment un corps, même celui d'un enfant, réussit à s'y lover. Il parvient pourtant à y trouver le sommeil, recroquevillé sur lui-même, dans la maigre chaleur que lui procure le plaid de laine dont il couvre son torse et ses jambes.

Le soir, après qu'il s'est acquitté de la corvée de bois et d'eau, la grand-mère le laisse traîner, indifférente. Alors, souvent, il grimpe sur le plateau rejoindre l'emplacement où il retrouvait son ami aujourd'hui disparu.

C'est un belvédère naturel d'où, quand on se tourne vers l'est, on peut voir l'Euphrate scintiller et les champs de coton. Si, en revanche, on fait face à l'ouest, on découvre le lit d'un *wadi* asséché qui creuse le large plateau qui va se perdre dans les montagnes, et lui donne, en cet endroit, un relief accidenté chargé de mystères. Les rares jours d'orage, le *wadi* s'enfle. Ces jours-là, il gronde sourdement, ce qui les intimidait. Puis, en l'espace d'une seule nuit, le silence revient, l'eau vive s'évapore ; il n'en reste que de la boue mal-léable. C'était leur moment favori, quand ils pouvaient y descendre et y jouer.

Aujourd'hui sa présence sur le belvédère, alors qu'il se tient droit à l'à-pic du précipice, lui a un goût particulier, un peu âcre et terreux. Le crépuscule, avec ses ombres qui s'allongent, lui rappelle un autre couchant dont les images empreintes de nostalgie et de peine le submergent.

La faute en est aux maîtres égyptiens qui se sont amusés, dans l'après-midi, de quelques versets du Coran tirés de la sourate LXXXIX *al-Fajr*, *L'Aube* 6-8 : "As-tu vu comment ton

Seigneur a traité les 'Âd et 'Iram, la ville aux colonnes? Une ville telle que jamais on en créa de semblable, dans aucun pays." Les maîtres égyptiens ont convoqué ce passage non pour lui-même mais pour la ville à laquelle il fait allusion, 'Iram, la fabuleuse cité perdue, l'Atlantis de sables, comme l'a surnommée T. E. Lawrence. Ils ont ensuite enchaîné en leur parlant de Shaddad, le roi d'Iram dans *Les Mille et Une Nuits*, et en situant sur une grande carte de la région les divers emplacements qu'on avait supposés à la cité.

Il s'agissait d'un cours de géographie. Les maîtres égyptiens avaient pensé qu'en invoquant la ville fantastique ils allaient intéresser leurs élèves. Et, de fait, il avait tendu l'oreille, et frémi; frémi non seulement parce que, parfois, dans les veillées auxquelles il assistait, les conteurs, les *rûwâ*, chantaient cette ville pleine de merveilles, ensevelie à cause de son idolâtrie et de l'orgueil de son fondateur, qui voulait bâtir sur terre un paradis comparable à celui de Dieu, mais aussi parce qu'il s'était alors souvenu des rêves qu'il avait partagés avec son ami disparu.

Des rêves dont, ce soir, il retrouve l'écho sur le belvédère.

— Te souviens-tu, fait-il à haute voix, du jour où nous avons parlé, ici, sur cette pierre plate, de la cité perdue? Tu disais que si nous pouvions la trouver nous serions des rois. Tu disais qu'il y avait, là-bas, les réponses à toutes les questions. Tu étais si sûr de toi! Tu savais que tu étais malade mais tu n'en as jamais dit mot. J'ai été en retard pour ta mort. On ne m'avait pas averti. Quand je l'ai apprise, je suis allé te voir. Le village commençait à s'assembler. Je n'ai pas osé m'approcher. J'ai fui. Je suis venu ici. Je me suis réfugié dans ces solitudes. J'ai repensé à la cité perdue où il y avait toutes les réponses. Est-ce que l'on m'y dirait pourquoi la maladie t'avait emporté? Pourquoi es-tu parti? Pourquoi suis-je resté? Pour attendre que le temps passe sans lui trouver ni saveur ni surprise, et attendre encore? Quelle est ma raison d'être?

— Je me souviens, bien sûr, de ce jour-là, susurre la brise à l'improviste.

L'enfant sursaute, se tourne.

Entendre la voix de son ami disparu le surprend chaque fois.

— Aller au-delà de l'horizon. Trouver cette ville. Révéler ses secrets. C'était mon rêve. Et tu l'as partagé. Avec quel enthousiasme!

La brise se tait un instant comme songeuse puis reprend.

— Mais voilà que maintenant tu t'interroges. Tu crains Dieu sait quoi. Tu te laisses enfermer par les autres. Peut-être devrais-tu quitter ces lieux.

Les dernières paroles de la brise sont à peine audibles. Elles semblent s'évanouir à mesure que celle-ci se dissipe.

L'enfant, occupé à tendre l'oreille, perd de vue le belvédère, le plateau, le ciel rosissant du crépuscule.

Son regard se brouille.

Il n'est pas assoupi et pourtant il s'échappe dans ses songes. Ou peut-être a-t-il une vision? Ou peut-être est-il transporté? Il se sent léger.

Ses chimères l'entraînent.

Tout à coup, il se retrouve dans un lieu étrange et inquiétant. C'est une ville sous le ciel rougeoyant du couchant. Il est, il ne sait comment, engagé à l'instant dans l'une de ses rues, si l'on peut parler de rues.

Il éprouve un sentiment de trouble.

S'il lève la tête il peut apercevoir, surplombant la ville, une tour dressée. Est-elle au centre? Il ne saurait le dire. Où qu'il se trouve il la voit à la même distance.

Les perspectives, en ces lieux, sont déstabilisantes.

Tout ici paraît énorme ; des marches de géants, d'immortels, des palais pour un peuple orgueilleux.

Il sent monter en lui une lourde angoisse.

L'enfant déambule inquiet, sans but. Il va où ses pieds le portent, errant dans les rues, les ruelles, les allées, désespérément vides. Ce qui l'entoure ne ressemble pas aux parterres et aux murs d'or et d'argent incrustés de pierres précieuses, blanches et rouges, jaunes et vertes, que décrit Abdallah ibn Abi Qilâba dans le conte, même si, comme dans le conte, la cité est inhabitée. Ce qui l'entoure n'est pas non plus désolé comme le désert, où l'on s'égarer mieux que partout ailleurs et où l'on meurt de faim et de soif.

Ce qui l'environne, c'est le chaos, le désordre, la confusion. Où qu'il tourne la tête il rencontre des murs de briques polies, parfois ouvragés, d'autres fois non, parfois inclinés, d'autres fois soutenus par un réseau d'arcades sans fin ; sur certains de ces murs coule de l'eau que récupèrent des canaux au sol, un mur d'eau sur un mur de briques qui peut dissimuler des ouvertures, des passages ; des murs d'eau miroitante qui reflètent les rues, si l'on peut parler de rues, les démultiplient, ajoutent au désarroi ; il y a aussi des escaliers, qui conduisent aux étages supérieurs, ou au sous-sol, ou ne conduisent nulle part ; des escaliers sinistres qui s'arrêtent brusquement dans le vide, des escaliers en colimaçon fantastiques qui s'élèvent interminablement dans le ciel rougeoyant ; il y a encore, dans cet enchevêtrement, des rangées de colonnes de toutes tailles, qui ne ressemblent en rien aux colonnes de bronze du temple de Salomon qu'a élevées Hiram, le bâtisseur ; ici les colonnes sont fines ou ventruées, droites, torsadées, cannelées ; et puis il y a des forêts sombres, où se glisse la peur, des forêts presque ensevelies, tissées d'arbres à encens griffus, certains à peine deux fois sa taille, d'autres dont il ne distingue pas le faite ; la terre, à leur pied, est jonchée de feuilles sèches, craquantes et glissantes ; quand il les foule et les broie, le crissement résonne si fort qu'il vrille ses tempes et accentue sa désorientation. Tenir à main gauche, comme les maîtres égyptiens le lui ont appris s'agissant d'un labyrinthe, n'a pas de sens ici ; il n'y a ni droite ni gauche, ni devant ni derrière.

De temps à autre, il perçoit le bouillonnement de l'eau vive comme si un *wadi* ou plusieurs coulaient quelque part sous la ville.

L'enfant marche depuis quelque temps sans croiser âme qui vive.

Il s'enfonce dans cet écheveau toujours plus sombre, en proie à une terreur croissante. Alors que l'obscurité s'épaissit, il entend au-dessus de lui le battement d'ailes d'un milan. Le rapace royal étend son ombre noire sur l'allée dans laquelle il chemine, ombre sur ombre, tandis que son cri se répercute contre les parois de pierre. L'écho strident avive la panique. Il en sent la morsure au creux de sa poitrine et de ses entrailles.

Maintenant, il hésite. Il tremble. Il vacille.

L'horreur s'empare de lui.

S'il se perdait dans ce labyrinthe sinueux ? S'il n'en ressortait jamais ? Ou pire, s'il était mort comme son ami ? Si sa présence ici en était le signe ?

À ce moment, il remarque, un peu à l'écart, caché sous le feuillage fleuri et odorant d'un chèvrefeuille inattendu, un petit animal dont il n'aperçoit encore que le pelage brun et blanc. Celui-ci mâche avec délicatesse les feuilles à sa portée. Ce n'est que lorsqu'il se dresse sur ses pattes arrière pour happer les pousses les plus haut perchées que l'enfant reconnaît en lui la reine des escarpements rocheux.

L'enfant s'approche.

La chèvre, craintive, recule et se cache derrière le buisson en fleurs.

— Tu es là? demande timidement l'enfant. Comment es-tu arrivée là, comment es-tu entrée dans ce dédale?

— Oh! Je ne suis pas dans un dédale, répond la chèvre avec un peu de hardiesse. Je suis au paradis. Ou disons, fait-elle en secouant la tête, que je suis en chemin.

L'œil doré de la chèvre regarde timidement l'enfant de derrière le feuillage. L'animal n'ose toujours pas s'avancer.

— Les voies multiples qui s'entrecroisent en ce lieu ne doivent pas t'effrayer, dit-elle un peu précipitamment. On s'y perd, on s'y trouve; c'est sans importance. Ne te laisse pas abattre. Prends courage, rejoins le centre et libère-toi de cette illusion.

La chèvre fait une pause, comme si elle attendait que l'enfant lui réponde. Mais celui-ci se tait. Alors, elle murmure si faiblement que l'enfant n'est pas tout à fait sûr de l'avoir entendue.

— Va, mon enfant, va.

Brusquement, la chèvre n'est plus là, ni le chèvrefeuille.

L'enfant se retrouve confronté aux circonvolutions, aux spirales simples et doubles, aux sinuosités qui troublent sa logique, aux ruptures et aux glissements qui accentuent sa confusion. Il doit trouver des portes, des accès, des issues. Il force son passage, mais pourquoi? Quelle est la raison de tout cela? Il ne sait même pas où il va. Il pleure. Il a envie d'abandonner. La tentation du renoncement est forte.

La seule chose qui le retient de s'effondrer, c'est l'émerveillement, la curiosité, d'une certaine manière, le désir de savoir. L'anxiété le ronge mais l'étonnement dans lequel le plongent la ville, son architecture, ses beautés et ses secrets le maintient en vie. C'est ce qui lui permet de continuer à marcher, à avancer droit, devant lui. C'est ce qui le porte, qui lui donne le courage d'aller dont parlait sa mère.

Il en est là de ses pensées quand il se rend compte qu'il fait face à l'un de ces murs d'eau qu'il a déjà plusieurs fois croisés. Le silence s'est abattu sur les lieux, et lui, tête inclinée, observe la danse des gouttelettes; elles se détachent du mur d'eau, virevoltent et dessinent un cercle autour de lui, comme la poussière sur le plateau quand le ciel s'enténébrait et que l'orage arrivait au galop. Quand la poussière se mettait à danser, il fallait partir, vite, très vite, dévaler la pente, rejoindre le village et se mettre à l'abri. Ici, le ciel est immuable, jaune et rouge. Il ne sent pas le vent. Il se trouve au centre d'un tourbillon. Immobile. Étrangement calme.

À ce moment, dans ce grand calme, issue de nulle part, la brise surgit et agite ses cheveux.

— Te voilà parvenu au centre, susurre-t-elle.

— Quel centre? rétorque l'enfant en tournant sur lui-même. Je ne vois rien. C'est autour de moi que ça bouge.

— C'est le centre de cette ville labyrinthique, insiste la brise. Ou du moins un centre.

L'enfant tourne à nouveau sur lui-même. Il lève la tête. Il ne voit rien.

Il s'ébroue.

Les gouttelettes tombent au sol. La ville retrouve son aspect sombre et torturé. Il entend à nouveau le bruissement de l'eau qui coule le long du mur.

Était-ce l'illusion dont parlait la chèvre?

— Tu l'as compris, cette ville est mouvante, reprend la brise de ce ton un peu docte que prenait son ami quand il voulait lui expliquer quelque chose. Son centre est partout.

— Il suffit d'aller quelque part et on est dans le centre!

— Pas nécessairement. Il n'y a pas de choix critique, mais on peut commettre des erreurs.

— Il n'y a pas de centre alors, insiste l'enfant incrédule.

— Pas au sens où on le croit. Il n'y a pas de centre dans lequel on pourrait se laisser enfermer. Ni pour la ville, ni pour toi. Ton centre est où tu es, où tu le veux, si tu as la force de le vouloir. Il est où te le disent les autres si tu n'as pas cette force.

Ces jeux d'illusion ne satisfont guère l'enfant.

Il a froid.

— Je veux sortir. Je ne veux pas rester ici, dit-il résolument.

La brise n'hésite pas.

— Il y a une sortie!

L'enfant se redresse.

— Où ça? Au bout de la ville? Tu me la montres?

La brise laisse tinter un petit rire:

— Ce serait trop facile, fait-elle. Dis-toi que la circonférence de cette ville n'est nulle part. Mais il y a une sortie. Pour la trouver, tu dois rompre le charme, déjouer le piège.

L'enfant n'a pas le temps de réfléchir. La brise s'est dissipée et a laissé le mugissement sourd de l'eau qui roule sous terre, du vent qui siffle, des feuilles qui volent, reprendre son droit.

Rendu à sa solitude, l'enfant se remet en chemin.

Il longe les canaux, parcourt les artères de la ville, descend les ruelles étroites, passe sous les arcades, zigzague entre les colonnes sans rencontrer la sortie. Il marche, puis sans raison se met à courir, ou à danser, ou à sauter. Il essaie même de se laisser glisser, sans succès. Il ne trouve pas la sortie.

Las de cheminer au hasard, il décide de dénicher un observatoire. Il grimpe aux étages, se hisse sur les balcons, escalade les terrasses. Il découvre certes des points de vue. Mais il n'y peut discerner que des pans de ville, des quartiers, un dédale de ruelles. Rien de concluant. Pas d'enceinte. Pas de limite, de bordure, de seuil. Pas de circonférence. Les voies tourmentées et les édifices majestueux qui se livrent à lui se perdent dans l'obscurité et la mélancolie.

Un sentiment d'impuissance le saisit qui instille en son cœur une peur nouvelle, sombre, funeste. Il sait que s'il laisse l'épouvante l'envahir, il deviendra fou ou paralysé. Le labyrinthe est un piège. Il est fait pour que l'on s'y égare. Que l'on soit à l'intérieur ou qu'on le surplombe, c'est un piège. Comme le sont les paroles mielleuses, le poids des habitudes, comme l'est la méchanceté.

L'enfant ferme les yeux. Il ne veut plus courir à l'aveugle. Il ferme les yeux pour voir, pour comprendre le plan de la ville. Il essaie de saisir le projet qui a guidé les architectes. Il ne se jette plus affolé dans les rues pour rallier le mur d'enceinte qu'il a un temps imaginé longer pour trouver une porte. Il ébauche, à présent, assis sur sa terrasse, les yeux fermés, des plans. Il développe le mouvement de tel district, essaie d'envisager le prolongement de ce faubourg, où celui-ci doit aller, ou plutôt, maintenant que son imagination n'est plus tenue aux données de la ville, où il devrait aller.

Il construit en esprit des parties entières de cité, les arpente, les survole, les étire jusqu'à parvenir enfin au mur d'enceinte, et de là aux grandes portes qui donnent sur les routes commerciales, les oasis, les voies caravanières.

Il les voit, oui, ces grandes portes de bronze ouvertes sur le désert, sur l'horizon, il les voit en esprit... Les yeux clos, il plonge dans son œuvre de bâtisseur rêveur. Il se laisse

attirer, subjugué par les portes de bronze et les pistes sinueuses qui s'étirent vers les crêtes des montagnes. Il les domine. Elles sont sous ses pieds, en contrebas. Il lui suffit de sauter. De prendre son courage. De ne pas se poser de question. De rompre avec tout ce qui le retient. Il lui suffit de sauter.

Il saute et, dans l'instant, se sent à nouveau soulevé, transporté, presque expulsé du labyrinthe.

— Te voilà enfin ! Je t'attendais, dit la brise.

L'enfant ouvre les yeux. Il est de retour sur le belvédère, assis en tailleur sur la pierre, un ciel rosissant au-dessus de la tête.

— J'ai rêvé ? demande-t-il hébété.

La brise hoche doucement la tête.

— Les rêves peuvent être plus réels que la réalité.

— La ville ! C'était notre rêve.

— C'était notre rêve.

L'enfant change de place.

— Comment en suis-je sorti ?

La brise siffle.

— Tu as construit ta sortie. Tu as imposé ta vision. Tu as permis à cette vision de s'incarner.

— Ah !

L'enfant médite un instant.

— Alors, je serai architecte. Je construirai des villes. Mais des villes vivantes, pleines d'hommes, de femmes et d'enfants.

— Mais surtout, tu as sauté. Tu n'as pas eu peur. Tu as rompu le charme. Tu as sauté !

L'enfant s'apprête à répliquer quand un bêlement retentit sur le plateau. Il écarquille les yeux et croit voir, mais il n'en est pas sûr, l'ombre d'une chèvre descendre dans le lit du *wadi*.

Il aimerait converser avec son ami aérien. Mais il se fait tard.

La nuit tombe.

Il doit rentrer.

LE LABYRINTHE : POSTFACE

Un enfant vit une troublante expérience à la tombée du jour.

Tel est le prétexte de ce bref récit.

Cet enfant, nous le connaissons. C'est celui qui, une nuit, a traversé le plateau désertique.

Il ne garde plus les chèvres. Il est retourné à l'école. Une petite école élémentaire venue s'installer, contre toute logique, au milieu d'un champ de coton sur les bords de l'Euphrate.

Les maîtres, que l'Égypte a envoyés pour alphabétiser la région, ont mentionné, dans la journée, la mythique cité d'Iram.

Nul ne sait où elle se trouve, si même elle a jamais existé. Certains, comme Ibn Khaldoun, pensent qu'Iram est le nom d'une tribu ou de l'ancêtre de la tribu des 'Ad plutôt que d'une ville. En tout cas, ceux qui ont cru qu'il s'agissait d'une ville l'ont cherchée et crue trouvée, à Damas, dans le désert d'Oman, au Yémen, en Jordanie.

Cette ville a ses légendes.

L'une d'elles veut qu'elle soit devenue un labyrinthe.

C'est dans cette ville que l'enfant, qui cherche sa raison d'être, est projeté alors qu'il se tient sur la pierre plate où autrefois il conversait avec son ami.

Le labyrinthe, son idée et sa forme, est aussi ancien que l'homme. C'est un chaos réfléchi, quand il s'agit d'un artifice, qui, en ses tours et détours, est fait pour égarer, quoique certains puissent lui trouver une étrange beauté. Il peut être impénétrable si on n'en trouve pas le centre, inextricable si on n'en trouve pas la sortie.

Mais la ville n'a pas été conçue telle.

Elle l'est devenue, par érosion, glissements, effondrements, à la suite d'une malédiction ou d'un enchantement.

Le labyrinthe a pu servir de modèle aux rites initiatiques. On s'y perd et on s'y retrouve, on y meurt et on y renaît. Certains ne parviennent jamais à sortir du labyrinthe, d'autres s'y complaisent et veulent y rester. La plupart, néanmoins, passent l'épreuve. L'enfant le fera.

Reste que trouver sa raison d'être ne s'apparente pas à trouver une réponse. L'enfant décidera, à son retour, de devenir architecte. Peut-être ne le deviendra-t-il pas. Cela importe peu. Importe, en revanche, qu'il ait surmonté l'épreuve, qu'il ait ouvert les yeux, qu'il se soit libéré de certaines illusions et qu'il ait déjoué certains pièges.

Le personnage de la chèvre, qu'il croise dans sa déambulation, le prévient contre l'illusion. Quelle illusion? Celle probablement – mais nous ne sommes ni la chèvre ni l'enfant – de croire qu'une ville a un centre fixe, défini, immuable, comme de croire que tout est déterminé: caractère, naissance, appartenances, place, destin, et que l'on n'y peut rien changer.

Avoir un centre est confortable. On peut s'y réfugier. Mais on peut s'y faire prendre. Ce que son absence laisse supposer, c'est que l'on est plus riche de possibilités que ce que l'on croit.

La brise, de son côté, l'alerte sur les pièges, à commencer par – mais là encore nous préjugeons – donner crédit à ce que l'on voit et s'en laisser imposer; le labyrinthe est trompeur, ce qui s'impose à nous n'est jamais que la construction des autres, comme l'architecture de la ville s'impose à l'enfant jusqu'à ce qu'il esquisse son propre plan.

Nous avons tendance à répéter le passé, à marcher dans nos pas ou ceux des autres, à revenir à ce que l'on sait alors que parfois il faudrait sauter dans l'inconnu.

Avant d'aborder le récit, il convient de signaler qu'Abdallah ibn Abi Qilâba, dont on rencontre le nom, est le marchand qui, tandis qu'il cherchait un chameau égaré, a découvert par hasard la cité, perdue dans le désert, ainsi que le rapportent *Les Mille et Une Nuits*, que T. E. Lawrence, autre personnage cité, est un fameux officier anglais, auteur des *Sept Piliers de la sagesse* et agent de liaison pendant la grande révolte arabe de 1916, qu'Hiram enfin, lui aussi évoqué, dont certains disent qu'il aurait donné son nom à la ville, est un célèbre artisan bronzier mentionné au Livre des Rois, I, 7.



LA MISSION (OU AMBITION)

Extrait du Master Document

LA MISSION : LES BORDS DE L'EUPHRATE (RÉCIT)

Cela fait maintenant de longues minutes qu'il compte ses pas. Cette activité de dénombrement a quelque chose de rassurant. En quantifiant ses déambulations, le nombre de fois où son pied gauche succède à son pied droit, il rythme ses journées interminables passées auprès du troupeau du père. Les chiffres et les nombres emplissent son cerveau, bousculant ses pensées dont ils prennent la place, du moins momentanément. Ce repos relatif est bienvenu. Il se sent souvent comme harcelé par les idées, si nombreuses, si bruyantes, si invasives qu'elles le contraignent à une agitation incessante et épuisante.

En comptant, son cerveau s'apaise, et il lui semble qu'un espace de vide, de calme et de sérénité s'ouvre à lui. Il compte ses pas, les chèvres, les buissons, les cailloux qu'il croise, se trompe, et recommence, repart en arrière, se surprend à découvrir un chevreau qu'il avait occulté, une pierre qu'il avait omise, un pas qu'il avait sauté. Absorbé, il ne ressent plus la meurtrissure du soleil, ni la soif, ni la faim, pour un temps du moins, et oublie enfin le persiflage de la fatma et l'indifférence du père.

Mais la blessure inguérissable a tôt fait de le tourmenter à nouveau et à peine cesse-t-il de compter qu'il sent son cœur étreint et attristé. Le rêve du labyrinthe revient à sa mémoire, et à l'excitation éprouvée lors des premiers instants qui ont suivi son réveil succède désormais une lassitude, presque une détresse. Comment atteindre sa vocation? Comment transformer un rêve en réalité? L'ampleur de la tâche le terrasse autant qu'elle le désespère. Il songe maintenant à sa vanité. La fatma n'a-t-elle pas raison lorsqu'elle le condamne à sa condition de berger? Qui croit-il être pour envisager de quitter la terre de ses ancêtres et se forger une vie inédite? Quelle présomption! Le père a raison de détourner le regard. La grand-mère a raison de lui cracher son amertume au visage. La mère a raison de lui faire entrevoir les multiples dangers.

— Je suis minable, se persuade-t-il l'espace d'un instant, s'affaissant sur un rocher proéminent dont il n'avait jusqu'alors pas perçu la présence.

— Tu l'es! ironise, mauvais, le rocher.

Surpris d'entendre la voix de son père s'échapper de la roche, l'enfant se relève soudainement. Se peut-il que le soleil ait tant frappé son front qu'il délire à présent? Occupé à compter, il a oublié de s'abreuver, et le voilà déshydraté. Les hallucinations sonores sont

fréquentes dans le désert, autant que les mirages. Un peu rassuré par son propre raisonnement, il se rassoit et boit un peu d'eau tiède de sa gourde. C'est alors que le rocher reprend :

— Minable et fainéant, l'injurie-t-il à nouveau. Tu penses que je te nourris pour que tu te reposes et t'éloignes de mes chèvres? l'interroge-t-il, accusateur.

L'hallucination est persistante. Prudent, il se relève néanmoins. Il se souvient des paroles de la grand-mère entendues à son insu alors qu'elle parlait à une étrangère venue de la région d'Alep, sous la tente qu'elle partageait avec lui à la tombée de la nuit.

— Les djinns sont partout, assurait-elle à la jeune femme apeurée. Sous le sable, dans le creux des rochers, au cœur de la ruche et dans le tourbillon de l'eau. S'ils te parlent, réponds-leur. Ne les ignore pas; ils pourraient se vexer. Ne les méprise pas; ils sont susceptibles. Ne les affronte pas; ils sont rusés. Dialogue avec eux. Montre-leur que tu ne les crains pas mais que tu acceptes leur puissance.

Et après quelques longues minutes de silence, elle ajouta, mystérieuse :

— Et peut-être décideront-ils de te laisser tranquille.

La jeune femme était repartie au milieu de la nuit, sa longue chevelure soigneusement protégée des regards sous son niqab bleu foncé. Elle n'avait guère parcouru plus de cinq mètres depuis la tente de la grand-mère que déjà sa silhouette avait disparu, évanouie dans la nuit sans lune.

— Tu es le djinn du rocher? interrogea l'enfant. J'ai cru un instant que tu étais mon père...

— Je le suis. Je suis ton père. Je suis partout. Où que tu ailles, je me rappelle à toi, tu ne peux m'échapper, répond le rocher aux accents paternels et menaçants.

— T'échapper? reprend le jeune garçon? Suis-je ton prisonnier?

— Non, tant que tu ne cherches pas à t'enfuir.

— M'enfuir? Et pour aller où?

— Au-delà du désert, bien sûr. La fatma m'a fait part de tes projets. Et je sais une chèvre qui ne te retient pas beaucoup non plus. J'ai pourtant été clair: berger tu es, et berger tu resteras.

— Mais... suis-je fait pour être berger? ose l'enfant.

— Quelle question! Je me moque de ce pour quoi tu es fait. Tu fais ce que je décide pour toi, réplique sèchement la voix du père.

— Je ne veux pas être berger! insiste le jeune garçon.

— Tu me défies?! Méfie-toi, petit, ma patience est à bout.

L'enfant, moins à court d'arguments qu'absorbé dans ses pensées, réfléchit. Ce que vient de dire le rocher fait résonner en lui une corde nouvelle.

— Défi... murmure-t-il à part soi.

Il sent tout à coup combien ce mot le met en vie, combien il stimule en lui une énergie nouvelle, similaire à celle éprouvée lors de son rêve, lorsque le destin de bâtisseur s'est imposé à lui avec la force de l'évidence.

Il se met à courir, droit devant lui, pour rejoindre le troupeau au plus vite et le rassembler pour la nuit. Dans son dos, il ne perçoit déjà plus les invectives du père qui se perdent dans le souffle du vent. Son pas est assuré, sa course rapide, sa respiration endurante. Il lui semble qu'il pourrait courir ainsi sans fin, tant il se sent porté – non, propulsé – par cette force vitale découverte en son cœur. Le père a raison: il le défie. Il va le défier!

Jaillit en lui un élan inconnu, mélange inédit et rebelle de refus de se soumettre, de rejet de s'incliner et d'envie d'en découdre. Le temps est venu d'écarter les barreaux de sa prison ; le temps est venu de respirer pleinement ; le temps est venu d'advenir.

Alors qu'il aborde les premières bêtes du troupeau, il s'arrête, épuisé. À bout de souffle, il constate néanmoins qu'une inspiration nouvelle emplit ses poumons, son cœur, sa tête. En sueur, il se penche un instant, les deux mains posées sur ses genoux, et réfléchit :

— Défier, oui, mais comment ? Tracer mon chemin, certes, mais quel chemin ?

Maintenant qu'il appelle les chèvres et leurs chevreaux et caresse les premières bêtes qui s'approchent, la tâche lui paraît insurmontable. Une fois de plus, il s'est emballé ! Il s'en veut. Et s'il avait contrarié à jamais le djinn du rocher ? L'image de la fureur du père se dresse devant lui, rageuse et inquiétante. Instinctivement, il recule, comme pour se protéger d'un danger aussi invisible qu'imminent.

Arrivé à la maison de son cousin, il s'écroule sur sa couche, mais demeure pensif et excité à la fois. La veille, le cousin et sa femme lui ont annoncé que demain, ils se rendront à Deir ez Zor, la grande ville un peu plus au nord, sur la berge occidentale de l'Euphrate. Pour la première fois, il est invité à les accompagner. Ils doivent se rendre au marché aux bestiaux, et souhaitent qu'il s'occupe des cinq chèvres qu'ils s'approprient à y vendre.

Habitué au désert, aux tentes des Bédouins et aux baraques, il ne sait rien des métropoles. La perspective de découvrir la ville et ses constructions l'enchantent autant qu'elle l'effraie. Et s'il était déçu ? Et s'il s'apercevait que toutes ces constructions ne correspondent en rien à l'idée qu'il s'en fait et aux images aperçues dans les livres des maîtres égyptiens ? Il se retourne sur sa natte, incessamment, anxieux, et sombre finalement dans un sommeil sans rêves.

Il est quatre heures du matin quand le cousin vient le secouer pour le réveiller. Rapidement, il se prépare et réunit les chèvres avant de les faire monter dans la camionnette. Il prend place à l'arrière avec les bêtes. Lancée sur la piste de terre rouge jonchée de cailloux qui rejoint, sinueuse, la route nationale, la camionnette déclenche sur son passage un nuage asphyxiant de particules carmin. L'enfant noue sur sa bouche un foulard pour pouvoir mieux respirer et laisse ses cheveux se remplir des pulvérisations du désert.

Le bruit des klaxons aux abords de la ville le sort de la torpeur dans laquelle l'a plongé le voyage. Il se redresse et observe. Partout, des voitures, des hommes et des femmes qui se pressent, le bruit incessant de la circulation et des marchands. La trépidation de la vie citadine l'assaille autant qu'elle le fascine. Partout, des immeubles, des rues, des jardins.

La camionnette fait halte à proximité du marché et l'enfant fait descendre les chèvres, qu'il attache à un pieu que vient d'installer son cousin. Partout, des bêtes, des camions, des vendeurs qui s'interpellent et haranguent les clients.

— Va chercher de l'eau ! lui intime le cousin.

— Où ? demande timidement l'enfant.

— Débrouille-toi ! Tu voulais venir ? Eh bien te voilà !

Et sans plus attendre, le cousin tourne les talons et engage la conversation avec un marchand voisin.

Le jeune garçon se retrouve seul, dans le brouhaha du marché, livré à lui-même et à l'effervescence d'une ville qui lui est étrangère. Sa mission est simple : trouver de l'eau et donner à boire aux chèvres. Mais comment s'orienter dans le dédale des allées encombrées de fruits, de légumes et d'animaux bruyants ? Son seau dans la main, il s'engage dans une travée où il aperçoit un homme ventripotent dont le visage poupin le rassure.

— Je cherche de l'eau, risque-t-il.

Dans la cohue du marché, sa voix reste inaudible. Il insiste, tout en se rapprochant un peu plus de son interlocuteur.

— Je cherche de l'eau, répète-t-il.

— De l'eau? Il y en a plein l'Euphrate! répond, rigolard, le marchand, qui sans tarder retourne à ses occupations.

— C'est où, l'Euphrate?

Distraitement, l'homme lui indique la direction avec le bras, sans interrompre son négoce. L'enfant se fraye un chemin au milieu de la foule. Il sent la chaleur des corps que le soleil, malgré l'heure encore matinale, n'épargne déjà plus. Il marche tout droit, évite adroitement les uns, repousse un peu les autres et finalement arrive sur la berge.

Né sur le haut plateau anatolien, l'Euphrate déroule son cours de la Turquie à l'Irak, en traversant la Syrie, sur plusieurs milliers de kilomètres, avant d'embrasser le Tigre et de se jeter dans le golfe Persique. En cette saison, son débit est encore assez généreux, mais bientôt, les berges se rapprocheront l'une de l'autre et le fleuve majestueux perdra de sa superbe. Pour l'heure, l'eau y abonde en suffisance et l'enfant décide de descendre un peu en contrebas pour remplir son seau.

Par endroits, l'eau paraît turquoise, puis se décline dans des tons d'outremer et de vert émeraude, et semble se fondre avec la végétation généreuse qui orne les rives. Le jeune garçon se repaît de ce spectacle inédit. Tant d'arbres et d'herbe! Tant de couleurs et de senteurs! L'aridité du désert lui apparaît soudain plus violente qu'au quotidien et il comprend un peu mieux pourquoi si peu d'hommes font le choix de la vie des Bédouins.

Alors qu'il se rapproche du fleuve, il aperçoit un pont que les branchages avaient jusque-là dissimulé à sa vue. Enjambant le fleuve, le pont relie les deux berges pour les piétons qui, nombreux, l'empruntent du matin au soir. L'enfant le regarde, admiratif. Absorbé par la légèreté et l'ingéniosité de la construction, dont il ignore alors qu'elle date de la période pendant laquelle son pays était encore sous mandat français, il admire ce passage piétonnier un peu étroit, comme suspendu dans les airs.

— C'est "le pont des Français", lui indique un jeune adolescent qui l'a surpris en pleine contemplation. Il est connu dans le monde entier, ajoute-t-il fièrement. Le symbole de Deir ez Zor!

— Il est magnifique, dit dans un souffle le petit garçon. Je n'en avais jamais vu de pareil.

— Tu viens d'où?

— Du désert, à deux heures de route d'ici.

— Il y a des ponts dans le désert? questionne l'adolescent dans un éclat de rire.

Avant de continuer :

— Bédouin?

L'enfant hoche la tête, affirmatif.

— Et tu fais quoi à Deir?

— Je suis venu chercher de l'eau, répond l'enfant, un peu naïvement.

— Eh bien, c'est une longue route pour remplir un simple seau! se moque l'adolescent.

— Oui, non, enfin, je veux dire, je viens remplir mon seau pour donner à boire aux chèvres.

— Elles t'attendent où, tes chèvres? Dans le désert? se moque-t-il encore gentiment.

— Non, elles sont ici. Je suis venu avec mon cousin, pour les vendre. Il est au marché. Il m'a envoyé chercher de l'eau, explique-t-il en avançant son bras sur lequel pend le seau, comme pour confirmer ses dires.

— Viens, je t'emmène là où la berge descend tranquillement. Tu pourras y remplir ton seau.

Confiant, l'enfant le suit. Cette ville n'en finit pas de l'étonner. Ainsi, il existe en ce monde des lieux où les briques s'assemblent harmonieusement, où l'eau abonde et où les gens vous parlent avec bienveillance et vous aident.

Il songe à sa vocation de bâtisseur... Construire une ville, voilà sa mission! Alors qu'il met ses pas dans ceux de son nouvel ami, son imagination s'enflamme. Des ponts immenses, des maisons somptueuses comme celles entraperçues depuis la camionnette, des trottoirs larges et végétalisés...

Occupé à bâtir en rêve, il trébuche sur une branche et roule dans l'herbe étonnamment fraîche. Son seau lui échappe de la main et vient percuter un caillou sur lequel il s'arrête. L'adolescent s'en saisit.

— Rends-moi mon seau! ordonne l'enfant, mi-sévère, mi-inquiet.

— Le voilà, ton seau, répond un peu surpris l'adolescent. Tu as peur que je te le vole?

— Oui, enfin, non, je veux dire, non, je n'ai pas peur, bégaye, honteux, l'enfant, qui réalise alors qu'il s'est mépris sur le jeune inconnu.

— C'est vrai que c'est un très beau seau, le taquine-t-il.

— Rends-le-moi, s'il te plaît. Il faut vraiment que je retrouve le cousin et les chèvres.

— On le remplit d'abord? propose l'adolescent, la voix enjouée.

— Oui, ce serait mieux, répond l'enfant dans un sourire.

— Allez, viens, on va aller près du pilier du pont. On pourra s'approcher de l'eau sans crainte d'y tomber.

L'enfant, soudain anxieux, demande :

— On pourrait tomber dans l'eau?

— Non, justement, à cet endroit c'est très sûr. Pourquoi? Tu as peur?

— Un peu, avoue l'enfant.

— Tu ne sais pas nager! réalise alors le jeune habitant de Deir.

Et devant la mine déconfite du jeune garçon, il ajoute, la voix pleine de promesses :

— Tu reviendras. Et la prochaine fois, je t'apprendrai à nager. D'accord?

— D'accord, répond l'enfant, qui se réjouit déjà d'un improbable retour.

— Moi, quand je serai plus grand, je serai graveur, comme mon père et mon grand-père, annonce sans prévenir l'adolescent. Et toi? Berger?

— Non! Surtout pas! refuse l'enfant dans un cri.

— Eh bien, voilà quelqu'un qui ne veut pas rester vivre dans le désert...

— C'est exact. Tu as bien deviné.

Et les yeux pétillants il poursuit :

— Moi, plus tard, je serai bâtisseur.

— Et tu bâtiras quoi?

— Maintenant, je sais : des villes... laisse-t-il planer dans la touffeur de la journée qui s'avance et que la proximité de l'eau parvient à peine à rafraîchir.

— Des villes? Eh bien, quel programme! Qui aurait cru que le corps d'un si petit enfant puisse abriter une telle ambition! Comment comptes-tu t'y prendre?

— C'est là le problème, répond l'enfant attristé. Je l'ignore encore.

Mais se ressaisissant, il continue, la voix pleine d'entrain :

— Il me reste à définir mon plan. Mais je sais ce que je veux faire. C'est déjà pas si mal, non ?

— Pas mal, en effet, acquiesce son compagnon de rive.

L'enfant sourit et son visage tout entier s'illumine. Avec précaution, il s'agenouille au bord du fleuve et y plonge le seau, qui bientôt est rempli. Avec peine, il le sort de l'eau. L'adolescent s'approche et l'aide à se relever. Le petit garçon n'en revient toujours pas. D'aussi loin qu'il s'en souvienne, c'est la première fois que quelqu'un est gentil avec lui, depuis la mort de son ami, là-bas dans les dunes. Cette dernière année, personne n'a fait montre de tendresse ou d'amitié à son égard. Cette pensée le peine et lui froisse le cœur, mais très vite il la balaye, pour ne plus que se concentrer sur la joie que lui procure cette rencontre.

Oui, il veut être bâtisseur, c'est sa vocation. Oui, il veut construire des villes, c'est son ambition la plus chère. Et il trouvera des gens comme l'adolescent qu'il vient de croiser qui l'aideront et avec qui il aura plaisir à travailler et passer du temps.

Les deux garçons se saluent et l'enfant repart seul en direction du marché, ployant sous le poids du seau, dont le contenu détrempe sa tunique. Quelques minutes plus tard, il rejoint le cousin, qui immédiatement l'invective.

— Te voilà enfin, misérable?! Il t'en a fallu du temps! Tu es allé la chercher où, ton eau? lui demande-t-il, méchant, tout en approchant le seau des chèvres assoiffées.

— Sur les bords de l'Euphrate, répond l'enfant.

— L'Euphrate?! Et pourquoi pas la Méditerranée?! Tu n'as pas vu qu'il y a un robinet? Juste là? dit-il agacé et énervé.

Non, il n'avait pas vu. Non, il ne savait pas. Dans ce monde grouillant d'adultes pressés et vociférant, dans cette foule bariolée et fébrile, au milieu des bêtes en attente d'être vendues et des étals de fruits, de légumes et d'épices, il n'a rien vu. Dans cette ville inconnue, il n'a pas su.

Il se sent ridicule, médiocre, incapable. Les mots durs de la fatma et du père résonnent dans sa mémoire. Il a raison, le djinn du rocher, quand, avec la voix du père, il lui dit qu'il est partout. Même à deux heures de route des plateaux sur lesquels il fait paître les bêtes, même dans un monde aussi étranger que vibrant, les reproches du père et de sa femme trouvent un chemin de leur bouche empoisonnée à son cœur meurtri et en proie au doute.

— Tu vas rester là à rêvasser encore longtemps? lui reproche le cousin, qui lui indique les branches qu'il lui faut apporter pour nourrir les chèvres.

Et alors qu'il s'éloigne à nouveau vers une énième corvée, sa poitrine se remplit d'allégresse. Il est heureux. Heureux de n'avoir pas vu le robinet, puisqu'il a rencontré un ami éphémère. Heureux d'avoir touché la pierre froide sur laquelle repose un pont suspendu entre deux berges, trait d'union entre deux mondes. Heureux d'avoir frôlé l'herbe humide de la rive dont il emporte avec lui le souvenir pour rafraîchir demain sa peau que balaiera le vent chaud du désert.

Non, il n'est pas ce minable tel que les autres s'obstinent à le décrire. Non, il ne sera pas berger, même si pour l'heure il est déterminé à bien soigner les chèvres. Non, il n'est pas cet enfant en trop dont la grand-mère s'empresse de se débarrasser. Non, il n'est pas cet idiot dont se moquent les enfants de l'école, qu'il sait qu'il va retrouver bientôt.

Il est celui qui ose prendre sa place. Il est cette flamme nouvelle qui embrase son corps d'entrepreneur en devenir. Il est ce défi qui s'incarne dans un destin de constructeur. Il est cette promesse faite à la vie de remplir sa mission. Il est, tout simplement.

Lorsque la camionnette empoussiérée quitte la nationale en direction des dunes, il chantonne à voix basse sa nouvelle chanson : je suis en chemin pour honorer ma mission. Je suis, enfin, tout simplement.

LA MISSION: POSTFACE

Traduction de la raison d'être en termes de défi, la mission est plus précise – et en général plus quantifiée – que la vocation (*i. e.* la raison d'être).

Elle correspond à l'ambition chiffrée de la raison d'être. Par exemple, si la vocation (raison d'être) de Coca-Cola est de "rafraîchir le monde", sa mission (ambition) s'exprime en termes de métier (embouteilleur de boissons gazeuses) et d'objectifs chiffrés (parts de marché, pénétration des différents produits, positionnement en termes de leadership, etc.).

Tout comme les autres niveaux logiques de la vision, la mission doit être alignée avec la raison d'être, d'une part, et avec chacun des niveaux consécutifs (valeurs, principes de management, priorités stratégiques et plan d'action), d'autre part.

La mission décrit en termes "business" la raison d'être de l'entreprise. Elle est directement liée avec son activité propre, le secteur d'activité auquel elle appartient aujourd'hui et éventuellement celui auquel elle entend appartenir dans le futur.

Son objectif est de créer un point de convergence des efforts et talents du leadership, du management et des collaborateurs.

Si la raison d'être d'Altrad est – à ce jour – décrite par la phrase "Construire un monde durable", sa mission (ou ambition) est d'être "le leader mondial de l'équipement de construction et des services à l'industrie".

Notre mission fièrement affirmée est d'occuper une place de leader dans un domaine d'activité défini. C'est en cela que la mission est une traduction de notre raison d'être.

Construction

Notre participation à la construction d'un monde durable emprunte la voie d'une position de leadership dans le domaine de l'équipement à la construction et les services à l'industrie.

Monde durable

Notre responsabilité RSE nous engage à :

- veiller au respect des normes sociales, sociétales et environnementales ;
- inscrire nos actions et décisions dans une logique de respect de notre environnement immédiat, et plus largement la société et la planète, conscients du caractère d'interdépendance qui existe entre chaque élément du système que nous constituons avec eux ;
- construire notre projet et faire vivre notre raison d'être pour les générations actuelles et futures.

Notre séminaire est une invitation à revisiter notre mission et à appréhender en quoi, dans le contexte post-Covid, cette mission continue de revêtir un sens pour nous, en lien avec notre raison d'être et concrétisée par nos décisions stratégiques.



LES VALEURS

Extrait du Master Document

LE DÉSERT (2 VERSIONS)

ILLUSTRATION FILMÉE DES VALEURS

Version 1 (dialogue) Le Désert (récit)

Le ciel rougeoit. La lande blondit, s'enflamme. Elle brûle de cette incandescence dont seul le crépuscule sait envelopper les promontoires et les déclivités. Le soleil, dans son déclin, envoie à la terre son dernier message, attisant la flamme sur la lande qui se plisse vers l'ouest, et gémit sous le souffle du *shamal*.

L'enfant, fasciné, se laisse caresser par le vent chaud qui s'abat lentement.

— Je m'absente ce soir.

Une voix sèche le fait sursauter.

— Toi, tu restes là.

L'homme qui parle lui tourne le dos.

C'est un cousin éloigné.

Ce cousin est un berger bourru qui n'aime pas son travail. Il habite une baraque en torchis perdue sur cette lande aride, couverte d'une herbe maigre et de bosquets desséchés qu'une dizaine de moutons et de chèvres se disputent la journée.

Les plus proches voisins se sont établis le long de la nationale, à une demi-heure de marche de l'herbage. Le cousin s'y rend parfois, le soir, et s'en revient le matin de mauvaise humeur.

L'homme enfle une grosse veste sur sa djellaba.

— Tu as à manger.

Il indique du menton, à l'intérieur de la baraque, une assiette emplie des restes froids du midi, trois ou quatre cuillérées de haricots baignant dans une sauce épaisse.

Quand le cousin s'absente, il n'y a pas de feu.

— J'ai froid, dit l'enfant.

Sa remarque reste sans réponse. L'homme est déjà sur la route.

L'enfant a été placé loin du village, chez ce cousin, par son père, le père, comme il l'appelle depuis que celui-ci a répudié sa mère.

Des étoiles scintillantes commencent à apparaître sur la voûte céleste. Elles sont si nombreuses et serrées qu'on les croirait pulvérisées. Le silence et l'obscurité étreignent la lande. Le relief disparaît, englouti par la nuit, jusqu'à ce que le sillage de la lune épouse la terre refroidie.

C'est alors un nouveau décor qui s'offre au regard encore ébloui par le jour aveuglant, un monde évanescant parcouru d'une vie nocturne que la chaleur avait jusque-là contraint à la réclusion. Tel est le désert qui occulte aux yeux non avertis la vie qu'il recèle, cette vie dont on doute de la possibilité même, tant la nature s'y abandonne aux extrêmes.

L'enfant s'est assis sur ses talons. Il contemple la nuit.

Il pense à ce qu'il va devenir.

On l'a envoyé dans ces confins pour se débarrasser de lui. C'est une décision du père. Mais le père est faible, malgré ses grands airs, et l'enfant soupçonne la première femme, la fatma, d'être la cause de cet exil. N'a-t-elle pas contraint le père à répudier sa mère? Elle ne supporte pas sa présence. Elle n'accepte pas qu'il fréquente l'école que les maîtres égyptiens viennent d'ouvrir à proximité du village. Qu'il soit berger, illettré, loin, et en bas, tout en bas de la hiérarchie, avec les derniers, les réprouvés, les méprisés! Voilà ce qu'elle veut.

L'enfant se lève. Il ramasse un plaid de laine écrue qu'il pose sur ses épaules. La nuit, il fait froid dans le désert. Puis il fait un pas sur la route. Mais la route est celle de l'homme. Alors il fait un autre pas, sur la lande. Et un autre pas. Et un autre pas encore. Il se met en route.

Une brise passe sur son visage. Il croit entendre le rire de son ami, son ami que la mort brutale a emporté l'autre saison.

— Où vas-tu?

La brise parle!

— Je vais traverser le désert.

— Seul?

C'est bien son ami. Il a reconnu ce ton un peu moqueur qu'il prenait quand il jugeait que l'enfant était trop sérieux ou trop triste.

La brise virevolte autour de lui.

— Pourquoi ne restes-tu pas ici? demande-t-elle enfin.

— Je ne veux pas devenir berger.

— Ne sais-tu pas qu'on ne peut traverser le désert?

— Si, on le peut.

— C'est impossible. Il va t'avalier tout cru!

— Si, c'est possible, tu verras.

— Et quelle route vas-tu prendre?

— Tout droit, devant moi.

Dans le désert, la vie se fait discrète. Elle se fond, invisible, ton sur ton, dans les ocres, les bruns, les gris, les bleus et les roses. Elle se cache de la lumière, se met à l'abri des regards, se niche où l'on ne l'attend pas. Et vous surprend. Des roches jaillissent parfois une sève bouillonnante et insoupçonnée, un oued écumant, pied de nez à l'aridité qui investit le moindre recoin de ces étendues rocailleuses. La vie grouille sous les pierres, au pied des quelques végétaux qui se hasardent à pousser, improbable verdure dans un monde minéral et inclément. Le cœur du désert palpète, invisible, discret et pourtant si présent, qui attend la fraîcheur du soir pour se mouvoir un peu et respirer enfin.

L'enfant a traversé la lande.

Il se trouve à l'entrée d'une passe, un étroit corridor qui creuse le contrefort rocheux et conduit à un grand plateau sans aspérités s'étendant à l'infini. Le cousin l'a traîné là-haut, une fois, pour le décourager sans doute en lui montrant le vide qu'il aurait à affronter s'il lui venait l'idée de partir. Il n'avait pas remarqué, alors, ce bloc de pierre en surplomb de la passe, immobile et sinistre.

Or, voilà qu'au moment où il s'engage dans le corridor étroit, le bloc se met à vaciller sur sa base, menaçant de tomber.

Le désert, c'est aussi cette immobilité vacillante, ce choix du figement, cette invitation sentencieuse à ne jamais oser, à ne jamais trahir, à ne jamais dépasser.

L'enfant lève la tête et apostrophe le rocher :

— Tu vas me tomber dessus en bougeant comme ça !

— Si je t'ai placé là-bas, répond le rocher d'une voix creuse, c'est pour que tu y restes.

— Père ?

Le rocher vacille.

— Père, aide-moi ! Je sais que tu ne voulais pas m'éloigner. C'est elle, la fatma, elle qui t'a soufflé cette méchanceté.

Le rocher vacille et gronde.

— C'est moi qui ai décidé ! Que crois-tu ? Je suis le maître. Nul ne me dicte ma conduite.

— Mais je suis ton fils !

Le rocher ne répond pas.

L'enfant fait un pas.

Le rocher vacille et crisse.

— Je dois passer, insiste l'enfant. Je dois rejoindre ma mère, celle que tu as abandonnée.

Le rocher vacille, craque et s'incline de façon inquiétante.

L'enfant plie. Il se courbe sous la menace.

La brise alors fuse sur son visage. Dans un sifflement, elle l'entoure, le redresse, le fortifie, le consolide. Ils font bloc, l'enfant et son ami, ensemble contre le rocher qui, comme repoussé, finit par se détacher en un soupir et, roulant maladroitement en arrière, glisse le long des déclivités pour se perdre dans la nuit.

L'enfant salue son ami.

— Merci.

— Les amis sont là pour ça, murmure la brise. Ils sont là pour s'ajouter, pour faire de ce qui était isolé un tout solide et résistant.

Arrivé en haut du défilé, l'enfant découvre le grand ciel noir, constellé d'étoiles, puis le plateau qui s'étend au loin dans la lueur argentée de la lune.

Il s'y engage sans réserve.

Le terrain est, la plupart du temps, désespérément uniforme. Il avance alors sans trop de peine, traînant les pieds, le regard rivé sur l'horizon. Parfois, cependant, un ravin ou une colline lui barrent la route. Ces accidents du relief rompent la monotonie, mais lui imposent plus d'effort.

Or, alors qu'il arrive au sommet d'un de ces monticules, voilà qu'il découvre, légèrement en contrebas, l'ombre inattendue d'une chèvre. L'animal, tête baissée, semble attendre. L'enfant s'approche. La chèvre tremble doucement.

Puisque les rochers parlent, puisque la brise murmure, pourquoi n'en serait-il pas de même d'une chèvre ?

L'enfant s'adresse à l'animal immobile, qui baisse la tête.

— Que fais-tu là ?
— J'attends, lui répond la chèvre en tremblant.
— Pourquoi ne me suivrais-tu pas ? ! Je m'en vais au-delà de l'horizon, de l'autre côté du désert.

La chèvre tremble.

— Je sais où tu veux aller. Ce n'est pas bien. Tu ne devrais pas quitter ton cousin. Ton père sera mécontent. Il te punira.

— Maman ?

— Je suis malade, tu sais.

— Je sais. Tu trembles. Si tu restes là, tu es condamnée.

— C'est mon lot, que veux-tu.

— Rien n'est écrit. Viens avec moi. Nous irons habiter notre cabane. Toi et moi, sans personne pour nous nuire.

— Non, je dois rester. Si ton père se ravisait ? S'il venait me chercher et ne me trouvait pas ? Je dois rester. Je dois attendre. Vas-y, toi, si tu veux.

L'enfant se récrie :

— Je ne vais pas te laisser !

La chèvre tremble un peu plus fort.

— Va, fait-elle en un souffle.

À cet instant, la bise saute au visage de l'enfant et murmure :

— Va ! Elle ne bougera pas. Prends ta liberté.

L'enfant secoue la tête.

— Ce qui est humble est écrasé, c'est la loi.

La brise siffle de désapprobation.

— L'humilité est une force. La soumission est une faiblesse. L'humilité, c'est mesurer l'adversité. Sois ce que ta mère n'a pas été. C'est ce qu'elle souhaite du fond du cœur mais qu'elle n'ose ni ne sait formuler.

L'enfant reprend sa route, le cœur lourd, dans la lueur argentée de la lune, sur le plateau caillouteux. De temps à autre, il se retourne. La chèvre est toujours immobile, la tête baissée. Elle tremble. Elle ne s'occupe plus de lui.

La soumission n'est pas l'humilité.

L'acceptation n'est pas la résignation, cette misérable reddition, cette inavouable abdication. Elle est accueil de ce qui est, sans jugement, sans lutte vaine, dans la disponibilité du corps et du cœur. Elle est ce promontoire ou ce tremplin sur lequel on prend appui pour faire un saut, plus loin, plus haut.

Renoncer à transgresser l'ordre établi et ses coutumes, succomber à la fatigue du corps et à l'indigence de l'esprit, être incapable de s'ouvrir à d'autres lendemains, c'est abdiquer tout espoir de bonheur, laisser le passé cadennasser sa volonté.

Ce poids, cet étai, ce corset, cette camisole, c'est aussi cela, le désert. Une prison d'où l'on ne s'échappe guère qu'au risque de l'excommunication et du rejet, une malédiction intériorisée, une seconde peau sèche et fripée.

Le désert !

Comment y trouver la force d'avancer quand l'avenir lui-même ne parvient guère à franchir ses frontières ? Par quelle effraction s'extraire d'un monde de peu d'accueil pour rejoindre une terre inconnue où personne ne vous attend ? Quelle voie tracer, quand tout est à inventer et que l'audace est sans appuis ?

Aller droit devant soi, comme l'enfant en a fait le pari ?

L'homme de passage sur ces terres inhospitalières peut se méprendre. Le mystère de ce lieu façonne chaque expérience humaine au plus profond de sa chair, incrustant sa marque dans l'âme de celui qui s'y est risqué, mais jamais comme on l'imagine.

Le désert est périlleux.

Le désert est excessif, dans ce qu'il prend et ce qu'il donne.

L'enfant marche depuis de longues heures. La nuit progresse, mais le ciel ne change pas. L'horizon ne change pas. Les étoiles ne changent pas.

L'enfant avance droit devant lui, sans dévier, comme il l'a dit à son ami. Il a froid. Il resserre le plaid sur ses épaules. Ses jambes sont lourdes, ses pieds douloureux. Il pense à sa mère. Il se concentre sur sa progression, compte ses pas, rythme le temps.

— Je vais passer le désert, dit-il à la brise.

— Arrive au bout de la nuit, ce sera assez, lui répond-elle.

— Non, non ! Le bout de la nuit, c'est la mort. Je ne veux pas mourir. Je vais sortir du désert. Je vais rejoindre le village.

— N'est-ce pas présomptueux ?

— Que je réussisse ou que j'échoue, c'est ce que l'on dira. Tous ceux qui ne m'aiment pas me traiteront de prétentieux, d'orgueilleux parce que je ne me suis pas plié à leur volonté, parce que je me suis risqué là où personne n'ose aller. Que m'importe ceux-là, et les autres d'ailleurs. Je suis seul et seul je réussirai.

— Ne dis pas cela, chantonne son ami dans la brise. L'homme n'est pas fait pour la solitude. Ce qui fait l'homme, c'est de pouvoir saluer ses semblables d'un "bonjour" et d'un "bonsoir" également tendres. Ce qui fait l'homme, c'est le partage, c'est de pouvoir s'attabler avec tous ces convives qui font sa société.

L'enfant s'apprête à répondre à ces sentencieuses réflexions, quand une tornade venue de nulle part l'assaille violemment.

C'est un vortex comme on peut en voir courir sur le plateau, pendant les jours de grande chaleur.

Le vent projette du sable sur son visage, dans ses narines. Il suffoque. Il est aveuglé. Il recule. Le vortex recule. Il fait un pas sur le côté. Le vortex fait un pas sur le côté.

— Tu n'iras pas plus loin, crache brusquement le vortex. Ta mère, cette vaurienne, a gâché sa chance. Elle n'a pas su se battre. Je dois maintenant la nourrir. Mais toi, bouche inutile, je ne veux pas de toi. Ne reviens pas.

C'est la grand-mère !

Il veut lui dire, comme tant de fois il l'a voulu, qu'il n'est pour rien dans la disgrâce de sa mère, mais il ne peut ouvrir la bouche.

— Ton père t'a jeté dans l'oubli. Restes-y, hurle le vortex.

Le vortex glapit, comme le fait la grand-mère quand elle parle. Des vociférations qui l'inhibent, qui l'agressent comme le sable l'étouffe. Il se sent désarmé devant cette violence qu'il ne comprend pas. Et la grand-mère en profite pour s'imposer, le forcer à faire ce qu'il ne veut pas faire. Le tumulte véhément du vortex l'empêche de penser.

— Tu n'es pas fiable. Tu as abandonné cette chèvre. C'est ta faute. Tu es une malédiction.

Cette mauvaise foi, l'enfant la connaît. Tant de fois elle a suscité sa colère. Tant de fois cette colère lui a coûté. Mais la colère n'a plus sa place dans le grand vide du désert. La résolution seule importe.

— J'irai au village. Je prendrai soin de ma mère. Pour toi je ne ferai rien !

Et, au lieu de reculer, au lieu d'esquiver, l'enfant fait un pas en avant, puis un autre. Sans violence, avec méthode, il avance. Il a un but. Il vise ce but. Il néglige les provocations du vortex qui rugit, tourbillonne mais s'épuise.

— Comment oses-tu? Tu me dois le respect!

L'enfant ne veut plus se laisser intimider. Il se retourne:

— Oui, je le dois.

Le vortex se délite. L'enfant ne voit plus qu'une confuse agitation.

— Je dois des égards à ton âge, continue-t-il. Mais qu'as-tu fait pour que je désire chercher refuge auprès de toi?

Le vortex perd de sa force.

La fermeté de l'enfant l'a déconcerté.

Soudain, le ciel noir constellé d'étoiles reparait. Le vortex s'est dévoré lui-même. La voix aigre de la vieille femme s'est tue dans un dernier étranglement.

Dissipé ce tourbillon broyeur de volonté, ce vortex à l'appétit féroce, qui engloutit vies et espoirs, dans une violence chaque matin renouvelée!

Le désert!

Ce lieu où, étrangement, les âmes vont chercher ressourcement et sens, liberté et espace, solitude et paix, dans l'attente d'une alchimique transformation, est aussi un lieu de perte.

Que perd-on au juste au détour de ses collines, dans le creux de ses oueds, dans le chant du vent qui vient mourir au sommet de ses crêtes? Que peut-on espérer quand toute notion d'espoir s'est asséchée, répandue avec les derniers ruisseaux sur le sable assoiffé? Quand le temps semble ne jamais se conjuguer qu'au présent, d'où il paraît impossible de s'extraire.

Longtemps, l'enfant a cherché une raison d'être dans la lumière aveuglante du désert, dans la fuite des lignes d'horizon qui se troublent à la faveur d'une chaleur étouffante, dans les nuits glaciales.

Longtemps il a cherché, sans rien trouver.

Depuis quelque temps, la voûte céleste lui paraît moins sombre. Il lui semble entrevoir, au loin, des reliefs. L'aube serait-elle proche?

Un sifflement le fait sursauter et s'immobiliser. Un serpent lui barre la route. Il ondule sur le sol. Il dresse sa tête triangulaire.

— Que veux-tu? lui crie l'enfant, dont le cœur a bondi. Laisse-moi passer!

Le serpent siffle.

— Tu n'iras pas plus loin. Je t'en empêcherai.

— Pourquoi me barres-tu la route?

— Je n'ai pas d'affection pour toi. Je n'ai pas de tendresse. Tu ne trouveras en moi aucune bienveillance.

La brise s'approche de son oreille.

— Les serpents sont ainsi, et la fatma aussi, lui murmure son ami.

— C'est elle, tu l'as reconnue?

— C'est elle!

Le serpent siffle à nouveau.

— Je vois que tu es pieds nus dans tes sandales. D'un bond je pourrais te mordre.

L'enfant recule.

— C'est inutile. Je suis plus vive que toi. Mais on pourrait s'entendre. Je ne te mordrai pas à condition que tu retournes d'où tu viens, et me promettes de ne jamais en partir.

L'enfant ne dit mot.

— De toute façon, siffle à nouveau le serpent, dans cette direction, tu t'enfonces dans le néant. Tu t'es fourvoyé. La nuit t'a égaré. Tu croyais pouvoir trouver ta route sans expérience? Tourne les talons, va par là. Cette route te ramènera chez ton cousin. Allez, obéis!

L'enfant se tait. La brise lui frôle l'oreille.

— Ne va pas là-bas, murmure-t-elle. Le serpent te ment. Il t'envoie vers les montagnes d'où tu ne reviendras pas.

Pris d'une inspiration brusque, l'enfant lève le pied pour écraser la bête. Son cœur se gonfle et s'affermit.

— J'irai où j'ai décidé d'aller. J'irai au village. J'irai chez ma mère. J'irai à l'école des maîtres égyptiens!

Le talon découvert était le point faible que le serpent menaçait? C'est lui, à présent, qui menace le serpent, qui glisse, siffle, s'enfuit dans le sable et fuit.

— Le courage effraie les hypocrites, murmure la brise avec un rire.

De sécurité affective, il n'en a jamais été question. Ni de protection. L'absence, pour l'enfant, a été érigée en loi quotidienne, en dogme de l'existence. Et cette absence, insidieusement, s'est transformée en manque, dévorant; un creux intérieur jamais comblé. Pas une caresse, pas un sourire, aucun encouragement. Le vide! Un vide que remplissent la haine, la moquerie et le mépris. Rien d'autre.

Comment sculpter le sable qui s'effrite sous les doigts et glisse d'entre les paumes pourtant serrées? L'âme est une part de soi en laquelle on se devance soi-même. C'est une nuée qui se tient en avant de nous dans laquelle on peut se rassembler, s'anticiper, se rêver autre, échapper aux nécessités qui nous oppressent et finalement esquisser un chemin qui ne leur doit rien.

L'enfant doit s'affranchir de l'héritage si maigre et pourtant si pesant que les siens veulent lui faire porter. Il doit rassembler son courage et se soulever comme il a soulevé le talon face au serpent. Il doit conquérir sa liberté sur les siens même si le prix en est la rupture; en va-t-il jamais autrement?

Le désert. L'incultivé. L'esseulé. L'abandonné.

Et pourtant, riche de promesses et de possibles.

Chaque souffle du vent y murmure qu'une autre vie est possible, derrière l'horizon, de l'autre côté de la nuit.

L'aube point.

Une lueur blanche, d'abord, puis jaune, puis orangée envahit le ciel, et brusquement le soleil sort. Il embrase la terre, l'enflamme comme la veille au soir, là-bas, la lande. Mais la lumière est plus légère, ici, en cette heure, plus aérienne.

Dans cette lumière neuve l'enfant peut voir à ses pieds les bicoques du village dispersées sur les contreforts du plateau. Il peut voir le champ de coton dont les bourres blanches flottent sur les tiges et ondulent dans le vent. Il peut voir la maison du père qui se dresse au milieu du champ, seule, arrogante, comme une demeure seigneuriale. Il peut voir l'Euphrate, le miroitement de l'eau qui glisse entre les roseaux. Il peut voir, enfin, la cahute de briques qui sert d'école aux maîtres égyptiens, qui vont bientôt en ouvrir les portes.

Depuis quelques instants la brise a cessé.

Un sifflement tremblé dans le ciel attire son attention. C'est un milan noir qui s'élève vers le soleil. Son regard suit sa courbe gracieuse puis, comme attiré, se porte au-delà, derrière l'horizon, de l'autre côté de la nuit.

Version 2 (récit uniquement)

Le lieu

Au cœur du désert

Le désert

Le ciel rougeois. Les dunes sont blondes. Non, pas blondes. Elles sont en feu. Elles brûlent de cette incandescence dont seul le crépuscule sait envelopper les promontoires et les déclivités. Le soleil, dans son déclin, envoie à la terre son dernier message de puissance, enflammant le sable qui ondule du nord vers l'ouest sous le souffle du *shamal* qui s'éteindra avec le jour, ou sous la violence du *simoun* qui assèche un peu plus les sols et l'air désormais irrespirable. Du ciel incendié érucent les soubresauts d'une nuit profonde dont l'aile sombre s'empare par à-coups de la terre empourprée, tentatives des ténèbres de vaincre la lumière. Et alors que le jour capitule, les couleurs se fondent et se mélangent pour n'en former plus qu'une, le brun jadis rougeoyant virant bientôt au noir. Partout la voûte céleste autrefois ignifiée se perce d'étoiles scintillantes, si nombreuses et serrées qu'on les croirait pulvérisées, innombrables, à l'infini. Le silence de l'obscurité étroit les dunes dont les contours s'effacent. Le relief disparaît, englouti par la nuit, jusqu'à ce que le sillage de la lune épouse le sable refroidi.

C'est alors un nouveau décor qui s'offre au regard encore ébloui par le jour aveuglant, un monde évanescant parcouru d'une vie nocturne que la chaleur avait jusque-là contraint à la réclusion. Mystère du désert que d'occulter, aux yeux non avertis, le vivant, dont on doute de la possibilité même tant la nature s'abandonne aux extrêmes.

Dans le désert, la vie se fait aussi discrète qu'elle y est sauvage. De l'aurore à la nuit, elle se fonde, invisible ton sur ton, dans les ocres, les bruns, les gris, les bleus et les rosés. Elle se cache de la lumière, se met à l'abri des regards, se niche où l'on ne l'attend pas. Et vous surprend.

Des roches et des oueds assoiffés jaillit une sève bouillonnante et insoupçonnée, pied de nez à la mort qui dévale les courbes des dunes et investit le moindre recoin de ces étendues sablonneuses et rocailleuses. La vie grouille sous les pierres, au pied des quelques végétaux qui se hasardent à pousser, improbable verdure dans un monde minéral seigneurial et inclément. Le cœur du désert palpite, invisible, discret et pourtant si présent, qui attend la fraîcheur du soir pour se mouvoir un peu et respirer enfin.

Le désert et son immobilité comme horizon, non, l'immobilisme plutôt, ce choix du figement, cette condamnation acceptée à toujours reproduire, invitation sentencieuse à ne jamais oser, à ne jamais trahir, à ne jamais dépasser, à ne jamais se dépasser. L'acceptation non comme accueil mais comme résignation, misérable reddition, inavouable abdication.

Le renoncement à la trahison, à la transgression de l'ordre établi et de ses coutumes, la fatigue du corps et l'indigence de l'esprit à s'ouvrir vers d'autres demains, comme autant d'originalité que forfait la tradition, comme autant d'enthousiasme que l'envie annihile, comme autant de volonté que cadenas le passé.

Ce poids, cet étai, ce corset, cette camisole, cette chape, c'est aussi cela, le désert. Une prison d'où l'on ne s'échappe guère si ce n'est au risque de l'excommunication et du rejet, une prison qui colle à chacune des fibres de la peau, une mélasse insidieuse qui se glisse dans chaque interstice cellulaire pour ne plus s'en extirper, à vie, comme une malédiction intériorisée, une seconde nature, pire, une matrice originelle asséchée et fripée.

Le désert. Est-il possible de n'y faire que perdre ou résister? Et lorsque enfin on se trouve quelque peu délesté, de quel avenir peut-on s'y charger? De quelle force vitale est-il permis de se remplir? Comment trouver une raison d'être quand l'avenir lui-même ne parvient guère à enjamber les frontières du désert? Où trouver la force de vivre quand la survie règne en maître? Par quelle effraction s'extraire d'un monde de peu d'accueil pour pénétrer une terre inconnue où personne ne vous attend? Quels chemins emprunter, quelle voie tracer, quel parcours imaginer quand tout est à inventer et que l'audace a peine à s'appuyer, privée d'encouragements?

L'homme de passage sur ces terres inhospitalières peut se méprendre. Peut-être a-t-il tôt fait de céder aux contresens que lui suggère l'apparente immobilité du désert, conjuguée à la frugalité de sa nature végétale, la sobriété de ses habitats, la discrétion de ses nomades.

Est-il d'ailleurs donné à quiconque de percer le mystère d'un lieu qui façonne singulièrement chaque expérience humaine au plus profond de la chair, incrustant sa ferrade indélébile dans l'âme de celui qui s'est perdu en contrebas de ses pentes inorganiques?

Ce lieu où, étrangement, aujourd'hui, les âmes occidentales vont chercher ressourcement et sens, liberté et espace, solitude et paix, dans l'attente d'une alchimique transformation, est un lieu de perdition. Mais que perd-on au juste au détour de ses collines, dans le creux de ses oueds, dans le chant du vent qui vient mourir au sommet de ses crêtes? Que réserve à chacun ce triangle des Bermudes sablonneux dans lequel le voyageur qui y pénètre ignore tout des conditions de sa sortie, s'il en ressort un jour? Ou une nuit. Que sait-il de ce tourbillon broyeur de volonté, de ce vortex à l'appétit féroce, qui engloutit vies et espoirs dans une violence chaque matin renouvelée? Que lui est-il permis d'espérer quand toute notion d'espoir s'est asséchée avec les derniers ruisseaux misérables laissés, maigres annonces de fertilité, sur le sable assoiffé? Quand le temps semble ne jamais se conjuguer qu'au présent, pâle incarnation d'un passé méprisé, hideux, qui colle à l'identité, triste sirop dans lequel s'engluie toute espérance et d'où s'extraire paraît impossible.

Longtemps, j'ai cherché le surgissement d'une raison d'être, d'un but, d'une finalité dans la lumière aveuglante du désert, dans l'écho vaincu faute de réverbération, dans la fuite des lignes d'horizon qui se troublent à la faveur d'une chaleur étouffante, dans les soirées glaciales qu'aucun feu ne sait rompre.

Longtemps. Au loin. Là-bas. Dans cet ailleurs désormais étranger et pourtant si familier, si présent. Dans ce lieu berceau de l'enfance dont rien cependant n'évoque la douceur d'une interdite et primitive nacelle.

Car de sécurité maternelle, il ne fut jamais question. Ni de protection paternelle. L'absence érigée en loi du quotidien, en dogme de l'existence. L'absence de tout ou presque, à commencer par l'affection et la tendresse, la bienveillance et l'écoute, jamais croisées, jamais esquissées. Cette absence qui subrepticement, insidieusement, se transforme en manque, dévorant. Ce creux intérieur jamais comblé. Comment le pourrait-il? Pas une caresse, pas un sourire, aucun encouragement. Le vide qu'engendrent des besoins primaires jamais rencontrés, jamais satisfaits. Mais un vide que remplissent la haine, la moquerie et le mépris, jusqu'à l'étouffement, jusqu'au hurlement. Rien d'autre. Rien. Et l'aridité des saisons, l'âpreté du vent, la morsure du soleil, la piqûre du froid, que dispute l'implacable dureté des âmes blessées, qui usent tout espoir sous la lime de leur aigreur, blessent à leur tour faute de savoir s'y prendre autrement, faute de mieux, faute d'imagination.

Ou alors est-ce le fait de l'habitude, la force de l'imitation, l'impuissance peut-être, la paresse sans doute, leur faiblesse certainement.

La faiblesse de succomber à ce que chacun croit être son avenir immuable, la faiblesse de se plier à un futur déjà écrit, la faiblesse d'obéir au passé et à ses histoires qui n'ont pour références que celles qui leur ressemblent et ne peuvent dès lors s'affranchir d'elles-mêmes, coincées dans une reproduction dont elles n'ont pas même conscience. Et qui se figent, désemparées.

L'âme est une part de soi en laquelle on se devance. C'est une nuée qui se tient en avant de nous dans laquelle on peut se rassembler, s'anticiper, se rêver autre, échapper aux nécessités qui nous oppressent et finalement esquisser un chemin qui ne leur doit rien.

Comment bâtir sur un sol meuble et incertain ? Comment sculpter le sable qui s'effrite sous les doigts et glisse d'entre les paumes pourtant serrées ? Comment construire sur les ruines d'une existence qui ne s'est pas encore déclarée ? D'ailleurs, quel dialogue engager avec ces ruines dont on ignore encore s'il convient de les révéler ou de les ensevelir ?

Dévisser d'une paroi d'enfance à laquelle plus rien ne retient. S'affranchir, dans un élan subversif, de l'héritage si pesant bien que si maigre. Détraquer les oracles, se détourner de la piste annoncée, la condamner à la désuétude, se déparer de la destinée première, dévier sa marche, élever l'allure, imprimer un rythme inédit et succomber à une pulsation révolutionnaire.

Se soulever malgré tout, même s'il est dit que les atouts font défaut, que les chances sont piètres, même si la défaite s'annonce quasi inéluctable dans un combat qui ne peut ignorer qu'il se joue à armes inégales.

Et par là, par cet affranchissement, honorer sa condition d'homme, avec grandeur et humilité. Conquérir sa liberté au prix de la rupture – mais en va-t-il jamais autrement ? S'échapper du silence, cette chape de plomb qui tient prisonniers tous ceux qui ont renoncé à leur voix. S'extraire de ce point de vide, de cette vacuité, pour mieux y revenir, autrement, plus tard peut-être. Sûrement. Puis y pénétrer encore mais à un niveau autre, changé, grandi, bardé d'intentions altérées et d'espérances nouvelles.

Le désert. L'incultivé. Le désœuvré. L'esseulé. L'abandonné.

Et pourtant, pourtant, chaque renflement dunaire s'érige en un sein fécond de promesses et de possibles. Chaque pierre soulevée offre un espace de liberté à qui ose la retourner. Chaque souffle du vent murmure, voile gracieux, qu'une autre vie est possible derrière l'horizon, de l'autre côté de la nuit, dans le cœur de celui qui fait le choix, contre toute attente et en dépit des affres désertiques, de l'émerveillement et de la confiance.

LES VALEURS : POSTFACE

Ce récit, comme tout récit, pourra divertir ; quel usage aurait-on d'un récit qui choisirait d'être ennuyeux ? Mais divertir n'est pas son objet, pas entièrement du moins.

Ce récit conte la nuit d'un enfant. Son âge importe peu ; il y a de très fortes chances, néanmoins, que l'école dont il est fait mention soit une école élémentaire. Il s'agirait donc d'un enfant peu âgé, nullement un adolescent, un enfant capable de s'émerveiller, de tenir pour naturel, même s'il bronche un peu au début, que les éléments et les animaux lui parlent.

La traversée du désert que cet enfant entreprend de nuit et seul serait une aventure périlleuse pour tout autre que lui ; pour lui c'est une gageure, un pari impossible. Mais on le sait, les enfants, qui ont, pour peu de temps encore, la faculté de s'enchanter, ont

aussi une indéfectible confiance en leur étoile. Et, à la différence de son ami, que la mort a sans doute rendu plus sage, il n'envisage à aucun moment d'échouer dans son équipée.

Quel est ce désert? demanderez-vous. Le Djebel Bishri, à l'ouest de l'Euphrate, aride, vallonné, montagneux? Il se pourrait. Le plateau de la Djézireh, à l'est de l'Euphrate, traversé par les tornades, battu par les vents? C'est une possibilité. La nuit, tous les déserts sont gris.

L'enfant a été écarté de sa famille; tel est le point de départ. Il faut bien partir de quelque chose et l'on part rarement d'un bonheur; le bonheur, on s'y installe. OU: le bonheur, on l'installe.

Sa famille, sa mère en l'espèce, la plus jeune femme du père, la dernière venue, a été répudiée. Elle a dû quitter la grande demeure au milieu des champs et retourner au village, vivre chez la grand-mère, en emmenant l'enfant avec elle.

Cette année-là, les puissants avaient instauré un régime nouveau qui devait peu durer: la République arabe unie. Des instituteurs, envoyés par l'Égypte, s'étaient répandus dans le pays pour diffuser le savoir. Deux d'entre eux avaient ouvert une école près du village, sous le patronage du père. L'enfant s'y était glissé sans y avoir été invité. Or, voilà qu'après quelques mois – serait-ce parce que les maîtres égyptiens avaient fait son éloge? –, le père l'avait fait mander pour lui annoncer qu'il irait désormais vivre chez un cousin où il devait apprendre le métier de berger qui allait être le sien pour l'éternité.

Le récit est celui du refus de l'enfant; et, paradoxalement, si l'on songe que l'on a affaire à un enfant, une leçon de force.

Les personnages qu'il croise sont ceux qui, à cette heure de sa vie, le dominent. Ce sont aussi ceux qu'il laissera sur le chemin, comme le donnent à penser les mots de conclusion.

Son ami premier nommé – si l'on excepte le cousin, qui apparaît pour disparaître – est décédé peu avant la venue des maîtres égyptiens. L'enfant le garde dans son cœur. Son souvenir l'accompagne comme sa présence lui fait cortège au cours de la nuit.

Son ami est mort, serait-ce alors son fantôme que le narrateur représente de façon allégorique par la brise? Au pays des djinns, rien n'est impossible. Il se peut fort bien aussi qu'il s'agisse littéralement d'une brise, la dépouille du *shamal*, ce vent chaud qui vient du nord et s'abat dans la nuit. Comment le savoir? Ce qu'en revanche l'on peut avancer sans trop se tromper, c'est que l'ami est celui qui vous escorte et vous soutient.

L'ombre de l'ami, qu'une certaine sagesse, parfois ampoulée, habite, a reconnu la tendance de l'enfant à se refermer sur soi et repousser les autres. Aussi évoque-t-il pour lui, au cours du voyage, cette convivialité qui n'est nullement la chose facile que l'on croit, cette chaleur qui demande effort, qui exige constance, que l'enfant devra gagner en grandissant et mûrissant.

L'adage l'affirme: le rocher est l'assise sur laquelle on bâtit. Bloc de granit, telle est l'apparence du père. Mais ses pieds sont d'argile...

L'homme que l'enfant appelle le père est un personnage important. Son pouvoir s'étend sur la région et sur la tribu. Il n'a pas demandé son avis au cousin quand il a placé l'enfant à son service. Mais, de manière si commune, ce puissant est fort avec les faibles et faible avec les forts. L'enfant soupçonne, non sans raison, qu'il n'est pas à l'origine de sa proscription; qu'il y a derrière ce drame une jalousie de harem. La vraie force

aurait sans doute été, pour ce père dont la figure protectrice s'efface irrémédiablement, de ne pas châtier l'enfant, voire ne pas répudier sa mère. Mais il a tort, l'enfant, de croire qu'en le lui disant il pourra le gagner. Les faibles qui miment la force deviennent impitoyables quand ils sont découverts.

La leçon, toutefois, en viendra à l'enfant de manière oblique. À travers cette solidité vraie non plus apparente qui est le cœur secret de la solidarité.

La mère de l'enfant n'est pas une chèvre bien sûr, mais elle s'est égarée. L'enfant a pu en éprouver la douceur ainsi que la langueur. Il sait sa mère capable d'épanchement aussi bien que de désaffection. Combien de fois l'a-t-il vue désirer, obsédée, celui qui fut son époux et dédaigner, négligente, celui qui est son fils? En elle, la tendre humilité a glissé vers la soumission, en laquelle elle s'étiole.

L'enfant n'a qu'une très vague idée de ce que l'humilité peut être. Certes, son sentencieux ami prend le temps de le lui expliquer. Mais cette capacité à estimer non pas ce que l'on peut – parce que l'on peut toujours plus que ce que l'on croit –, mais l'adversité que l'on doit affronter et renverser, l'enfant ne s'en avisera que plus tard; pour l'heure il se refuse à abandonner sa mère. Il doute pourtant pouvoir la prendre avec lui. Cette soumission qui la tient est un lest qui l'entraîne dans des profondeurs où elle se noie. Et l'enfant se refuse à l'y suivre.

Qui sait si sa destinée ne se joue pas à ce point précis? Au point du rebroussement, où il retournera la soumission non pas en révolte toutefois, mais en refus de sombrer.

La tornade, la grand-mère hurlante, est un personnage que nous avons tous croisé une fois en notre vie. Nous ne savons guère d'où lui vient cette constante hystérie, mais elle est là, absurdement bruyante et pétrie de mauvaise foi. Ce serait une méchanceté originelle, venue du fond des âges, aussi vieille que la grand-mère, avec laquelle il n'est ni possible ni souhaitable de composer. Il n'y a guère, face à ce mal antédiluvien, qu'une solution: être ferme, ne pas céder à sa provocation, ne pas répondre cri pour cri. L'enfant l'a compris; le grand vide du désert l'a inspiré. Il a trouvé en lui, dans sa résolution, les raisons d'être ferme et de faire taire les récriminations.

La grand-mère en appelle au respect? C'est un abus de langage. Sans doute l'enfant sait-il que le respect est un devoir dû à l'âge, mais il entrevoit confusément qu'à cette manière d'être incommode devrait se mêler une part d'admiration, un regard vers le haut, une écoute particulière pour lui donner sens. Oui, cette déférence que l'on appelle le respect serait en vérité comme regarder en arrière vers ce qui pourrait être un recours, un refuge en temps de difficulté. Or, s'il veut bien reconnaître l'âge à la grand-mère, l'enfant ne voit certainement pas en elle un recours et cela l'empêche d'éprouver pour elle un respect véritable.

Plus insidieux est le serpent, que la première femme, avec sa voix aiguë, ses mots acérés et son ton mordant, a toujours incarné dans le regard de l'enfant. Cet être retors et calculateur, plein de tours et d'insinuations, de fausses promesses et de mensonges, cette bête capable de s'enrouler sur elle-même est une plaie. L'hypocrisie mieux que tout la caractérise. Le serpent se dissimule sous une pierre, dans le sable ton sur ton. Quand on découvre sa présence, il est trop tard. Son avatar, de même. La première femme paraît ce qu'elle n'est pas: fiable quand elle s'apprête à faire défaut, tout sourire tandis qu'elle vous trompe. Et, quand on s'aperçoit qu'on a été berné, il est trop tard.

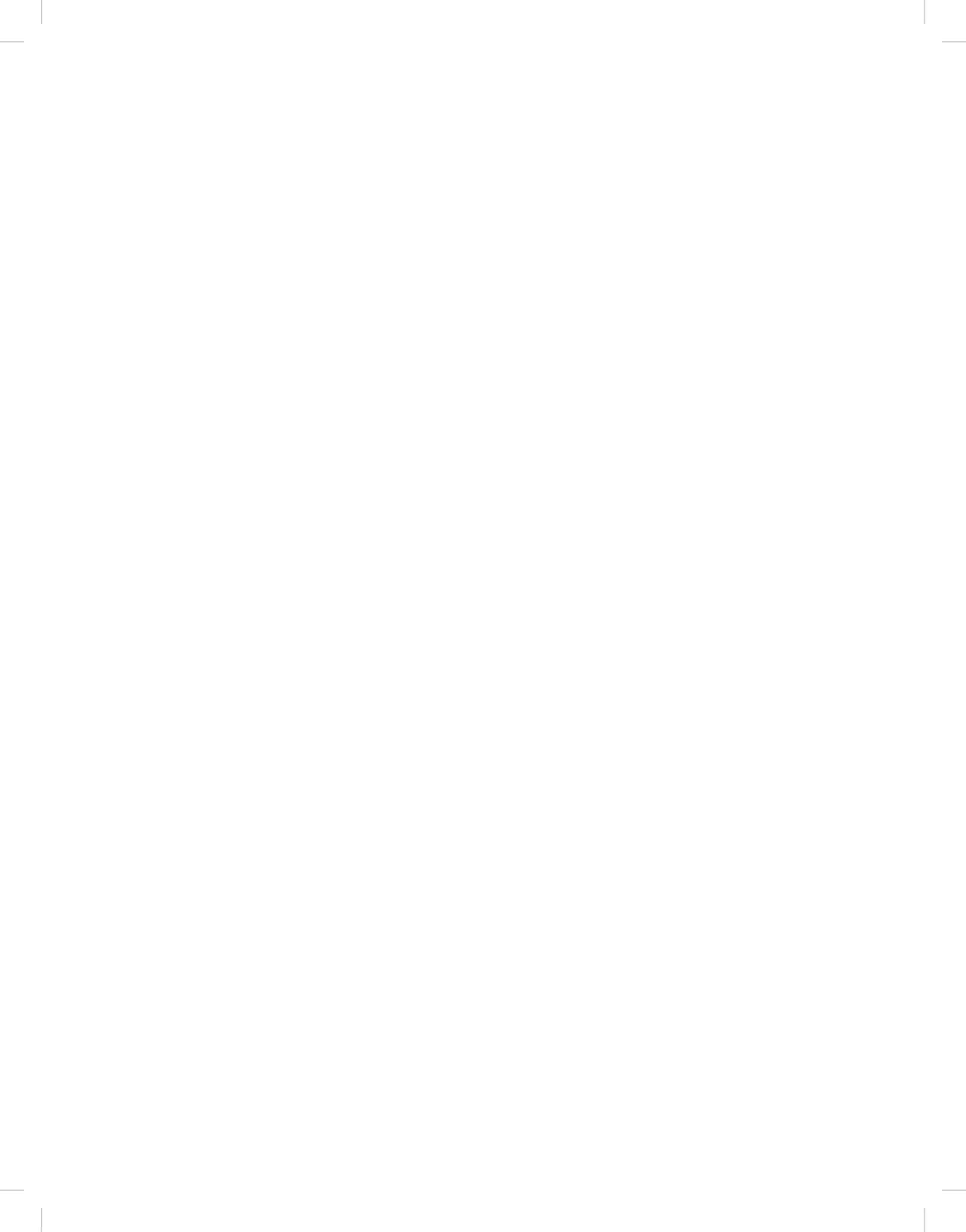
On n'argumente pas avec le serpent fourbe, on l'écrase et on passe son chemin. L'enfant le pressentait. Combien de fois avait-il été témoin de ces discussions sans fin

dans lesquelles on s'enlise parce qu'on n'a pas le courage de dire les choses. Non, décidément, on ne raisonne pas avec ce qui est torve et fuyant ! On rassemble son cœur et on tranche.

Convaincu de cela, l'enfant a écarté le piège. Et il ne s'est plus occupé, sur le chemin comme par la suite, du reptile désormais impuissant.

Le récit s'achève, comme tout récit.

Dans la pâle aurore, l'enfant découvre un paysage chargé de tous les éléments qu'au cours de sa randonnée nocturne il a énumérés. Il les discerne un à un mais ne s'arrête à aucun. Le désert qui l'a porté toute une nuit, qui l'a supporté, qui l'a poussé, œuvre encore en lui. Le désert, un peu le souffle du *shamal* que l'aube ranime, et le milan dans le ciel – peut-être son ami qui a changé de forme – lui donnent du mouvement pour aller plus loin.



LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Extrait du Master Document

LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES : LE DILEMME (RÉCIT)

Sa nuit a été de courte durée. Alors que depuis de nombreux jours, le soleil n'a eu de cesse de brûler, assoiffant les bêtes et les hommes, les plantes et les insectes, s'est levé à la nuit tombée un vent mauvais. Parfois, le désert se fait ébouriffer par de violentes bourrasques qui dessinent des vagues de sable sur les dunes. Celles-ci semblent tout à coup animées d'une vie propre, se déplacent et ondulent jusqu'à se retrouver quelques mètres plus loin, comme décoiffées par le souffle dont on ignore s'il vient du ciel ou de la terre, tant il rase les plateaux et couche les buissons.

Il ne parvient pas à oublier le rêve étrange qu'il a fait alors qu'il dormait auprès du troupeau du père. Les images sont si fortes, si prégnantes, qu'elles semblent avoir imprimé sa mémoire, laissant une empreinte à la fois mystérieuse et excitante. Il se revoit parcourir les corridors de pierre du Tracé, être soulevé par une vague immense et reposé au cœur d'un jardin d'abondance. Le son mélodieux bien que craintif de la voix de sa mère continue de le hanter.

Mais surtout, ce qui le tient éveillé alors même que son corps réclame son dû de sommeil, c'est cette discussion imaginaire avec la brise, au cœur de l'enceinte sinueuse. Les mots soufflés par son ami fidèle ne cessent de l'assaillir. Un mot en particulier : bâtisseur... Bâtisseur!

Il se souvient également des propos du maître égyptien qui racontait les temps anciens et les lieux inconnus. Il se remémore combien il avait été – déjà – touché par le talent, l'énergie, la force et la détermination de ces hommes, ailleurs, qui ont érigé des monuments immenses et éternels.

Curieux, il avait tendu l'oreille lorsque le maître avait évoqué ces demeures faites d'écorces assemblées avec du fil de chanvre – le *basta* – dont le verbe “bâtir” est issu. Ainsi, les premiers bâtisseurs étaient des tisseurs qui entrelaçaient des pieux avec des brindilles et du chanvre? Comment la fragilité apparente de cette construction première pouvait-elle coexister, au sein d'un mot unique, avec les édifications les plus majestueuses et imposantes? Comment un même vocable pouvait-il servir à désigner des réalités si différentes? Il voyait derrière ces questions la promesse d'une grande liberté, celle dont chacun dispose à sa guise.

Le vertige le prend comme il s'était déjà saisi de lui sur les bancs de l'école, l'empêchant de trouver le repos. Tentes de toile épaisse, palais de marbre et d'albâtre, cabanes de ronds, baraques de tôles et de planches en bois, maisons de brique et d'ardoise, immeubles en pierre de taille, cavernes troglodytiques creusées dans la roche, ponts enjambant les fleuves et les rivières, arches accueillant les triomphes... Toutes ces images envahissent son esprit avec une fougue telle qu'il doit se lever pour aller boire un peu d'eau et respirer la nuit. Bien vite, il rebrousse chemin devant la violence du vent qui soulève bruyamment les couvertures épaisses de laine rêche qui abritent sa chambre des rayons de la lune. Un peu calmé, il tente de se recoucher.

Il se voit dans une rue déserte, bordée de bâtisses et d'immeubles, comme ceux des livres d'histoire et de géographie de l'école, où s'étalent en photo les avenues de Paris. Pour lui, la France, c'est avant tout un nom. Comment se figurer un univers si éloigné du sien ? Comment imaginer une terre que l'homme a tant transformée, à force de pierres empilées, de béton coulé, de nature domestiquée et de plans géométriques ? Derrière la tenture de sa fenêtre que le vent vient de soulever à nouveau, il aperçoit la ligne courbe des dunes, vierges de toute trace humaine, seulement foulées par les troupeaux de chèvres et les hordes de chameaux, et les pieds fatigués et meurtris de leurs soigneurs.

Et comme à chaque fois qu'il rêve de construction, il s'interroge. Comment bâtir sur un sol meuble et incertain ? Comment sculpter le sable qui s'effrite sous les doigts et glisse d'entre les paumes pourtant serrées ? Il en est désormais certain, depuis son voyage initiatique et chimérique au sein du Tracé : il sera bâtisseur, au-delà de l'horizon, au-delà de cette frontière que son jeune regard ne peut franchir, mais que son cœur sait déjà enjamber.

Il sent combien la détestation de la fatma, l'aigreur de la grand-mère, l'indifférence du père et la crainte de la mère le poussent hors du désert. Il sait combien leurs assauts répétés et misérables instillent en lui – chaque jour un peu plus – la détermination à tracer son propre chemin, celui qu'il aura choisi et façonné, seul.

Finalement, vaincu par la fatigue accumulée lors de sa journée à courir sur les plateaux et à attendre auprès du troupeau, emporté par l'épuisement qui fait suite à l'excitation suscitée par son rêve et la révélation dont il est porteur, il se laisse entraîner dans une nuit sans songe.

Au matin, le vent a redoublé de force et soulève en tourbillons épais et aveuglants le sable enragé. La tempête est si forte qu'aucune sortie n'est possible. Le voilà prisonnier de la baraque dans laquelle la femme de son cousin s'affaire à préparer le thé et les galettes.

Sorti un peu plus tôt pour nourrir les quelques chameaux qu'il possède, le cousin rentre dans la maison, suivi de deux inconnus. L'enfant, méfiant, recule un peu dans l'ombre de la pièce principale, et sans bruit s'assoit sur ses talons, comme il le fait si souvent. Il attend. Il observe. Il scrute leurs gestes et leurs manières, il écoute le son de leurs voix et les mots qu'ils échangent. Il tente de saisir dans l'odeur qui se dégage de leurs sacs de toile la nature du monde qu'ils emportent sur leur épaule. Il attend encore, tout en les regardant s'asseoir au centre de la pièce à l'invitation du cousin. La femme a compris. Elle tire un peu plus le foulard noué autour de son visage. Elle sait sa tâche et s'affaire déjà en silence à faire bouillir plus d'eau pour préparer le thé que bientôt elle leur sert. Puis elle disparaît, comme évaporée dans un recoin de la baraque sans que personne n'ait remarqué ni sa présence ni sa disparition.

L'enfant se sait ambivalent. Il envie la capacité de la femme à se rendre si discrète qu'elle en devient invisible, convaincu qu'elle dispose alors à loisir d'un poste d'observation insoupçonné. Mais il rêve également de lumière, de centralité, d'attention et de reconnaissance. Comment concilier ces deux appels si diamétralement opposés ? Pour l'heure, il se contente de l'ombre et apprend.

Alors que le sucre fait légèrement scintiller le fond des verres et que les miettes de galette parsèment la table basse de bois, le cousin interroge :

— Vous dites que les chameliers annoncent l'une des tempêtes de sable les plus violentes ?

— Oui, répond, laconique, le premier étranger.

Sa peau brunie semble se craqueler sur ses joues, comme si le soleil et le temps avaient dessiné sur son visage des oueds asséchés.

— Et ils disent combien de temps elle va durer ?

— Non, répond sibyllin l'homme du désert.

La brièveté de sa réponse laisse planer un doute de menace à venir.

Le cousin tourne alors ostensiblement son regard vers son compagnon. Celui-ci comprend que son avis est sollicité.

— Les dernières semaines ont été particulièrement chaudes, avance-t-il, tout en rajustant le chèche bleu foncé qui lui couvre la tête et le cou.

Il attrape une mèche de cheveux gris et l'insère sous son foulard, duquel tombe un peu de sable.

— Mais depuis hier, de l'orage se mêle au *shamal*.

L'enfant remarque alors qu'il manque au premier des inconnus deux phalanges à l'annulaire droit. Le second, plus disert, poursuit :

— Le désert est plus sec que jamais. Les buissons grillés ne retiennent plus le sable, la terre est poussière et le vent ne cesse de forcer. L'air se charge chaque minute d'un peu plus de particules. Dans une heure, tu ne verras plus tes chameaux.

Au même instant, une rafale violente soulève bruyamment les tentures qui tentent encore de protéger l'entrée des fenêtres et de la porte. Une bourrasque de vent mêlé de sable s'engouffre dans la baraque. Le cousin hurle sur l'enfant, qui se lève également précipitamment et tous deux poussent les volets de bois pour colmater les ouvertures. Au centre de la pièce, les deux voyageurs n'ont pas bougé. La lumière se fait plus rare. Le calme revient un peu à l'intérieur, mais on entend à l'extérieur le sifflement des éléments déchaînés et le bruit métallique et inquiétant du matériel disposé à proximité de la baraque et que le vent, dans sa furie, déplace sans ménagement. L'enfant reprend sa place dans le coin.

Quelques longues minutes de silence envahissent, assourdissantes, la pièce dans laquelle tous semblent figés. Ils comprennent qu'avec la tempête qui fait rage et le sable qui menace de s'immiscer dans les yeux et les poumons, ils vont devoir rester confinés pendant longtemps. Le cousin sait qu'il doit l'hospitalité, mais longtemps lui apparaît soudain trop long. Résigné, il fait signe à sa femme de leur resservir du thé et de déposer des fruits secs sur la table.

Le premier voyageur tend alors le bras vers son sac déposé au sol, là où il est lui-même assis, et en sort une boîte en bois de cèdre, au couvercle orné de volutes gravées dont la dorure s'est effacée avec le temps. L'enfant, curieux, avance un peu la tête tout en restant dissimulé.

L'homme se tourne alors vers lui, qui pensait être parvenu à faire oublier sa présence.

— Tu joues avec moi, ordonne-t-il tout en invitant le petit garçon à rejoindre le centre de la pièce.

Le cousin, surpris de n'avoir pas été consulté, lève un sourcil et jette un regard sévère sur le petit garçon, qui comprend qu'il va devoir être prudent. Il s'approche de la table et s'assoit en tailleur. L'autre voyageur indique d'un mouvement du menton lancé à l'adresse du cousin qu'ils font équipe. Sans un mot, celui-ci accepte. Après tout, il est chez lui. Que risque-t-il? Et puis, il va leur falloir tuer le temps et les occasions de jouer son rares...

L'homme à la main mutilée extrait de la boîte deux roses des sables et deux pierres de lave, guère plus grandes qu'un morceau de pain. Il donne une rose et une pierre à son compagnon et place l'équivalent devant le petit garçon, curieux. Il dépose ensuite sur la table, face à chacune des équipes ainsi formées, un morceau de papier sur lequel figure la même grille. D'un coup d'œil, l'enfant comprend qu'il s'agit de points à gagner. Il lit en silence, excité :

Scores après chaque coup

Annonces		Gains	
Nous	Eux	Nous	Eux
Rose des sables	Rose des sables	+ 1	+ 1
Rose des sables	Pierre de lave	- 2	+ 2
Pierre de lave	Rose des sables	+ 2	- 2
Pierre de lave	Pierre de lave	- 1	- 1

Le voyageur perçoit la légère agitation de l'enfant, qui peine à retenir son enthousiasme. Le cousin le regarde durement, en colère. Mais le voyageur, sans même lever les yeux de la table, dit, faussement détaché et évasif :

— La curiosité est à la source de toute stratégie.

Sans vraiment comprendre les propos de son invité, le cousin rajuste le coussin sur lequel il est assis. Son camarade de jeu se penche alors vers lui :

— Il s'agit d'un jeu de stratégie auquel nous jouons souvent dans la tribu d'où nous venons, explique-t-il. Nos enfants l'apprennent très tôt. Ils y jouent jusqu'à ce qu'ils en aient saisi le sens et la portée.

Alors que l'enfant à ses côtés s'est redressé sur ses genoux, les deux mains posées sur la table, le premier des deux voyageurs énonce les règles du jeu :

— La partie se déroule en trois manches. Les deux premières manches se jouent en quatre coups; la troisième en deux. Nous disposons de deux moments de négociation entre équipes, un premier entre la première et la deuxième manche, le second entre la deuxième et la troisième manche.

Le cousin sent qu'il doit faire un effort pour comprendre. Il tente de se répéter les consignes et s'aperçoit qu'il en a déjà oublié une partie :

— Combien de moments de négociation, tu dis ?

— Deux.

— Et on négocie quoi ?

— Sois patient.

Négocié, il sait faire. Le cousin se sent un peu rassuré. L'enfant, quant à lui, conserve le silence, mais attend la suite avec impatience.

S'adressant au cousin, l'homme lui demande de faire venir sa femme :

— Nous avons besoin d'un arbitre, dit-il sans laisser à son hôte le temps de protester.

La femme apparaît. À l'invite de son mari, elle s'avance et vient s'asseoir, tout en gardant ses distances avec les joueurs. Sans se soucier de la gêne apparente qu'éprouvent les deux époux dans cette situation inédite, le Bédouin poursuit :

— Il nous faut désigner un chef pour chaque équipe. Dans mon équipe, ce sera toi, annonce-t-il, péremptoire, tout en désignant l'enfant d'un regard.

Le petit garçon ne peut s'empêcher de retenir un sourire.

— Dans la nôtre, ce sera moi, annonce son compagnon de voyage.

Le cousin éprouve secrètement un certain soulagement, mais sa fierté est piquée. Lui aussi, il aurait voulu être le chef de son équipe... C'est chez lui, après tout ! Il choisit de se taire et d'accepter, tout en évitant de croiser le regard de sa femme, comme figée sur son coussin, un peu plus loin.

— Nos deux équipes vont jouer l'une en fonction de l'autre, explique le voyageur. Ce qui ne veut pas dire que nous allons jouer l'une contre l'autre, s'empresse-t-il d'ajouter, un peu énigmatique.

— Quelle sorte de jeu est-ce là ? s'interroge à part soi le cousin, dubitatif. Il faut un gagnant ! s'exclame-t-il.

Le Bédouin, sans lui répondre, le regarde quelques secondes et poursuit :

— Le but de chaque équipe est de faire le maximum de points.

Le cousin semble rassuré. Mais l'homme continue :

— Nos deux équipes peuvent soit gagner en même temps, si toutes les deux choisissent la rose des sables. Elles peuvent perdre en même temps, si toutes les deux choisissent la pierre de lave. Ou alors, l'une perd et l'autre gagne, ajoute-t-il en montrant les lignes 2 et 3 de la grille.

L'enfant écoute, passionné. Le cousin se demande à quoi sert sa femme. Comme s'il avait saisi sa pensée interrogative, son compagnon de jeu précise :

— Ta femme est l'arbitre de la partie. Elle voyagera entre nos deux équipes et recueillera nos annonces, qu'elle tiendra secrètes. C'est elle qui nous donnera le résultat de chaque coup, de chaque manche et enfin de la partie.

Le cousin, toujours déçu de ne pas être le chef de son équipe, ironise :

— Eh bien, femme, te voilà pourvue d'une grande responsabilité ! Il te reviendra d'annoncer le vainqueur. T'en sens-tu capable ?

Fine, la femme répond adroitement :

— Je ne suis que comptable, si j'ai bien compris. Le mérite de la stratégie vous reviendra tout entier.

Les deux Bédouins sourient, alors que le cousin se demande pourquoi elle parle de stratégie. Cet aspect du jeu lui avait échappé. Remontrant la grille, le premier homme explique :

— Chaque coup se déroulera de la façon suivante : le chef de la première équipe, la nôtre – annonce-t-il alors que le cousin accuse une nouvelle déception à l'idée d'être second –, dira à l'arbitre la roche qu'il choisit. Attention ! Cette annonce ne doit pas être entendue par l'autre équipe, qui ignore donc le choix de notre équipe, la première, insiste-t-il à dessein. La deuxième équipe, la vôtre, doit alors dire à ta femme quelle est, de la rose des sables ou de la pierre de lave, la roche qu'elle choisit.

Il tend alors à la femme une feuille de papier sur laquelle figure une grille qui représente les dix coups répartis en trois manches, ainsi qu'un petit crayon et lui dit :

— Tu inscriras les points à chaque coup joué et tu feras les totaux.

Puis, à tous les joueurs, il énonce :

— Sur cette grille, vous pouvez lire les scores. Lors de la première et de la deuxième manche, les scores comptent simple. Lors de la seconde, ils comptent double.

Sans attendre la suite, l'enfant murmure à voix basse :

— Chaque équipe peut gagner 24 points au maximum.

Surpris, le voyageur s'étonne de son calcul rapide. Il sourit et continue :

— C'est exact. Une de nos deux équipes peut gagner au maximum 24 points en jouant toujours la pierre de lave à condition que l'autre joue toujours la rose des sables. Ou réciproquement.

L'air perdu du cousin incite son compagnon de jeu à répéter :

— C'est simple, tu vas voir : si à chaque coup, nous choisissons la pierre de lave et que nos adversaires choisissent la rose des sables, pour toutes les manches, alors nous comptons nos points selon la troisième ligne de la grille. Regarde, indique-t-il avec le doigt, qu'il laisse glisser le long de la troisième ligne. Dans ce cas, notre équipe gagne 2 points et la leur en perd 2. Deux points gagnés à chacune des deux premières manches, fois quatre coups, égalent 8 points. Même score lors de la deuxième manche, 8 points encore. Et pour la troisième manche, nous pouvons gagner 4 points, mais souviens-toi, le score compte double, donc 8 points. Le total fait 24 points. Nous gagnons 24 points, et eux perdent la même chose, 24 points. Tu comprends ?

Le cousin acquiesce, un peu dubitatif néanmoins. Ce qu'il comprend surtout dans cette explication, c'est que son équipe a gagné, ce qui le réjouit. Il se dit que le jeu est simple. Son équipe va toujours choisir la pierre de lave, et à elle la victoire ! Il rapproche néanmoins de lui la grille et refait mentalement les calculs, sans encore réaliser qu'en ce cas, son gain dépend du fait que l'équipe adverse choisisse invariablement la rose des sables, et qu'avec les annonces tenues secrètes, il ne peut pas garantir que c'est le choix qu'elle fera...

L'enfant ose avancer :

— Beaucoup dépendra de nos négociations et de la manière d'aborder le jeu.

Le Bédouin amputé sourit à nouveau. Décidément, cet enfant n'a pas fini de le surprendre. Il se réjouit de l'avoir choisi comme chef de leur équipe, mais se dit qu'il a déjà tout compris. Le cousin pourra-t-il lui aussi apprendre quelque chose du jeu ?

La partie commence. L'enfant et le voyageur se concertent. Quelle stratégie jouer ? Le jeune garçon a saisi que le choix le plus important à faire concerne moins la pierre elle-même – rose des sables ou pierre de lave – que la manière d'aborder le jeu – compétition ou collaboration. Soit l'objectif est de faire gagner le maximum de points disponibles à son équipe, c'est-à-dire 24 points, en choisissant systématiquement la pierre de lave. Mais pour gagner, il faut être certain que son cousin et son partenaire de jeu vont dans le même temps choisir systématiquement la rose des sables. Les annonces n'étant connues que de sa cousine, il ignore, à chaque coup, quelle pierre sera choisie par son cousin.

Il le connaît. Il sait qu'il veut gagner. Et il sait aussi que son cousin a entendu l'exemple où, si son équipe choisit la pierre de lave, elle gagne. Intuitivement, il se doute que son choix se portera sur la pierre de lave. S'il a raison, il a plus de chances de limiter les pertes de son équipe en choisissant la pierre de lave également. Mais dans ce cas, les deux équipes perdront 1 point chacune. Les premiers coups lui semblent relativement faciles. Il faut choisir la pierre de lave. Son compagnon l'encourage à suivre son raisonnement.

En bon porte-parole et chef de leur équipe, l'enfant s'approche de la femme de son cousin et murmure "pierre de lave" à son oreille. Le partenaire de jeu de son cousin s'approche alors de la femme et lui transmet, un peu à distance, un papier sur lequel est inscrit "pierre de lave". Les quatre coups s'enchaînent et la femme annonce aux deux équipes leurs gains :

— Les résultats de cette première manche sont : équipe 1 : – 4 points.

Son mari se réjouit déjà.

Un peu hésitante, elle déclare :

— Équipe 2 : – 4 points aussi.

Immédiatement, l'enfant comprend que son cousin a joué comme il l'avait prédit et se félicite. Mais il regrette aussi que dans cette stratégie, les deux équipes affichent des gains négatifs.

Surpris et furieux, son mari interpelle sa femme méchamment :

— Idiote, tu t'es trompée ! Nous avons choisi la pierre de lave. As-tu oublié qu'en choisissant la pierre de lave, nous gagnons 8 points ? !

Perturbée par le ton menaçant de son mari, la femme vérifie rapidement la grille des scores. Elle ne sait plus. S'est-elle trompée ? Elle vérifie encore et confirme, timidement :

— Ton équipe a bien perdu 4 points.

— C'est impossible, je te dis ! vocifère son mari. Tu as entendu notre ami tout à l'heure. Il a dit que si nous choisissons toujours la pierre de lave, nous gagnerions !

Inquiet, il se retourne vers son partenaire, qui confirme le score annoncé et précise :

— Nous aurions gagné 8 points si l'équipe adverse avait choisi la rose des sables. Mais ils savaient que dans ce cas, eux-mêmes perdraient 8 points. J'imagine qu'ils ont préféré en perdre 4...

— Comment pouvaient-ils savoir que nous allions choisir la pierre de lave ? Femme, tu as triché ?

— Ta femme est un bon arbitre, dit d'un ton apaisant son compagnon de jeu. Souviens-toi, nos amis ont joué avant nous...

Penaud et décontenancé, le cousin se tait. Il ne sait plus que penser.

L'enfant ose ajouter :

— Il nous est possible de négocier, cousin. Nous avons joué les quatre premiers coups. Cela fait une manche.

— Négocier ? Je ne négocie pas avec un enfant ! Et tu sais très bien que je ne négocie que lorsque je suis certain de remporter la négociation.

— Prenons le temps de la discussion, l'invite son partenaire.

Et chaque équipe se met à discuter dans un coin de la pièce, le plus discrètement possible. Très vite, l'enfant et son compagnon se mettent d'accord sur une stratégie. Au sein de l'autre équipe, le cousin insiste : il est là pour gagner ! Il doit mettre en œuvre la stratégie qui lui permettra de remporter le plus de points et en faire perdre un maximum à l'autre.

— Quitte à ce que nous perdions tous, comme dans la première manche ? l'interroge son partenaire.

— Ils se croient plus malins que nous, lui oppose le cousin. Eh bien, ils vont voir. Ils me croient stupide et s'attendent sans doute à ce que je change de stratégie et joue désormais la rose des sables, ce qui leur permettra de gagner 2 points s'ils continuent de jouer la pierre de lave.

— Mais as-tu pensé qu'ils pouvaient également choisir la rose des sables? Dans ce cas, tout le monde gagnerait 1 point.

— 1 point?! Nous avons besoin de refaire notre retard. Il faut en gagner 2. Nous allons les écraser!

— Et comment comptes-tu t'y prendre?

— Tu as raison. Eux aussi pourraient choisir la rose des sables. En ce cas, il nous faut choisir la pierre de lave. Ainsi nous gagnerons 2 points.

Et sans attendre l'accord de son partenaire, il chuchote à l'oreille de sa femme le choix qu'il vient de faire. Celle-ci vient juste de noter le choix de l'enfant. Les quatre coups sont joués, et sa femme annonce enfin les résultats :

— Les deux équipes ont perdu 4 points.

— Quoi?! hurle son mari. C'est impossible! Nous sommes censés avoir gagné 8 points!

— Ce serait votre gain si vos adversaires avaient choisi la rose des sables. Mais ils ont aussi choisi la pierre de lave, explique, craintive, la femme.

Les deux Bédouins observent, amusés. L'enfant réitère sa proposition :

— Cousin, nous pouvons négocier.

— Et que veux-tu négocier, misérable?

— Nous pouvons nous entendre. Ou bien chacun cherche à accumuler le plus de points possible, mais prend le risque de perdre beaucoup, ou encore que tout le monde perde, moins, mais perde quand même, explique-t-il doctement. Ou bien, nous nous mettons d'accord sur la meilleure stratégie, c'est-à-dire celle dans laquelle nous avons le plus de chances que tout le monde gagne.

— N'importe quoi! Depuis quand joue-t-on pour que tout le monde gagne? Je joue pour gagner. Je veux être le gagnant! Et pour ça, vous devez perdre.

— Et pourtant, jusqu'ici, nous perdons tous, ose encore l'enfant. Je suis prêt à t'annoncer quelle est notre stratégie. Mon équipe préfère gagner moins, mais gagner quand même. Pour cela, nous sommes prêts à choisir la rose des sables. Et vous?

Hors de lui, le cousin se lève brusquement, renverse la table et s'approche de la porte. Il se souvient alors qu'à l'extérieur, la lande a disparu sous un épais nuage de sable et qu'il doit rester enfermé. Il repousse le volet, fait demi-tour et entre dans sa chambre à coucher sans même adresser un regard à l'assemblée.

La femme, indécise, se saisit d'un plateau et ramasse rapidement les verres, avant de s'éclipser dans la petite pièce qui tient lieu de cuisine.

L'enfant est agité. Il sait combien les colères de son cousin peuvent être noires et redoute la deuxième vague de son courroux. Alors qu'ils sont contraints de partager un même espace clos et exigü pendant encore une journée, peut-être plus, il sait que la patience des hommes est mise à rude épreuve.

L'atmosphère électrique ne semble avoir aucune prise sur le voyageur à l'annulaire raccourci, qui l'invite à se rasseoir.

— Dis-moi, petit, qui seras-tu plus tard?

— Un bâtisseur, partage avec enthousiasme le jeune garçon.

— Un bâtisseur?

— Un bâtisseur. Je vais construire avec les autres...

LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES : POSTFACE

La stratégie en quelques mots

Pour Michael Porter, toutes les stratégies peuvent être classées en deux catégories ou options principales :

- faire ce que tout le monde fait, à un meilleur prix/coût ;
- faire ce que personne d'autre ne peut faire.

La première option est celle de la compétitivité (guerre des prix), qui suppose d'être plus efficient et efficace que ses compétiteurs et qui, à terme, aboutit au déclin de la productivité pour l'entièreté de l'industrie.

La seconde option emprunte la voie du développement d'un avantage unique, durable et différenciant, et aboutit, à terme, à un accroissement de la richesse pour l'industrie considérée.

Dans l'un et l'autre cas, l'entreprise et ses dirigeants examinent un certain nombre de pratiques communément admises :

- recherche de la meilleure position compétitive possible ;
- comparaison (*benchmarking*) et adoption des meilleures pratiques ;
- externalisation et partenariats en vue de l'amélioration de l'efficacité ;
- concentration sur les facteurs clés de succès, les ressources critiques et les compétences centrales ;
- agilité en vue d'apporter une réponse adaptée à l'évolution et aux changements rapides et continus du marché.

Au-delà de la vision quelque peu binaire de Porter, il est possible d'envisager les possibilités stratégiques selon un paradigme d'opportunités "infinies", plus souple et plus flexible, où la créativité stratégique de l'entreprise peut s'exprimer.

Ainsi, trois axes d'options stratégiques peuvent être articulés séparément ou en complément les uns des autres, en fonction des objectifs de l'entreprise et du contexte dans lequel elle se trouve :

- Stratégies de transformation : faire quelque chose de nouveau et d'innovant.
Reconsidérer la chaîne de valeur de l'entreprise ou l'industrie à laquelle elle appartient.
- Stratégies de réponse compétitive : construire sur ce que l'entreprise fait déjà.
Croître de manière externe ou développer de nouveaux métiers en lien avec le métier d'origine.
- Stratégies agiles : réagir aux opportunités émergentes de manière opportuniste.
Adopter des cycles de planification stratégique continue sur le mode des start-up.

Les contextes de crise offrent à toute entreprise une opportunité de repenser sa stratégie, voire lui impose de le faire.

La crise de la Covid-19 impose à Altrad de revisiter sa stratégie, tout en maintenant son alignement avec notre raison d'être (actuelle ou telle qu'ajustée) et avec certains choix opérés précédemment, comme privilégier la collaboration et la coopération (*win-win*) par rapport à une compétition dure (*win-lose*, voire *lose-lose*).

Les priorités ou orientations stratégiques donnent le sens

Le sens s'entend ici en termes de direction (là où l'entreprise veut se rendre, son objectif) et de pertinence (ce qui revêt un sens pour elle).

Les orientations stratégiques soutiennent et indiquent les axes de développement sur lesquels l'entreprise entend s'engager au cours des deux à cinq années à venir.

Classiquement, les questions que nous nous posons au moment du choix de nos orientations stratégiques sont de plusieurs ordres (les exemples fournis sont loin d'être exhaustifs, seulement indicatifs) :

→ Du point de vue des clients

- Comment satisfaire leurs besoins en répondant également aux attentes des autres parties prenantes (actionnaires, autorités de tutelle, etc.) ?
- Comment doit-on développer, consolider ou recentrer notre portefeuille client ?
- L'entreprise doit-elle se concentrer sur son marché local ou au contraire s'internationaliser ?

→ Du point de vue de la compétition

- Comment obtenir et préserver des avantages concurrentiels ?
- Est-il plus cohérent de lancer de nouveaux produits ou services, de pénétrer de nouveaux marchés ou de se renforcer sur nos marchés existants ?

→ Du point de vue de la pérennité et de la compétitivité de l'entreprise

- Quelles activités est-il pertinent de maintenir en interne et de quelle manière peuvent-elles dégager plus de performance ?

→ Du point de vue du développement

- Quel type de croissance (interne/externe) est le mieux adapté à notre contexte et à nos objectifs ?
- Avec quelle intensité faut-il encourager la recherche, l'innovation et la formation au sein des entreprises au détriment du temps passé sur des activités opérationnelles ?

Les orientations stratégiques peuvent se classer en deux grandes familles :

Les stratégies de type générique

→ La stratégie de prix

Elle consiste à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres concurrentes, mais à un prix inférieur.

→ La stratégie de différenciation

Elle consiste à jouer non pas sur une réduction des prix, mais sur un différentiel de valeur perçue par les clients. La capacité de recherche et d'innovation de l'environnement de l'entreprise est alors cruciale.

→ La stratégie de focalisation – ou stratégie de niche

Elle consiste à refuser la confrontation directe, pour se limiter à un segment de marché très spécifique, sur lequel on peut espérer être protégé des assauts de la concurrence. Il s'agit alors de proposer une offre très fortement différenciée qui ne peut attirer qu'une frange de clientèle friande d'innovation à la pointe du marché par exemple.

Les stratégies de type croissance

→ La stratégie de pénétration du marché

Elle vise à prendre la décision de développer le chiffre d'affaires des produits actuels sur les marchés actuels (augmenter les quantités consommées par les clients : fréquence d'achat, quantités achetées ; repositionner le produit par l'ajout d'offres de services ou par le choix d'une nouvelle image ; augmenter l'activité promotionnelle ; élargir le réseau de distribution ; aligner les prix sur le concurrent direct).

→ La stratégie de développement de marché

Elle vise à vendre les produits actuels sur des marchés nouveaux pour l'entreprise : étendre la présence géographique de l'entreprise, notamment à l'international ; s'adresser à de nouveaux segments de clientèle à la recherche d'une innovation.

→ La stratégie de développement de produits

Elle vise à vendre des produits nouveaux sur les marchés existants : acquisition d'une nouvelle gamme de produits ; extensions de gammes ; adjonction de caractéristiques nouvelles aux produits existants.

→ La stratégie de diversification

Elle consiste pour l'entreprise à vendre des produits nouveaux sur des marchés nouveaux.

Logiquement, trois critères d'évaluation permettent d'orienter les choix stratégiques : la pertinence, l'acceptabilité et la faisabilité :

- La pertinence : l'orientation stratégique est-elle cohérente avec la situation à laquelle sont confrontées l'entreprise et son équipe dirigeante ?
- L'acceptabilité : les résultats attendus de l'orientation stratégique au regard des risques qu'elle fait prendre sont-ils suffisants et acceptables par les parties prenantes ?
- La faisabilité : les ressources et compétences nécessaires pour déployer l'orientation stratégique sont-elles disponibles ou facilement mobilisables grâce à de la formation ?

La planification stratégique

C'est l'ensemble des moyens et ressources – déployés dans le temps selon un planning déterminé – que la direction de l'entreprise va choisir d'utiliser :

- pour mettre à profit ses compétences distinctives et atteindre ses objectifs stratégiques ;
- pour s'ajuster aux changements qui surviennent dans son environnement externe et les moyens qu'elle va prendre pour assurer la continuité de la croissance de l'entreprise.

Le plan Altrad 2020 a défini des axes stratégiques qui prennent appui sur les cinq piliers désormais connus (organisation matricielle, excellence organisationnelle, qualité des investissements, responsabilité RSE, et R&D et innovation) :

- Améliorer la satisfaction client en plaçant le client au cœur de nos dispositifs et en incrémentant le niveau d'excellence opérationnelle (développement des compétences et de l'engagement), dans une logique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale accrue.
- Capturer les opportunités de croissance en développant notre activité de manière organique (croissance interne) et de manière externe (investissements et synergies), tout en conservant et incrémentant notre agilité organisationnelle et structurelle (*business development*).
- Pérenniser une croissance durable en améliorant nos résultats financiers par une gestion rigoureuse et responsable de nos coûts, de nos risques et de notre capital, selon une logique d'efficacité industrielle.

Ces priorités stratégiques demeurent-elles d'actualité? Souhaitons-nous les ajuster, les refondre, les modifier, les renforcer?

En quoi restent-elles en phase avec la raison d'être d'Altrad telle que nous la définissons aujourd'hui? Sommes-nous cohérents?

Autant de questions auxquelles notre séminaire nous invite à répondre, afin de pouvoir exprimer et décliner les priorités ou orientations stratégiques en termes de plan d'action pour les six à douze prochains mois.

LE PLAN D'ACTION

Extrait du Master Document

LE PLAN D'ACTION : LE VIEUX SAGE (RÉCIT)

De mémoire de Bédouin, on ne se rappelle pas depuis combien de temps pareille tempête de sable n'avait violenté le désert. Pendant plus d'une semaine, le vent a flagellé la lande, soulevant un nuage de particules opaque, aveuglant et étouffant. La tempête, voyageuse infatigable en cette région désertique, a finalement abandonné les dunes qui entouraient la maison du cousin, et s'en est allée faire rage plus loin, en Irak.

Comme au sortir d'une hibernation d'un genre nouveau, la vie reprend maintenant ses droits, un peu maladroitement, mais aussi soudainement qu'elle s'est confinée. À l'arrière de la baraque du cousin, les dunes semblent autres, déplacées et déformées, comme si un géant avait cueilli dans sa paume les mamelons de sable et les avait jetés, désordonnés, un peu plus loin, peu soucieux du manque de loyauté au paysage d'antan. Imperturbables, les pentes et plateaux de terre rouge et caillouteuse se dressent, inchangés, toisant l'horizon de leur aridité magnifique. Seul un œil avisé saurait deviner le polissage des crêtes sous les assauts abrasifs du *shamal*.

À l'arrière de la camionnette, là où l'enfant s'assoit d'ordinaire avec les chèvres ou les outils, tout est recouvert de terre et de sable mélangés. Les roues disparaissent elles aussi, comme si le sol s'était ouvert pour engloutir quelques centimètres de tôle et de caoutchouc. Après plusieurs jours passés enfermé avec les deux étrangers, le cousin et sa femme, le jeune garçon se délecte du moment de la délivrance.

Sur le pas de la porte, il inspire profondément, laissant pénétrer en lui l'air brûlant du désert et le parfum dont il est chargé. Étonnamment, bien que la végétation y soit aussi chétive que rare, le désert exhale une senteur unique. Elle est un peu soufrée, à la fois pierreuse et sèche, terriblement minérale, difficilement définissable, inégalement troublée par les effluves qui se dégagent des pelages des troupeaux et de leurs excréments. Et parfois l'arôme du thé, l'odeur du pain qui cuit ou d'un tajine qui mijote viennent ajouter leur touche culinaire à la partition odorante des dunes.

L'enfant le reconnaît. Il aime emplir ses poumons de l'air râpeux et chaud ; il aime, à la nuit tombée, humer la caresse de la lune sur la lande refroidie ; il aime cette communion olfactive si particulière dont seul un natif de cette partie du monde sait savourer la subtilité.

Alors qu'il est resté enfermé depuis plusieurs jours, sa pupille est assaillie par la lumière intense. Ce matin, il est sorti plus tard qu'à l'accoutumée, réveillé par le silence. Ce matin, il n'a pas vu le rouge du ciel naissant s'écarteler pour faire passage au bleu profond. À ce moment de la journée, le soleil est déjà si haut et si brillant qu'il engloutit l'azur dans son rayonnement aveuglant.

Il pousse un peu plus le volet de bois qui obstruait la porte, protégeant maladroitement l'intérieur du nuage de sable mêlé de terre. Il attrape le manche de ce qu'il devine être le balai, projeté contre le mur un peu plus loin, et commence à déblayer le sol de la baraque. Partout, le sable s'est infiltré, envahissant et insaisissable, rétif aux assauts de la brosse, comme indomptable. La tâche est ardue. Jamais elle ne semble finir.

Alors qu'il achève de nettoyer la pièce principale, et se repose un instant devant la porte, l'étranger à l'annulaire amputé s'approche de lui. Gentiment, il ébouriffe les cheveux un peu rêches de l'enfant. Celui-ci réalise alors qu'il n'a pas encore enroulé son chèche et s'empresse de nouer le foulard de coton foncé, sentant tout à coup la brûlure du soleil sur son crâne qu'il avait ignorée jusque-là.

— Te voilà libéré, déclare l'étranger.

— Libéré? réplique l'enfant interrogatif. Et montrant son balai, il ajoute: Ai-je l'air libre? Quand j'aurai fini, il me faudra courir donner à boire aux chèvres et les nourrir, m'assurer que leurs petits ne sont pas morts suffoqués, nettoyer la camionnette, et je suis sûr qu'ensuite le cousin me trouvera une autre tâche à faire, se lamente-t-il en soupirant.

Si ce n'est pour le vent du désert qu'il aime sentir sur sa peau et qui lui a manqué cruellement pendant ces jours de confinement, il regrette déjà les jeux en compagnie des étrangers, les livres qu'ils ont partagés, les récits qu'ils ont psalmodiés et la musique qu'ils ont chantée. Certes, il était enfermé. Mais s'est-il jamais senti aussi libre que pendant ces moments d'évasion, de découverte de lieux imaginaires, de partage de souvenirs qui ne sont pas les siens et de sonorités étrangères? Jamais.

Si ce n'est lorsqu'il parcourt le désert, seul, pour retrouver le troupeau du père.

À bien y réfléchir, cette liberté-là, il la goûte chaque jour. Mais elle est autre. Si son imagination elle aussi vagabonde le long des sentes et sur les pentes rocailleuses au gré de sa course à lui, elle n'est pas portée comme elle l'a été pendant ces quelques jours auprès des deux étrangers. Soutenu par les chansons des hommes et la puissance évocatrice de leurs contes, encouragé par la lumière tamisée de la baraque, elle-même protégée de la charge du vent lourd de particules, bercé par le rythme inédit de journées qui s'étirent dans la pénombre de la pièce, son esprit a cheminé au gré des fables et des musiques venues d'ailleurs. Plus de frontières à traverser, plus d'horizon à enjamber, plus de chemins à parcourir, juste l'étourdissante liberté du voyage et de la découverte...

— Je te trouve bien rêveur, poursuit l'étranger.

— Rêveur? Peut-être, répond l'enfant, évasif. Puis il ajoute: Vois-tu, avant la tempête de sable, j'avais des projets.

Il marque une légère pause.

— Des projets... fous, en quelque sorte.

— Des projets fous? Je suis intrigué, partage l'étranger, qui l'invite à poursuivre.

— Pendant ces quelques jours, j'ai écouté vos histoires. C'était magnifique et triste à la fois.

— Vraiment?

— Magnifique, parce que j'ai découvert au cœur de vos récits un monde que je ne connais pas. J'ai senti au fond de moi un appel de l'ailleurs encore plus grand qu'auparavant. Tu sais, c'est un peu comme quand tu sais que tu vas trouver une fleur au milieu d'un buisson asséché. C'est rare, très rare même. Mais quand tu la trouves, tu sens en toi des tremblements, comme des bulles qui te chatouillent de l'intérieur. Tu vois ce que je veux dire?

— Je crois que oui.

— Et à t'écouter, toi et ton compagnon, j'ai ressenti ces chatouillements maintes fois ces derniers jours. Et maintenant que la tempête est finie et que nous retournons à la vie normale, enfin, la vie d'avant, je me sens triste. Désespérément triste. Je pressens que ça va être encore plus difficile qu'auparavant.

— Difficile?

— Oui, difficile de passer mes journées avec les chèvres et de recommencer, chaque jour, encore et encore. Le père et le cousin veulent que je reste ici, loin de tout, à garder le troupeau. Comment vais-je pouvoir devenir bâtisseur? ajoute-t-il dans un sanglot, qu'il s'empresse de ravalier.

— Ibn Rahman.

— Quoi?

— Ibn Rahman.

— Je ne comprends pas, avoue, un peu décontenancé, le jeune garçon.

— Il te faut rencontrer Ibn Rahman.

— Qui est Ibn Rahman?

— Le vieux sage.

— Le vieux sage? Je n'ai jamais entendu parler de lui.

— Il habite à Doura Europos.

— Doura Europos? Est-ce loin?

— Non, pas très loin. C'est un peu plus à l'est, sur le moyen Euphrate, près de la frontière irakienne. Aujourd'hui, c'est un site archéologique. Mais avant, c'était un camp militaire. La forteresse surplombe l'Euphrate. Il y a beaucoup de peintures murales. Tu verras, c'est très beau.

— Je verrai? interroge avec surprise l'enfant.

— Nous partons.

— Nous partons? s'inquiète l'enfant. Mais... c'est impossible!

En proie autant à l'inquiétude qu'à l'enthousiasme, le jeune garçon ne parvient plus à réfléchir. C'est le moment que choisit le cousin pour sortir et s'étirer au soleil. L'étranger l'apostrophe.

— Nous partons. Merci pour ton hospitalité. Nous emmenons l'enfant, dit-il, avare d'explications et de mots.

— Comment ça, vous partez?! s'exclame le cousin. Qui part?

— Nous. Et l'enfant.

La nouvelle, aussi inattendue que définitive, a la force d'une semonce. Elle finit de réveiller le cousin tout à fait, bien que le choc diffuse dans son cerveau le poison venimeux du blanc mental. Il ne comprend plus rien. Assez rapidement pourtant, il s'imagine sa vie sans le jeune garçon, entrevoit le surcroît de corvées. Mais surtout, il entend déjà la fureur du père et tressaille par anticipation. Il se ressaisit.

— Pas question! L'enfant ne va nulle part! Il reste avec nous! J'ai des ordres! assène-t-il avec toute la force et la colère dont il est capable.

L'enfant, incrédule, assiste à la scène, comme paralysé. Le deuxième étranger sort de la maison et range dans son sac les quelques victuailles que vient de lui remettre la femme du cousin. Il la salue discrètement, et lui tend une pièce de bronze. Il s'approche de son compagnon, lui donne son sac et tend un ballot à l'enfant. Il l'invite à boire la tasse de thé que la femme a préparée pour lui. Timidement, le jeune garçon trempe ses lèvres dans le liquide bouillant, osant à peine déglutir. Il observe par-dessus son verre, inquiet de la suite. La tempête est loin, mais pourtant l'air bourdonne d'électricité.

— J'ai des ordres! répète le cousin. Et où l'emenez-vous? Puis-je savoir? questionne-t-il, ignorant qu'il a déjà cédé à l'injonction.

— Doura Europos.

— Pas question! tente-t-il une dernière fois.

Mais déjà l'étranger ajuste le ballot sur l'épaule de l'enfant et le pousse gentiment vers le chemin de pierres que la tempête a recouvert d'un épais manteau carmin. Le jeune garçon n'en revient pas. Comment une telle décision a-t-elle pu être prise si rapidement? Comment un tel plan a-t-il pu être conçu et exécuté aussi vite?

Cela lui échappe. Il lui faut tellement de temps pour se décider! Il hésite toujours, jamais certain de faire le bon choix. Dès qu'il entrevoit une solution, il en invente une autre, qui lui paraît meilleure, jusqu'à ce qu'un nouvel élément vienne troubler son jugement, l'empêchant d'agir aussi vite qu'il aurait aimé pouvoir le faire. Réfléchir à la juste succession des actes, peser le pour et le contre, organiser la séquence des décisions alors même qu'il ignore s'il a raison ou tort est tellement ardu! Il se sait indécis. Le maître égyptien lui en a gentiment fait la remarque, tout en ajoutant: "C'est le problème des esprits qui aiment la nuance..."

À l'époque, il n'avait pas bien compris ce que cela signifiait. Depuis, à la faveur des heures passées seul dans le désert et des abondantes réflexions auxquelles il s'adonne, il en saisit un peu mieux le sens. Mais cela ne l'aide pas à décider plus facilement pour autant. Il sait néanmoins que le premier pas pour avancer est de choisir une direction. Et sa direction, il la connaît désormais. Il ne reste plus qu'à définir son plan d'action. Soudain, la tâche lui paraît impossible...

Plutôt que de succomber à la tentation du renoncement, pour l'heure il choisit de se connecter à la force de vie qui enflamme son thorax et entraîne ses jambes sur le chemin, à la suite des deux étrangers. Il se retourne et esquisse un sourire impuissant vers le cousin et sa femme, médusés. Bientôt, les silhouettes des trois voyageurs se brouillent dans la chaleur qui grésille à l'horizon, hologramme fébrile au-dessus des dunes.

— C'était quoi au juste, ça?! Je peux savoir ce qui vient de se passer? se demande à voix haute le cousin, sans sembler s'adresser à la femme qui se tient à proximité, fébrile.

Brusquement, il se retourne vers elle et la frappe violemment, avant de partir déblayer la camionnette, sans un mot.

Sur le chemin, l'enfant n'ose parler. L'homme au doigt amputé l'encourage d'un sourire. Son compagnon raconte.

— Tu verras, Doura est une ville splendide. Enfin, ce qu'il en reste! Elle est un témoignage de la civilisation qui s'est développée en Syrie à l'époque de l'hellénisation de l'Orient, au début du christianisme.

L'enfant, absorbé, écoute, sans tout comprendre. L'homme poursuit.

— Initialement, Europos était le nom du village natal de Séleucos, l'un des généraux d'Alexandre le Grand. Tu vois qui c'est, Alexandre le Grand? L'enfant acquiesce.

— Doura, ça veut dire “forteresse”. Le camp militaire a été transformé en ville, construite autour d’une imposante agora. Agora?

Le jeune garçon hoche la tête en signe de compréhension.

Passionné, il ose à peine respirer.

— Doura Europos était une ville très cosmopolite. Y vivaient alors des Grecs, des Iraniens et des Sémites, avant que la ville ne tombe aux mains des Romains. De nouveaux monuments sont alors construits : des amphithéâtres, des thermes, des sanctuaires... Tu verras, les fresques, bien qu’abîmées, sont splendides. C’est un lieu chargé d’art, d’architecture et de spiritualité. Un berceau de coexistence et de tolérance. Un paradis pour les bâtisseurs... laisse-t-il planer.

— Et Ibn Rahman ? ose l’enfant.

— Ibn Rahman est un vieux sage qui a élu domicile dans les ruines de la ville. Il vit de peu, médite beaucoup. On vient de loin pour s’entretenir avec lui.

Au récit succède le silence que seul semble interrompre le crissement de la terre asséchée sous leurs sandales. Dans le ciel tournoient des milans noirs qui obscurcissent la lueur suffocante du soleil l’instant de leur passage aérien. Cela fait plusieurs heures qu’ils marchent, quand tout à coup, un serpent se dresse devant eux. L’enfant le reconnaît. Il entend déjà son persiflage insistant, ses moqueries, ses paroles acides. L’animal évite ingénieusement les deux hommes et se précipite vers le jeune garçon, qui n’a que le temps de faire un saut de côté pour se soustraire à la morsure promise par les crocs acérés du reptile.

— Laisse-moi ! hurle-t-il, attirant ainsi l’attention des deux hommes, qui se retournent précipitamment. Très vite, ils aperçoivent le serpent, énorme, dressé, prêt à mordre.

Impressionné, l’enfant prend appui sur la roche de la colline. Sous ses mains, les cailloux brûlants dessinent leur empreinte éphémère, mais néanmoins douloureuse.

— Alors, comme ça, tu crois pouvoir partir ? Sans permission ? persifle le serpent, qui se rapproche dangereusement.

— Laisse-moi ! répète l’enfant.

— Et depuis quand un berger abandonne-t-il ses bêtes ? Qui crois-tu être pour t’échapper ainsi ? ricane le reptile aux accents de la fatma.

— Je ne m’échappe pas ! Et je n’abandonne personne ! répond hardiment le petit garçon.

— Ah bon ? Et que fais-tu alors sur ce chemin, loin de la baraque du cousin ?

— J’agis.

— Tu agis ? interroge, ironique, la fatma. Et tu agis dans quel but ? Je peux savoir ?

— Je construis mon plan.

— Ton plan ? Quel plan ? se moque déjà la femme reptilienne.

— Mon plan de vie, énonce avec aplomb l’enfant, qui toujours se protège en se tenant à distance, prudent.

À quelques mètres, prêts à intervenir, les deux hommes observent, vigilants. Ils choisissent pour l’heure de ne pas s’en mêler. L’enfant, avec audace, change de stratégie.

— Toujours tu m’interroges, la fatma. Mes réponses t’intéressent-elles ?

Le serpent, pris de court, hésite.

— Pas le moins du monde ! Si tu crois que je me soucie de ce que tu penses, misérable.

— En ce cas, pourquoi m’interroger ?

— Je... Je veux savoir où tu vas et ce que tu vas faire.

— C’est donc que je t’intéresse, ou que mon plan t’intrigue, conclut le jeune garçon.

— Mais pas du tout! Je suis là pour t'empêcher d'aller plus loin et te ramener chez le cousin.

— Ça ne fait pas partie de mon plan! rétorque l'enfant. Désolé, je ne te suivrai pas. Je vais voir le vieux sage de Doura, pour qu'il m'aide à définir mon plan, justement. Je vais être bâtisseur, pavoise-t-il.

Profitant de l'état de surprise dans lequel semble plongé le serpent, il avance en direction des étrangers. De son bâton, l'un des deux barre la route au reptile.

— C'est ici que nos chemins se séparent, dit l'homme gravement.

Et à l'adresse de l'enfant :

— Bon jugement! le gratifie l'homme au doigt raccourci.

L'enfant exulte. Sans plus attendre, les trois compagnons reprennent leur pérégrination vers la ville forteresse qui bientôt se dessine en contrebas, le long de la rive verdoyante de l'Euphrate. De la citadelle autrefois glorieuse et imposante, il ne reste que des ruines dont la splendeur résiduelle témoigne de la grandeur d'antan. Le jeune garçon sautille de joie. Dans les allées de pierres, ils devinent les murs hauts qui ne sont plus, les bassins des thermes autrefois rafraîchissants, les pierres usées par les genoux à force de prière. Les peintures murales explosent de couleurs vives et de dessins somptueux. L'enfant est aux anges. Comment pareille beauté peut-elle exister?

Alors qu'il se perd dans la contemplation de l'une des fresques, il entend dans son dos une toux un peu rauque. Le vieillard qu'il aperçoit alors qu'il se retourne le regarde, amusé.

— Cela te plaît?

— Énormément! Je n'ai jamais rien vu d'aussi beau, s'exclame l'enfant. Et il ajoute : Je veux être bâtisseur!

— Bâtisseur? Quelle merveilleuse idée! Et que veux-tu bâtir?

— Des villes, des ponts, des immeubles, tout!

— Tout?! C'est ambitieux, s'amuse le vieillard.

— Enfin, tout ce que je pourrai bâtir... Pas seul! Je vais le faire avec d'autres! s'empresse de préciser le jeune garçon.

— C'est un très beau plan, convient le vieil homme.

— Ce n'est pas un plan. C'est mon ambition, corrige l'enfant. Justement, je n'ai pas de plan. Je ne sais pas quelles doivent être les premières étapes... C'est tout le problème, confesse-t-il.

— Quel est ton problème? s'enquiert le sage.

— Je ne sais pas décider. Je ne sais jamais si mon choix est le bon. Je n'ai pas de jugement. Du coup, je ne peux pas construire un plan d'action, puisque je ne suis pas sûr de moi... se lamente le jeune garçon. Et même quand j'imagine ce que je pourrais faire, je ne sais pas établir les priorités ni les séquences.

— C'est un problème, en effet, reconnaît le vieillard. Ce qui te manque, c'est de savoir si ton jugement est le bon, c'est bien cela?

— Exactement, se réjouit l'enfant, qui se sent compris.

— Et peut-être aussi l'audace d'imposer tes choix, même s'il est possible que tu te trompes?

— Oui, tout à fait!

— Et enfin, d'imaginer comment combler l'écart entre là où tu es et là où tu aimerais être et d'anticiper les conséquences de tes choix?

— Oui, oui, c'est cela! Les étrangers ont raison : vous êtes un vrai sage! avoue naïvement le jeune garçon.

Le vieil homme sourit et poursuit :

— À quoi reconnaît-on quelqu'un doté d'un bon jugement, quelqu'un qui peut définir et mettre en œuvre un plan d'action? À ton avis?

— C'est quelqu'un qui sait! répond instantanément l'enfant.

— Effectivement, mais que sait-il au juste?

— Il connaît la réponse. Il sait ce qu'il faut faire.

— Et comment le sait-il?

L'enfant hésite. Le vieillard lui vient en aide.

— Les êtres dotés d'un bon jugement sont ceux qui savent écouter ce que les autres disent et ce qu'ils ne disent pas, avec curiosité, mais sans perdre leur esprit critique.

Ils savent entendre les mots et comprendre les gestes. Ils savent décoder les situations, lire les environnements et mesurer leurs enjeux.

L'enfant écoute avec attention. Le sage poursuit.

— Ils savent comparer, faire des analogies et établir des parallèles. Si une situation est nouvelle, ils la comparent à une situation connue et analysent les différences et les similitudes.

L'enfant demeure silencieux, absorbé, attentif.

— Quand ils ne savent pas, ils osent demander à ceux qui savent mieux qu'eux et acceptent de se fier à leur jugement. Ils font confiance.

Le jeune garçon pense à sa vie... Faire confiance? Comment est-ce possible? Le vieil homme continue.

— Ils savent reconnaître leurs propres émotions et les biais cognitifs qui sont les leurs pour les extraire – autant que faire se peut – de l'équation du problème.

— Les biais cognitifs?

— Une distorsion. Une interprétation personnelle qui dévie de la pensée logique, factuelle et rationnelle. Ce sont des sources d'erreur, d'évaluation erronée. Tu comprends?

L'enfant hoche la tête en signe d'approbation. Le sage enchaîne.

— Ils ancrent leurs décisions dans le monde réel et s'interrogent sur leur faisabilité et leurs conséquences. Ce qui veut dire que le plus souvent, ils adoptent de bonnes pratiques; ils cultivent leur expertise et développent leurs connaissances; ils s'entourent d'un large réseau de gens pour informer leurs décisions. Veux-tu que je te dise ce que sont les six composantes d'un bon jugement?

Avide de savoir, le jeune garçon acquiesce.

— Les six composantes d'un bon jugement, ce sont : l'écoute attentive et critique, la confiance, l'expérience, le détachement, l'identification des options et l'exécution de leurs décisions, dont ils mesurent la performance.

— Et je vais savoir maintenant imaginer mon plan pour devenir bâtisseur?

— Quelle sera ta première décision?

L'enfant se rapproche du bord de la falaise, à l'extrémité de laquelle les ruines du temple contemplant les eaux miroitantes de l'Euphrate et il annonce, fier et déterminé :

— Je retourne à l'école.

LE PLAN D'ACTION : POSTFACE

Le plan d'action est un outil de pilotage des décisions qui permet de :

- structurer et planifier l'action en vue de l'atteinte d'objectifs clairement identifiés, définis et énoncés ;
- optimiser les moyens humains et financiers ;
- planifier et maîtriser le temps de mise en œuvre ;
- anticiper les effets et adopter des mesures correctrices avec agilité ;
- orienter les efforts et les ressources et les faire converger ;
- impliquer les équipes et clarifier les rôles et responsabilités de chacun, et les besoins de collaboration et de coordination ;
- concrétiser la raison d'être.

Méthodologie

Bâtir un plan d'action revient à se poser sept questions principales :

Pourquoi (et pour quoi?)

Il s'agit :

- d'appréhender et définir le contexte et ses enjeux ;
- d'envisager la motivation (pourquoi) et la raison d'être (pour quoi) du plan d'action. Cette étape est fondamentale car elle justifie et donne son sens au plan d'action, à ce qui va être fait ;
- de définir les buts et objectifs que l'on cherche à atteindre (finalités concrètes des actions que l'on met en place, lesquelles doivent être reliées au contexte et à la raison d'être de l'entreprise).

Quoi?

Il s'agit de :

- lister les actions concrètes ;
- décrire (sommairement) leur contenu ;
- prioriser et séquencer les actions, *i. e.* notamment d'identifier les actions qui auront le plus d'impact sur l'objectif global.

Qui?

Il s'agit de :

- définir qui est responsable, *i. e.* qui pilote et rend des comptes, et à qui ;
- décider qui est impliqué, à quel niveau et dans quel périmètre de responsabilité (organigramme des tâches) ;
- identifier les interactions et besoins de coopération/collaboration : qui a besoin de quelle information et à quel moment (ordonnancement) ; repérer les éventuels goulets d'étranglement et ruptures dans la chaîne informationnelle.

Où?

Il s'agit de :

- préciser les lieux lorsque cela est nécessaire.

Comment?

Il s'agit de:

- lister, évaluer et affecter les ressources à disposition (budget, équipe, etc.) ;
- déterminer les critères de réussite (KPIs, *metrics*, critères qualitatifs, etc.) afin de valider le succès ou non d'une action et de prendre une nouvelle décision en conséquence.

Quand?

Il s'agit de:

- définir les dates de début et de fin et d'estimer la durée des étapes intermédiaires et la date de leur complétion ;
- déterminer, pour chacune des étapes, les livrables et critères qui permettent de réévaluer la décision initiale (poursuite de la décision, ajustement, annulation).

Combien?

Il s'agit:

- d'évaluer le coût global du projet et de ses étapes intermédiaires.

La chronologie

La chronologie de la définition et de la mise en œuvre d'un plan d'action peut être simplement résumée en six étapes distinctes :

**Les clés de succès d'un plan d'action**

- Identifier le processus décisionnel : qui a besoin de savoir quoi, de la part de qui et quand.
- Impliquer les collaborateurs concernés dans sa construction pour que tout le monde s'approprie la démarche. Le responsable en charge du projet, du service... ne doit pas bâtir son document dans son coin.

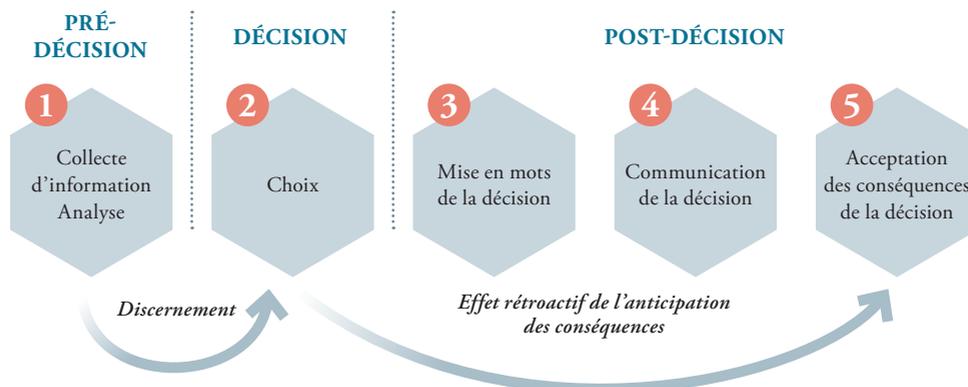
- Informer régulièrement les parties prenantes de l'avancée du plan.
- Ne pas oublier d'actions.
- Prévoir des délais réalistes.
- Élaborer un document simple, clair, opérationnel.

Enfin, il ne faut pas négliger les mesures de réussite. En effet, elles sont les garantes d'une mise en œuvre conforme à ce qui a été prévu.

Décider: la mise en cohérence de la raison d'être et des actes

Si le plan d'action est un outil de pilotage de la décision, il est une conséquence d'un processus décisionnel, parfois long, au cours duquel on tente d'aligner les actions concrètes avec la raison d'être de l'entreprise. Cette mise en cohérence est indispensable car la raison d'être s'incarne au quotidien dans les actes.

Décider relève d'un processus décisionnel qui peut se décomposer en cinq étapes distinctes :



Dans une très grande majorité des cas, ce qui rend la prise de décision complexe réside dans :

- le manque de jugement et la difficulté à appréhender correctement la situation et les solutions qu'elle requiert.

Le bon jugement suppose :

- *une écoute attentive et critique* : savoir écouter ce que les autres disent et ce qu'ils ne disent pas, avec curiosité, mais sans perdre son esprit critique ;
- *l'expérience* : savoir décoder la situation, lire l'environnement et mesurer les enjeux ; savoir comparer, faire des analogies et établir des parallèles ;
- *la confiance* : oser demander à ceux qui savent mieux et accepter de se fier à leur jugement ; savoir faire confiance ;
- *le détachement* : savoir reconnaître ses propres émotions et ses biais cognitifs, *i. e.* une distorsion du réel, une interprétation personnelle qui dévie de la pensée logique, factuelle et rationnelle et qui est source d'erreur, afin de les écarter de l'équation ;
- *l'identification des options et l'exécution et la mesure de la performance des décisions* : ancrer les décisions dans le monde réel et s'interroger sur leur faisabilité et leurs conséquences ; établir des critères de mesure de performance ; adopter de bonnes

- pratiques; cultiver son expertise et développer ses connaissances; s'entourer d'un large réseau de gens pour informer des décisions;
- l'anticipation des conséquences techniques, matérielles, financières, économiques et surtout relationnelles, et la difficulté que l'on envisage de parvenir à vivre avec les conséquences de cette décision.

En d'autres termes, ce n'est pas tant que l'on ne sait pas quelle décision prendre, mais plutôt que l'on redoute d'avoir à assumer tout ou partie des conséquences de la décision.

Dans la plupart des cas, les conséquences qui se révèlent les plus difficiles à appréhender et à supporter sont les conséquences d'ordre relationnel.

L'une des étapes clés de l'établissement du plan d'action est la validation que ce dernier est conforme et en cohérence avec la raison d'être de l'entreprise.

Par opportunisme, par facilité ou en raison de l'urgence, la tentation de ne pas respecter cette étape de validation peut être forte.

Concrètement, une raison d'être n'existe qu'au travers des actions qui sont mises en œuvre. L'absence de cohérence et d'alignement entre les actes et la raison d'être relègue cette dernière au rang de simple intention, ce qui lui est, à terme, fatal.





OUVRAGE RÉALISÉ
PAR L'ATELIER GRAPHIQUE ACTES SUD
REPRODUIT ET ACHÉVÉ D'IMPRIMER
EN MARS 2021
PAR L'IMPRIMERIE SEPEC

N° impr. :
(Imprimé en France)