





## LE DÉPASSEMENT DE SOI



# Le Dépassement de soi

*ACTES SUD*



## SOMMAIRE

AVANT-PROPOS .....	9
INTRODUCTION .....	11
<b>LE DÉPASSEMENT DE SOI .....</b>	<b>13</b>
ÉLÉMENTS DE DISCUSSION .....	15
Pourquoi ou comment devient-on qui l'on est? Notions de soi et de non-soi et réflexions liminaires autour de l'expression et de l'évolution de soi .....	16
<i>La notion de soi</i> .....	18
<i>La notion de non-soi ou muga (japonais) ou anātoman (sanskrit)</i> .....	19
<i>Réflexions liminaires autour de l'expression et de l'évolution de soi</i> .....	20
Qu'est-ce que le dépassement de soi? .....	24
<i>Le dépassement de soi : repousser ses limites</i> .....	27
<i>Dépassement de soi : quelles limites dépassons-nous?</i> .....	29
<i>Le dépassement de soi : quels risques associés?</i> .....	37
<i>Dépassement de soi et efficience</i> .....	40
<b>LE DÉPASSEMENT DE SOI – CRÉER LES CONDITIONS DE SON APPARITION, DE SON MAINTIEN ET DE SON DÉPLOIEMENT .....</b>	<b>43</b>
Les valeurs d'Altrad .....	43
<i>Convivialité</i> .....	46
<i>Courage</i> .....	48
<i>Humilité</i> .....	50
<i>Respect</i> .....	51
<i>Solidarité</i> .....	54
Éthique globale .....	57
<i>Responsabilité sociale</i> .....	59
<i>Responsabilité sociétale</i> .....	60
<i>Responsabilité environnementale</i> .....	60

Dépassement de soi, performance et entreprise – Le dépassement de soi au service de la performance d’Altrad .....	61
<i>Le dépassement de soi : nécessité ou nice-to-have?</i> .....	63
<i>Le dépassement de soi : les caractéristiques essentielles du performer</i> .....	67
<i>Le dépassement de soi : les conditions de sa mise en place</i> .....	69
Dépassement de soi, engagement et bien-être au travail – Maîtriser les conditions d’une performance écologique pour chacun .....	71
<i>Le bien-être et le développement – Les attentes et nos premiers éléments de réponse</i> .....	71
<i>Nous dépasser humainement – Créer les conditions du développement et du bien-être</i> .....	73
<i>Nous dépasser économiquement – Créer de la croissance</i> .....	75
<i>Nous dépasser éthiquement – Créer de la valeur sociale, sociétale et environnementale</i> .....	78
<i>Nous dépasser financièrement – Créer de la valeur financière pour tous</i> .....	81
<b>CONCLUSION</b> .....	83
<b>RÉFÉRENCES</b> .....	85
<b>RÉCITS</b> .....	87
Le dépassement de soi .....	89
Le dépassement de soi – Création de valeur humaine .....	101
Le dépassement d’Altrad en termes de démarche RSE .....	115
Le dépassement de soi – Création de valeur économique : l’innovation ou comment inspirer l’avenir .....	129

## AVANT-PROPOS

À l'occasion de notre séminaire d'avril 2023, nous avons exploré la notion d'optimisme. Notre travail et nos réflexions nous ont permis de valider l'importance de cultiver un état d'esprit optimiste, peut-être plus particulièrement dans une période volatile, secouée par des crises multiples. En effet, plus l'avenir paraît incertain, voire menaçant, plus notre capacité à préserver une attitude positive et optimiste se révèle indispensable, tant pour la survie d'Altrad que pour la santé physique et mentale de nos collaborateurs.

À l'instar de l'optimisme, le dépassement de soi s'est constitué en tant qu'objet d'étude et de recherche. Si la notion s'est longtemps confondue avec l'héroïsme, dont les contes et légendes sont riches d'exemples, elle s'en distingue désormais – notamment dans le champ organisationnel – en tant qu'aptitude à cultiver une performance continue, durable et aussi exceptionnelle.

Dès lors, nous est-il possible, dans la continuité de nos travaux de l'an dernier, de nous emparer de ce sujet et d'adopter une approche stratégique du dépassement de soi non seulement à titre individuel, mais aussi, et c'est là une démarche plus étonnante, peut-être, à titre collectif? Comment pouvons-nous créer les conditions d'un dépassement de soi tout à la fois porteur d'exception et respectueux de nos équilibres, toujours fragiles?

Pour Altrad, l'objectif est double : continuer de libérer l'énergie et l'engagement nécessaires à l'action dans un environnement compétitif et contribuer à la performance et à la pérennité de l'organisation dans son ensemble.

Le présent document explore la notion de soi et l'idée de dépassement de soi, pour mieux en comprendre les éléments constitutifs et les conditions de manifestation. S'appuyant sur les travaux de philosophes, sociologues, anthropologues et psychologues, il souligne notamment les mécanismes de création du désir de se dépasser, le rôle de l'exemplarité, les limites à mettre en place pour maîtriser les conditions de la croissance, le rôle de chacun : dirigeants, leaders et équipes. Il invite chacun à réfléchir à titre personnel à son rapport à l'excellence et au dépassement de soi. Collectivement, il nous convie à une réflexion originale afin de permettre l'aménagement d'un espace de travail humain et ambitieux, qui érige la performance au rang d'art et de science.



## INTRODUCTION

“Seuls les hommes qui prennent le risque d’aller trop loin auront la possibilité de découvrir les vraies limites de l’audace.” C’est en ces mots que le poète et essayiste Thomas S. Eliot pose le sujet du dépassement de soi, cet art et science de la performance avant tout individuelle, mais aussi collective.

Le désir des hommes de dépasser leurs limites est une impulsion ancienne. Elle a conduit notre espèce à se surpasser tout au long de son histoire, à développer ses incroyables facultés intellectuelles, à inventer les moyens de son adaptation à un monde qu’elle n’a cessé de façonner grâce à des outils de plus en plus performants et sophistiqués.

À la fois source d’inquiétude – voire de terreur – et de fascination, l’incitation à se confronter à l’inconnu et à l’incertain a créé les conditions d’un progrès ininterrompu de la préhistoire à nos jours. Bien sûr, d’aucuns pourraient questionner cette notion de progrès, dont les conséquences ne témoignent pas toujours d’une amélioration pour chacun ou pour la planète. Néanmoins, une force est à l’œuvre qui pousse notre espèce à oser l’aventure, braver les défis et surmonter les obstacles.

Aucun domaine de la connaissance et de la vie ne semble avoir échappé à cet élan de progrès, qu’il s’agisse des sciences et de l’art, de l’esprit et du corps. Au fil des siècles, le monde – et nous avec lui – s’est profondément transformé. Ce qui paraissait insurmontable et inaccessible jadis est aujourd’hui largement dépassé ou en passe de l’être, à l’exemple de la capacité de se déplacer dans les airs, d’entreprendre de longues épopées vers d’autres galaxies, de soigner des maux autrefois incurables, de maîtriser des forces supposées indomptables comme la fission, et bientôt la fusion, nucléaire, de connaître la complexité du vivant sous les mers et hors de l’eau, de comprendre nos origines bien avant notre apparition sur terre...

Le monde de l’entreprise est également traversé, voire porté par cette volonté de dépassement de soi, puisant notamment dans les valeurs du sport l’énergie et la détermination qui le poussent à faire chaque jour mieux, à viser toujours plus haut, à conquérir sans cesse de nouveaux horizons.

Depuis sa création, le groupe Altrad n’a cessé de repousser ses limites, qu’elles concernent sa taille, son chiffre d’affaires, ses effectifs, ses activités... Dans les moments de prospérité comme dans les périodes de récession ou de crise, il a tenu le cap d’un développement continu et durable, ce qui l’a conduit à maintenir une expansion raisonnée et ambitieuse.

Rappelons-nous : il y a seulement dix ans, la taille du groupe était dix fois inférieure à aujourd'hui. Nous sommes aujourd'hui près de 65 000, répartis sur tous les continents, à œuvrer à la performance et au rayonnement d'Altrad partout dans le monde, là où nos clients nous sollicitent. Notre croissance interne, extrêmement dynamique, se conjugue à une croissance externe au terme de laquelle de nombreuses entreprises majeures ont rejoint le groupe.

Comment sommes-nous parvenus à repousser nos limites, celles que nous nous étions fixées initialement, nous incitant à en dessiner de nouvelles, nous portant plus loin et plus haut dans l'accomplissement de notre raison d'être, dans un mouvement d'amélioration continu et de recherche de performance durable ?

Comment avons-nous réussi à nous dépasser, tant personnellement qu'ensemble ? Sans doute avons-nous convoqué courage, persévérance, motivation et discipline pour tendre vers la manifestation de notre vision.

Quel a été et est encore le ressort de ce dépassement de soi ? En quoi les expériences singulières ont-elles irrigué notre imaginaire collectif et incité chacun, à son niveau, à se dépasser ? Y parvenons-nous toujours ? Et à quel prix ?

Plus généralement, la faculté de se dépasser est-elle une disposition individuelle ou existe-t-il une approche répliquable et transmissible – autrement dit, apprenable – de la performance ?

Quels sont les attributs des performers ? Que dépasse-t-on au juste ? À quelles fins ? Dans quelles conditions ? Quel serait le risque de renoncer au dépassement ou – au contraire – d'en faire une injonction ?

C'est à ces interrogations que nous souhaitons inviter nos leaders à réfléchir à l'occasion de notre prochain séminaire d'avril 2024.

Nous tenterons de définir le dépassement de soi, d'en cerner l'importance pour la vitalité d'Altrad, de comprendre son impact en termes de performance et de croissance de nos activités, et plus généralement de création de valeur. Nous nous efforcerons d'identifier les moyens de le créer, de le soutenir et de l'entretenir. Nous explorerons le rôle particulier que jouent les leaders, quelle que soit la place depuis laquelle ils opèrent au sein du groupe, dans l'impulsion de progrès et de développement qu'ils suscitent, pour eux et leurs équipes.

Nous appuyant sur les travaux de chercheurs et penseurs (sociologues, psychologues, neuroscientifiques, philosophes...), nous réfléchirons ensemble aux moyens et conditions qu'il nous est possible, en tant qu'individus, mais aussi en tant qu'organisation, de réunir afin d'accroître durablement et de manière raisonnée notre performance individuelle et collective.

C'est à une aventure d'expression de notre plein potentiel que nous sommes tous conviés !

# LE DÉPASSEMENT DE SOI



## ÉLÉMENTS DE DISCUSSION

Le dépassement de soi convoque à la fois : 1. une notion qui en est l'objet – celle du soi –, laquelle ne va pas sans poser quelques difficultés sémantiques, et aussi : 2. un mouvement – l'action de se dépasser – qui implique l'idée d'une frontière spatiale ou temporelle : Qu'est-ce qui est soi? Qu'est-ce qui n'est pas soi? Quand sommes-nous nous? Quand ne le sommes-nous plus? Le soi est-il immuable? Qui dépasse qui ou quoi?

Intuitivement, on sent bien que le dépassement de soi suppose l'établissement initial d'une référence – le soi – qu'il va s'agir de dépasser. L'établissement de cette référence est moins aisé que ne pourrait le laisser entendre *a priori* l'énoncé – simple – de “dépassement de soi”.

En effet, quel est le sens, la signification de “soi”? Est-il possible de définir simplement le soi, d'en dessiner les contours, voire de proposer une définition universelle ou au moins générique?

Cette notion se confond-elle avec celle d'identité? Autrement dit, dire qui je suis (“je suis moi”) est-il équivalent à déclarer mon identité? Le dictionnaire Le Robert définit ces deux notions, souvent présentées comme synonymes, en ces termes :

- Le soi est “la personnalité de chacun”.
- L'identité est le “caractère de ce qui est un (unité), de ce qui demeure identique à soi-même (pour des choses)”.

D'un point de vue philosophique, la notion de soi suppose la conscience de soi. Il s'agit de notre capacité à nous concevoir comme distincts des autres et de notre environnement, c'est-à-dire d'être conscients de nous-mêmes. De ce point de vue, la conscience de soi est une expérience intime.

Spécifiquement, de quoi sommes-nous conscients? D'une substance, d'une essence ou d'un faisceau de propriétés? D'un tout ou de certains éléments qui le constituent? De notre existence, c'est-à-dire de notre capacité à nous sentir vivants dans une temporalité et un espace déterminés? Des traits de caractère propres à qui nous sommes? Des qualités et des aptitudes de notre corps? De notre histoire et des influences qu'elle a eues sur notre construction identitaire? De ce qui se produit en nous, nos émotions, nos ressentis, nos pensées, nos idées, qui se manifestent à l'occasion de ce que nous vivons et apparaissent parfois sous l'effet de notre volonté, parfois en dehors de son champ?

Il est possible de distinguer : 1. la conscience que l'on a de soi, *i.e.* la capacité qui est la nôtre – créatures conscientes et pensantes – de produire des réflexions à propos de

nous-mêmes (par exemple : je m'appelle..., je suis un homme, je travaille à tel endroit...) de : 2. la conscience de ce qui se produit en nous, nos pensées, nos états émotionnels, nos ressentis physiques, les états mentaux dans lesquels nous nous trouvons (par exemple : je me sens fatigué, je suis enthousiaste, je doute de mes capacités, je pense que...).

Par ailleurs, quel est le procédé de la conscience? Comment sommes-nous conscients? S'agit-il d'une expérience réflexive – le produit d'une réflexion sur nous-mêmes – ou d'une expérience préreflexive ou non réflexive, c'est-à-dire indépendante de notre raisonnement à propos de l'égo que je suis?

Pouvons-nous être conscients de nous-mêmes en l'absence de l'autre? Est-il possible de se penser en tant qu'individu en l'absence de nos semblables? Par exemple, un enfant qui vivrait seul dans la jungle à la suite d'un accident d'avion et qui ne serait jamais exposé à la communauté des hommes pourrait-il se concevoir comme appartenant au genre humain? Privé de langage, pourrait-il développer une conscience articulée de son existence et penser sur ses propres pensées? Peut-on établir des critères élémentaires et des conditions étendues à même de nous indiquer qu'un individu est "véritablement" ou "valablement" conscient de lui-même?

En outre, la notion de conscience de soi se distingue de celle de connaissance de soi. Cette dernière suppose une "omniscience" sur qui nous sommes. "Je" sait qui il est, ce qu'il ressent; il connaît ses attributs. Cette connaissance est-elle pourtant indubitable? Comment savons-nous, de façon certaine, que notre perception est juste et fidèle au réel? S'il apparaît aisé d'admettre que ce que nous ressentons est conforme à ce que nous pensons ressentir, comment être sûrs que les propositions que nous formulons à notre endroit sont exactes? Par exemple, si nous nous estimons "faibles", nous résumons-nous à la faiblesse sur le continuum faiblesse-crainte/force-courage? Cela oblitère-t-il toute possibilité de faire acte de courage? Si nous nous jugeons "intelligents", cela signifie-t-il que nous agissons, avons agi et agirons toujours de manière raisonnée, adaptée et adéquate et sommes, avons été et serons capables, en toutes instances, d'accéder à la compréhension de sujets complexes et nouveaux?

Dès lors, quel est le soi que nous sommes amenés ou invités, dans certaines circonstances, à dépasser? S'agit-il d'une identité, d'une essence, d'un ensemble de propriétés, d'une idée ou représentation que nous nous faisons de nous-mêmes?

Commençons cette exploration en tentant de définir les notions de "soi", de "non-soi", d'expression et d'évolution de soi, avant de réfléchir au dépassement de soi, à ses conditions et ses limites, dans une dynamique de génération de performance.

## **POURQUOI OU COMMENT DEVIENT-ON QUI L'ON EST? NOTIONS DE SOI ET DE NON-SOI ET RÉFLEXIONS LIMINAIRES AUTOUR DE L'EXPRESSION ET DE L'ÉVOLUTION DE SOI**

Vaste question que celle-là! Pourquoi ou comment devient-on qui l'on est? Que signifie "être soi"?

Au commencement était la relation. C'est ainsi résumer l'importance de la relation dans le développement de l'homme et son existence, qu'il s'agisse de la relation à soi,

aux autres ou au monde. À l’instar d’autres penseurs, les neuropsychiatres affirment que la relation est première. “Je” se construit grâce à “tu” dans un espace que nous appelons “nous”. Ainsi, il n’existerait pas de conscience de soi, et par extension pas de soi, de manière absolue. Êtres relationnels, appartenant à une espèce groupale, nous nous définissons, nous nous construisons, nous existons grâce à nos semblables, par nos semblables et en partie pour nos semblables.

Pendant, il convient de se rappeler que notre manière d’appréhender le monde – et le rapport singulier que nous entretenons avec lui – est largement influencée par notre culture, et donc par la langue que nous parlons et dans laquelle nous pensons.

Les différences et similitudes entre les cultures sont nombreuses. Pour alimenter notre réflexion, nous proposons, à titre d’exemple, de comparer brièvement les cultures occidentales, en particulier européennes, et les cultures orientales, en particulier chinoise et japonaise.

Comme le souligne un sinologue français, “l’univers chinois diffère du nôtre non seulement par son histoire, ses formes sociales et politiques, ses traditions intellectuelles, mais par sa langue, instrument obligatoire de la pensée. De l’âge du bronze à l’époque contemporaine, les deux extrémités du continent eurasiatique, Occident et Extrême-Orient, se sont développées dans une ignorance réciproque et de façon à peu près indépendante. Les premiers contacts de la Chine avec nos traditions scientifiques prémodernes datent du début du xvii<sup>e</sup> siècle et ce n’est qu’à la fin du xix<sup>e</sup> siècle que certains courants de la philosophie occidentale ont commencé à y exercer une véritable influence. Il y a donc quelque chance pour que les modes et les démarches de la pensée, les thèmes, les réflexions sur l’homme et le monde diffèrent en Chine de ceux qui nous sont familiers<sup>1</sup>.”

Schématiquement, dans la culture chinoise, l’un des impensés – c’est-à-dire ce qui n’est pas accessible à la pensée, qui est en dehors de son champ – concerne la liberté de l’individu. En effet, dans la culture chinoise, le collectif prime sur l’individu. La liberté individuelle, susceptible de contrarier l’intérêt général, n’est pas pensée en tant que telle puisque le point de focale est le groupe. La notion de soi intéresse donc peu. (Du moins, jusqu’à récemment.)

Par comparaison, dans notre culture occidentale, la liberté individuelle, mais aussi plus récemment l’individualisme – et avec eux la notion de soi – sont érigés en valeur, en principe républicain, voire en revendication. Peut-être ceci explique-t-il l’intérêt que nous portons à la réalisation personnelle et au dépassement de soi lorsque dans d’autres cultures, le succès du collectif, de la nation, de la patrie occupe une place plus importante et mieux considérée.

En Occident, l’un de nos impensés majeurs concerne la notion de mouvement, de dynamique, de cohabitation de contraires ou d’opposés que l’on peine à mettre en tension simultanée. Dans une pensée occidentale, notamment influencée par la philosophie grecque et celle de Descartes (qui consacrent les principes de séparation), le raisonnement valorise davantage le binarisme : une chose est, ou n’est pas. Une situation est, ou n’est pas. Une personne est comme ceci ou comme cela. Le “ou” est exclusif – on ne peut pas être, en même temps, une chose et son contraire – quand dans une pensée orientale, il est “inclusif” : il est possible de faire coexister des caractéristiques, des attributs opposés au sein d’une même entité, dans un mouvement jamais interrompu. Ces contraires sont mis en tension, aucun des deux n’étant favorisé au point que l’un soit ignoré.

1. Tous les appels de note renvoient à la rubrique “Références” p. 85.

Le confucianisme, le taoïsme et le bouddhisme, bien que distincts, sont trois religions liées, toutes teintées de croyances chinoises traditionnelles. La tradition chinoise enseigne que le monde est maintenu en équilibre par le jeu de forces contraires et complémentaires, le “yin” et le “yang”. Bien que complètement opposées l’une à l’autre, à l’instar du jour et de la nuit, du chaos et de l’harmonie, ces forces président à la gouvernance du monde. Les humains doivent donc s’efforcer de vivre en harmonie avec elles.

Les notions de soi et de non-soi coexistent.

### La notion de soi

En psychologie analytique, le concept – central – du soi désigne “l’ensemble des connaissances qu’un individu possède à propos de lui-même (*i.e.* image de soi), ainsi que les émotions qui l’accompagnent (estime de soi)”.

Ces connaissances à propos de soi-même se construisent à partir d’une multitude de sources d’informations :

- La conscience réflexive, c’est-à-dire la capacité que développe un individu, à partir de l’âge de 18 mois, de se distinguer comme objet distinct de son environnement.
- Les inférences (pour mémoire, une inférence est une “opération qui consiste à admettre une proposition en raison de son lien avec une proposition préalable tenue pour vraie”) fondées sur le comportement. Une personne peut ainsi développer une conception de soi à partir de ses comportements et des caractéristiques individuelles qu’elle leur attribue.
- Les inférences fondées sur les émotions et ressentis. Un individu peut s’attribuer des caractéristiques, et donc développer une conception de soi, en fonction des émotions et ressentis qu’il éprouve dans tel ou tel contexte.
- Le soi relationnel, *i.e.* la conception de soi que l’on construit sur la base des réactions d’autrui. Pour certains neuropsychiatres, par exemple, ou encore philosophes sinologues, la relation est première. En d’autres termes, “je” ne peut se construire qu’en présence de “tu”. Ces réactions peuvent influencer notre perception au point de nous inciter à chercher à correspondre à ce que l’on perçoit de l’image demandée, comme pourrait le faire l’enfant, qui adapte sa personnalité et son comportement à ce qu’il pense qu’attendent de lui les adultes, ce que pédiatres et psychanalystes britanniques ont conceptualisé sous le principe de “faux-soi”.

Freud a subdivisé l’appareil psychique en trois instances, desquelles le soi se distingue :

- Le Moi : partie de la personnalité la plus consciente, toujours en contact avec la réalité extérieure), résultat de l’équilibre entre les forces du Ça et du Surmoi.
- Le Surmoi, “sorte de barrière bâtie par notre conscience morale qui censure certains désirs qu’elle ne juge pas convenables”.
- Le Ça, “instance psychique qui, tout en se superposant au concept d’inconscient, définit le rôle pulsionnel de la personnalité”.

Pour Carl Jung, “le soi est non seulement le centre, mais aussi toute la périphérie, qui embrasse à la fois la conscience et l’inconscient”. Il est à la fois le contenant et le centre psychique de l’être. “Il est la source, le moteur et le but du processus d’individuation que chaque être humain devrait effectuer au cours de sa vie – un processus qu’il ne faut pas confondre avec celui de l’individualisation. L’individualisation permet à l’individu de

prendre conscience de sa personnalité en tant que moi. Ce processus est nécessaire dans un premier temps afin de construire un ego sain, capable de s'adapter aux circonstances de la vie et de s'ancrer dans la réalité du monde extérieur. [...] Dès que le moi laisse la place au soi, le paraître perd de l'importance au profit de l'être, l'admiration du moi (culte de l'image) est remplacée par la reconnaissance du soi; la sensation d'être unifié (pour mémoire, en latin, *individuum* signifie "que l'on ne peut pas couper, indivisible") à l'intérieur s'installe (du fait de l'acceptation inconditionnelle de tout ce qui est découvert en soi); le sentiment d'être séparé et opposé aux autres s'estompe, laissant la place à une profonde conviction d'être relié (individué mais relié); autrui n'est plus vu comme un objet qu'il faut contrôler et dont on peut tirer profit, mais comme un sujet que l'on peut rencontrer d'égal à égal [...]²."

Selon Thierry Janssens, docteur en médecine, psychothérapeute et fondateur de l'École de la posture juste basée à Bruxelles (Belgique), le soi, présent avant l'apparition du mental (*i.e.* du langage), "est une notion que l'on pourrait assimiler au *Dasein* – être là – de Martin Heidegger. C'est l'état de pure conscience auquel l'individu peut s'identifier lorsque la conscience est simplement et entièrement consciente d'elle-même – un état qu'il n'est possible d'atteindre que lorsque l'on est suffisamment attentif et apaisé pour accepter de façon inconditionnelle tout ce qui est constaté dans l'instant présent". Définir le soi suppose donc d'esquisser ce qui n'est pas soi, ce qui est en dehors de soi.

### La notion de non-soi ou *muga* (japonais) ou *anātoman* (sanskrit)

La notion de non-soi est originellement une notion fondamentale du bouddhisme mahāyāna. Au sein du mot *muga* cohabitent "ce qui existe" et le "rien ou néant", en d'autres termes : ce qui est doué de sentiment et ce qui en est dépourvu.

Traduction de la pensée orientale (bouddhiste), la grammaire (en chinois, en japonais, en sanskrit...) permet d'inclure, de réunir, au sein d'une notion unique, à la fois une entité substantielle et permanente (ce qui existe) et son contraire absolu, la vacuité, ce qui n'existe pas. Ou pas encore...

Notre grammaire occidentale peine à réussir ce tour de force sémantique qui consiste à réunir au sein d'un même mot deux notions diamétralement opposées.

Selon ces approches orientales, les choses et les êtres constitutifs du monde peuvent être classés en cinq catégories :

- les formes sensibles : tout ce qui a une forme extérieure, *i.e.* les êtres matériels (terre, eau, feu, air, les cinq organes des sens et leurs objets);
- les sensations : ce qui est produit par les organes des sens et par l'esprit et qui peut être répertorié comme agréable, désagréable ou encore indifférent;
- les représentations : notions fondées sur des perceptions;
- les constructions psychiques : schématiquement, le conscient et l'inconscient;
- les activités de la pensée : appréhension (voire construction) des différents objets par la pensée conceptuelle.

Par essence, ces cinq ensembles se caractérisent par leur nature changeante, impermanente, ce qui est désigné par le concept de vide. Le vide est, en quelque sorte, le caractère non permanent et insaisissable de ces ensembles. C'est le non-soi.

Cette approche ou vision de la vacuité n'est pas synonyme de "rien" au sens de vide existentiel, ce qui pourrait se comprendre selon ces termes "tout n'est qu'illusion". La

vacuité signe, souligne le caractère éphémère et changeant de l'existence. Elle est une invitation à l'émerveillement face à l'insaisissable des choses matérielles comme des êtres vivants, en mouvement permanent, en changement incessant et qui ne peuvent donc jamais être définis de manière absolue, caractérisés de manière ontologique. Choses et êtres échappent à la conceptualisation. Autrement dit, au regard de ce qui nous intéresse ici – le dépassement de soi –, “soi” ne peut pas être défini une fois pour toutes, puisque “soi” est, par définition, en perpétuelle transformation.

La pensée systémique, dont l'auteur de ces lignes est particulièrement adepte, pose sur le monde une grille de lecture particulière – un paradigme – en vertu de laquelle les êtres et les choses sont “le fruit des réseaux issus de leurs actes”, le “produit de réseaux d'enchaînements interdépendants de causalités, de liens surgis”. Plus simplement, ce paradigme consacre la notion d'interdépendance : tout est lié, tout agit et peut rétroagir sur tout, dans une communauté d'existence permise par un réseau de relations causales circulaires. Chacun, directement ou indirectement, participe à la création du tout et de ses éléments constitutifs. En permanence sous l'influence de ces forces multiples, êtres vivants et choses changent et évoluent. Leur nature est foncièrement non permanente. La frontière du soi ne peut donc être définie “une fois pour toutes”.

Pourquoi ce détour par la pensée orientale (abusivement présentée ici comme unitaire, et nous nous excusons de ce raccourci), si proche de la pensée systémique? Peut-être parce que cela nous permet d'envisager le dépassement de soi comme un mouvement, une dynamique. Le dépassement de soi se comprend, s'approche à l'aune d'une certaine dualité.

Là où une pensée cartésienne nous impose de segmenter, de partitionner, d'isoler, la pensée chinoise nous invite à réunir, à accepter la tension des contraires, le paradoxe de la coexistence des opposés.

Comment, sinon, répondre à ces questions vertigineuses : si je me dépasse, si je dépasse mon soi, suis-je encore moi? Si “moi” a changé, alors quand suis-je vraiment moi? Avant ma transformation, étais-je moi? Vraiment moi? Si chaque jour une partie de mes cellules meurent et se renouvellent, à quel moment suis-je véritablement moi?

Suis-je davantage moi maintenant que j'ai démontré ce dont je suis capable, maintenant que je sais ce que j'ignorais? Quand suis-je complet, au sens d'accompli? Est-ce alors que je peux dire que je suis moi? Mais alors, qui étais-je avant? Une fraction de moi-même?

Est-il possible d'être autre chose que soi, à chaque instant?

“Moi” change sous l'influence du contexte, mais “moi” compose avec ce dont il dispose à l'intérieur de lui-même. “Moi” ne peut pas créer à partir de rien. Il utilise ce qui est présent, peut-être dormant, en sommeil, ne demandant qu'à être activé à l'occasion de circonstances particulières, voire exceptionnelles. Dans cette représentation, un individu fait croître au fur et à mesure de son existence les caractéristiques dont il est doté.

À moins qu'il ne soit appréhendé comme une entité “vide” à la naissance, un réceptacle à combler par des apprentissages, qui se “remplit” de connaissances et de savoir-faire au gré de sa vie et des expériences rencontrées?

### **Réflexions liminaires autour de l'expression et de l'évolution de soi**

La construction du soi continue d'occuper nombre de penseurs. Pendant de nombreuses décennies, le débat s'est articulé autour de l'identification de la part de l'inné et de celle de l'acquis.

Notre identité serait donc la résultante, d'une part, de notre héritage génétique et, d'autre part, de nos apprentissages.

De façon schématique, nos comportements peuvent être répertoriés en deux grandes catégories :

- Des comportements inconscients que nous avons sans réfléchir et qui sont dictés par notre instinct de survie ou des habitudes acquises. Le traitement de l'information est rapide, efficace et automatique.
- Des comportements conscients, choisis, décidés, réfléchis. Le traitement de l'information est plus lent, plus flexible, plus créatif et plus réflexif.

Selon les circonstances, nous favorisons tel ou tel comportement. Si la situation est connue, ou exige une réaction immédiate (danger), est activé le mode automatique (territoires paléoencéphalique et limbique du cerveau). Si la situation est nouvelle ou complexe, est activé un mode génératif (territoire néocortical ou préfrontal du cerveau).

Au fur et à mesure de notre existence, nous mémorisons et oublions de nombreuses expériences et construisons une représentation du monde, des autres et de nous-mêmes. Il est ainsi possible de distinguer :

- un soi dans le présent immédiat, qui perçoit son environnement par le biais de ses sens et du traitement cérébral des informations reçues ;
- un soi autobiographique, qui se perçoit dans le passé, le présent et le futur sur la base d'un récit qui s'est construit au fil du temps.

L'expression de qui l'on est passe par :

- notre corporéité, le "corps-objet" (corps physique qui englobe nos qualités anatomiques et physiologiques, qui se manifestent dans les fonctions anatomo-biologiques vitales) ;
- notre corporalité, le "corps-sujet" (le substrat substantiel de l'ensemble psychophysique de l'individu vivant), qui engage un personnage, celui que l'on a construit (représentation de qui l'on est au travers de croyances et préjugés au sujet de soi, des autres et du monde).

Parler du dépassement de soi suppose de s'interroger sur la dimension à dépasser dont il est question : la dimension "physique", mentale, psychologique, émotionnelle..., sachant qu'en vertu de leur imbrication et de leur interdépendance, toute action à un niveau aura des conséquences à un autre, entraînant des boucles de rétroaction multiples et complexes.

Plus récemment, la recherche en neurosciences, anthropologie, biologie, embryologie, génétique, épigénétique, psychologie et sociologie notamment éclaire la construction identitaire de nouvelles découvertes. Sans entrer ici dans le détail de ces disciplines hautement techniques et sophistiquées, retenons, de façon schématique, qu'un individu naît avec un capital génétique, lequel s'exprime (ou ne s'exprime pas) selon le contexte de vie de la personne.

Le terme d'épigénétique a été créé en 1942 par le biologiste britannique Conrad Waddington. Waddington cherchait ainsi à réunir au sein d'un même concept le monde de la génétique (rappelons que les gènes ont été découverts au début du xx<sup>e</sup> siècle) avec celui de l'embryologie. La génétique s'intéresse principalement à la notion d'hérédité et à la transmission des traits et caractéristiques d'une génération à l'autre. L'embryogenèse, aujourd'hui dénommée épigenèse, se concentre, quant à elle, sur la mise en place de ces traits lors du développement d'un être vivant.

La découverte de l'ADN a marqué un tournant fondamental. Ainsi que l'explique Edith Heard, spécialiste mondiale de l'épigénétique – discipline en plein essor depuis le début des années 2000 – et directrice du European Molecular Biology Laboratory à Heidelberg, chacune de nos cellules contient l'intégralité de notre code génétique. Néanmoins, elles se spécialisent et deviennent des cellules de peau, de muscle, de neurones, etc. L'épigénétique participe à la régulation de l'expression de nos gènes, comme autant de modifications chimiques de l'ADN qui permettent au corps d'acquérir et de conserver son identité au cours de son développement. De façon intéressante, ces modifications ne sont pas définitives ; elles sont réversibles. Cela signifie qu'il existe des changements d'expression des gènes, sans modification de la séquence ADN. Des marques épigénétiques permettent aux cellules d'acquérir leur identité sans transformation chimique de l'ADN. Ces changements sont à la fois stables et réversibles. Ils sont comme des mémoires qui peuvent être transmises aux générations suivantes de cellules, ou être effacées.

Cette plasticité est aussi celle qui caractérise le cerveau et son réseau neuronal complexe, champ d'échanges électriques, énergétiques et chimiques intenses. En raison de cette plasticité, il est possible de modifier le système de connexions neuronales. Ce qui, sommairement résumé, signifie qu'il est possible d'altérer – au sens de modifier – notre “câblage” cérébral, sous l'effet de nos comportements, de nos émotions et de nos croyances. Ces modifications vont donc à leur tour rétroagir sur nos comportements, émotions/ressentis et croyances/pensées. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette formidable propriété du cerveau lorsque nous réfléchirons à la mise en place de conditions à même de soutenir les changements que nous souhaitons opérer.

Ces découvertes ont eu un impact fondamental sur la pensée déterministe, au nom de laquelle certains ont longtemps considéré que nous devenons qui nous sommes programmés à devenir à la naissance, sans pouvoir altérer cette destination.

Il convient toutefois de noter que le contexte socio-économique et plus largement culturel participe, lui aussi, à notre construction identitaire et détermine pour partie (sans pour autant que cela soit inéluctable) notre développement.

“Pourquoi devient-on qui l'on est ?” Cette question, qui sert de sous-titre au livre *Les Origines* du sociologue Gérard Bronner, est intéressante dans sa formulation même. En effet, elle sous-entend que ce que nous sommes est le produit d'une évolution. Nous sommes le résultat d'un processus de transformations et de changements à l'issue desquels nous devenons “nous”.

D'un point de vue conceptuel, cela pose néanmoins question. Un nourrisson, un enfant est-il moins “soi” qu'un adulte ? Du point de vue de l'adulte qui se retourne sur son passé, il est possible qu'il ait le sentiment et la réminiscence de son évolution et des progrès accomplis ; et donc une impression de complétion progressive au cours de son existence. Mais du point de vue de l'enfant, à l'âge qui est le sien, il est possible que celui-ci ait le sentiment, sinon la conscience, d'être véritablement “lui”. Est-ce à dire que l'on peut considérer que l'on est “soi” à partir d'un certain niveau de développement ? En ce cas, quel est le moment à partir duquel on peut se considérer “complet” ou “abouti” ?

Au sein des lignes de Bronner, comme précédemment évoqué, deux grandes idéologies s'affrontent : le tout génétique, d'une part, qui, comme indiqué plus haut, déterminerait irrémédiablement notre destin et notre construction identitaire, lesquels ne seraient que

l'expression du déroulement d'un programme génétique auquel on ne pourrait se soustraire ; et le tout social, d'autre part, qui pourrait se décomposer :

- en social-familial sur le mode psychanalytique freudien et œdipien (nos parents étant responsables de nos traumatismes et de nos maux) ;
- en social-collectif, sur le mode bourdieusien (*cf.* Pierre Bourdieu, sociologue français) ou foucauldien (*cf.* Michel Foucault, philosophe français), aux termes duquel la société et plus largement la culture y attachée détermineraient notre développement identitaire et seraient, à ce titre, responsables de la réussite ou de l'échec de notre progression sociale.

D'un point de vue systémique, chacune de ces propositions contient des éléments de "vérité", et donc de "faux", car aucune, de manière absolue, n'a force explicative à elle seule, le réel ne pouvant être valablement décrit par l'une ou l'autre prise isolément. C'est dans leur complémentarité que se crée la pertinence.

Bronner, "produit transclasse" (ou transfuge de classe) comme il se définit parfois, rappelle avec justesse la honte régulièrement associée au statut de ces "transclasses", qui ont pourtant su s'élever au-dessus de leur condition et accéder à un monde socio-économique perçu comme plus prestigieux, sinon plus enviable. Honte de ses origines, honte de ne pas maîtriser les codes d'un certain segment de la société, hontes multiples comme autant de cailloux dans la chaussure de l'estime de soi qui, parfois, poussent à s'extraire de son milieu et à se dépasser. Le dépassement de soi comme dépassement de ses origines socioculturelles. Nous y reviendrons ci-après.

La construction de soi ne résulte pas de la seule expression des gènes et des forces parentales et sociétales à l'œuvre. Elle est aussi le fruit de la doxa (la doxa peut se définir comme "l'ensemble plus ou moins homogène d'opinions, confuses ou pertinentes, de préjugés populaires ou singuliers, de présuppositions généralement admises et évaluées positivement ou négativement, sur lesquelles se fonde toute forme de communication") socialement véhiculée, laquelle peut créer les conditions de prophéties autoréalisatrices. Pour mémoire, les travaux de Robert Rosenthal, psychologue américain, ont montré l'influence des projections sur les individus – l'effet Rosenthal ou Pygmalion –, en vertu desquelles un individu déclaré par un autre comme capable se vit comme tel et donc "devient" capable, et à l'opposé, un individu jugé "incapable" tendra à donner raison à son juge et atrophiera progressivement ses capacités. Une nouvelle piste à explorer quand nous évoquerons le dépassement de soi.

Dans le parcours de la construction d'un soi, toujours mystérieux, il y a peut-être aussi le rôle du hasard, du fortuit, de l'inopiné, autant d'événements aussi inattendus que déterminants à la faveur desquels cette construction prend un tour non prédit et imprévu. "C'est ce que le sociologue Norbert Alter nomme des « fées », c'est-à-dire des personnes qui semblent voir en vous le destin qui pourrait être le vôtre et vous aident [...]. Alter explique qu'après ces dons qu'il a reçus, il se sentait redevable et devait réussir en retour. Cette générosité sociale, dont il bénéficia parfois, inscrivit en lui une injonction de réciprocité<sup>3</sup>." Ces moments, souvent isolés, uniques ou brefs, peuvent inscrire une trace indélébile dans notre évolution et nous transformer à jamais. Ils témoignent de la force de l'émulation entre individus, de la puissance de l'exemplarité et du pouvoir du soutien apportés par certaines personnes dans notre existence tant personnelle que professionnelle. Sur cela également, nous reviendrons.

Enfin, rappelons ici que la conscience de "soi" est le produit d'une pensée, donc d'une langue et d'un langage, c'est-à-dire une narration. Et le récit que nous faisons à notre

propre sujet, comme toute histoire, peut être modifié pour créer la possibilité d'un autre avenir. Le dépassement de soi est ici adoption d'une nouvelle mise en mots de qui nous sommes.

## QU'EST-CE QUE LE DÉPASSEMENT DE SOI?

Le concept du dépassement de soi est souvent abordé sous l'angle :

- des conditions préalables qui le prédisposent, le rendent possible;
- de ce qu'il est intrinsèquement, à savoir un franchissement ou un repoussement de limites;
- des conséquences qu'on lui attache : la réussite, le succès, la victoire, la transformation...

La question du dépassement de soi suppose, d'une part, une temporalité, qui se déroule entre l'origine, le départ – d'où je viens, où j'en suis actuellement – et une destination, une arrivée – où je veux aller, qui je veux être – et, d'autre part, un mouvement, une dynamique, pour passer de l'un à l'autre.

“Pourquoi suis-je devenu qui je suis?” Cette question interroge la séquence chronologique de causes et d'événements qui participent à la construction de chacun. En d'autres termes, quelles sont les raisons qui ont présidé au façonnement de mon identité, les causes qui expliquent pourquoi je suis qui je suis (ou pense être). C'est une question aussi légitime qu'intellectuellement intéressante. Elle suppose qu'il existerait des événements fondateurs, des causes identifiables, isolées voire uniques (du point de vue de leur valeur explicative), plus signifiants que d'autres (également vécus ou rencontrés au cours de notre existence) à même de rendre compte de la manière dont notre personnalité s'est construite. Par exemple, si je suis aujourd'hui timide, c'est parce que lorsque j'avais huit ans, une maîtresse s'est moquée de moi devant toute la classe. Ou encore, si j'ai commis un vol, c'est parce que lorsque j'étais enfant, ma famille était pauvre et que j'ai une revanche à prendre. On pourrait multiplier les exemples de liens supposés directs entre des causes et des effets.

Selon la logique systémique que nous privilégions dans nos réflexions depuis de nombreuses années, nous lui préférons cette question : “Comment suis-je devenu qui je suis?”, laquelle prend en considération, d'une part, la multiplicité de facteurs et de causes circulaires (c'est-à-dire qui rétroagissent les unes sur les autres) auxquels nous sommes exposés et, d'autre part, les relations que nous entretenons à certains de ces facteurs que nous choisissons de retenir, que nous rendons signifiants et qui influencent nos réactions et décisions.

Les événements et situations auxquels nous sommes exposés sont innombrables, interdépendants, de nature diverse, d'importance différente à nos yeux. Nous ne retenons qu'une infime partie d'entre eux : ceux qui ont suscité directement ou indirectement une émotion particulière, ceux qui “cadrent” avec le récit que nous faisons de notre propre vie et avec la description de notre identité, ceux que nous considérons comme remarquables, dignes d'intérêt, et que nous choisissons de mémoriser, ceux qui sont reconstruits par notre cerveau, au fil des ans...

Ils entraînent une série de décisions qui elles-mêmes influencent, en retour, la lecture que nous faisons de ce qui nous est arrivé, nous arrive ou nous arrivera.

Imaginons ainsi un jeune adolescent au sommet d'un rocher depuis lequel il peut sauter dans la mer, qui se trouve trois mètres plus bas. Sa perception de la hauteur est tout à la fois conditionnée par :

- l'endroit où il se trouve (trois mètres paraissent plus importants depuis le sommet du rocher que depuis la mer);
- l'expérience du saut qui est la sienne (A-t-il déjà sauté? Comment cela s'est-il passé auparavant?);
- sa condition physique;
- sa perception du danger et son goût du risque;
- le contexte de défi dans lequel il se trouve (À quel point choisit-il de se mesurer? Que cherche-t-il à prouver?).

Imaginons maintenant que ce jeune adolescent a peur de sauter. Au bout de longues minutes, poussé par ses camarades qui lui enjoignent de sauter, il se décide enfin.

- Finalement, il se rend compte que la chute est très courte et que la plongée dans la mer est très agréable. Peut-être se dit-il que, finalement, "ce n'était pas la mer à boire" et que ce qu'il appelait préalablement "le saut de la mort" est en fait une plongée tout ce qu'il y a de plus banal. Il est prêt à recommencer.
- Au contraire, peut-être a-t-il le sentiment qu'il lui a fallu faire preuve d'un courage immense pour se jeter dans le vide. Une fois dans l'eau, il savoure ce qu'il appelle une victoire. Néanmoins, il n'est pas certain de vouloir recommencer car il se souvient de la peur qui a été la sienne et il ne sait pas encore s'il souhaite s'y exposer de nouveau.
- Enfin, peut-être la chute s'est-elle très mal passée. En sautant, il a heurté un rocher et s'est blessé. Il sait désormais qu'il ne recommencera jamais plus, qu'il a été imprudent, qu'il n'aurait pas dû se laisser influencer par ses camarades et qu'il aurait dû plutôt écouter les adultes, qui lui avaient déconseillé le saut.

*A contrario*, imaginons à présent que ce jeune adolescent n'éprouve aucune peur de sauter. Mieux, il court sur le rocher et se jette dans le vide en hurlant de joie.

- À peine est-il dans l'eau qu'il pense déjà à remonter sur le rocher pour répéter le saut et la sensation de jubilation qui l'accompagne.
- Maintenant, il souhaite "faire plus fort" et grimpe sur un rocher plus impressionnant qui plonge à cinq mètres dans la mer.
- Son saut s'est mal passé : il a fait un plat sur le dos et peine à regagner le bord tant la douleur est importante. Il a du mal à reprendre son souffle et n'a plus du tout envie de sauter, pour l'heure.

Cet exemple aux multiples déclinaisons vise à montrer combien la manière dont nous appréhendons la vie et les situations que nous rencontrons est conditionnée par une multitude de facteurs, certains identifiables, d'autres plus difficilement, qui appartiennent à notre histoire, à ce que nous en avons mémorisé (c'est-à-dire construit), ce que nous en retenons à l'instant et ce que nous en projetons pour l'avenir. Comme toute décision (d'importance), le choix de se dépasser est largement influencé par ces éléments de notre passé, de notre présent et de notre futur.

Transposons cette situation dans le monde professionnel. Une présentation en public, une conversation difficile avec un collaborateur, un rendez-vous crucial avec un client, une tâche

à accomplir seul(e) pour la première fois, une décision complexe... Les occasions de défi sont nombreuses qui requièrent de notre part de surmonter notre appréhension, voire notre crainte ou notre peur, qui exigent de faire preuve de courage, qui nous exposent potentiellement à du stress avant, pendant et parfois après l'avènement de la situation en question.

Comment réagissons-nous? Qu'est-ce qui conditionne nos réactions? Avons-nous la possibilité d'infléchir ce que nous éprouvons, ce que nous pensons? Comment?

Est-il acceptable de décliner la proposition de défi qui nous est faite, d'éviter de s'exposer à ce qui nous effraie? Ou, au contraire, notre rôle exige-t-il que nous surmontions notre réticence et notre appréhension? Est-ce suffisant pour "se jeter" dans le vide?

Existe-t-il des étapes intermédiaires qui nous permettent de construire progressivement notre compétence et de renforcer notre confiance en nous? Avons-nous le temps et les moyens de les mettre en place?

Que faire lorsque "rien ne nous a préparés" à des circonstances exceptionnelles (une catastrophe naturelle, un accident mécanique ou chimique, une crise subite...) et qu'il nous faut néanmoins réagir et décider du mieux possible, en dépit de notre peur, de notre fatigue ou de l'incertitude?

Le dépassement de soi semble se situer au carrefour de notre "identité", de notre "soi", exposé à un environnement particulier que colorent présent, passé et futur, et mis au défi par un objectif, une mission, une urgence : établir un record mondial, faire quelque chose d'inédit, asseoir un progrès significatif, se sauver d'une situation périlleuse... Il dit quelque chose de notre capacité à nous montrer – à nos yeux et/ou ceux des autres – plus grands, plus forts, plus audacieux, plus courageux, plus tenaces, etc.

Existe-t-il une prédisposition au dépassement de soi? En d'autres termes, certains d'entre nous constituent-ils de "meilleurs" candidats au dépassement en raison de la possession ou de la maîtrise de certains attributs? Ceux qui se surpassent sont-ils des compétiteurs, des êtres épris de compétition animés d'un puissant désir de gagner, d'être les premiers? Peut-on établir une équivalence entre dépassement de soi et héroïsme?

Existe-t-il des individus promis à un destin qui force le respect et l'admiration? Sommes-nous égaux face à la possibilité de se dépasser? Peut-on parler de méritocratie? Quelle part revient à l'individu dans son succès et quelle part peut être attribuée au contexte dans lequel il évolue, aux personnes et aux expériences croisées au cours de son existence?

Certaines cultures, certaines époques encouragent-elles le dépassement quand d'autres tentent de le restreindre, au nom d'un collectif qui prévaudrait sur l'individualisme ?

Existe-t-il des circonstances propices au dépassement de soi, par exemple des contextes de guerre, de catastrophe ou d'adversité qui nous révèlent à nous-mêmes et aux autres et font apparaître une part de notre personnalité ou des qualités jusqu'alors cachées ou ignorées ? En dehors de ces opportunités qui poussent certains d'entre nous au dépassement, assisterait-on à un tel dépassement?

Faut-il décider de se dépasser pour dépasser ses limites? Le dépassement est-il un choix ou une conséquence? Est-il nécessaire d'avoir conscience d'un objectif, d'une ambition et de tenter d'atteindre le premier ou de concrétiser la seconde? Peut-on se dépasser *à notre insu*, hors d'une volonté première et d'une stratégie associée?

Est-il possible de créer les conditions d'un dépassement individuel ou collectif?

Les questions sont aussi nombreuses que légitimes. Tentons ici de définir le dépassement afin d'explorer ensuite sa déclinaison au sein du groupe Altrad et sa présence au sein de notre culture.

## Le dépassement de soi : repousser ses limites

Se dépasser, est-ce repousser *des* limites ou *ses propres* limites? Qu'elles soient (initialement) externes ou internes, il nous semble que le dépassement de soi suppose de repousser des limites internalisées, que l'on a faites siennes, que l'on estime s'imposer à soi.

Du point de vue de l'évolution de chacun, entre le moment de notre naissance et celui de notre mort, il est possible de regarder notre existence comme une succession de dépassements de soi, puisque nous ne restons pas dans notre état initial de nourrisson. Nous grandissons physiquement, intellectuellement, émotionnellement sous l'effet de notre biologie et des expériences auxquelles nous sommes exposés.

Certaines de ces évolutions se font "naturellement", progressivement, sans même que nous ayons à y penser ou à les impulser. D'autres, en revanche, supposent une volonté, un désir, une décision de passer d'une rive à l'autre. Nous sortons d'une zone de confort, celle dans laquelle nous nous sentons à l'aise, pour entrer dans une zone de développement, celle dans laquelle nous nous sentons mis au défi.

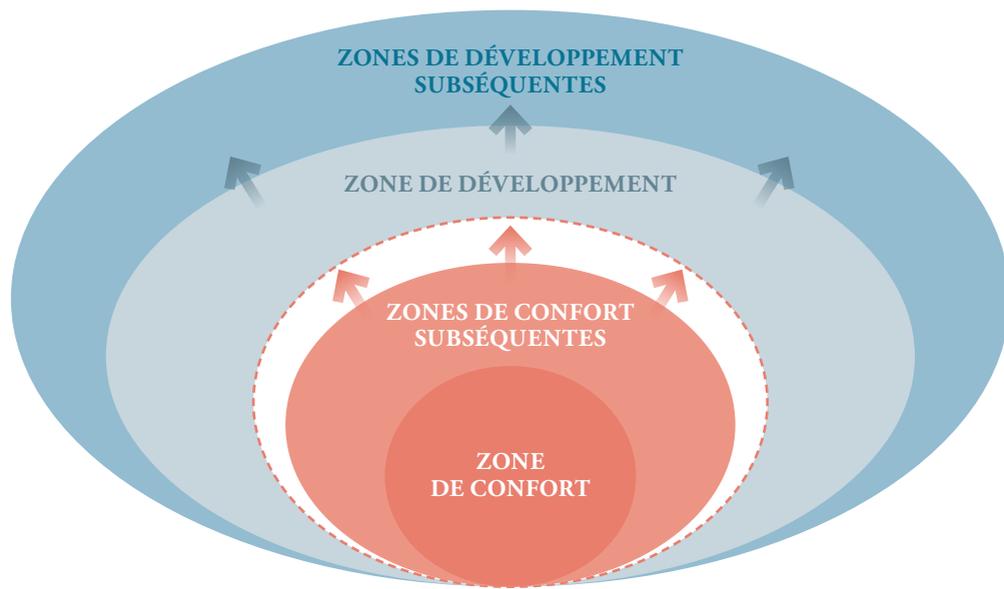


La zone de confort peut être définie comme un espace et un moment où nos moyens (nos ressources) sont alignés avec nos objectifs.

La zone de développement peut être définie comme un espace et un moment où moyens et objectifs ne sont pas encore alignés et où nous travaillons à leur convergence.

Comme l'illustre le schéma ci-dessus, le dépassement de soi peut donc être appréhendé comme le dépassement de limites actuelles (celles qui entourent la zone de confort), qu'il s'agisse de limites réelles ou supposées, vers la définition de nouvelles limites (celles qui entourent la zone de développement).

Chaque expérience, l'acquisition de nouvelles expertises et compétences, le renforcement ou l'élargissement de nos ressources modifient sans cesse l'emplacement de la frontière qui délimite notre zone de confort et notre zone de développement. Au gré de ces expériences, notre zone de confort s'élargit, repoussant potentiellement plus loin les limites de notre zone de développement, dans un mouvement de croissance continue.



Néanmoins, il est possible que, lorsque nous évoquons la notion de dépassement de soi, nous vienne à l'esprit la représentation d'une évolution extraordinaire, par comparaison à une évolution "naturelle", lente, progressive. C'est un peu comme si était attachée au concept de dépassement de soi l'idée d'un "saut quantique", d'une rupture qui signe le passage "hors du commun" d'un état à un autre.

Progressif ou brutal, le dépassement de soi suppose *a priori* la mise en œuvre de forces mentales (intellectuelles, physiques et émotionnelles) qui permettent de surmonter ses propres limites, qu'elles soient physiques, affectives, culturelles ou éducationnelles.

Comment s'opère ce déplacement des limites? À quelles conditions est-il rendu possible? Exige-t-il des qualités spécifiques, des traits de caractère particuliers, des conditions singulières?

Sans doute, lorsque l'on évoque le dépassement de soi, sont immédiatement convoquées des notions connexes : le courage, la ténacité, l'endurance, la persévérance, la résistance, la résilience, la transcendance, l'excellence...

Se dépasser, *i.e.* dépasser ses propres limites, semble être synonyme de :

- faire taire certaines de ses croyances, *i.e.* les croyances limitantes ;
- surmonter ses peurs ;
- traverser ses doutes ;
- combattre son sentiment d'impuissance ;
- optimiser son potentiel ;
- développer des aptitudes ou des capacités ;
- acquérir de nouvelles compétences ;
- croître en faisant grandir son humanité (intellectuelle, émotionnelle, physique, voire spirituelle) ;
- entrer en compétition avec soi-même ;
- s'extraire de sa zone de confort, de sa condition actuelle.

Se dépasser revient à : 1. faire ce que jusqu'alors on n'était pas capable de faire ; 2. faire ce que l'on n'avait encore jamais fait, les circonstances ne s'étant pas encore présentées et/ou 3. faire ce que l'on croyait ne pas pouvoir ou devoir faire.

## Dépassement de soi : quelles limites dépassons-nous ?

*C'est presque toujours par vanité qu'on montre ses limites.*

ANDRÉ GIDE

Définition d'une limite selon le dictionnaire Le Robert : "i. Ligne qui sépare deux terrains ou territoires contigus. ii. Partie extrême où se termine une surface, une étendue. iii. Terme extrême (commencement ou fin) d'un espace de temps. iv (au figuré). Point que ne peut ou doit pas dépasser l'influence, l'action de quelque chose. v (mathématiques, philosophie). Grandeur fixe dont une grandeur variable peut approcher indéfiniment sans l'atteindre (asymptote). vi. Possibilités (physiques ou intellectuelles) extrêmes.

Les limites peuvent être :

- physiques ou abstraites ;
- extérieures à nous ou endogènes ;
- réelles ou supposées.

En effet, les limites qu'il nous faut surmonter parfois pour continuer d'avancer, se sortir d'une situation délicate, atteindre les objectifs que l'on s'est fixés ou que l'on a acceptés peuvent être de plusieurs catégories : physiques ou biologiques, émotionnelles ou affectives, mentales ou intellectuelles, culturelles ou culturelles, matérielles ou temporelles... et parfois tout en même temps.

En outre, il existe des degrés, des niveaux différenciés de limites, lesquelles peuvent être perçues comme faciles, difficiles, voire impossibles à dépasser.

Une limite est-elle une limite en soi, dans l'absolu, avec un degré de difficulté commun à tous ? Ou alors, les obstacles auxquels chacun d'entre nous peut se trouver confronté sont-ils perçus subjectivement dans leur nature et selon leur niveau de difficulté par chaque individu ? Ceci signifierait que ce qui est déterminant est la relation que nous entretenons avec la limite.

Si certains peuvent trouver difficile, voire impossible d'entraîner leur corps et leur mental pour courir un marathon, cet effort paraît accessible à d'autres, qui se conditionnent et se préparent même pour des compétitions Iron Man !

Qu'est-ce qui les différencie ? Leur condition physique ? Les expériences de vie qu'ils ont rencontrées ? Leur manière de s'entraîner ? Leur rapport à l'effort, à la douleur, à l'abnégation, à la discipline ? Le soutien et les encouragements qu'ils reçoivent de leur entourage ? Leur conviction que certains défis leur sont inaccessibles ou qu'au contraire tout leur est possible ("*sky is the limit*") ? Leur pessimisme ou *a contrario* leur optimisme sans faille ? Leur niveau de confiance en eux, en les autres et/ou en la vie ?

Est nécessaire ce qui, autrement dit, doit être.

Est impossible ce qui ne peut absolument pas être.

En philosophie, on distingue l'impossibilité des essences et l'impossibilité d'actions.

- L'impossibilité essentielle est "ce qui ne peut pas être en raison de l'essence de deux choses qui s'excluent mutuellement". Par exemple, un cercle carré, une glace chaude, une chute ascendante... Penser l'un rejette obligatoirement l'autre.
- L'impossibilité d'actions détermine ce qui peut être ou ne pas être en fonction de critères particuliers. Par exemple, utiliser une ampoule est impossible avant l'invention de l'électricité; se trouver à Paris et à Pékin physiquement en même temps est impossible... L'impossibilité d'actions est variable. Ce qui était impossible hier, par exemple effectuer une opération à cœur ouvert au Moyen Âge, peut devenir possible demain. Ou encore, ce qui est impossible sous certaines conditions, par exemple la possibilité pour l'eau de geler à 30 °C, devient possible dès lors que la température chute à 0 °C ou en dessous.

### *Les limites "absolues"*

Par définition, une limite absolue est une limite universelle, qui s'impose donc à tous et tout, quels que soient le lieu et le temps. Elle est intangible. On ne peut pas y déroger.

Une limite absolue peut aussi être définie comme un invariant, c'est-à-dire une limite qui, dans un espace-temps donné, ne varie pas, mais pourrait varier sous certaines conditions (qui jusqu'alors ne s'étaient pas manifestées).

#### → Les limites biologiques ou physiologiques

La logique de la pratique sportive – qui inspire grandement le monde des entreprises – repose essentiellement sur la notion de dépassement de soi. En sport, il est question de battre des records existants (les siens et ceux d'autres sportifs), de repousser ses propres limites physiques et mentales, d'établir de nouvelles performances, de réaliser de nouveaux exploits.

Ce dépassement repose sur les efforts et l'entraînement des sportifs, mais aussi sur l'évolution technologique, technique, scientifique, médicale qui soutient les performances des athlètes.

L'environnement social participe également à ce mouvement : plus la société valorise la performance et l'exploit, plus elle incite au dépassement de soi (au moins jusqu'à un certain point et chez certains individus).

Force est de constater que les performances sportives n'ont cessé de progresser de manière quasi constante au fil des siècles et depuis l'institutionnalisation des records par les instances sportives internationales. Chaque nouveau record repousse plus loin les limites que l'on croyait jusque-là infranchissables, défiant parfois même le bon sens et la logique.

Peut-on concevoir que ce dépassement continu puisse être sans fin ? Est-il possible de repousser toujours plus loin les limites et de faire progresser à l'infini les performances ? Le dicton bien connu en finance "Même les arbres ne montent pas jusqu'au ciel" se vérifie-t-il ?

*A contrario*, est-il raisonnable d'imposer une limite absolue à la performance humaine dès lors que l'on assiste – au fil des ans – aux records qui tombent les uns après les autres, dans de très nombreuses disciplines sportives ?

Notons néanmoins qu'en matière de performances, il semble que les marges de progression des records tendent à diminuer. Les modèles mathématiques de prédiction des performances sportives qui reposent sur "une fonction curvilinéaire asymptotique décrivent tous une limite à l'augmentation des records dont l'asymptote fixe la valeur<sup>4</sup>".

Pourtant, d'autres modèles linéaires présentent une progression constante, donc théoriquement infinie (!), semblant ainsi défier les lois de la nature. Des exploits imprévisibles et invraisemblables (par exemple la performance du coureur Usain Bolt qui, en vitesse de pointe, court à 43 km/h) donneraient raison à ces derniers.

Cependant, en matière de performance humaine, les limites biologiques ou physiologiques – bien réelles – sont de deux ordres : structurel et fonctionnel.

Les limites physiologiques structurelles comme 1. "la résistance des tissus musculaires, osseux, cartilagineux, ligamentaires et aponévrotiques à la rupture, ou encore 2. la typologie musculaire, laquelle varie selon les individus, d'une part (hérédité), et au cours de l'existence, d'autre part, et conditionne notre capacité à produire des mouvements rapides et les limites fonctionnelles, par exemple la plus ou moins bonne synchronisation des mouvements (efficacité de la chaîne cinématique), déterminent la précision et la vitesse d'exécution du geste sportif. À cela, il convient d'ajouter les "aptitudes organiques", comme la vitesse de battement du cœur, qui influencent la résistance et l'endurance.

Avec l'aide de la technologie, l'évolution des entraînements et des conditions de vie (alimentation, sommeil, santé générale...), les limites sont repoussées par certains sportifs. Jusqu'où ?

Ce mouvement de progression continue pourrait-il porter un risque ? Celui de considérer que la performance hors du commun d'un sportif d'exception, qui est parvenu à réaliser un exploit, ne devienne la nouvelle norme, le "mètre étalon" à l'aune duquel toute performance doit désormais être mesurée, évaluée ? La logique du record est qu'il suffit qu'il soit battu pour devenir obsolète.

Ce qui peut – parfois – être laissé dans l'ombre de la réflexion, c'est qu'un record, unique, établi par un individu, une équipe à un instant T, ne constitue pas (nécessairement) le reflet des aptitudes du plus grand nombre. On touche ici à la double question de la transmissibilité (Que peut-on enseigner et apprendre pour créer les conditions de l'établissement d'une performance identique ou d'un nouveau record ?) et de la reproductibilité (Comment une telle performance peut-elle être réitérée ?).

En effet, de tels records, pour être établis, ont pu bénéficier d'une conjonction exceptionnelle de facteurs (température, terrain, sommeil, entraînement, etc.) qu'il n'est pas toujours aisé de reproduire. Est-il juste d'en faire désormais l'objectif à atteindre par le plus grand nombre ? Ou pire (mieux ?), la base plancher sur laquelle doit désormais s'appuyer toute performance et tout nouveau record ?

Par comparaison, en entreprise, la performance d'une année exceptionnelle doit-elle devenir la référence absolue sur la base de laquelle les performances à venir doivent être étalonnées ? Jusqu'où une organisation peut-elle croître ? Existe-t-il une limite – même provisoire – à la performance des équipes ? Comment une entreprise peut-elle créer les conditions de son développement continu, lequel emprunte nécessairement celui de ses collaborateurs ? Existe-t-il un moment où elle encourt le risque de la rupture, du désengagement de ses équipes, soumises à une trop forte pression (stress, fatigue, voire épuisement ou burn-out, découragement...) ? Comment néanmoins continuer de motiver chacun dans un mouvement d'ascension individuelle et/ou collective (culture de la victoire, du dépassement, de l'accomplissement...) ?

Peut-être une voie à explorer est-elle celle du rapport singulier que chaque organisation entretient avec ces notions de croissance, de développement, d'excellence et des moyens

humains, organisationnels, financiers et culturels qu'elle est prête à engager à ces fins (cf. nos séminaires 2018 et 2019 notamment) ?

Le dessin humoristique ci-contre illustre l'absurdité d'un système qui établirait des normes communes à tous indépendamment des spécificités singulières et qui apprécierait, hâtivement et arbitrairement, la qualité des parties prenantes sur la base d'un système d'évaluation unique et partiel.

→ Les limites absolues que l'on se fixe

Les limites auxquelles nous sommes soumis peuvent être de deux ordres :

- Celles qui s'imposent à nous – comme les “lois de la nature” (limites physiques et biologiques, voire psychologiques) et sur lesquelles notre action n'a (peu ou) pas d'influence. Par exemple, la loi de la gravité s'impose à tous et tout sur terre. Elle peut néanmoins être contrecarrée dans certaines conditions (en avion, en fusée, dans un environnement d'apesanteur artificielle...).
- Celles que nous nous fixons et déclarons absolues, infranchissables (lois, règles intérieures, principes culturels...) et qui sont susceptibles d'évoluer au cours du temps, au gré de l'évolution de la société, des mentalités, des progrès techniques et médicaux...

En entreprise, la question pourrait être celle-ci : existe-t-il des limites absolues à la performance, à ce qu'il est possible de réaliser ? En d'autres termes, existe-t-il des limites techniques, financières, éthiques/juridiques, biologiques, cognitives..., infranchissables ou que l'on déclare infranchissables ?

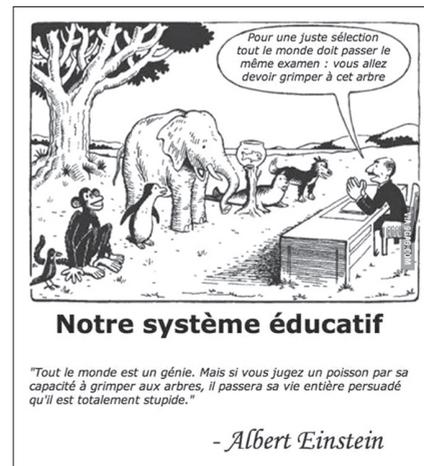
On peut imaginer, en effet, qu'un groupe définisse, pour lui-même, les limites au sein desquelles il entend opérer. En dehors de ce cadre, un comportement donné – considéré comme dangereux ou inadapté – deviendrait proscrit ou interdit, quand, à l'intérieur du cadre, un autre comportement donné serait suscité et encouragé.

Ainsi, une entreprise, par le truchement de sa culture, de ses principes, de son règlement intérieur écrit, de ses règles et métarègles implicites, délimite les frontières :

- au sein desquelles l'action est considérée comme possible, bienvenue, souhaitable et est donc encouragée ;
- au-delà desquelles l'action est jugée impossible, inappropriée, inacceptable et est donc découragée, voire interdite.

Une limite relative – par exemple ce qui est accepté dans une autre culture, dans un autre pays, à une autre époque – est ainsi érigée en limite absolue pour l'entreprise, à un instant T. On pense ici à des propos et comportements racistes ou sexistes qui ont pu – à une époque donnée – être acceptés, puis tolérés et qui sont aujourd'hui proscrits et sanctionnés dans de nombreux organisations et pays.

De la même manière, des comportements clientélistes ou des actes de corruption, qui ont pu ou continuent d'exister dans certaines cultures et ont été/sont acceptés comme



participant à l'équilibre du système (mécanismes de redistribution et/ou de meilleur partage des richesses) sont – sous l'effet du développement des pratiques de bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption – de plus en plus combattus et strictement sanctionnés.

*Les limites supposées : les croyances limitantes*

*La confiance en soi est le premier secret du succès.*

RALPH WALDO EMERSON

*Ils ne savaient pas que c'était impossible, alors ils l'ont fait.*

MARK TWAIN

Une croyance est “l'action, le fait de croire une chose vraie, vraisemblable ou possible” (Le Robert). Elle se comprend comme une certitude, une conviction, une foi. En d'autres termes, relève de la croyance le fait de considérer une pensée comme vraie, comme appartenant à ou définissant la vérité.

Une croyance existe indépendamment (dans une certaine mesure en tout cas) des faits qui la corroborent ou la démentent. Ainsi, nous pouvons tenir pour vraies une chose, une idée, une pensée, que celles-ci soient non avérées scientifiquement ou empiriquement, qu'elles soient supposées comme telles, et ce même si les faits indiquent le contraire. Devient une croyance une pensée qui se conçoit comme véritable, indubitable, réelle.

Une croyance peut concerner soi, les autres et le monde en général. Son objet peut être *une personne (ou un groupe de personnes), un concept abstrait (une valeur, une idée), un fait (une action, une situation “réelle”...), etc.*

Une croyance peut donc être :

- liée à soi. Elle est une expression de ce que je considère vrai me concernant, de l'idée que je me fais de moi : “je suis curieux”, “je suis nul”, “je suis chanceux”, etc. ;
- liée aux autres. Elle est une expression de ce que je considère comme exact concernant les gens en général ou des personnes en particulier : “mon collègue est idiot”, “les hommes sont vils”, “les gens sont méchants”, “l'Homme est bon” ;
- liée au monde. Elle est une expression de ce que je considère comme indiscutable concernant le monde, la vie, la société : “la terre est plate”, “la réussite, c'est d'avoir de l'argent”, “pas de gain sans effort”, etc.

Elle est une élaboration de ce que je pense de moi, des autres et du monde à partir de mes perceptions et du traitement cognitif, émotionnel et expérientiel que j'en fais.

Elle peut également concerner, par extension, les objectifs qui sont les miens (“mes objectifs professionnels sont réalistes ou inatteignables”), les moyens dont je dispose (“je suis pauvre, riche, dans une situation de sécurité, je suis compétent pour remplir cette tâche”...), les enjeux auxquels je suis soumis (“si je faillis, je meurs”, “j'ai le droit à l'erreur”...).

Rappelons ici brièvement que dans une logique systémique, on considère que nous n'avons accès au monde que par le truchement de nos sensations et du langage. Ce qui dit “l'essence d'une chose” est donc éminemment relationnel, subjectif et culturel. À

titre d'illustration, l'on pourra se souvenir de ce que David Hume (*Essais esthétiques, De la norme du goût*, 1757) écrivait au sujet de la beauté : “La beauté n'est pas une qualité inhérente aux choses elles-mêmes, elle existe seulement dans l'esprit qui la contemple, et chaque esprit perçoit une beauté différente.” L'observation est fonction de l'observateur. Elle est une projection. Ce qui est observé est conditionné par qui observe, depuis quelle place, à quelle époque ou quel moment.

Une croyance dite limitante est observable, repérable par les conséquences qui sont les siennes sur notre comportement, nos décisions, nos actions. Dès lors qu'une croyance – celle d'un individu ou d'une équipe – a pour effet la dévalorisation, la limitation de ce que l'on s'autorise ou de ce que l'on ose, voire empêche toute action jugée *a priori* comme vaine, elle peut être considérée comme limitante.

Il est désormais admis que nos certitudes, nos convictions et croyances influencent considérablement nos comportements et par suite notre efficacité, dans un sens comme dans l'autre.

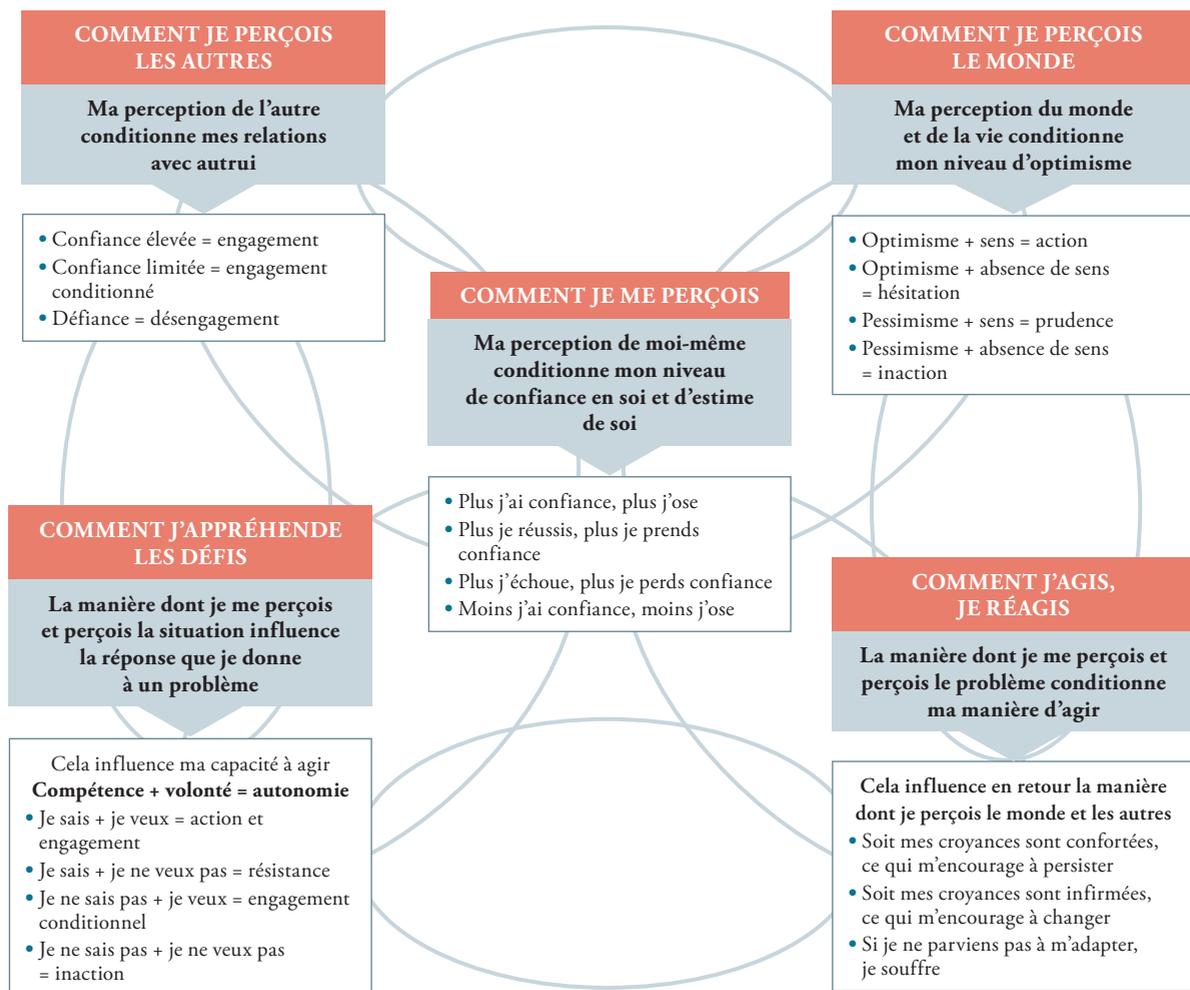
On pourra se remémorer les études réalisées dans les années 1960 par le psychologue américain Robert Rosenthal, qui ont mis en évidence “l'effet Pygmalion”. Concrètement, il s'est agi de montrer l'influence des attentes et préjugés des enseignants sur les résultats des étudiants. Les élèves sont répartis arbitrairement (ou de manière randomisée) en deux groupes égaux en nombre. Les enseignants sont informés que la répartition des élèves s'est faite selon des critères de niveau académique. À l'enseignant du premier groupe on indique que les élèves sont doués. À celui du second, on indique que les élèves sont plus lents dans leurs apprentissages. Au bout d'un an, les résultats des élèves sont évalués à nouveau. Les étudiants réputés les plus capables académiquement ont progressé alors que ceux des élèves réputés moins capables ont régressé ! Cette expérience vise à prouver l'impact de la croyance de l'enseignant à propos de ses élèves sur leur capacité d'apprentissage.

Ainsi, si la conviction de notre incapacité ou de l'inévitabilité de l'échec peut créer les conditions de ce dernier, *a contrario*, l'ignorance de l'impossibilité permet d'oser faire, et en faisant l'impossible, d'ouvrir du même coup le champ des possibles.

Selon Robert Dilts (auteur, formateur et consultant américain, père de la programmation neurolinguistique), les croyances limitantes relèvent principalement de trois thématiques.

- La dévalorisation : Se dévalorise une personne qui se déprécie, doute de sa valeur ou est persuadée de ne pas en avoir du tout ou pas assez. Ainsi, elle peut estimer ne pas mériter obtenir ce qu'elle désire ou ce à quoi elle aspire.
- L'impuissance : Se rend impuissante une personne qui se sent incapable d'atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé ou qu'on lui a fixé, et ce même si elle reconnaît que le but est réaliste et atteignable pour d'autres.
- Le désespoir : Le désespoir survient lorsqu'une personne (ou un groupe de personnes) juge impossible ou vain d'atteindre un objectif donné, soit parce qu'elle considère que cela n'aura pas l'impact désiré ou ne fera aucune différence (pessimisme quant aux effets attendus : “le jeu n'en vaut pas la chandelle”, “cela ne fera aucune différence”, “tout est irrémédiablement perdu”), soit parce qu'elle est convaincue que son action personnelle sera inopérante ou insuffisante (“c'est hors de mon contrôle”).

Comme évoqué à l'occasion du séminaire Altrad 2022, la relation singulière que nous entretenons à soi, aux autres et au monde conditionne notre capacité et notre volonté d'action.



Souvenons-nous de l'approche de Seligman, dont nous avons parlé l'an dernier. Soucieux de dépasser une approche mécanique des êtres vivants, Seligman a tenté de comprendre comment notre psychisme influence notre attitude face à l'existence. Il est ainsi parvenu à définir deux "profils types" : celui du pessimiste et celui de l'optimiste.

Selon lui :

- Un pessimiste, c'est quelqu'un qui, quand quelque chose de mauvais lui arrive, croit trois choses : "1. c'est permanent, ça va durer pour toujours; 2. c'est contagieux, ça va saper tout ce que j'entends; 3. c'est incontrôlable, je ne peux rien y faire."
- Un optimiste, quand quelque chose de mauvais lui arrive, pense : "1. c'est temporaire, 2. ça ne concerne que cette situation et 3. je peux y remédier."

Dans un monde qui change de manière rapide, ample et incertaine, la nécessité d'adaptation de chacun est primordiale. Cette adaptation concerne également notre capacité à actualiser les croyances que nous avons construites et entretenons à notre sujet. Elles sont le fruit de notre éducation familiale, de notre parcours scolaire et des professeurs que nous avons rencontrés, des relais d'opinion sociétaux, des amitiés que nous avons nouées...

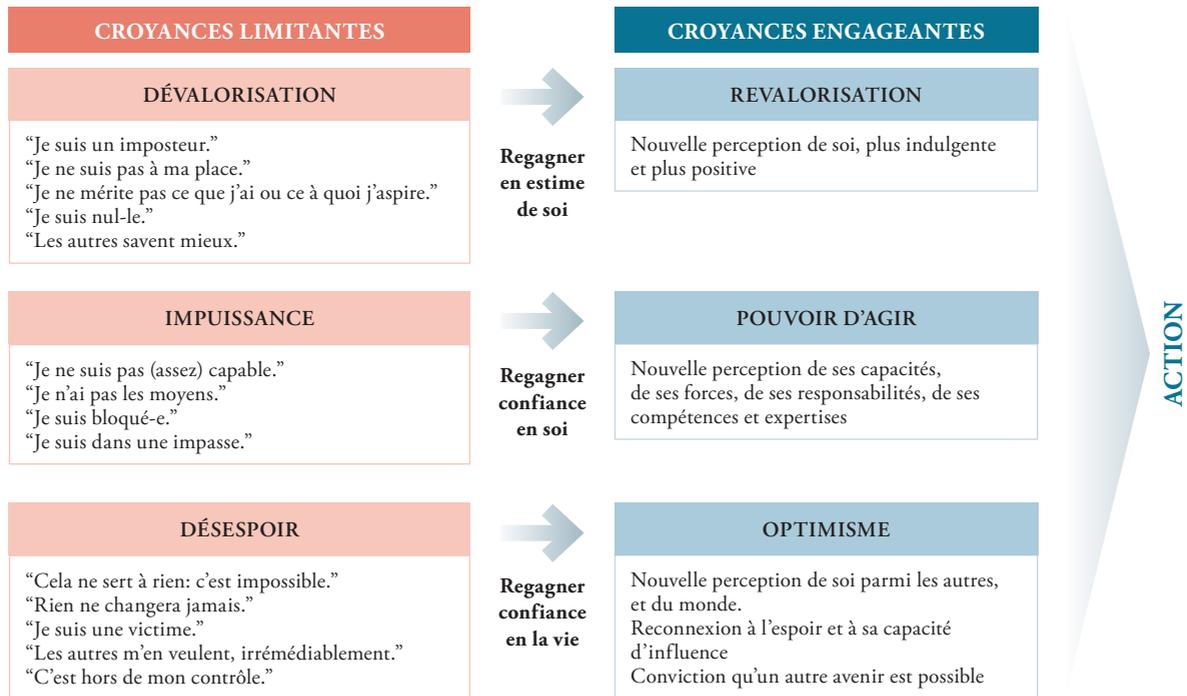
Est-il possible de restructurer ces croyances, de désapprendre quelque chose à notre sujet, au sujet des autres et du monde, et de remplacer des croyances devenues obsolètes et/ou invalidantes ?

Sortir, traverser, actualiser ou transformer une croyance limitante suppose :

- d'en prendre conscience (*a priori* ou *a posteriori*) ;
- d'identifier et reconnaître l'intention positive sous-jacente ;
- d'identifier la présupposition inconsciente et non verbalisée, le postulat à la base de la croyance ;
- d'élargir la perception en adoptant d'autres angles/points de vue ;
- de remettre en question les chaînes de causes à effets que l'on tient pour vraies et explicatives 1. en questionnant les équivalences simples et linéaires, 2. en privilégiant une approche plus complexe et circulaire (plusieurs causes peuvent produire les mêmes effets ; une cause peut produire plusieurs effets ; les effets peuvent rétroagir sur les causes) ;
- de chercher ou accueillir les informations qui permettent d'envisager comment trouver des alternatives à la croyance et comment agir autrement ;
- d'envisager la possibilité d'un futur alternatif, de reprendre espoir en l'avenir ;
- de créer un réseau de soutien positif autour de soi, de clarifier et actualiser les relations clés qui contribuent à conférer du sens à notre mission, notre projet, notre objectif.

En résumé, il convient de transformer des croyances limitantes en croyances engageantes qui :

- supposent un certain optimisme ou espoir dans le futur ;
- rétablissent un sens de ses capacités et de ses responsabilités ;
- restaurent un sens de sa valeur personnelle et de son appartenance à un groupe soutenant et bienveillant.



Cela permet de modifier ses pensées, son état émotionnel ou son comportement, quel que soit l'ordre de transformation – pensées, puis émotions, puis comportement ; ou comportements, pensées puis émotions ; ou émotions, pensées puis comportement... – afin de reconstruire une nouvelle croyance plus propice à l'estime de soi, à la confiance en soi et par suite à l'action.

### Le dépassement de soi : quels risques associés ?

Le dépassement de soi est-il “mauvais” en soi ? Constitue-t-il une fuite en avant aussi vaine que dangereuse ? Est-il à proscrire ou au contraire souhaitable, voire inéluctable ? Quels sont les risques et les bienfaits du dépassement de soi ?

#### *Le risque de mise en danger*

Par définition, on sait que l'on a déplacé une limite, une frontière, une borne dès lors que l'on “est toujours vivant” au-delà de la limite initiale. Ce qui était jusqu'alors une limite ne l'est plus. La frontière est déplacée.

En revanche, on ne sait que l'on a dépassé une limite “absolue”, intangible (ce que d'aucuns désignent comme une “vraie” limite) qu'une fois que ladite limite a été franchie et que les conséquences de ce franchissement se révèlent irréversibles.

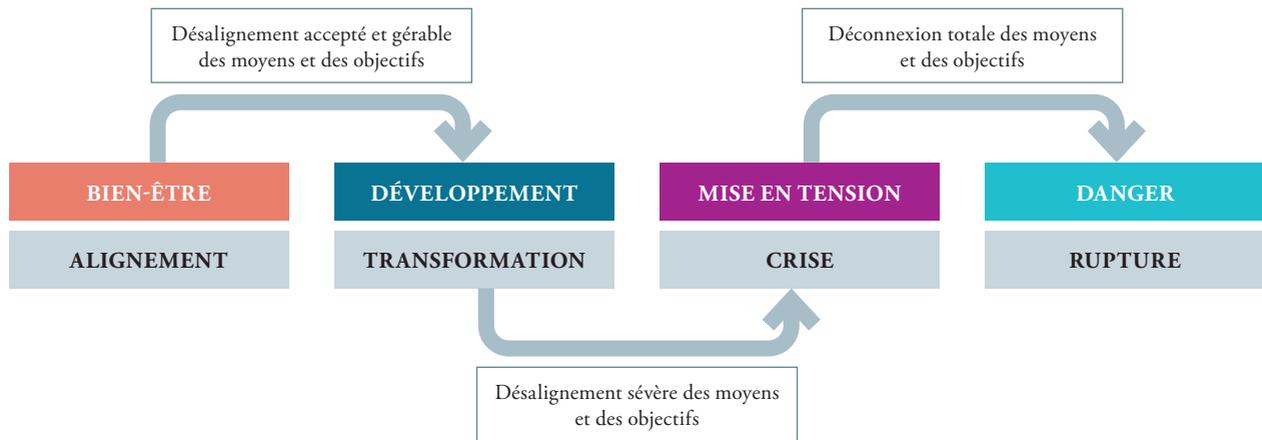
Par exemple, franchir la limite de son illettrisme nous projette dans le monde de la lecture. Il nous est désormais impossible de regarder un texte – dans l'alphabet que nous avons appris – sans le lire. La limite est franchie de manière irréversible (sauf accident cérébral qui viendrait perturber ou oblitérer l'acquis).

De la même manière, une fois que je sais marcher, chaque fois que je me lève et décide d'avancer, je marche. L'acquisition de cet apprentissage est définitive. La limite qui existait entre l'impossibilité de marcher et la possibilité de marcher a été franchie. Bien sûr, on se souvient que dans cet exemple, notre aptitude à la marche est une fonction de notre état de santé et est donc susceptible d'évoluer.

Selon la nature des limites et les conditions de leur franchissement, ce dépassement peut demeurer écologique pour l'individu (il grandit, évolue...), le groupe auquel il appartient, le groupe lui-même ou plus largement la société :

- Soit parce que le franchissement a été progressif : il se comprend comme une série de franchissements dont la somme est d'ampleur, mais dont l'unité est “raisonnable”.
- Soit (ce qui revient au même) parce que la nature, l'ampleur ou la temporalité du franchissement sont restées compatibles, à chaque instant, avec la capacité d'adaptation et d'évolution de la personne, de l'équipe ou de l'organisation.

Certains dépassements, dans leur répétition, peuvent contenir un élément de danger, à l'instar d'une maladie non soignée qui devient chronique ou de l'exemple de la grenouille qui meurt ébouillantée si la température de l'eau dans laquelle elle est plongée augmente progressivement. Pendant un moment, l'adaptation est possible, jusqu'à un certain point, où elle devient impossible.



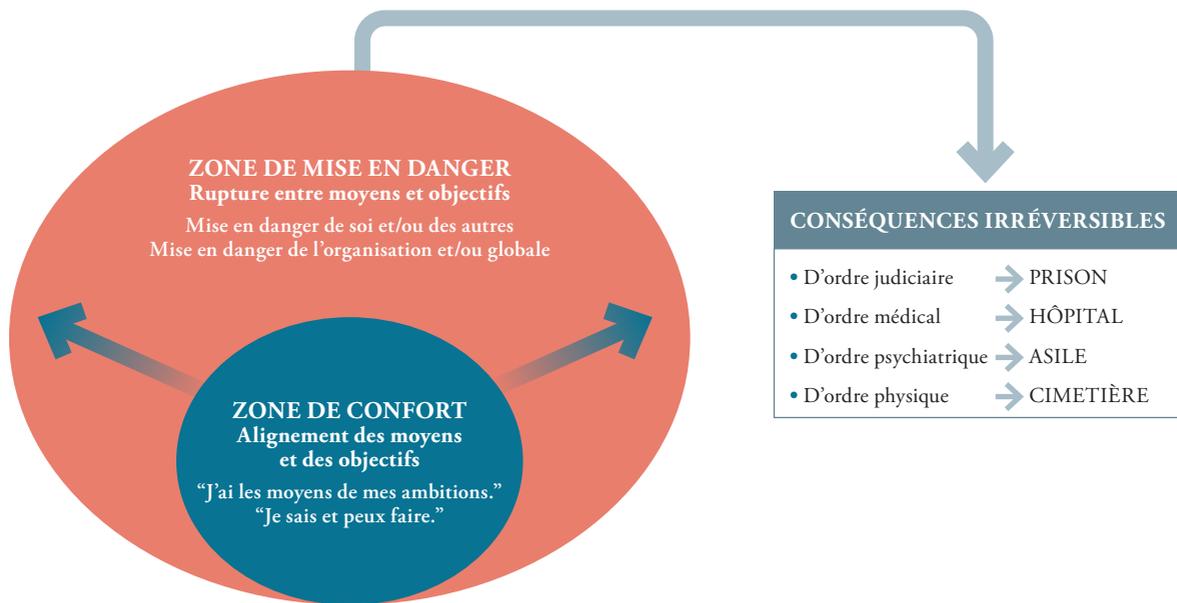
Enfin, certains dépassements se révèlent non écologiques en raison soit de leur vitesse d'exécution, de réalisation et/ou d'implémentation, soit de leur essence, leur nature, soit encore de leur ampleur, leur intensité.

On passe alors directement d'une zone de confort à une zone de mise en danger, où moyens, ressources et aptitudes sont déconnectés de l'objectif ou du but.



Le franchissement brutal de ces limites nous projette directement de notre zone de confort/zone de développement à une zone de mise en danger de notre être, d'un point de vue psychologique, physique ou social. Elles sont dépassées de manière irrémédiable. Paradoxalement, on pourrait estimer qu'une "vraie" limite est une limite qui, une fois dépassée, n'autorise pas de retour en arrière.

Ainsi, le franchissement soudain ou excessif – en termes de temps ou de niveau/qualité – de certaines limites peut avoir pour conséquence la projection dans une zone de danger dont l'issue peut être fatale.



Il existerait ainsi des paliers qui signent un dépassement de limites :

- continu et progressif, à même d'être métabolisé harmonieusement par le système (qu'il s'agisse d'une personne, d'une équipe ou d'une société) ;
- discontinu, mais néanmoins adaptatif, à même d'être accompagné, sous certaines conditions matérielles, physiques ou psychologiques plus exigeantes et évolutives ;
- disruptif et susceptible de faire entrer le système dans une zone de turbulences, de tensions qui, si elle s'élargit ou dure, est susceptible de provoquer épuisement (ressources mentales et physiques, financières et écologiques...) et, à terme, inaction ;
- dangereux, qui menace durablement ou irrémédiablement la pérennité et la survie du système, d'un point de vue physique, économique ou psychologique.

Il s'agit donc de faire la différence entre des limites qui peuvent être repoussées, à certaines conditions (rythme, amplitude, nature...) et des limites qui ne peuvent être franchies, sous peine de mise en danger létale, qu'il s'agisse de conséquences judiciaires, psychologiques, physiques ou sociales.

### *Le risque de généralisation et heuristique de disponibilité*

La tendance à la généralisation et le biais de disponibilité constituent des risques non négligeables, connexes à la mise en danger à laquelle ils risquent d'aboutir.

La généralisation consisterait ici à considérer que ce qui a été possible dans un contexte donné, pour une personne ou un groupe de personnes déterminés est reproductible dans un autre contexte et peut s'appliquer à tous (cf. dessin humoristique plus haut).

Par exemple, constituerait un risque de généralisation la tendance à considérer que tout nouveau record – obtenu dans un contexte particulier et peut-être difficilement

reproductible – devient la nouvelle norme à l'aune de laquelle doit désormais être mesurée et évaluée toute performance.

Si l'on comprend aisément la pertinence d'une telle logique dans certains contextes, comme celui de la compétition sportive, peut-être est-il ici utile de rappeler qu'une telle démarche peut facilement compromettre la performance par la mise en tension d'une organisation et de ses acteurs. L'équilibre du système, la santé des personnes et la pérennité de la société sont menacés.

À titre d'exemple, il est possible d'évoquer la performance exceptionnelle réalisée par de grands groupes industriels à la faveur d'un contexte géopolitique extraordinaire qui leur est favorable. Si le contexte vient à évoluer, ce qu'il ne manquera pas de faire, est-il raisonnable d'exiger de l'organisation qu'elle batte un nouveau record et de lui fixer comme benchmark de performance future une performance passée exceptionnelle? Comme le dit le dicton, il s'agit de savoir "jusqu'où aller trop loin"!

Le biais de disponibilité – aussi appelé heuristique de disponibilité – "désigne la tendance ou le mode de raisonnement des personnes qui, sur une question donnée, privilégient et surestiment les informations immédiatement disponibles à leur mémoire, en particulier lorsqu'elles sont stéréotypées". Sont ainsi privilégiées les informations immédiatement disponibles au détriment d'informations plus larges, plus récentes, différentes, à même de mieux décrire ou de nuancer la réflexion et l'analyse et de permettre une décision mieux informée.

Le jugement – qui n'est jamais totalement objectif, par définition – peut ainsi être influencé par :

- des informations nouvellement acquises sur un événement passé, lesquelles sont plus disponibles que des informations plus anciennes ou relatives à un scénario distinct sans lien causal direct avec l'événement (biais rétrospectif) ;
- des informations liées à des situations rencontrées fréquemment par le passé, lesquelles sont plus facilement représentées mentalement (conservatisme) ;
- des informations redondantes, répétées soit par des sources diverses, soit par la même source, mais fréquemment, lesquelles acquièrent une présence mentale de façon plus marquée ou plus facilement (ex. : *phénomène de la rumeur*).

Le jugement pouvant se trouver grandement altéré par une perception biaisée des éléments de faits et par leur interprétation, les choix rationnels peuvent être négativement influencés et la prise de décision s'en trouve faussée.

Une illustration – indirecte – de ce biais de disponibilité serait de banaliser un exploit réalisé par quelques-uns, et dont on parle beaucoup. Perdant ainsi son caractère exceptionnel ou singulier, l'événement devient commun. Il peut donc servir d'objectif au plus grand nombre, dont on exige qu'ils se mettent à la hauteur d'un exploit qui n'est plus nommé comme tel. La norme – irréaliste à honorer – devient persécutrice pour qui accepte de s'y référer.

## Dépassement de soi et efficacité

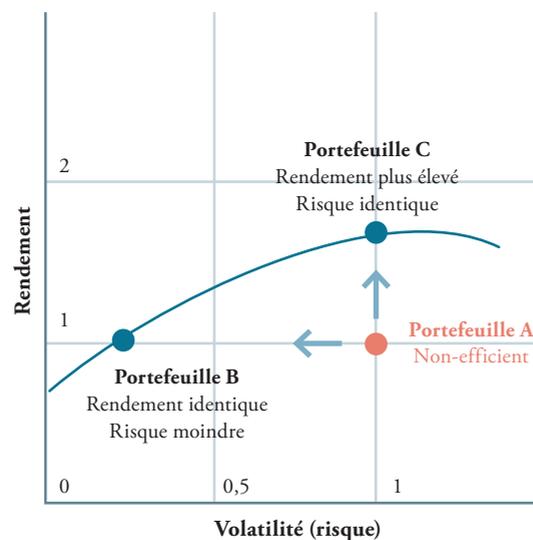
Une manière – originale? – d'appréhender le dépassement de soi est de faire un détour par la théorie moderne du portefeuille.

Selon cette théorie, est appelée “frontière efficiente” la “courbe qui représente tous les portefeuilles où, à un niveau donné de risque prévu, il n'existe aucune autre combinaison d'actifs qui possède un rendement prévu plus élevé”.

Ainsi, un portefeuille d'actifs (actions, obligations, etc.) est dit efficient dès lors que l'une ou l'autre de ces deux conditions est satisfaite :

- Soit pour un niveau de rendement prévu donné (ou souhaité), il n'existe aucun autre portefeuille comportant moins de risque.
- Soit pour un niveau de risque donné (ou accepté), il n'existe aucun autre portefeuille offrant un meilleur rendement prévu.

Graphiquement, cela peut être représenté par une courbe comme celle qui suit :



De manière pratique, ce qui est recherché, c'est soit de maximiser le rendement, soit de minimiser le risque, tout en acceptant d'adapter l'un et l'autre, l'un à l'autre.

Dans un cas, il s'agit d'accepter un niveau de risque plus élevé pour optimiser la performance. Dans l'autre, il s'agit d'accepter un niveau de rendement moindre afin d'être en mesure de supporter le niveau de risque maximal que l'on est prêt à supporter.

C'est donc le couple que forment ensemble ces deux variables que l'on cherche à optimiser, conscient qu'il n'existe pas de rendement sans risque et que la recherche...

- ... d'une performance élevée suppose d'accepter un niveau de risque élevé;
- d'un niveau de risque faible suppose d'accepter un niveau de performance modéré.

Plus généralement, la notion d'efficacité peut se définir comme le lien de conformité entre l'économie des ressources réalisée et le degré d'atteinte des objectifs visés.

Un établissement dont l'efficacité a été démontrée est jugé efficient s'il lui est possible de satisfaire à l'une ou l'autre des conditions suivantes :

- augmenter le degré d'atteinte des objectifs visés sans accroître les moyens alloués dans le fonctionnement pour y parvenir;

- diminuer les moyens alloués dans le fonctionnement sans diminuer le degré d'atteinte des objectifs visés.

Est-il possible de transposer ce raisonnement au dépassement de soi ? En d'autres termes, pourrait-on concevoir une approche raisonnable ou raisonnée du dépassement de soi, dans une logique d'excellence et de croissance maîtrisées à même de satisfaire des objectifs ambitieux tout en préservant bien-être et pérennité à long terme ?

Nous reviendrons sur ce point dans la 2<sup>e</sup> partie du présent document, qui explore la création des conditions de la survenance du dépassement de soi, de son maintien et de son déploiement.

# LE DÉPASSEMENT DE SOI CRÉER LES CONDITIONS DE SON APPARITION, DE SON MAINTIEN ET DE SON DÉPLOIEMENT

*Pour être numéro 1, vous devez vous entraîner  
comme si vous étiez numéro 2.*

MAURICE GREENE

*Le talent atteint une cible que personne d'autre ne peut atteindre;  
le génie atteint une cible que personne d'autre ne peut voir.*

ARTHUR SCHOPENHAUER

## LES VALEURS D'ALTRAD

En définissant et en se 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 de lui-même et 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.

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.

Ces dernières années, le groupe Altrad s'est considérablement développé. Sa croissance s'exprime non seulement en termes de création de valeur financière, économique, sociale..., en termes de nombre de sociétés qui constituent le "réseau Altrad" ou de nombre

de collaborateurs, mais aussi en termes géographiques et culturels, Altrad étant implanté sur la totalité des continents.

Notre intime conviction est que nous doter et incarner nos valeurs ne relève pas d'une proposition esthétique ou communicationnelle. Il s'agit d'une proposition fondamentalement stratégique, culturelle et relationnelle. Il s'agit d'une décision véritablement professionnelle et managériale.

Comme nous avons pu l'exprimer à l'occasion de précédents séminaires :

- 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 ne l'est pas, entre ce qui est juste et 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. Potentiellement, le non-respect de nos valeurs peut fragiliser le groupe et menacer sa survie.

- Les valeurs doivent être vécues, incarnées.
  - Aligner les six niveaux logiques de la vision – de la vocation au plan d'action (pour mémoire, les six niveaux logiques de la vision sur lesquels nous avons précédemment travaillé sont : la vocation, l'ambition, les valeurs, les principes de management, les décisions stratégiques et le plan d'action) – dans une optique de cohérence suppose que les valeurs soient transformées, traduites en principes de management, *i.e.* 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...

Vous le savez, le groupe Altrad s'est déjà choisi des valeurs qui figurent dans la charte organisationnelle :

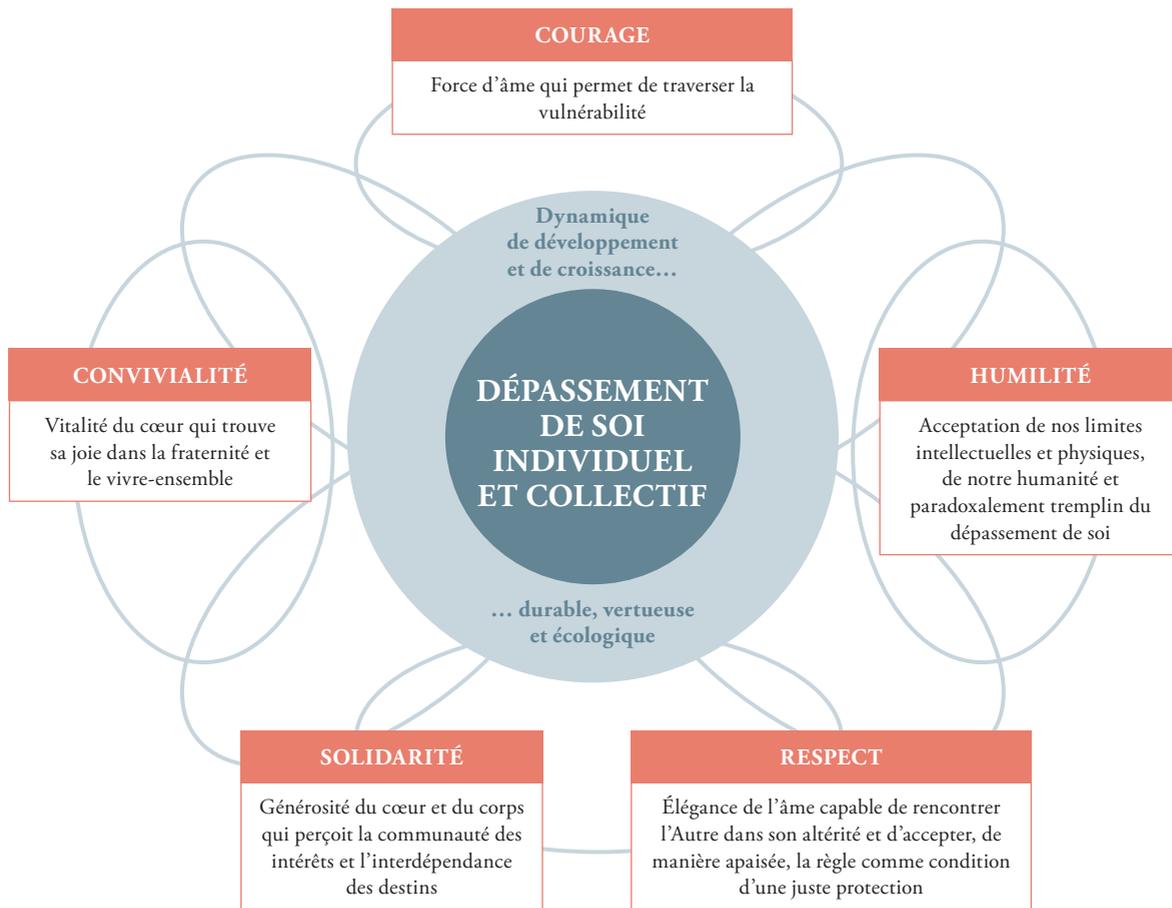
- intégrité et loyauté;
- honnêteté et confiance réciproque;
- liberté et passion;
- valorisation des différences culturelles;
- conception humaniste;
- cohésion et esprit d'équipe;
- culture du changement;
- vision forte de l'avenir.

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.

Elles soutiennent notre action, notre croissance, notre dépassement, autant qu'elles les bordent et les sécurisent, dans un mouvement de réciprocité continu et continuel : nos valeurs nous guident, nous invitent au dépassement et en même temps encadrent nos pratiques afin que notre développement reste durable et écologique pour chacun individuellement et pour tous collectivement.



## Convivialité

### Vitalité du cœur qui trouve sa joie dans la fraternité et le vivre-ensemble

“Chaque jour, nous essayons de créer un environnement de travail qui reflète l'esprit même de nos équipes, basé sur l'engagement et l'ouverture d'esprit. Ensemble, nous savons partager et collaborer dans un esprit de convivialité. Nous célébrons également nos succès et conjuguons l'excellence opérationnelle avec un travail d'équipe transversal, ce qui nous permet de produire des idées et des résultats de très grande qualité.”

En 2020-2021, dans le contexte de crise du Covid, 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 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?

Dans tout contexte de compétition et de tension sur les marchés, comment parvenir à préserver un espace d'entraide et de sérénité où la convivialité continue d'être entretenue?

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*

Dans un essai phare paru à New York en 1973, l'auteur et penseur Ivan Illich développe une critique morale de la société industrielle. Mettant 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, il 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". Pour lui, 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<sup>5</sup>."

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, d'une part, 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, d'autre part, 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.

## Courage

### Force d'âme qui permet de traverser la vulnérabilité

“Nous sommes désireux de dépasser les limites et d’aller au-delà des frontières. Nous avons la volonté d’explorer des voies innovantes en termes de réflexion et de réalisations.

Par conséquent, ce que nous faisons n’est pas chose facile : nous sommes des entrepreneurs, nous prenons des risques et nous nous remettons en cause en permanence.

Notre objectif est de toujours obtenir le meilleur résultat malgré les difficultés.”

Dans la période d’incertitude élevée que nous traversons depuis plusieurs années, où de nombreuses peurs se font jour, où le présent paraît menaçant et l’avenir en danger, où les défis auxquels nous sommes exposés semblent se multiplier (défis sanitaires, géopolitiques, humains, technologiques, de main-d’œuvre, de compétition...), 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.

### *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 lui-même 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.

### *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. Pour Vladimir Jankélévitch, “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”, écrit Jankélévitch. 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.

### *Courage : victoire sur soi-même*

Il est une victoire sur soi-même, c’est-à-dire : 1. sur la peur, 2. sur la tentation de l’abandon et 3. 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”, observe le philosophe Michel Lacroix. 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<sup>6</sup> :

- la posture éthique ;
- la conscience de soi ;
- les ressources internes ;
- l'auto-évaluation juste.

En 2006, Peter Drucker<sup>7</sup>, avançant qu'il n'existe pas de profil type du bon manager ou du grand leader, tel qu'une liste de qualités et compétences prédéfinie pourrait l'illustrer, 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 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.

## Humilité

Acceptation de nos limites intellectuelles et physiques, de notre humanité et paradoxalement tremplin du dépassement de soi

“Nous sommes ouverts à tous les points de vue et sommes convaincus que nous pouvons apprendre de n’importe qui, n’importe où. Nous agissons et menons toujours nos activités dans un esprit d’intégration. De la même manière, nous apprenons à la fois de nos erreurs et de nos réussites, et surtout, nous ne sous-estimons jamais nos concurrents. Pour chaque projet, nous cherchons à établir un retour d’expérience transparent afin d’atteindre nos objectifs et de nous améliorer continuellement.”

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

FRIEDRICH NIETZSCHE

Toute crise, toute situation difficile 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.

Il existe une certaine tonalité martiale des discours managériaux, qui envisagent les relations commerciales comme un champ de bataille où seuls les plus forts, les plus aguerris, les plus rusés, les plus rapides, les plus ingénieux, les plus fourbes (parfois) réussiront, l’emporteront sur les plus

faibles. Et si nous vainquons, comment nous sentirons-nous? Cela attisera-t-il notre sentiment de toute-puissance ou conserverons-nous une dose d’humilité?

Ainsi, nous apprenons – parfois depuis l’enfance – à nous renforcer, à nous armer, à nous doter d’une cuirasse, à mettre en avant nos forces et à cacher nos faiblesses. Bien sûr qu’il nous faut acquérir compétences et connaissances, apprendre à nous désensibiliser partiellement et raisonnablement pour ne pas nous exposer, le cœur ouvert, à toutes les blessures. Mais ce mouvement engendré par une perception qui ne serait que combative du monde crée une vision tronquée de qui nous sommes, donnant l’illusion que nous sommes invincibles, hermétiques aux coups, résistants à toute adversité, insubmersibles.

La réalité est souvent autre : chacun fait, au cours de son existence, l’expérience d’un ou plusieurs moments où il est en besoin de soutien, d’aide. Mieux, il n’est pas de vie possible pour une espèce groupale dans un monde interdépendant qui n’emprunte pas la voie de l’entraide.

Ce qui suppose que nous acceptions de partager et d’exposer notre force autant que notre vulnérabilité, que nous transcendions nos intérêts individuels et adoptions une stratégie collective.

Il y a là une invitation à reconnaître la limite de notre influence personnelle, de notre intelligence et de nos moyens individuels ainsi que 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 1. la remise en question de soi, de ses méthodes, de ses choix et décisions... et donc le progrès, 2. la reconnaissance de sa part de responsabilité dans la survenance et/ou le maintien d'un problème auquel nous sommes confrontés; en assumant, on ouvre ainsi la voie de la solution et, enfin, 3. 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.

## Respect

**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**

“Nous acceptons nos responsabilités, à la fois en tant que groupe et en tant qu'individus, pour prévenir les situations qui mettraient en péril la santé et la sécurité de chacun sur son lieu de travail. Nous traitons les personnes avec considération, indépendamment de leur position. Nous menons nos activités conformément aux normes exemplaires de transparence, d'intégrité et d'honnêteté. Notre responsabilité envers l'ensemble de nos collaborateurs et de notre environnement de travail est particulièrement importante à nos yeux.”

Toute 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.

Dans un contexte de transformation et d'incertitude, nous sommes incités à repenser : 1. notre rapport à soi, aux autres et au monde, 2. la validité de nos engagements compte tenu des nouvelles conditions qui les rendent soit plus pertinents que

jamais ou au contraire anachroniques ou obsolètes et 3. 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 ("Parlez-moi de respect, je vois de quoi il s'agit, demandez-moi de l'expliquer, je ne sais plus") est pourtant quelque peu complexe à cerner, 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 humaine*

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."

Comme l'indique Matthieu Ricard (25 août 2014), le respect se comprend comme 1. donner toute son importance à la valeur de l'autre, 2. respecter la différence, et 3. 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<sup>8</sup> (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 lorsqu'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.

Dans d'autres cultures, comme au sein des États démocratiques, la notion de liberté (individuelle et collective) est fondamentale. Néanmoins, elle est limitée dans son application par la liberté d'autrui ("La liberté des uns s'arrête là où commence celle des autres").

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?

*Le respect de nos règles et de nos valeurs*

Plus une organisation croît, plus elle se diversifie et – paradoxalement – plus elle se fragilise. L'un des risques encourus est celui d'une certaine dilution de nos règles, de nos principes, de nos valeurs dès lors que ces concepts qui définissaient notre culture initialement se trouvent augmentés, enrichis, mais aussi mis au défi par de nouvelles manières de faire, de nouvelles habitudes, de nouveaux modes opératoires.

Comment parvenir à préserver ce qui fait notre identité vitale, notre ADN, tout en permettant l'évolution naturelle à laquelle est soumis tout système vivant?

Sans doute est-il indispensable de nous entendre sur un socle de valeurs communes, auxquelles tous nous choisissons d'adhérer et que nous nous engageons à honorer et respecter, forts de la conviction que notre pérennité en tant que groupe est à ce prix.

Toute règle, toute valeur, si justes soient-elles, n'en sont pas moins susceptibles d'être menacées par des comportements individuels ou collectifs, isolés ou généralisés, qui leur portent atteinte de manière provisoire ou durable. Comment pouvons-nous créer les conditions du respect du pacte que nous créons avec le groupe Altrad, réciproquement et mutuellement?

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. Comment protéger ce à quoi nous tenons? Quelles limites dessinons-nous pour encadrer notre

fonctionnement collectif? De quelles sanctions internes nous dotons-nous dans un contexte social où – en tant que groupe et individus y travaillant –, nous sommes soumis à des règles et des lois auxquelles il ne nous est pas permis de déroger?

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.

## Solidarité

### Générosité du cœur et du corps qui perçoit la communauté des intérêts et l’interdépendance des destins

“La solidarité est synonyme ici de travail d’équipe, de fiabilité et de confiance. Nous collaborons et contribuons aux différents projets que nous entreprenons ensemble, en partageant à la fois des idées et des opportunités, des connaissances et des ressources. Nous nous soutenons et nous défendons mutuellement. Nous favorisons toujours des relations ouvertes et participatives et plaçons l’intérêt général avant les intérêts particuliers.”

Dans un monde complexe, où le sort de chacun et de chaque nation est intimement lié à celui de l’autre, des autres, où l’avenir de la planète (menaces climatiques, environnementales et géopolitiques, nouveaux défis qui viennent perturber les équilibres existants...) se joue dans la coordination des efforts et la coresponsabilité de tous, est-il encore possible de s’affranchir de l’impératif de solidarité?

### *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, *i.e.* 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, *i.e.* 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 exonère-t-elle? Quels sont les possibles effets tant bénéfiques que négatifs, voire pervers, attachés à la définition que l’on donne à la solidarité?

### *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<sup>9</sup>."

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 intensité de leur choix. On touche ici à la notion de don que traite Marcel Mauss, sociologue français, dans son essai. Il y fait la démonstration 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<sup>10</sup>».”

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.

### *Solidarité et éthique*

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, depuis plusieurs années maintenant, notre ambition – et nous l'affirmons et le réaffirmons – est de faire d'Altrad une entreprise exemplaire en matière de :

- responsabilité sociale ;
- responsabilité sociétale ;
- responsabilité environnementale.

## ÉTHIQUE GLOBALE

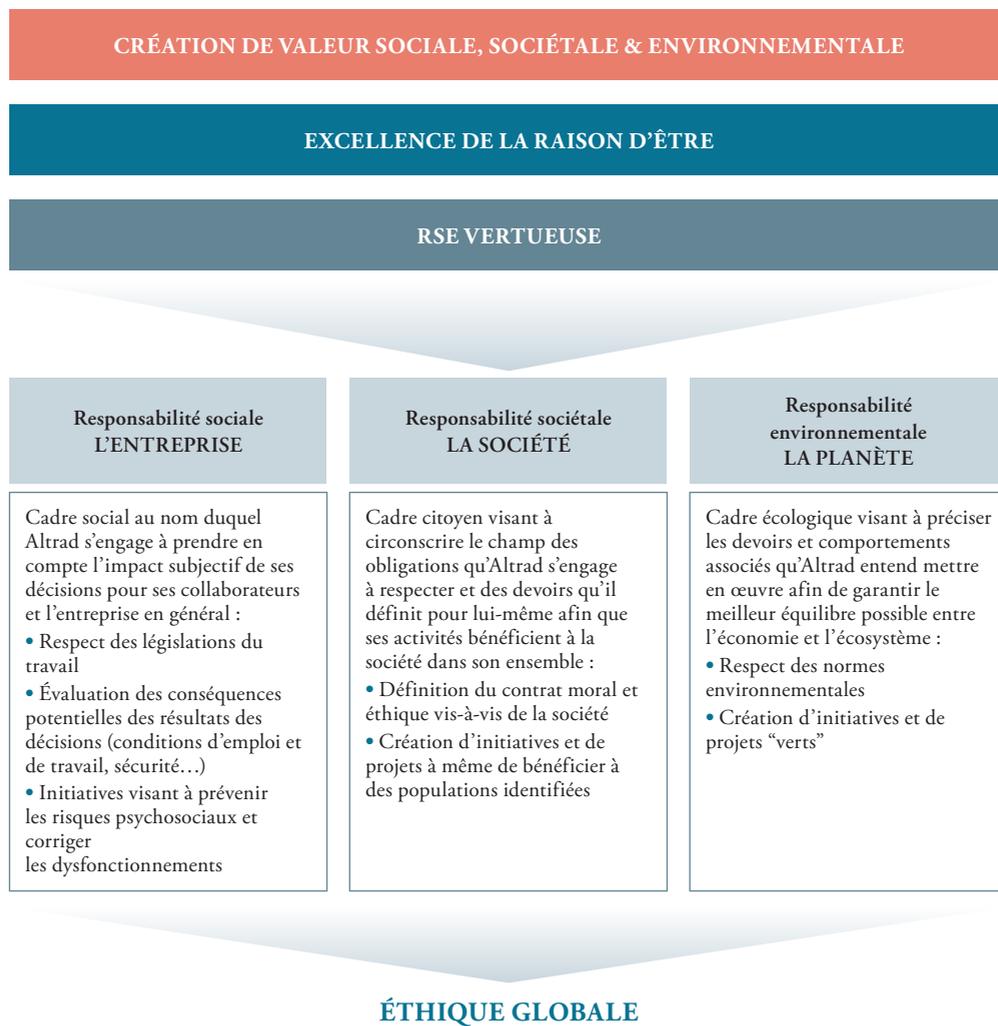
Créer les conditions de la manifestation d'une éthique globale à tous les niveaux du groupe passe notamment par l'adoption et la défense d'un programme de RSE ambitieux, qui suppose la promotion d'un comportement et d'une conduite exemplaires et le développement d'une culture de conformité :

- 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 et mise en place des moyens de lutte et de sanction des actes illicites ;

- mise en place d'un programme de conformité et d'équipes dédiées à tous les niveaux du groupe (formation, *best practices*...);
- 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;
- engagement au service de la collectivité et de la société;
- encouragement d'une approche d'écoresponsabilité dans une logique de durabilité étendue à l'ensemble de nos produits et services.

Cela 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 quotidienne 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 macro-économique;
- 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 dispose 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.

En outre, comme dans tout système dont les composantes/acteurs sont interdépendants, les actes des uns qui viendraient à violer nos règles, nos valeurs et les lois portent préjudice non seulement à leurs auteurs, mais aussi au reste du groupe et potentiellement à d'autres parties extérieures à Altrad.

Comment pouvons-nous continuer de multiplier nos efforts en direction d'un engagement et d'une adhésion accrues du plus grand nombre à nos valeurs et aux lois qui régissent notre société ?

Plus nous sommes conscients de la loi d'interdépendance qui régit notre fonctionnement humain, plus nous comprenons que le préjudice porté à l'autre est en fait un préjudice porté à soi, même si, apparemment, nous parvenons, momentanément, à nous affranchir des conséquences de nos actes.

### **Responsabilité sociale**

Le divorce (plus ou moins avéré) que certains dénoncent entre les entreprises et la société prend sans doute sa source dans la perception que 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 nombre d'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.

## DÉPASSEMENT DE SOI, PERFORMANCE ET ENTREPRISE – LE DÉPASSEMENT DE SOI AU SERVICE DE LA PERFORMANCE D’ALTRAD

Qui sommes-nous? Qu’est-ce que le groupe Altrad aujourd’hui? Qu’est-ce qui nous définit?

Altrad est un leader mondial dans la prestation de services à l’industrie et la production d’équipement pour la construction. Le groupe propose des solutions à haute valeur ajoutée, principalement dans les secteurs du pétrole et du gaz, de l’énergie, de la production d’électricité, des procédés, de l’environnement et de la construction. Historiquement, le groupe est un leader dans la fabrication d’équipements dédiés au marché de la construction et du bâtiment.

Nous offrons à nos clients – principalement les grands donneurs d’ordres de l’industrie – une gamme pluridisciplinaire de services allant de l’ingénierie et des services techniques jusqu’à la maintenance, les solutions d’accès et les services spécialisés.

Implanté sur tous les continents et avec un siège social basé en France, le groupe est riche et fort de ses quelque 60 000 collaborateurs.

Ces quelques chiffres et éléments d’histoire rappellent combien la croissance organique et externe d’Altrad a été vigoureuse. Ont en effet été intégrées au groupe des dizaines d’entreprises riches d’histoires singulières, toutes reconnues dans leur domaine d’activité et leurs territoires d’intervention. Cette intégration s’est faite à la fois dans le respect de leurs différences culturelles et organisationnelles, mais aussi dans une invitation d’adhésion à nos valeurs fondatrices.

Au fil des ans, sous l’effet notamment de sa croissance externe, la culture Altrad s’est développée, enrichie, consolidée, portant haut un socle de valeurs humanistes – la convivialité, le courage, l’humilité, le respect et la solidarité – elles-mêmes au service de notre professionnalisme, de notre engagement, de notre responsabilité. C’est grâce à ces valeurs, mais aussi contraints par elles que nous envisageons notre performance économique, le développement de l’organisation et l’épanouissement professionnel de nos collaborateurs. Au-delà, en tant qu’entreprise à mission, nous nous inscrivons dans une démarche RSE, témoignant par là de notre attachement à l’environnement, à la société et au vivant.

Tous ces éléments, tous ces chiffres disent aussi ce qu’est notre volonté : celle de faire vivre une ambition, au service du plus grand nombre, dans un secteur industriel hautement concurrentiel et exigeant, tout en incarnant et en nous appuyant sur une culture forte, elle-même assise sur des valeurs hautes et inspirantes.

<b>UNE RAISON D'ÊTRE</b> "Construire un monde durable" dans le respect de nos collaborateurs, de nos clients, de notre écosystème et du vivant	<b>UN FONDATEUR</b> Mohed Altrad a fondé et dirige le groupe Altrad depuis sa création en 1985. Il est aujourd'hui président-directeur général	<b>DES VALEURS</b> 5 valeurs piliers associées à des principes forts de confiance, d'engagement, d'excellence, d'intégrité, de loyauté et de passion
<b>UNE AMBITION</b> Toujours mieux servir nos clients et les accompagner dans la rentabilisation de leurs équipements sur la durée grâce à des solutions industrielles innovantes	<b>DES TALENTS</b> Un groupe riche et fort de quelque 60 000 collaborateurs répartis sur tous les continents et dont le niveau de professionnalisme ne cesse de se renforcer	<b>UNE HISTOIRE</b> Un destin personnel qui s'est transformé, au cours des 40 dernières années, en une aventure et une réussite collectives inspirantes et remarquables
<b>UN POSITIONNEMENT</b> Une position de leader dans la prestation de services à l'industrie et dans la fabrication d'équipements dédiés au marché de la construction	<b>DES FILIALES</b> Quelque 200 filiales actives présentes partout dans le monde, toutes reconnues dans leur domaine d'activité et sur leurs territoires d'intervention	<b>UNE PERFORMANCE</b> Chiffre d'affaires : 3 840 m€ EBITDA : 525 m€ Résultat net : 138 m€ Fonds propres : 1 377 m€ Trésorerie : 1 422 m€ Endettement : 639 m€

À quel dépassement individuel et collectif sommes-nous appelés en raison de notre volonté de :

- faire vivre notre vision : construire un monde durable ;
- assurer une croissance pérenne ;
- toujours mieux servir nos clients sur tous les continents où nous sommes présents ;
- attirer, retenir et faire grandir nos collaborateurs partout dans le monde ?

Que nous reste-t-il à accomplir ? À quelle croissance nous oblige notre ambition ? Comment allons-nous réussir à réaliser la performance que nous visons ? Comment allons-nous parvenir à engager dans notre vision les collaborateurs de demain dans un monde où la compétition pour les talents s'est renforcée et où les candidats sont plus exigeants à l'égard des entreprises qu'ils décident de rejoindre ?

*Depuis l'aube de l'humanité, l'homme regarde le ciel.  
Il y lit les solstices qui marquent la périodicité de la vie agricole,  
il y lit les points cardinaux pour la navigation, ou parfois y devine son destin.  
Le déchiffrement des mouvements des étoiles lui a permis de concevoir  
une autre idée de l'univers, plus large que celle de son entourage immédiat.  
Qu'il soit au centre de l'univers, ou excentré, ce qu'il lit et ce qu'il en dit  
est le reflet de ce qu'il croit qu'il est. La voûte céleste, au titre du macrocosme,  
aura été pour lui l'immense miroir de son âme.*

VIRGINIA HASENBALG-CORABIANU

Classiquement, le dépassement de soi en entreprise est présenté comme :

- une stratégie : la dynamique, le mouvement qui vise à “inciter les employés à sortir de leur zone de confort et à relever des défis stimulants pour atteindre des objectifs ambitieux” ;
- un but : améliorer la productivité et la compétitivité ;
- des moyens : aider les employés à développer leurs compétences, à augmenter leur créativité ainsi que leur motivation et leur confiance en eux.

En outre, le dépassement de soi participe potentiellement au renforcement de la culture de l'entreprise dès lors que les collaborateurs sont encouragés à travailler ensemble à la réalisation d'un objectif commun dans un environnement propice à la croissance et au bien-être.

Comment créer les conditions du dépassement de soi ? Cette question – légitime – doit être, nous semble-t-il, précédée d'une autre question fondamentale : pour quoi, dans quel but, encourager le dépassement de soi ?

En d'autres termes, que se passerait-il ou pourrait-il se passer si nous ne faisons rien en ce sens, si nous ne nous dépassons pas, à titre individuel et collectif ?

Y a-t-il une urgence ou une nécessité au dépassement ?

### Le dépassement de soi : nécessité ou *nice-to-have* ?

*Il n'y a qu'une seule chose dans la vie qui ne change jamais,  
c'est le changement.*

CONFUCIUS

À quoi le dépassement de soi est-il une solution ? Est-il possible d'envisager notre existence ou notre activité professionnelle complètement dénuées de dépassement ?

Comme nous l'avons évoqué plus haut, le dépassement de soi peut être compris comme la sortie de notre zone de confort, pour entrer dans une zone de développement nécessairement moins confortable.

Notre vie est jalonnée d'expériences nouvelles auxquelles nous n'étions ni préparés ni formés, ou pas suffisamment, et même que nous n'avions pas anticipées. Si nous pouvons choisir d'en éviter certaines qui nous effraient ou nous rebutent, il n'est pas possible de les contourner toutes. Tout nourrisson va un jour se mettre debout et marcher, tout enfant va un jour apprendre à parler, lire et compter, etc.

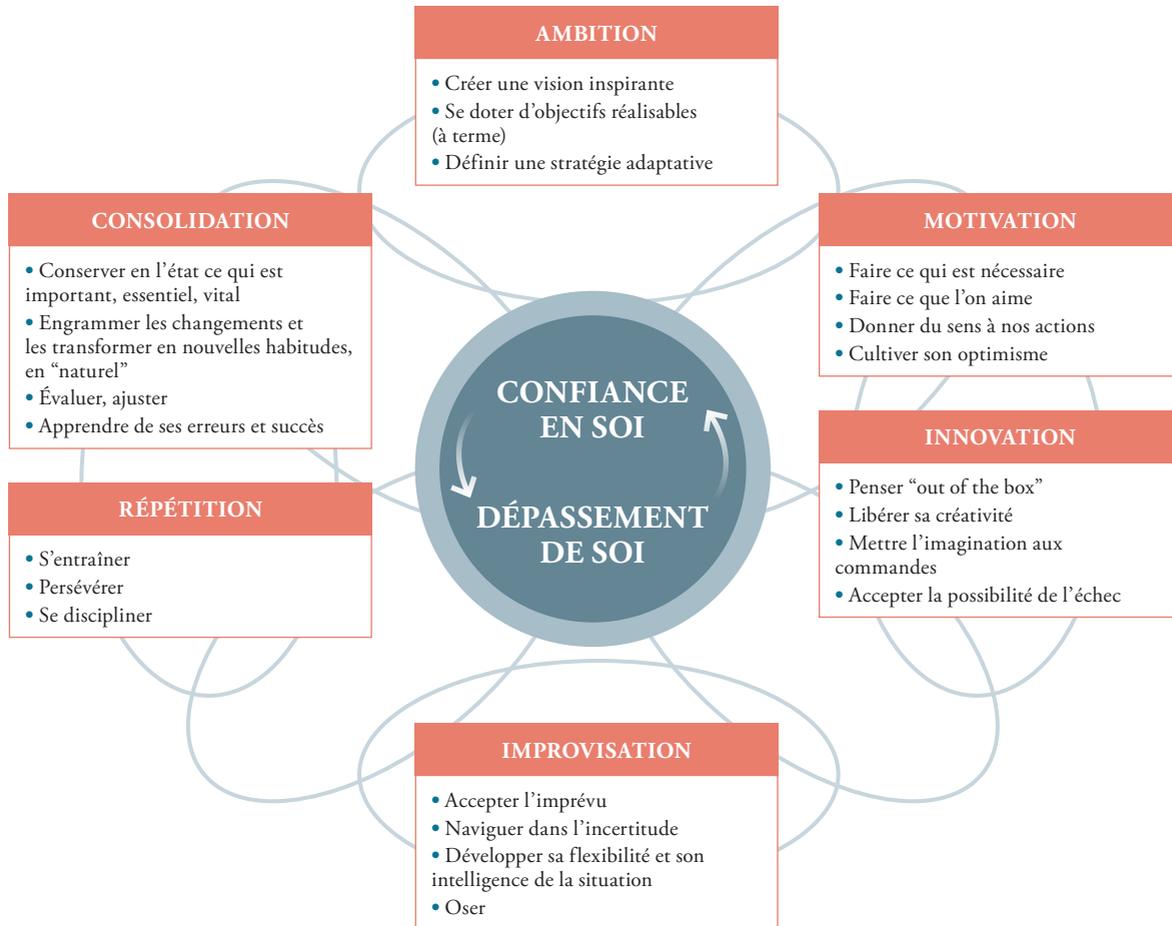
Le dépassement de soi peut ainsi être appréhendé comme l'indispensable adaptation à une transformation de notre environnement, de notre biologie, de nos relations, de nos objectifs..., adaptation sans laquelle nous serions condamnés à la stagnation, au recul, voire à la régression, et parfois à la mort.

Pour une organisation, renoncer au dépassement reviendrait à renoncer à s'adapter à l'évolution de ses marchés, de ses clients, de son contexte économique et géopolitique, des mentalités... et probablement la condamnerait à l'obsolescence et à la disparition. De ce point de vue, l'immobilisme et la stagnation signeraient le déclin et la mise en péril de l'entreprise.

Ainsi, le dépassement de soi, qu'il soit individuel ou collectif, peut être entendu comme la capacité que nous développons d'être en mouvement, d'accompagner le flux des changements, les ruptures et les crises, d'en susciter certains et d'en refuser d'autres.

S'il peut parfois être spectaculaire, exceptionnel et forcer l'admiration, il peut aussi se déployer à "bas bruit", plus progressivement, par petites touches, dans le souci de sa durabilité, de sa reproductibilité et de sa consolidation.

Nourri de confiance et d'optimisme, il emprunte la voie de l'innovation, de la créativité, de l'imagination, de l'improvisation. Il suppose aussi de l'entraînement pour acquérir de nouvelles compétences, de la discipline et de la persévérance dans la mise en place de nouvelles habitudes, du courage pour surmonter nos peurs et notre aversion au risque.



### *Le dépassement de soi au cœur de la performance*

Ainsi que nous l'avons exploré à l'occasion de notre dernier séminaire, l'optimisme est synonyme de "pouvoir d'agir".

À l'inverse du pessimiste qui, quand quelque chose de mauvais lui arrive, croit trois choses : c'est permanent, ça va durer pour toujours; c'est contagieux, ça va saper tout ce que j'entreprends; c'est incontrôlable, je ne peux rien y faire, un optimiste, quand quelque chose de mauvais lui arrive, pense : c'est temporaire, ça ne concerne que cette situation et je peux y remédier.

La performance est pour partie conditionnée par un état d'esprit positif et optimiste. Elle est aussi la résultante d'une conjonction de conditions (voir *supra*) qui favorisent son émergence.

Il nous appartient de réfléchir à ce qu'il nous est concrètement possible – et éthique – de faire pour :

- créer les conditions du maintien d'un certain niveau d'optimisme (en deçà duquel agir ne revêt plus de sens ou d'intérêt) à même de libérer les énergies, de développer motivation et engagement et d'inciter à l'action individuelle et collective ;
- créer les conditions d'un renversement de tendance dans les situations où pessimisme et défaitisme prédominent, empêchant la mise en mouvement des individus et des équipes lorsqu'ils estiment, dans certaines circonstances, que l'adversité ou l'obstacle auquel ils sont confrontés ne peut être surmonté, va s'étendre à l'ensemble de champs de leur existence et sera là, d'une manière ou d'une autre, pour toujours.

Du point de vue d'une entreprise, le dépassement de soi, événement individuel, isolé et "accidentel" (qu'il est néanmoins bienvenu d'accueillir), est moins intéressant que la performance collective, reproductible et construite stratégiquement.

Dès lors, il s'agit de créer les conditions qui, notamment :

- libèrent les énergies et la motivation ;
- donnent à chacun, individuellement et collectivement, les moyens de se connecter à ses ressources et d'en acquérir de nouvelles ;
- favorisent la collaboration, l'entraide et le soutien ;
- permettent d'oser, de faire preuve d'initiative et de prendre des risques mesurés ;
- donnent du sens à notre engagement et nos actions.

Aux termes de nombreuses études, parmi lesquelles une étude de 2017 du MIT<sup>11</sup>, ce qui permet la création de valeur pour l'organisation (et donc la performance), telle que mesurée notamment par le niveau d'innovation, le niveau des profits et le niveau de satisfaction des clients, relève davantage de l'expérience des employés que de leur bien-être.

L'expérience des employés est définie par la complexité du travail et les normes comportementales qui influencent la capacité des collaborateurs de créer de la valeur.

- La complexité fait référence au degré de difficulté d'accomplir ses tâches.
- Les normes comportementales se comprennent comme ce qui est attendu en termes de comportement dans le cadre de l'entreprise. Spécifiquement, l'étude montre que trois normes comportementales en particulier participent à la création de valeur et à la performance : la collaboration, la créativité et l'autonomisation/responsabilisation.

L'expérience se distingue de la notion de bien-être, laquelle se comprend comme les bénéfices et les croyances qui participent à la création d'un sentiment de bien-être et de contentement à appartenir à l'entreprise.

Si nous reconnaissons l'importance du bien-être des collaborateurs du groupe, nous souhaitons également vous inviter ici à réfléchir en termes d'expérience globale, favorable à l'épanouissement de chacun, à la satisfaction de nos interlocuteurs – au premier rang desquels nos clients – et au développement d'Altrad.

La mise en place et le déploiement de cette expérience globale supposent notamment de favoriser en priorité, et ainsi que nous l'avons évoqué à l'occasion de précédents séminaires :

- la digitalisation de certains de nos process afin de faciliter la communication fluide des informations et du savoir, la formation continue, l'autoapprentissage... ;
- l'instauration de canaux de communication pour 1. identifier les points de friction, 2. généraliser la pratique des feedbacks et des mesures autocorrectrices, 3. encourager l'innovation, la prise d'initiative et la proactivité pour une résolution accélérée des problèmes et difficultés, 4. identifier les activités non créatrices de valeur et indûment consommatrices d'énergie ;
- la généralisation de la responsabilisation par la définition claire du périmètre de responsabilité, des marges d'autonomie et le transfert des pouvoirs et mise à disposition des moyens nécessaires ;
- la clarification de la vision, des objectifs et de la stratégie ;
- la valorisation des initiatives et innovations entreprises par les collaborateurs dans le cadre de la mise en œuvre des axes stratégiques.

#### *Le dépassement de soi au cœur de l'attractivité*

Ce qui rendait hier les entreprises attractives n'est plus ce qui les fait élire par les candidats aujourd'hui. Les aspirations des individus évoluent et obligent les entreprises à évoluer avec elles pour demeurer attractives.

Aux termes de plusieurs enquêtes, les employés plébiscitent :

- le sens de la communauté, la collaboration, l'entraide et la solidarité ;
- le sentiment d'appartenance à un groupe ou à une mission en phase avec leurs valeurs ;
- la délimitation plus claire entre le temps de travail et le temps libre ;
- la possibilité de se développer, d'apprendre, de grandir ;
- les avantages (rémunération, titre, avantages en nature...).

Altrad n'échappe pas à cette évolution sociétale majeure et se doit de consolider ses pratiques vertueuses, d'abandonner ou de faire évoluer ses pratiques devenues obsolètes et d'inventer des pratiques novatrices et innovantes à même de susciter engouement et adhésion.

#### *Le dépassement de soi au cœur de la compétition*

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises demeure un environnement hautement compétitif.

De notre capacité à anticiper les évolutions et les besoins, à innover pour continuer de satisfaire nos clients tout en minimisant notre impact environnemental et nos coûts, de maîtriser notre croissance, de former des équipes performantes dépendent notre survie et notre succès.

Comme nous l'avons déjà évoqué ici, il est important que nous cultivions innovation, créativité, imagination et audace afin que l'offre d'Altrad demeure en phase avec les besoins de ses marchés et les attentes de ses clients.

Pour être pérenne, une entreprise doit être ambidextre : efficiente à court terme et innovante pour le long terme.

En d'autres termes, il s'agit de promouvoir et de développer conjointement des capacités et des compétences d'exploration et d'exploitation, *i.e.* promouvoir une approche

ambidextre de l'innovation qui préserve l'essentiel tout en l'adaptant à la transformation de l'environnement.

Ce dialogue ininterrompu entre Altrad et le contexte dans lequel le groupe évolue est une condition du maintien de notre pertinence en tant qu'entreprise.

## Le dépassement de soi : les caractéristiques essentielles du performer

*Il faut apprendre à écrire ses blessures dans le sable  
et à graver ses joies dans la pierre.*

LAO TSEU

*Souvent, les difficultés préparent les personnes ordinaires  
à un destin extraordinaire.*

C. S. LEWIS

Ainsi que nous l'avons souligné plus haut, le monde de l'entreprise s'inspire grandement de la culture sportive : performance, résultats, compétition, entraînement, endurance, courage, dépassement... Les références sont nombreuses.

“Savoir transposer les vertus du sport en entreprise pour s'adapter à un environnement en perpétuel changement et travailler en équipe, dans des conditions parfois difficiles et sans se décourager, constitue un précieux atout<sup>12</sup>.”

Comment favoriser le dépassement de soi en entreprise? Existe-t-il des conditions liminaires, un état d'esprit ou une culture plus propices au dépassement que d'autres? Certains individus sont-ils prédisposés au dépassement de soi? Si oui, en quoi?

Le dépassement de soi – acte isolé et difficilement reproductible – aussi glorieux et impressionnant qu'il puisse être, n'intéresse que peu le monde des entreprises.

Dans une logique de création de valeur, une organisation s'emploie à créer les conditions d'une performance collective durable et soutenable.

Dès lors se pose la question d'une possible “science de la performance” qui établirait les conditions de l'émergence de résultats d'exception, conditions reproductibles, partageables et transmissibles.

Existe-t-il des profils de performers exceptionnels? Si tel est le cas, une attitude évidente consisterait pour les entreprises à recruter les meilleurs, les “athlètes” les plus prometteurs, les talents de demain.

Peut-on éduquer au dépassement de soi? S'il est possible de répondre par l'affirmative à cette question, alors un enjeu pour les entreprises devient de créer l'environnement propice au développement des talents. Au moyen de quelles pratiques?

Pour Giorgio Nardone, directeur du Centre de thérapie stratégique d'Arezzo, “ce qui permettra au sujet de se dépasser demeure encore et toujours un parcours nourri de talent personnel joint à la constance, à l'endurance, à l'engagement, soutenus par l'esprit de sacrifice, une forte motivation et l'acceptation du risque d'échec<sup>13</sup>”.

Qu'ont en commun ces personnes qui ont su dépasser leurs propres limites et parfois ce que l'on pensait l'homme capable de faire?

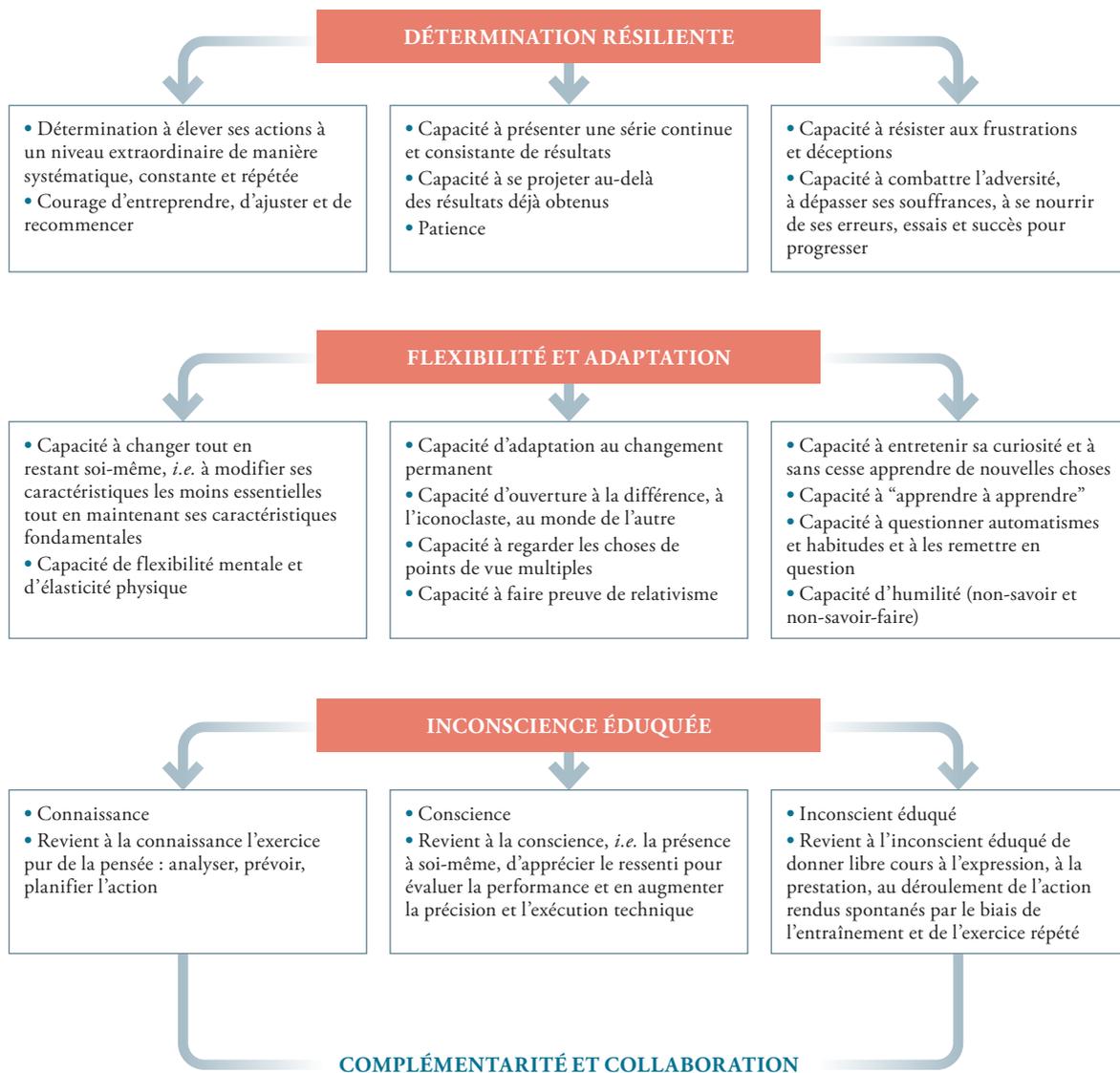
Le psychologue William James définit le génie comme “celui qui parvient à percevoir les choses dans des perspectives non ordinaires”. Cette perception différente du monde suffit-elle?

Pour Nardone, la science de la performance doit associer trois éléments fondamentaux :

- des connaissances très élevées dans un domaine particulier;
- un entraînement de haut niveau;
- une éthique des performances en vertu de laquelle on joue “à la loyale” (renoncer au dopage, aux tricheries...).

La performance est “systématiquement le résultat d’un parcours impliquant fatigue et frustrations et dans lequel il convient de savoir résister sans jamais abandonner, mais qui, suivi avec application et constance, réserve de grandes satisfactions personnelles et professionnelles<sup>14</sup>”.

Que se passe-t-il d’un point de vue “intrapyschique”? En d’autres termes, qu’y a-t-il dans la tête des performers? Nardone liste un certain nombre de caractéristiques que l’on retrouve chez les performers : athlètes de haut niveau, artistes, créateurs, dirigeants...



Ces traits – qui prennent la forme d’invariants – restent néanmoins variables. Loin d’être acquis ou figés une fois pour toutes, ils sont susceptibles d’évoluer au cours du temps, témoignant de la formidable plasticité cérébrale, physique et émotionnelle des individus. Ainsi “on ne naît ni résilient ni déterminé, mais on le devient grâce à l’expérience répétée des difficultés et des frustrations, assumées dans un but défini<sup>15</sup>”.

La dernière partie de cette phrase est essentielle. Comme indiqué à la page suivante, le sens que revêtent nos efforts et la raison pour laquelle on les entreprend participent grandement à notre capacité à les endurer. Un effort vain, sans but, n’est qu’un effort. Un effort dirigé vers un objectif, accepté ou recherché et qui le transcende, participe à l’élévation.

Rappelons ici que, selon les dernières recherches des neuroscientifiques, la majeure partie (évaluée à 80 %) de l’activité humaine s’exerce en dehors de la pensée consciente. Est-ce à dire que nous sommes condamnés à nous en remettre aux mécanismes les plus automatiques, inconscients et incontrôlables de notre cerveau ? Il est possible, en fait, d’éduquer la part la plus primitive de notre cerveau (paléoencéphale) pour rendre les mécanismes ataviques plus efficaces et profitables par un travail répété de modélisation et de stimulations. La performance accrue naît d’une collaboration renforcée entre connaissance, conscience et inconscient éduqué.

Nous naissons (inné) et nous devenons (acquis). Contrairement à la pensée déterministe, qui défend l’idée de prédestination et la quasi-impossibilité d’y déroger, nous sommes convaincus que l’homme, au cours des millénaires, a su trouver les moyens d’agir sur soi et sur son environnement, notamment par le développement de ses capacités directes et en se dotant des moyens technologiques à même de le seconder et de compenser ses limites biologiques. Cela revient à considérer que la performance n’est pas déterministe ; elle n’est pas le résultat exclusif de talents innés. Elle relève également de la stimulation de dons et de l’entraînement assidu qui s’étale dans la durée. Comme l’écrivait Protagoras, “un maître est la synthèse entre une prédisposition naturelle et un exercice constant”.

Notons au passage que, sur cette base, un environnement qui serait dénué d’obstacles, de difficultés, de frustrations et serait lissé à l’excès ne permettrait pas l’émergence de traits tels que la résilience ou la détermination. Dès lors, pour toute organisation ou famille, l’objectif n’est pas de priver les individus des expériences propices à leur croissance et à leur dépassement, mais peut-être d’organiser stratégiquement les épreuves auxquelles ils sont soumis... “*Food for thought*” sur base de pensée paradoxale et potentiellement controversée à une époque et dans une société occidentale, justement fondées sur un idéal de bien-être recherché dès l’enfance, idéal qui prive – potentiellement – les enfants des obstacles indispensables à l’émergence de leur capacité de résilience.

## Le dépassement de soi : les conditions de sa mise en place

### *Donner du sens et créer intérêt et motivation*

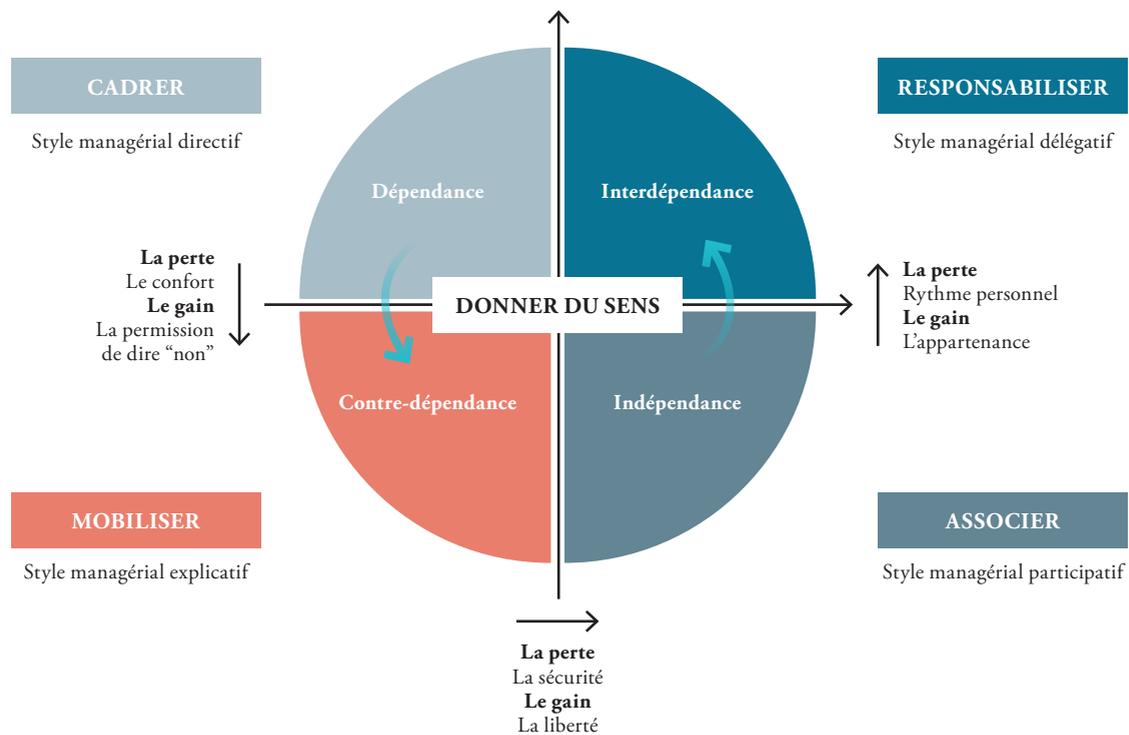
- Coconstruire ou partager une vision : notre séminaire consacré à la raison d’être d’Altrad nous a permis de travailler sur l’importance d’une vision commune et partagée, fédératrice et engageante. Il est en effet souhaitable, sinon indispensable, de définir des objectifs communs et de préciser comment le travail de chacun s’inscrit dans une vision à plus long terme. Sauf dans une situation d’imminence d’un danger, il n’y a pas de dépassement sans mise en tension vers une but attractif.

- Proposer des missions stimulantes : proposer des tâches stimulantes et ambitieuses permet de donner à chacun l'occasion de se dépasser. Comme nous l'avons évoqué plus haut à l'occasion de notre réflexion sur les zones de confort, développement et mise en danger, il est important de trouver un juste équilibre entre des objectifs atteignables et des challenges qui stimulent la créativité et la performance.
- Cultiver l'optimisme : notre séminaire 2023 nous a permis de réfléchir à l'importance d'une culture de l'optimisme, catalyseur de la réussite, aussi bien personnelle que collective.
- Valoriser le dépassement à titre individuel et collectif : développer une culture et une organisation collaboratives au sein desquelles sont encouragés la solidarité, l'entraide et le soutien mutuel participe à la création d'équipes en cohésion, à même de relever les défis qu'elles se donnent ou que le contexte leur impose. Valoriser le dépassement, c'est le rechercher, le faciliter et le récompenser. La célébration des succès, la capacité à évaluer la performance pour l'améliorer, l'acceptation des revers et des frustrations... sont autant d'expériences qui se vivent ensemble.

*S'exposer de manière croissante aux difficultés et exigences*

Faire croître ses collaborateurs suppose de les exposer de manière raisonnée à des difficultés croissantes, évolutives et différenciées, tout en offrant soutien et encouragement et en mettant à leur disposition les moyens adaptés.

Tout acte managérial qui viserait à priver des collaborateurs de telles expériences au nom d'un idéal de bien-être dévoyé pourrait aboutir à les priver d'opportunités de croissance et plus largement pourrait avoir un impact négatif sur le développement de l'organisation.



Il n'est ici absolument pas question de promouvoir des modes de management abusifs ou toxiques, conduisant à des situations de stress ou d'épuisement. Tout au contraire, il est question d'honorer la part qui, chez beaucoup, aspire à grandir et de créer les conditions d'un accompagnement professionnel et responsable de ce développement.

Le cycle de l'autonomie, couplé au cadre du management situationnel, illustre l'accompagnement progressif et différencié (*i.e.* individualisé) qu'il est opportun de mettre en place pour permettre aux collaborateurs de croître en autonomie et en responsabilité.

### *Accorder le droit à l'erreur, à l'initiative, à l'autonomie, à l'essai et stimuler la responsabilité*

Pour croître, une organisation doit se dépasser, c'est-à-dire notamment tenter des choses nouvelles, développer de nouveaux produits ou services, oser de nouveaux horizons.

Il n'y a pas d'audace sans prise de risque.

Il n'y a pas de prise de risque sans un contexte prêt à accepter que la performance est une construction, une série d'essais, de tentatives, d'ajustements qui se déploient et se perfectionnent dans le temps.

Il ne s'agit pas de viser la perfection, mais plutôt d'envisager le dépassement comme une recherche constante de perfectionnement et une ouverture à l'amélioration.

Pour qu'il y ait amélioration, il est important d'être capable d'énoncer ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné, de comprendre les boucles interactionnelles et tentatives de solution infructueuses qui président à la persistance des problèmes, de se doter des moyens économiques, humains et techniques à même de transformer l'expérience et d'impacter positivement la performance.

Cela suppose notamment de réaliser des bilans post mortem pour comprendre ce qui peut ou doit être perfectionné, donner des retours constructifs à même de mobiliser et d'engager dans la solution et le progrès, responsabiliser chacun – à son niveau – et doter les individus et équipes des moyens de leurs responsabilités, reconnaître les réussites pour célébrer le succès et accroître la confiance, favoriser la collaboration parce qu'aucun succès n'est totalement individuel...

### *Créer les conditions d'un apprentissage continu*

Se dépasser est, par définition, une expérience d'apprentissage et d'éducation. Le développement et l'acquisition de nouvelles compétences et expertises sont les pierres angulaires d'un progrès continu (*cf.* infra).

## **DÉPASSEMENT DE SOI, ENGAGEMENT ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL – MAÎTRISER LES CONDITIONS D'UNE PERFORMANCE ÉCOLOGIQUE POUR CHACUN**

### **Le bien-être et le développement : les attentes et nos premiers éléments de réponse**

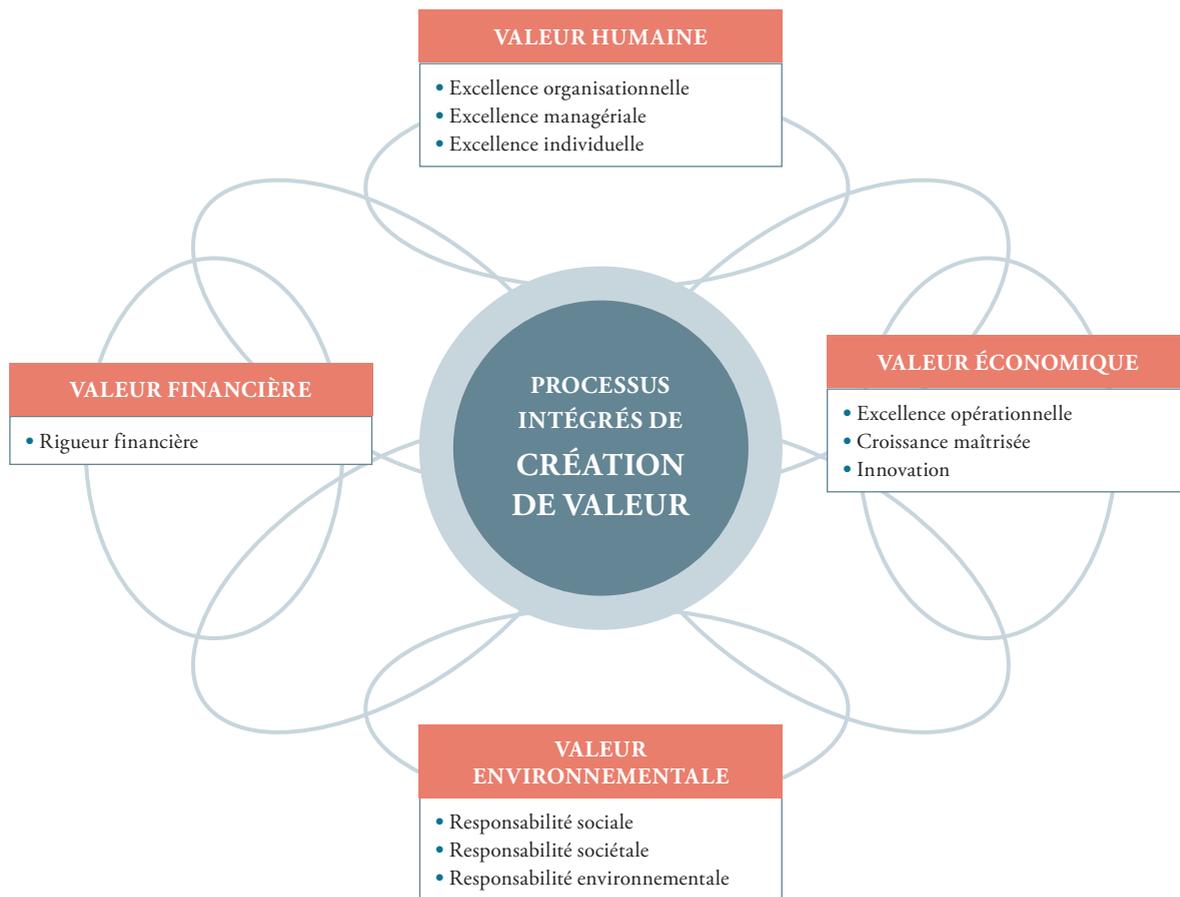
Le rapport que nous entretenons au travail est fonction de l'époque, du pays et de la culture dans lesquels nous nous situons.

Depuis quelques années, l'organisation du travail se voit bouleversée par une série de transformations sociétales et techniques :

- Les aspirations des individus ont évolué : quête de sens, bien-être, respect et reconnaissance mutuels, autonomie, pour ne citer qu'eux, façonnent un nouveau corpus d'attentes.
- L'éducation des nouvelles générations, leur rapport à l'autorité et aux outils digitaux modifient les relations de travail, à commencer par les interactions managériales.
- Le développement de l'intelligence artificielle remet en question nos manières de travailler, certains de nos emplois.
- La robotisation tout à la fois émancipe les ouvriers de tâches répétitives et difficiles et menace aussi les emplois dits les moins qualifiés.

Plus récemment, à l'issue de deux années de crise Covid, ce que l'on nomme désormais la grande démission ("*great resignation*") bouscule le marché du travail. Les "ressources" humaines n'ont jamais aussi bien porté leur nom dans un contexte de raréfaction des talents, de difficulté à attirer les compétences et à les retenir. Ce sujet – primordial – pourra nous occuper à l'occasion d'un prochain séminaire.

À quels dépassements organisationnel, structurel et culturel – à titre de groupe – ces transformations nous invitent-elles ?



Comme nous l'avions évoqué à l'occasion de précédents séminaires et ci-dessus, nos axes de travail et de développement sont multiples pour aligner notre organisation (à tous points de vue) à notre vision, nos objectifs de performance et nos obligations en tant que groupe multinational.

Les paragraphes qui suivent déploient chacun de ces axes isolément. Rappelons-nous que travailler à l'un des axes de création de valeur contribue à créer de la valeur au niveau de cet axe, mais aussi sur tous les autres axes identifiés. Le schéma ci-dessus illustre l'interdépendance de nos efforts, de nos actions et de leurs conséquences.

## Nous dépasser humainement – créer les conditions du développement et du bien-être

### *Créer les conditions du développement de chacun*

VALEUR HUMAINE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excellence organisationnelle</li> <li>• Excellence managériale</li> <li>• Excellence individuelle</li> </ul>

En 2019, nous avons travaillé sur le développement continu de chacun. Nous avons souligné que la création de valeur et la construction de l'excellence reposent sur la montée en compétence de l'ensemble de l'organisation et de ses acteurs.

Nous avons réfléchi à la structuration et la diffusion d'un nouveau modèle d'excellence – *l'Altrad Knowledge Management & High Performance Model* – au travers de la mise en place, du déploiement et/ou du développement accru d'un programme global et continu (*life-long learning*) reposant sur quatre axes principaux que sont l'Altrad Academy, le Parcours Altrad, les Centres d'excellence et les Séminaires Altrad.

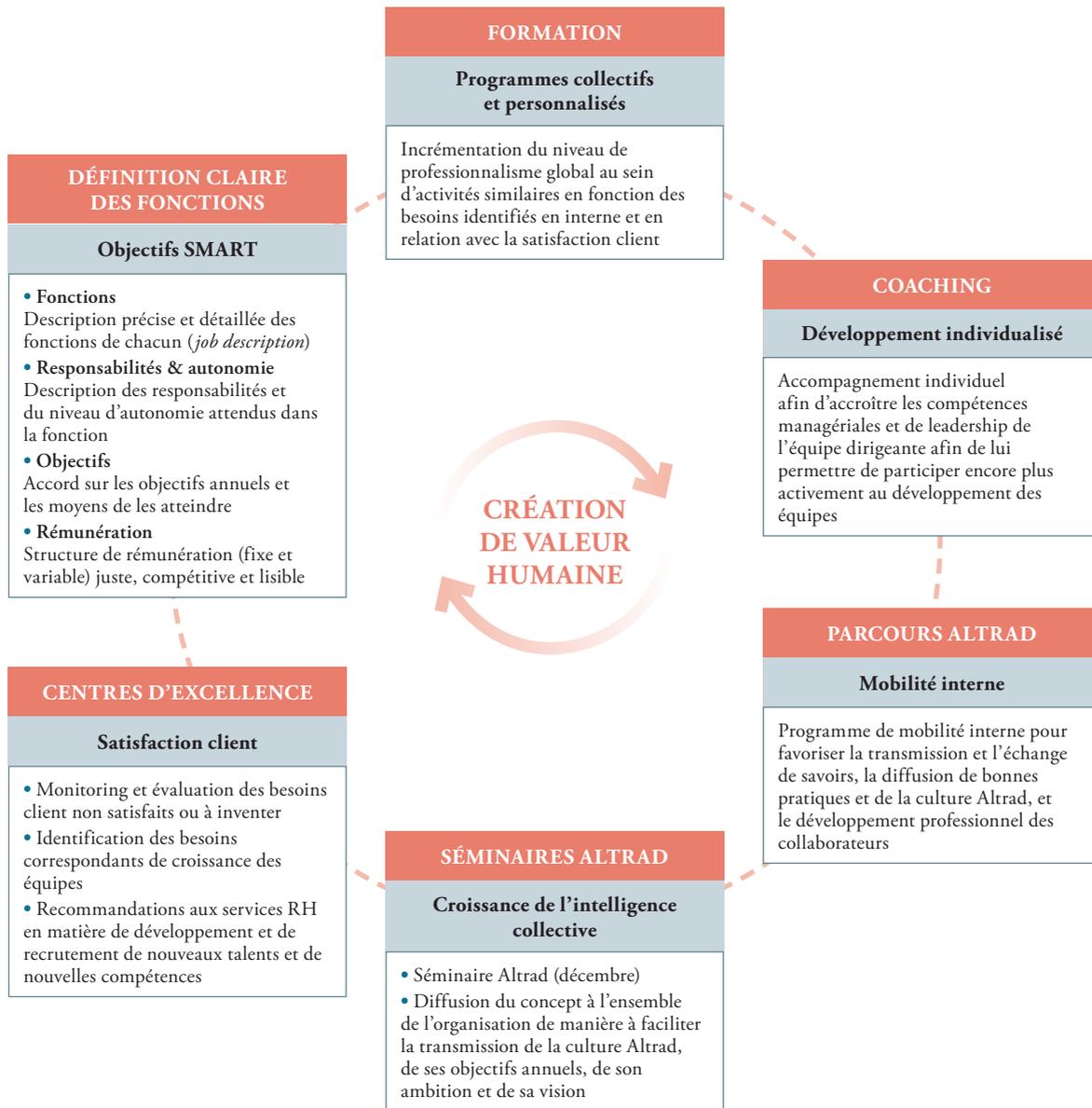


Nous sommes convaincus qu'offrir aux talents que nous cherchons à recruter et à retenir les moyens de poursuivre, au sein d'Altrad, leur parcours de développement professionnel constitue un argument de poids non seulement au moment de leur recrutement, mais aussi tout au long de leur carrière au sein du groupe.

Il s'agit notamment de créer les conditions de la réussite de :

- leur on-boarding ;
  - leur travail et leurs objectifs ;
  - leur développement professionnel ;
- ce qui emprunte notamment la voie d'un parcours complet.

## Trajectoire de développement professionnel des collaborateurs Altrad



### Donner du sens et de la valeur aux différents emplois

La quête de sens, la volonté de participer à un travail, une entreprise qui contribuent positivement à la société et au monde sont des revendications de plus en plus répandues. Nous y répondons, en partie, par les choix que nous avons faits récemment. En s'inscrivant dans une logique d'entreprise à mission, en se dotant d'une ambition exigeante en matière de RSE, Altrad entend donner un sens à ses emplois et métiers. Nous considérons qu'il s'agit d'un élément clé de l'engagement, de la motivation et de la fidélité au groupe.

En outre, nous voudrions ici ouvrir un nouvel axe de réflexion sur notre organisation du travail, qui s’inspire, pour partie, des travaux du philosophe allemand Axel Honneth. Pour lui, il est important que “nous réorganisions concrètement l’activité de ceux qui méritent l’estime et le respect [et qui, compte tenu de l’organisation du travail telle qu’elle prévaut encore dans de nombreuses organisations, en sont aujourd’hui privés], de telle sorte que ces gens cessent de considérer leur travail comme un geste creux et purement symbolique. Une véritable reconnaissance, un respect sincère impliqueraient de créer des conditions matérielles qui justifieraient les expressions d’estime. [...] Cela demande d’interroger la division du travail elle-même<sup>16</sup>”.

Serait-il possible de réfléchir à une organisation encore plus transversale, plus pluridisciplinaire, et de repenser un modèle de division du travail le plus souvent hérité de conflits économiques et politiques et non de contraintes fonctionnelles ou de nécessités technologiques ?

Certaines fonctions, qui requièrent un faible niveau de qualification, présentent pour l’entreprise l’avantage de mettre à disposition une main-d’œuvre relativement bon marché. Pour ces salariés, un faible niveau de qualification permet un accès plus aisé au marché du travail.

Pourtant, dans un contexte de développement de l’éducation et de report de l’âge de départ à la retraite, les emplois répétitifs, épuisants ou pénibles sont de plus en plus désertés. Comment réinventer la recomposition des activités, restructurer les métiers, pour permettre à chacun d’accéder à des fonctions plus responsabilisantes et des tâches moins monotones ?

### *Créer les conditions du bien-être*

Comme évoqué à l’occasion du séminaire Altrad 2023 consacré à l’impact de l’optimisme sur la croissance du groupe, depuis quelques décennies, la littérature managériale abonde de références consacrées à l’optimisme, au bonheur et au bien-être. Comme indiqué plus haut, les récentes recherches sur le bonheur que porte le courant de la psychologie positive établissent une corrélation, et même un lien de causalité, entre le bonheur et la performance économique : les salariés plus heureux sont plus performants.

Le bien-être ne se décrète pas. Il ne s’impose pas. Il n’est pas automatique. Il est la résultante possible d’un ensemble de conditions, parfois nécessaires, parfois indispensables, qui l’engendrent si elles sont remplies suffisamment ou de façon suffisamment pérennes.

Notre effort doit se situer dans la mise en place, le déploiement et la consolidation de ces conditions, dans la voie desquels nous nous sommes engagés depuis plusieurs années.

## **Nous dépasser économiquement – créer de la croissance**

### *Excellence opérationnelle*

#### **VALEUR ÉCONOMIQUE**

- Excellence opérationnelle
- Croissance maîtrisée
- Innovation

Ainsi que nous l’avions évoqué à l’occasion de nos séminaires Altrad 2018 et 2019, l’efficacité d’une entreprise dépend très largement de la capacité de ses acteurs (internes et externes) à travailler ensemble, à coordonner leurs actions en vue de la satisfaction d’objectifs partagés, à harmoniser leurs pratiques

## VALORISER L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

### Promouvoir et renforcer l'excellence opérationnelle, facteur essentiel de création de la confiance que nous accordent nos clients

- Réaffirmer la valeur d'excellence à tous les niveaux de l'organisation
- Incrémenter le niveau des compétences pour accompagner le développement du business par le biais de l'acquisition de talents nouveaux, de formation interne, de coaching, de partage des meilleures pratiques, de développement "on the job", de processus de "on boarding" soignés...
- Accroître la qualité de la communication interne et de la collaboration afin de garantir les meilleurs alignement et compréhension des responsabilités respectives et des objectifs communs/particuliers

### Créer des centres d'excellence

- Recenser les meilleures pratiques, processus opérationnels et solutions en vue de leur partage et leur diffusion au sein du groupe
- Accroître l'apprentissage organisationnel (entreprise auto-apprenante) (KPIs, évaluations, feedbacks...)

## INSPIRER UNE CONFIANCE OPTIMALE

professionnelles, à communiquer efficacement et à collaborer au quotidien et dans les situations de crise ou de tension.

L'expression *intelligence collective* – aujourd'hui très à la mode – offre un cadre conceptuel à ce qui précède. Elle désigne l'aptitude de l'organisation à s'adapter à son environnement et son contexte et à choisir les moyens d'action adaptés à une situation ou un objectif donnés. Elle sous-entend également la participation de tous à ce processus adaptatif, ce qui n'exclut pas des niveaux d'implication et de responsabilité différents. Elle suppose l'adhésion du plus grand nombre à la validité de l'approche.

De notre point de vue, à l'échelle de l'entreprise, la création de valeur organisationnelle emprunte la voie du développement de l'intelligence collective, laquelle est le corollaire "naturel" d'un fonctionnement matriciel.

La structure matricielle qu'Altrad a adoptée depuis de nombreuses années offre l'espace d'expression d'un haut niveau d'intelligence collective.

Créer de la valeur organisationnelle suppose que nous soyons en mesure d'exploiter au mieux notre cadre organisationnel.

De nombreuses études ont été menées pour identifier les mécanismes qui permettent d'accéder à l'intelligence collective.

Parmi celles-là, les recherches de Karl E. Weick, professeur de psychologie et des sciences de l'organisation à l'université du Michigan, portent d'abord sur l'élaboration du sens. Pour quelle finalité et de quelle manière le collectif parvient-il à s'organiser, en particulier lors d'un changement inopiné et substantiel de l'environnement ?

Attentif aux processus d'organisation, Weick s'est notamment intéressé aux organisations pour lesquelles la fiabilité est un enjeu critique, sinon vital (centrales nucléaires, salles d'opération des hôpitaux, tours de contrôle aérien...).

Selon lui, plusieurs facteurs participent au développement de l'intelligence collective dans les organisations dites hautement fiables<sup>17</sup> :

- “*L’obsession de l’échec*, qui conduit à une vigilance accrue et à une plus grande transparence. Toute erreur doit impérativement être signalée pour être analysée et non dissimulée pour éviter le blâme.
- *La réticence à simplifier*, qui doit se traduire par des encouragements à faire face à la complexité, même au prix de conflits. Ceci conduit à prévoir des mécanismes de mise en évidence et de gestion des désaccords. L’humilité devient alors une vertu.
- *La vue d’ensemble* du système permet de comprendre les liens entre les différents éléments et d’anticiper les effets mutuels.
- *La résilience* comme capacité à se rétablir et à réagir rapidement à l’imprévu. Ce mécanisme se révèle difficile à adopter puisque la tendance naturelle est de réagir dans l’urgence en recourant à ce qui nous est le plus familier. La résilience consiste au contraire à se montrer créatif, donc improviser et trouver le bon équilibre entre prudence et prise de risque.
- *La capacité à se restructurer*, qui implique que, dans l’urgence, c’est la structure la mieux adaptée, éventuellement prévue à l’avance, mais pas toujours, qui doit prévaloir.”

Nous l’avons déjà évoqué dans nos précédents écrits, de nécessaires équilibres sont à trouver entre souplesse et rigidité, contrôle et confiance, décentralisation et centralisation, expérience et expertise.

Cela suppose une organisation fondée sur une culture collaborative qui favorise une grande efficacité, un grand dynamisme et plus de plasticité.

L’émergence, l’implémentation et le renforcement de l’intelligence collective sont conditionnés par :

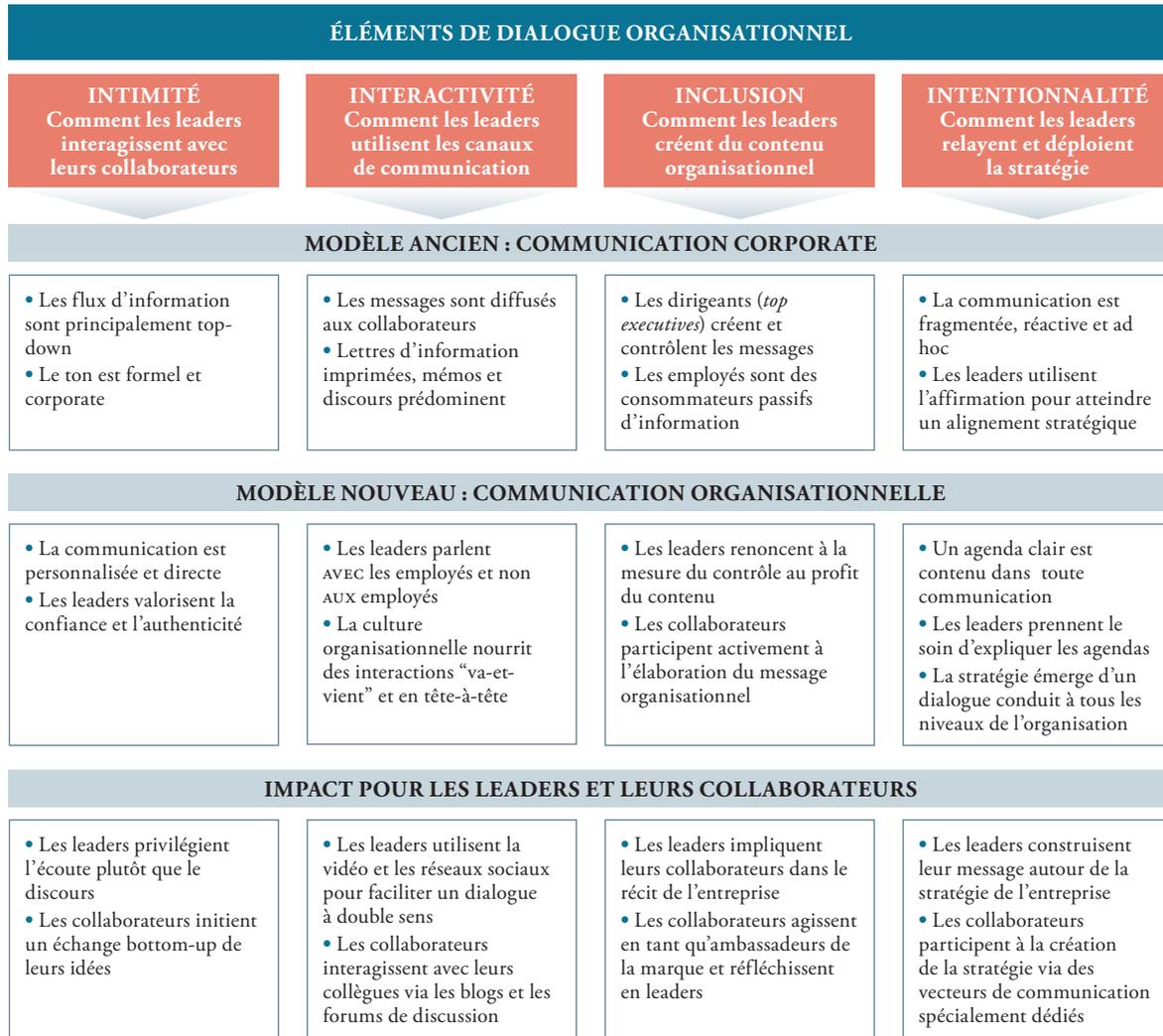
- un système de valeurs connues, partagées, inspirantes et susceptibles de créer une forte adhésion des collaborateurs au récit que propose le groupe ;
- la mise en place de métaprinipes, de standards et de normes afin de maximiser l’interopérabilité et de faciliter les échanges entre les différentes entités du groupe ;
- le développement d’un système d’information intégré permettant : 1. la mise en commun et la libre circulation des informations indispensables au bon fonctionnement du groupe, 2. une collaboration intra et interfonctionnelle efficace, 3. une plus grande réactivité décisionnelle ;
- le développement global des collaborateurs ;
- la croyance en l’interdépendance des éléments du système et donc de la communauté d’intérêts, au nom de laquelle il existe une quasi-obligation logique pour tout individu donné à se concevoir comme faisant partie d’un ensemble d’acteurs dont le futur dépend du sien et réciproquement ;
- la capacité à créer les conditions de réflexion, de communication et de déploiement d’une vision commune ou partagée.

La notion de coopération (et de collaboration) est centrale dans l’émergence de l’intelligence collective :

- vouloir coopérer/collaborer ;
- savoir coopérer/collaborer ;
- pouvoir coopérer/collaborer.

Aucune coopération n’est possible sans une communication multidirectionnelle performante.

Excellence managériale



Nous dépasser éthiquement – créer de la valeur sociale, sociétale et environnementale

**VALEUR ENVIRONNEMENTALE**

- Responsabilité sociale
- Responsabilité sociétale
- Responsabilité environnementale

Conscient des enjeux environnementaux globaux, de la nécessité 1. de s'inscrire dans une logique de protection et d'utilisation raisonnée des ressources naturelles, 2. de respecter au mieux les grands équilibres écologiques, 3. de favoriser la protection de nos collaborateurs sur leurs lieux de travail, lesquels peuvent se révéler des sites exposés, et 4. de participer au développement des populations, Altrad s'est fixé depuis quelques années des objectifs RSE ambitieux et exigeants.

Notre séminaire consacré à la raison d'être a été une invitation à un dépassement collectif : celui de nous instituer en entreprise à mission, une évidence dans une culture telle que celle d'Altrad, qui place le respect au cœur de ses relations. Cela se devait d'inclure le respect de l'environnement, de nos lois et règlements et de la société dans laquelle nous opérons.

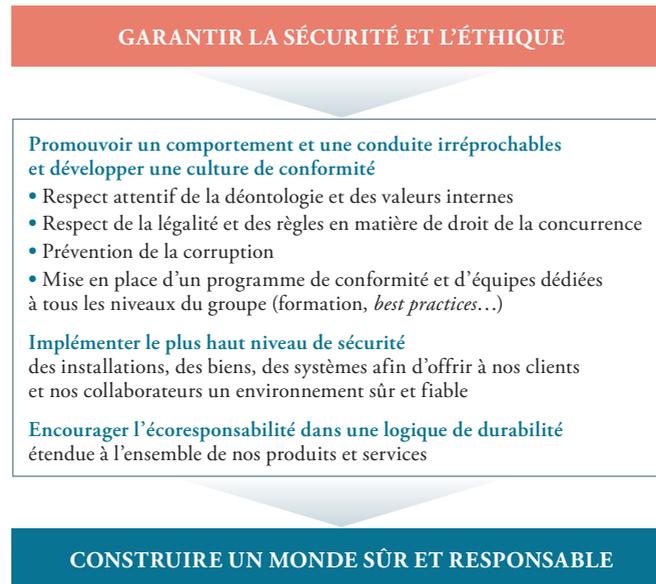
### Altrad : un engagement RSE ambitieux, un groupe vertueux et éthique



Il nous appartient de poursuivre notre engagement sur la voie de l'excellence RSE et d'identifier les axes de création de valeur correspondants. Notre objectif est simple : faire d'Altrad un groupe vertueux et éthique, et la référence dans son secteur d'activité sur les quatre axes ci-dessus.

Le développement durable n'est plus aujourd'hui une option, mais bien un impératif. La participation au développement des communautés et territoires sur lesquels nous sommes implantés est constitutive de notre raison d'être. Le bien-être et la sécurité au

travail de nos collaborateurs et des intervenants extérieurs ne se négocient pas ; ils constituent le terreau qui nourrit notre performance, notre ambition.



Aussi, comme nous l'avions évoqué précédemment, le dépassement de soi en termes RSE emprunte la voie d'un triple ressourcement ou chemin de création de valeur, qui traverse les trois axes ci-dessus :

- ressourcer la planète ;
- ressourcer les communautés et territoires locaux et régionaux ;
- ressourcer les hommes et les femmes du groupe Altrad.

Il nous appartient d'imaginer les moyens de contribuer à ces ressourcements. Il nous semble que ces engagements – forts et ambitieux – sont en phase avec la quête de sens et le besoin d'incarnation de valeurs hautes que revendiquent les jeunes générations.

Pour mémoire, voici quelques-unes des pistes déjà évoquées :

*Créer de la valeur pour la planète, c'est la ressourcer grâce à :*

- une gestion durable et responsable des ressources naturelles qui entrent dans la composition et la fabrication de nos produits, qui sont impactées par nos activités de service et de transport, qui sont potentiellement affectées par nos processus industriels ;
- une contribution active et exigeante à la lutte contre le dérèglement climatique ;
- une volonté implacable de préserver, restaurer et favoriser la biodiversité, indispensable à la préservation de la vie et à l'habitabilité de notre planète.

*Créer de la valeur pour les communautés et les territoires locaux, c'est les ressourcer grâce à :*

- l'invention et la construction de nouveaux modèles de relations respectueux des intérêts et cultures de chacun ;
- la volonté d'imaginer et développer des modèles de création de valeur bilatéraux et multilatéraux ;

- le renforcement du développement économique et écologique des territoires et de leur attractivité pour favoriser leur dynamisme et le bien-être de leurs populations;
- la participation à la mise en place d'activités de première nécessité ou le maintien des services essentiels à la santé et au développement des personnes;
- l'implantation de programmes éducatifs destinés à soutenir ou faire naître des initiatives locales d'éducation ou d'insertion à destination des enfants et des personnes en situation de grande fragilité ou d'exclusion.

*Créer de la valeur pour les hommes et les femmes du groupe Altrad, c'est les ressourcer grâce à :*

- la garantie d'un environnement de travail sécurisé, sûr et sain, propice au bien-être des collaborateurs du groupe;
- la mise en place des conditions (*cf. Altrad Knowledge Management & High Performance Model*) à même de favoriser le développement professionnel de chacun, l'engagement de chaque collaborateur et la croissance de tous;
- la défense des droits humains, le respect des diversités, la protection des droits sociaux fondamentaux, dans le respect le plus strict de la légalité.

Nos systèmes de management actuels assurent d'ores et déjà la mise en œuvre de ces axes de ressourcement. Il nous appartient néanmoins de les examiner sans complaisance et d'identifier les éventuels freins et pièges de la création de valeur.

Notre détermination à renforcer les mesures déjà prises en ces domaines doit demeurer forte. Elle doit s'accompagner d'une certaine évolution des mentalités, à tous les niveaux de l'entreprise, sachant que nous bénéficions aujourd'hui d'un environnement porteur (voire contraignant), à même de soutenir nos efforts.

Les valeurs Altrad de respect, de solidarité, de courage, d'humilité et de convivialité constituent, nous le croyons, des véhicules propices à la circulation de notre message en matière RSE non seulement en interne, mais au-delà des frontières de notre groupe.

## Nous dépasser financièrement – créer de la valeur financière pour tous

### VALEUR FINANCIÈRE

- Rigueur financière

Créer de la valeur financière pour tous suppose à la fois de créer les conditions d'une organisation performante, mais aussi de promouvoir un partage de la valeur ainsi créée. Nos précédents séminaires nous

ont donné l'occasion de travailler sur ces deux aspects.

Rappelons ici que le groupe s'est engagé sur la voie de la performance financière par le biais d'un dispositif de rigueur financière au service d'une gestion responsable.

En matière de rigueur financière, notre démarche doit s'articuler simultanément autour de deux logiques :

- une logique de mesure et d'évaluation régulière de la performance des filiales du groupe et de la holding afin 1. de contrôler la santé financière du groupe et de ses entités, 2. de permettre décisions et ajustements dans les meilleures conditions de temps et d'information;
- une logique d'identification des pièges de valeur ou de cash (*value et cash traps*), *i.e.* les pratiques qui, par défaut de contrôle adapté ou d'attention, ou par négligence ou ignorance de leur impact, aboutissent à des pertes financières significatives (à l'instar des pertes en valeur économique et financière des stocks invendus).

Il nous appartient de nous doter des indicateurs financiers et tableaux de bord à même de nous permettre un suivi aussi fiable et “en temps réel” que possible, de faire évoluer ces outils de contrôle pour qu’ils demeurent pertinents dans un contexte d’évolution rapide du groupe et de transformation de l’environnement économique, et ce afin d’informer au mieux nos décisions et de maintenir une performance solide. La viabilité et la pérennité d’Altrad est aussi à ces conditions.

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).

Depuis de nombreuses années, Altrad adopte une vision humaniste et mature du rôle des organisations aux termes de 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 longtemp s 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.

Nous sommes convaincus qu’il s’agit là d’un trait d’attractivité du groupe Altrad qui doit être partagé, voire revendiqué, notamment à l’occasion de nos processus de recrutement afin que les talents qui envisagent de rejoindre le groupe puissent être sensibilisés à cet aspect fondamental de notre culture.

## CONCLUSION

**N**otre désir de vivre pleinement est – peut-être – ce qui nous pousse à nous dépasser. Désir de gloire, de conquête, nécessité de survie, besoin de briller, volonté d’exprimer son potentiel, être le premier ou le meilleur..., les raisons qui nous incitent à repousser nos limites sont multiples et parfois plus confuses qu’il n’y paraît.

Ce puissant désir nous projette dans l’avenir, nous engage sur la voie du développement, de la croissance. Il nous fragilise autant qu’il nous renforce.

À quelles conditions le dépassement de soi demeure-t-il écologique pour soi, les autres et le monde? Les aspirations de grandeur, d’excellence, de progrès et de surpassement nous entraînent dans une croissance formidable. Elles peuvent également se révéler dangereuses si elles nous font renoncer à toute prudence et nous poussent à des excès létaux ou délétères.

Qui dépasse-t-on en vérité? L’idée que l’on se fait de soi, celui ou celle que l’on croyait être jusqu’alors? Celui ou celle que l’on a été et que l’on est prêt à quitter?

Ou alors, s’agit-il de dépasser quelque chose en nous, quelque chose qui nous retient et empêche l’expression de notre potentiel parfois encore à révéler? Une crainte, un complexe, une peur? Se dépasse-t-on pour mieux vivre avec soi-même, mieux s’aimer, être mieux accepté(e) par les autres?

Repousse-t-on ses limites parce que la course du monde nous impose une fuite en avant, nous incite à une progression continue à laquelle il est impossible de résister? Poursuivons-nous, comme Icare, un rêve inaccessible, des chimères, au risque de brûler nos ailes, ou est-ce là le sens de l’humanité que celui de s’améliorer encore et toujours?

Les lois de l’économie telle qu’elle se déploie par le monde aujourd’hui nous condamnent-elles à toujours plus de performance, au risque de perdre de vue le sens de nos actions et de leurs conséquences?

“Nous menons notre vie toujours en avant, par le désir de vivre, accordé par la nature. Ce désir de vivre nous incite au refus de la mort, et nous confronte aux souffrances dont le représentant est la peur de la mort.” Voilà qui définit l’essence de l’approche de Shoma Morita, psychologue japonais contemporain de Sigmund Freud, qui invite à l’obéissance à la nature et à l’acceptation des symptômes et souffrances tels qu’ils sont. Paradoxalement, cette acceptation ouvre la voie vers une forme de dépassement : l’accueil et la reconnaissance de contraintes qui échappent à notre contrôle et contre

lesquelles lutter est vain. Faire la paix avec notre humanité, n'est-ce pas aussi accepter que nous ne sommes pas tout-puissants ?

Que ferions-nous si nous n'avions pas peur ? Peur d'échouer, de se tromper, de souffrir, de mourir, de réussir, de susciter l'envie ?

Vivre, peut-être.

## RÉFÉRENCES

1. Jacques GERNET, “Introduction à la pensée chinoise”, in *La Pensée chinoise*, PUF, 2017.
2. Thierry JANSSENS, “Le Soi : l’essence de l’être”, <https://edlpj.org/>.
3. Gérald BRONNER, *Les Origines. Pourquoi devient-on qui l’on est?* Autrement, 2023.
4. Christian MILLER, Guy ONTANON, “Vitesse limite ou les limites de la vitesse en sport”, *Le Genre humain*, 2010/1.
5. Observatoire du management alternatif, HEC.
6. Jean-Paul LUGAN et Philippe RUQUET, *Manager avec courage*, Organisation, 2009.
7. Peter DRUCKER, “What Executives Should Remember”, *Harvard Business Review*, 2006.
8. On pourra avantageusement lire sur ce sujet l’ouvrage de Pierre DARDOT et Christian LAVAL, *Commun. Essai sur la révolution au XXI<sup>e</sup>*, La Découverte, 2015.
9. Yves GUYOT, homme politique, journaliste et économiste français.
10. Altrad, Charte des valeurs.
11. Kristine DERY, Ina M. SEBASTIAN, MIT Sloan Center for Information Systems, “Building business value with employee experience”, Research Briefing.
12. Muriel JASOR, “Le dépassement de soi, une fascination”, *Les Échos*, 4 juin 2018.
13. Giorgio NARDONE et Stephano BARTOLI, *Le Dépassement de soi. L’art et la science de la performance*, Enrick, 2020.
14. *Ibid*, p. 16.
15. *Ibid*, p. 20.
16. Olaf SCHOLZ et Axel HONNETH, “Un chancelier et un philosophe au travail”, *Philosophie Magazine*, août 2023.
17. Michel MORAL et Florence LAMY, *Les Outils de l’intelligence collective*, InterEditions, 2013.



# RÉCITS



## RÉCIT 1

# LE DÉPASSEMENT DE SOI

### *Illustration 1*

#### Leading points

Le dépassement de soi engage talent, constance, endurance, ténacité et courage. Il nécessite que l'on puise en soi des ressources encore inexploitées.

Il suppose une forte motivation et l'acceptation du risque de l'échec.

Dans une logique de performance continue, il ne se confond pas avec l'acte héroïque unique et isolé. Il suppose la répétition de l'exploit.

Il inclut une certaine préparation, voire une méthodologie potentiellement transmissible. En cela, on peut parler de science de la performance.

#### Le pitch

Ulysse, trentenaire qui a tout pour être heureux, quitte sa vie parisienne brutalement. Il trouve refuge dans les Pyrénées, qu'il parcourt longuement et solitairement dans sa quête identitaire. Confronté à la rudesse des montagnes, son courage est mis à l'épreuve. Saura-t-il se dépasser?

#### Les personnages

- Ulysse
- Astrid, sa fiancée
- Candice, la dog-sitter
- Tom, l'ami d'Ulysse

#### Les lieux

- Un appartement parisien huppé
- Les Pyrénées

*... Si tu rêves, – sans faire des rêves ton pilastre ;  
Si tu penses, – sans faire de penser toute leçon ;  
Si tu sais rencontrer Triomphe ou bien Désastre,  
Et traiter ces trompeurs de la même façon ;  
Si tu peux supporter tes vérités bien nettes  
Tordues par des coquins pour mieux duper les sots,  
Ou voir tout ce qui fut ton but brisé en miettes,  
Et te baisser, pour prendre et trier les morceaux ;  
Si tu peux faire un tas de tous gains suprêmes  
Et le risquer à pile ou face, – en un seul coup –  
Et perdre – et repartir comme à tes débuts mêmes,  
Sans murmurer un mot de ta perte au va-tout ;  
Si tu forces ton cœur, tes nerfs, et ton jarret  
À servir à tes fins malgré leur abandon,  
Et que tu tiennes bon quand tout vient à l'arrêt,  
Hormis la Volonté qui ordonne : "Tiens bon!"...*

Ulysse fait une pause dans sa lecture. Ces vers de Rudyard Kipling, il les a inscrits au sein de son carnet de voyage. Au cas où. Il les connaît par cœur, à présent. C'est que, depuis qu'il est parti, les occasions de les lire n'ont pas manqué.

Suis-je un homme maintenant? s'interroge-t-il alors que le soleil embrase les sommets qui lui font face. Le simple fait qu'il se pose la question ne constitue-t-il pas la réponse qu'il attend? Peut-être. Sans doute. Il soupire.

Machinalement, il caresse sa barbe, son horloge capillaire. Cela fait déjà de longues semaines qu'il a quitté brutalement ce qu'il appelle, avec ironie, la civilisation. Pourtant, à ses amis, il avait dit maintes fois qu'il n'en pouvait plus de ce rythme effréné, où chaque jour ressemble au précédent : il se lève, il se prépare, il prend le métro, il bosse non-stop jusqu'au soir, et il rentre s'écrouler devant Netflix. Quand il fait beau, il prend une trottinette. Une entorse à sa routine.

— C'est quoi, cette vie, franchement? avait-il jeté à ses compagnons, alors qu'ils entaillaient leur troisième bouteille de bordeaux. Sincèrement, on travaille comme des dingues... C'est quoi le sens?

— C'est vrai! On travaille comme des dingues, mais on est pleins aux as! avait rétorqué Tom en levant son verre, invitant tout le monde à trinquer. Ce qu'ils avaient fait, en hurlant : "Au pognon!" et en entrechoquant leurs verres.

Plus par réflexe que par envie, Ulysse avait joint le tintement de son verre à celui de ses amis. Pas son rire à leurs esclaffements, en revanche. Le cœur n'y était pas. N'y était plus. Depuis longtemps, s'il devait être honnête avec lui-même, il avait le sentiment d'errer. Sans destination. Sans but. Sans foi. Il but une gorgée. Un saint-estèphe. Délicieux.

C'est vrai qu'il avait réussi. Au sens où la société entend la réussite : un poste de dirigeant très bien payé dans une société cotée, un appartement dans un quartier convoité, une fiancée sur laquelle les hommes se retournaient quand ils entraient dans un bar ou un resto, des potes en pagaille... Parfois, il éprouvait même une sorte de dégoût devant tant d'argent, de privilèges. Il détestait sa propre ingratitude. Il se sentait minable de cracher dans la soupe.

Pourtant, il ne pouvait plus se voiler la face. Il n'était pas heureux. Point. C'était aussi simple que cela. Et aussi dramatique. Tout ça, toute cette vie, tous ces... trucs futiles et superficiels dont il remplissait son existence... Ça ne rimait à rien. Plus rien n'avait de sens.

— Tu n'exagères pas un peu? lui demandait parfois Astrid, la voix douce et légèrement moqueuse.

— Comment ça, j'exagère?

— Ben, regarde autour de toi.

La vue depuis le 5<sup>e</sup> étage de leur appartement parisien était à couper le souffle. Une carte postale pour touristes. Trop instagramable! avait déclaré Candice, l'étudiante véto qui venait chaque jour pour promener Pénélope, leur chienne, la première fois qu'elle était entrée chez eux. Elle avait sorti illico son portable.

— Je peux?

Aucune mention de l'adresse, aucune photo de photos, aucun moyen de reconnaître le lieu. OK pour toi? avait questionné Astrid en guise de réponse.

— OK. Et Pénélope, je peux la photographier?

— Faut lui demander à elle. Alors, Péné, tu veux ton moment de gloire, toi aussi?

Astrid et Candice avaient fait mine de croire que la chienne les avait comprises et qu'elle était d'accord pour finir sur les réseaux sociaux. Le cliché d'elle, les pattes avant sur le fer forgé du balcon avec la tour Eiffel en arrière-plan, avait cartonné. Plusieurs centaines de milliers de vues. C'est dingue! avait commenté Ulysse, désabusé.

— Ul, t'as pas l'impression que t'as tout pour être heureux, là, en ce moment? Astrid, se rapprochait, langoureuse.

— Peut-être. J'sais pas. J'sais plus.

— Tu déconnes?! Tous tes copains t'envient, à commencer par mes ex. Tu peux pas te réjouir un peu? Tu deviens un peu chiant, là...

Non, il ne pouvait pas se réjouir. Il n'y arrivait plus. Au-dessus de ses forces. Il avait essayé, pourtant. Sur les conseils de sa mère, il était même allé voir un psy. Un temps, parce qu'au bout d'un moment, ça l'avait gonflé. Ça n'avancait pas. Le thérapeute lui avait dit un truc du genre "Ou vous vous réjouissez, ou vous vous dépardez de tout." Il n'aimait pas les ultimatums. Ni les choix binaires. Et puis, il n'avait plus le temps d'attendre. Un sentiment d'urgence commençait à poindre à l'intérieur de lui, une forme d'impatience qu'il ne se connaissait pas. Un mélange de détresse et d'instinct de survie. Une force vitale. Quelque chose d'imparable. Il avait appelé pour reporter la séance. Puis appelé à nouveau pour dire que, non désolé, il avait un conflit d'agenda. Je vous rappellerai, docteur. Il n'avait jamais rappelé.

Après, tout était allé très vite. Une nuit d'insomnie, une de plus, alors qu'il faisait défiler des *short stories* sur son portable, il était tombé sur ce vers, écrit en blanc en superposition d'une photo de l'Himalaya : "*Heureux qui, comme Ulysse, a fait un beau voyage.*" C'était idiot, il le connaissait déjà, ce vers. Forcément. Pourquoi, cette nuit-là, avait-il ressenti comme une décharge dans tout le corps en lisant les mots de Joaquim du Bellay? Il ne l'expliquait toujours pas, pas plus qu'il n'avait su l'expliquer alors. Il était resté comme figé, à regarder la montagne. Non pas songeur, mais comme aspiré. Par l'image, par la promesse d'évasion, par la possibilité d'un ailleurs auquel il comprenait intuitivement, sensoriellement, que tout son être aspirait. Une aspiration, au sens propre comme au sens

figuré. Son corps aimanté, repoussé d'entre les coussins et attiré par les lignes de crête qui scintillaient sur l'écran de son portable. Une onde magnétique de la nuque au coccyx, qui l'avait d'abord figé puis jeté hors du canapé. Une heure après, il montait dans un Uber. Gare Montparnasse, avait-il dit, en même temps qu'il réalisait que le gars connaissait déjà sa destination.

Encore aujourd'hui, il ignorait combien de temps il était resté ainsi, absorbé dans cette contemplation nocturne, voyageant déjà, respirant enfin. Une fois sorti de sa torpeur, il avait pris quelques minutes pour écrire un mot. À Astrid. Bref, laconique, il savait pertinemment que de toutes façons, elle ne comprendrait pas. Ni elle ni les autres. Comment le pourrait-elle? Tout était si soudain. Aucun avertissement clair. Rien qui ne puisse laisser anticiper son geste, sa décision. La brutalité de la surprise.

Plusieurs fois, il avait songé à ce qu'elle avait dû vivre le matin suivant, à son étonnement de ne pas l'avoir trouvé auprès d'elle, à son énervement que laissaient transparaître ses appels se cognant, sans réponse, contre les murs des pièces vides de l'appartement, à sa colère ensuite devant un tel manque de respect, non! Un foutage de gueule! À son inquiétude face au silence. À sa détresse, enfin, face à l'incompréhension, au doute, à la culpabilité.

Elle qui croyait qu'ils s'aimaient! Pour toujours. Elle avait même commencé à laisser traîner des revues de mariage sur la table du salon. Au cas où il saisirait le message qu'elle lui envoyait de manière de moins en moins subliminale. Était-ce possible qu'elle se soit fourvoyée à ce point? Était-ce possible que son corps, son cœur l'aient trompée aussi totalement? On ne fait pas un truc pareil à quelqu'un que l'on aime! Plusieurs semaines après son départ, elle époumonait cette sentence désarmée à qui voulait l'écouter. Il n'y avait rien de pire que l'incompréhension. À part l'impuissance, peut-être.

Elle enrageait de ne trouver aucune réponse apaisante dans le dédale de ses questions sans fin. Elle ruminait jour et nuit, scannant les dernières années, décortiquant chaque parole échangée, chaque texto envoyé. Elle passait en revue le moindre détail que lui offrait sa mémoire, allant jusqu'à questionner ses propres sensations, sa propre lucidité. Astrid ne parvenait pas à accepter l'inacceptable. L'abandon.

À distance, Ulysse devinait tout cela. Il en était meurtri, évidemment, profondément. Il aimait Astrid. Totalement. De tout son être. Il savait depuis le jour de leur rencontre qu'elle était la seule, l'unique, la définitive. Il aimait son esprit, sa légèreté, son humour, son style. L'odeur de ses cheveux, le parfum de ses lèvres, la douceur de ses mains quand elle y logeait son visage avant de l'embrasser. Il aimait tout chez elle. Évoquer son souvenir le crucifiait à chaque fois. Il avait fini par cacher sous une pierre la photo d'elle qu'il avait emportée. Pour ne plus voir son visage, son corps. C'était trop douloureux. Son portable, quant à lui, n'avait plus de batterie depuis longtemps déjà. Quelques heures après son arrivée dans les Pyrénées. Il avait quitté Paris sans le recharger.

Malgré l'envie d'elle qui ne s'estompait pas, malgré la culpabilité qu'il ne parvenait pas à apaiser, il ne pouvait se résoudre à rentrer. Pour rassurer. Astrid. Ses parents. Ses amis. Pour expliquer. Pour demander pardon. C'était plus fort que lui. Ce besoin irréprouvable et persistant de couper les ponts. Encore. De disparaître. Un temps.

Alors même qu'il contemplait la dernière ligne de feu que le soleil allumait sur les cimes disparaissant dans l'obscurité grandissante, il savait qu'il n'était pas encore prêt. Suis-je un homme maintenant?

Non.

Comment son sac avait-il pu lui échapper des mains au moment où il se relevait, se décidant à installer sa tente avant que la pénombre ne se densifie tout à fait ? Comment avait-il pu commettre une telle erreur d'alpiniste débutant ? Il jura contre sa maladresse et son inattention en regardant ses affaires s'affaler quelques mètres plus bas. Par chance, un étroit promontoire retint son sac à dos. Il observa la paroi, les aspérités de la roche. Aguerri, il repéra rapidement les prises qu'il pourrait utiliser dans sa descente. Ses affaires gisaient une vingtaine de mètres plus bas. La descente promettait d'être ardue, d'autant qu'il n'y voyait plus très bien. Il n'avait pas le choix. La nuit s'annonçait froide, peut-être humide. Il n'avait pas de polaire sur lui. Ni même une gourde. Il devait récupérer son sac.

Il leva les yeux vers le ciel. La lune n'entrerait dans sa phase pleine que dans une semaine, le moment où sa brillance serait alors optimale. Pour l'heure, il devrait se contenter d'une faible luminescence et de la voûte céleste bientôt étoilée. Avant de s'élancer le long de la paroi, il prit le temps d'imaginer puis de visualiser chaque étape de son parcours. Mentalement, il s'exerça à la descente, jusqu'à sentir dans ses mains, ses bras, ses jambes l'enchaînement de chacun des mouvements. Il s'autorisait le risque, mais il n'avait pas droit à l'erreur. Pas maintenant. Pas ici. Ici, elle lui serait fatale. Sa corde, accrochée à son sac, reposait, elle aussi, quelques mètres plus bas.

Au bout de plusieurs répétitions mentales, il inspira profondément et entreprit sa descente. Heureusement, la pierre était encore sèche. Très vite, cependant, il sentit la transpiration humecter ses paumes et ses doigts. Lorsqu'il parvenait à sécuriser une prise, il essuyait une main puis l'autre sur son short. La sueur ruisselait sur sa nuque et son dos alors que la température extérieure ne cessait de baisser. Il tenta de contrôler le frisson qui parcourut sa colonne vertébrale. Concentré, il exécutait la chorégraphie imaginée plus tôt, heureux, prise après prise, de pouvoir dérouler le programme qu'il avait imaginé. Sans encombre. Il se félicitait que la paroi fût aussi compacte, qu'aucun effritement ne vienne endommager le flanc qui descendait à pic vers la vallée. Maintenant qu'il se rapprochait du promontoire, il identifiait de nouvelles aspérités dans la roche, plus adaptées à sa descente libre. Avec dextérité, il posait un pied, puis l'autre, prenant soin de limiter ses extensions. L'absence de corde à même de sécuriser ses mouvements imposait une pratique prudente de la varappe. Il inspirait profondément, accompagnant chacune de ses acrobaties d'une respiration régulière, utilisant son souffle pour rythmer ses efforts et contrôler son mental.

Il n'entendit pas l'aigle royal approcher. Quand il comprit que celui-ci fondait sur lui, il était trop tard. La prise céda sous sa main droite. Son pied gauche glissa. Son corps se détacha de la paroi. Il eut juste le temps de s'entendre hurler : "Non !" Et puis plus rien. Le vide. Le silence. Le noir.

Combien de temps s'était écoulé avant qu'il ne recouvre ses esprits ? La nuit était profonde et enveloppait son corps ensanglanté. Il tenta de bouger. La douleur fut si fulgurante qu'il s'évanouit. Une nouvelle fois. Au bout d'un moment, il ouvrit les yeux avec peine. Affolé, son regard cherchait à comprendre. Suis-je en vie ? Suis-je entier ? Impossible de tourner la tête. De toutes façons, il était incapable de voir quoi que ce soit. La nuit noire. D'épais nuages devaient cacher la lune. Ou alors, il était au fond d'un ravin. Seul le goût du sang dans sa bouche lui confirma qu'il n'était pas mort.

Panique. Plus d'air. Panique. Son cœur. Qui s'emballe. Douleur. Gémissement. Un étouffement. De sa gorge à son thorax. Où? Vivant! Mal. Atrocement mal. Peur. De mourir. Panique. Douleur. Hurlement. Blanc mental. Noir.

Quand il reprit ses esprits, son cœur battait contre ses tempes, sur lesquelles il sentait le sang couler encore. Une migraine effroyable prenait en tenaille son cerveau, l'empêchant de penser. Dans sa tête, tout se bousculait, la peur noyant ses facultés intellectuelles. Respirer! Au prix d'un effort surhumain, il parvint peu à peu à imposer un rythme ralenti à sa respiration. Au bout d'un moment, un filet de calme s'immisça dans son corps meurtri. Des miettes. Ulysse en profita pour essayer de réfléchir à l'urgence. Rester en vie.

Faire un état des lieux. Savoir quelles parties de son corps étaient blessées. Identifier les membres sur lesquels il pouvait compter. Adapter sa vision à la profondeur de la nuit. Analyser. Imaginer une solution. La sortie. Une issue favorable. Une stratégie.

Le plus délicatement possible, il imprima un très léger mouvement à son bras droit, lequel répondit normalement. Coincé sous son corps, son bras gauche demeurait quant à lui immobile. Mentalement, il voyagea en direction de ses jambes. Alors qu'il essayait de faire pivoter son bassin, une douleur indicible le foudroya à nouveau. Très vite il comprit. Fracture ou déchirure de ligaments. Les deux? Où exactement? La colonne, les hanches, les jambes? Le mal était si intense au-dessous de sa taille qu'il ne parvenait pas à savoir ce qui était touché. Il fut pris de nausées et vomit sur la pierre.

Il lui fallut encore de longues et profondes inspirations pour tourner son buste de quelques degrés. Il dégagea sa tête alourdie et sonnée de la pierre rougie par le sang.

Il lui fallut encore de longues minutes pour extraire son bras de dessous son corps. Il lui semblait peser une tonne. Il ferma et ouvrit sa main gauche, engourdie. Ankylosée par le poids et l'immobilité, elle répondit avec retard. Ce décalage entre la commande cérébrale et l'exécution mécanique provoqua une montée d'angoisse.

Respirer.

Rapidement, l'afflux du sang dans ses doigts le fit hurler, la douleur chassant l'inquiétude. Pour un court instant.

Il lui fallut encore un temps interminable pour ralentir un peu son rythme cardiaque, emballé à tout rompre. Rassembler ses idées. La douleur était si aiguë qu'il avait du mal à réfléchir. Haletant, il s'appuya avec peine sur son coude gauche, évitant de trop solliciter son avant-bras et sa main à la réponse désynchronisée. Il sentait la transpiration inonder son cou. À moins que ce ne fût son sang?

Respirer.

La bouche comme remplie de métal, il se dit à voix haute, pour se convaincre lui-même : Tu vas t'en sortir, vieux! En vérité, il n'était pas si certain d'y croire.

Il dut déployer de nouveaux trésors de patience et d'efforts pour soulever le haut de son corps et s'appuyer tout à fait sur sa main gauche. Ce fut comme une décharge électrique, fulgurante, intense, innommable. Il hurla. La montagne lui renvoya en écho l'intensité de sa souffrance.

Respirer.

Calmer l'emballement de son cœur.

Respirer.

Dans le noir, il identifia un point imaginaire face à lui, sur lequel concentrer son regard aveugle. Focus.

Respirer.

Il parvint à reprendre un peu son souffle. Plus mobile, son bras droit balayait la pierre à tâtons, dans l'obscurité, à la recherche d'indices susceptibles de le renseigner sur l'endroit où il se trouvait. Le temps de ses recherches infructueuses lui parut sans fin, d'autant qu'à l'extrême douleur qu'il ressentait dans tout le corps et à l'anxiété qui faisait battre la chamade à son cœur s'ajoutait désormais la piquûre de la nuit glacée. Ses vêtements humides aggravaient la situation. Il grelottait.

Ne pas laisser la panique et le désespoir prendre le dessus. Garder le contrôle. Se rappeler les gestes qui savent. Les décisions qui sauvent.

Il était sur le point de renoncer quand sa main droite heurta une masse plus molle et plus lisse. Il avait dû étendre davantage son bras, car la douleur qu'il ressentit alors, encore plus aiguë et plus violente, lui fit expulser un cri sauvage dont l'écho dans la nuit amplifia l'intensité. Il vomit.

La présence de cette masse familière suffit à faire descendre de quelques degrés l'inquiétude qui lui broyait la poitrine. Son cerveau supplicié par une migraine effroyable comprit néanmoins. Son sac! Il s'agissait de son sac! C'est donc qu'il avait chuté sur le promontoire. Alors qu'il n'était que douleur et angoisse, alors qu'il ignorait comment il allait faire pour se relever, cette révélation avait le goût d'une bonne nouvelle. Dans toute situation désespérée, chaque lueur d'amélioration, chaque fenêtre sur une issue possible ravive l'espoir. S'y accrocher. Ne pas le lâcher. Croire qu'il va s'en sortir. Faire le choix d'y croire quand tout invite à l'abandon.

Péniblement, il tira sur son sac pour l'approcher de lui. L'effort lui sembla surhumain. Il l'était. Sa main droite parvint à faire glisser la cordelette de la poche dans laquelle était rangée sa lampe. Il l'attrapa. Ce qui se dessina dans le faible halo de lumière lui arracha un cri. Sa jambe gauche gisait au sol, désaxée depuis le genou jusqu'à son pied, qui semblait sans vie. La torsion, hideuse, suscita une nouvelle nausée. Il garda la bouche fermée. Partout du sang. Il comprit assez vite qu'aucune artère n'était touchée. Aucune fracture ouverte non plus. Dieu merci! Juste – le choix du mot l'aurait presque fait sourire – de profondes entailles, desquelles suintait encore du sang. Il tâta ses membres. Confirmation : aucune fracture. Il palpa son bassin, douloureux, mais indemne. Ses bras étaient aussi écorchés de multiples balafres. Son tee-shirt et son short étaient déchirés. Il avait perdu une chaussure. Il s'appuya un peu plus sur son bras gauche jusqu'à redresser tout à fait son buste. Il fut rassuré. Même si ce mouvement était extrêmement douloureux, le fait qu'il parvienne à l'exécuter signifiait que sa colonne vertébrale n'était pas touchée. L'espoir grandit. Pas pour longtemps.

Il allait devoir corriger la luxation externe de sa rotule gauche. Seul. Ici. Sur ce promontoire. Dans la nuit glacée. Sans analgésique. Il soupira. Avant de serrer les dents et de s'encourager à voix haute. Tiens bon, vieux! Tu peux le faire!

Il ouvrit la poche principale de son sac. Il réussit à en retirer son tee-shirt. Un frisson parcourut son dos. Il grelottait. Il comprit que le bruit qu'il entendait était celui de ses mâchoires qui cognaient l'une contre l'autre. Tant bien que mal, il s'essuya avec son tee-shirt avant de le rouler en boule et d'enfiler, avec précaution, la polaire qui, fort

heureusement, se trouvait rangée tout en haut. Le réconfort de la chaleur qu'il ressentit alors l'aida à mieux respirer. L'angoisse diminua à nouveau. Un peu. Pas la douleur.

Il pivota légèrement sur lui-même afin de parfaire son assise. Le promontoire était étroit. Il sentit le vide l'aspirer sur sa gauche. Ne pas faire de gestes brusques. Ne pas regarder en bas. Respirer. Sa jambe le faisait souffrir atrocement. Il se pencha vers l'avant, avançant ses bras vers son genou gauche. Comment pouvait-il remettre sa jambe dans l'axe ? Il avait vu faire des secouristes de montagne une fois ou deux. Insuffisant. Il ignorait comment s'y prendre. Réfléchir. Avec sa main droite, il reprit son tee-shirt ensanglanté et le passa sous son mollet, dans une sangle improvisée. Il souleva le plus doucement possible sa jambe tordue. Il hurla.

Il dut attendre quelques minutes, le temps de reprendre son souffle. T'as pas le choix, Ulysse. Tu vas jongler, mais t'as pas le choix. Il se souvint qu'il lui restait un fond d'eau-de-vie dans une poche latérale de son sac. Il saisit la fiole au prix de nouveaux efforts. L'alcool s'écoula dans sa gorge, dans ses veines. Le bien-être qu'il éprouva fut quasi immédiat. Il respira un peu plus calmement. Il repositionna ses mains de part et d'autre de sa jambe inerte, à chaque bout de son tee-shirt-sangle. Il inspira profondément et souleva à nouveau son membre tordu. Il hurla. Mais il réussit à faire bouger sa jambe latéralement. Désormais, il pouvait presque, en se penchant, toucher son pied. Sur son sac, il prit son bâton de marche. Il se réjouit d'avoir ramassé quelques jours auparavant cette branche qu'il avait longuement sculptée en regardant mourir le soleil. Il allait devoir la briser pour en ajuster la taille à celle de sa jambe. Il réfléchit. En frappant la roche, il risquait de perdre l'une des deux moitiés et de se priver de celle dont la longueur était la plus adéquate. Il réfléchit encore. Sa jambe le lançait atrocement, mais l'eau-de-vie endormait quelque peu la douleur, progressivement. Avec son couteau resté dans sa poche, il décida d'entailler aussi profondément que possible son bâton. Au bout de longues minutes, et alors qu'il transpirait abondamment malgré la nuit glacée, il estima qu'il pouvait tenter de briser sa future attelle. Il prit à nouveau une grande inspiration et frappa la paroi d'un coup sec tout en expirant. La cassure fut nette. Exactement à l'emplacement de l'entaille. Yes! Chaque victoire comptait.

Il lui fallait maintenant repositionner sa jambe dans l'axe. Comment allait-il s'y prendre ? Il tentait de se remémorer les gestes des médecins de montagne qu'il avait vus soigner des luxations lors de randonnées qu'il avait faites, adolescent, alors qu'il parcourait les massifs avec son père, son oncle et ses cousins. Sa mémoire se brouillait, la sueur l'aveuglait, la douleur et l'angoisse le paralysaient. T'as pas le choix, vieux, si tu veux pas crever sur cette falaise ! Malgré l'élanement qu'il ressentait dans tout son corps, il parvint à réchauffer les muscles de son dos et ses abdominaux en se penchant vers l'avant et en se redressant doucement, trouvant appui contre la paroi, à bout de souffle. Au bout de quelques instants, l'échauffement musculaire lui permit d'atteindre sa cheville avec les mains. Il positionna sa main droite sur sa cheville gauche et sa main gauche au niveau de son genou. Il inspira aussi profondément qu'il put. Son souffle accompagna la violente torsion qu'il imprima à son genou. Son hurlement, terrible, fit trembler la montagne, la nuit. Haletant, il regarda sa jambe. Son genou avait bougé, mais pas suffisamment. Il lui fallait recommencer. Cette seconde tentative lui parut encore plus difficile que la précédente. Il savait maintenant l'intensité

de la douleur qui l'attendait. Il reprit une gorgée d'alcool, refit quelques flexions vers l'avant, inspira profondément et imprima une force encore supérieure pour repositionner son genou dans l'axe. Son cri ne l'empêcha pas d'entendre le craquement hideux de sa rotule. Il vomit.

Après quelques instants, il regarda sa jambe. Elle était dans l'axe. Il déchira son tee-shirt en bandes aussi régulières que possible. Il positionna l'une des parties de son bâton le long de sa jambe, enflée, et serra les lambeaux le plus fort qu'il put. Quand il eut fini, il s'appuya sur ses deux mains et glissa son corps un peu plus près de la paroi. Il retira son duvet de son sac, s'en recouvrit et choisit de dormir. À deux cents mètres au-dessus du vide.

Les cris des rapaces tournoyant à proximité le réveillèrent. Son corps fut instantanément parcouru d'un frisson. Il était gelé, malgré le sac de couchage posé sur lui. Son ventre n'était qu'une torsion. Sa bouche était pâteuse. Il tenta d'essuyer avec sa manche le sang séché sur son front et au coin de ses yeux. Ses muscles, refroidis, étaient engourdis. Sa jambe n'était que douleur.

Avec la lumière du jour, il put évaluer la situation autrement. Il se força à respirer aussi calmement que possible afin de contenir souffrance et angoisse. Il leva la tête. Vingt mètres. Vingt-cinq, peut-être. Sous lui, l'infinité ou presque. Sa première réaction fut donc de réfléchir à son ascension. Comment allait-il s'y prendre avec une jambe immobilisée ? Son mental, bien que réveillé depuis peu, carburait, à la recherche d'une stratégie. En vain. Tu dois reprendre des forces, mon gars ! Malgré la nausée qu'il ressentait encore, il fouilla dans son sac et attrapa un morceau de pain rassis. Et le petit morceau du fromage de brebis qu'un berger lui avait donné la veille. Il dévora. Il était affamé. Il but une gorgée d'eau de sa gourde, veillant à se rationner. Il inspira profondément.

Alors qu'il se penchait à nouveau pour réchauffer son corps, il aperçut plus bas, à quelques mètres, une via ferrata. Son cerveau s'agita, nerveux. C'était peut-être la solution ? Non pas monter vingt mètres, mais descendre beaucoup plus. Avant de remonter. Tout à coup, l'option lui paraissait plus séduisante. Plus faisable. Il avala la dernière bouchée de pain et s'empara de la corde accrochée à son sac. Il la noua autour de sa taille. Pour être certain de ne pas la perdre. La déroulant tout à fait, il la jeta en direction de la via ferrata, dans l'espoir de l'atteindre. La corde était assez longue ! Il la ramena alors vers lui et fixa à son extrémité l'un de ses crochets. Il relança la corde. À plusieurs reprises. Sans jamais parvenir à accrocher l'un des arceaux de la via. Il écumait. D'efforts et de douleur. De rage, il se mit à hurler, mêlant ses larmes à son cri.

T'as pas le choix, mec ! Tu dois y arriver ! Mais non. Rien. Son crochet, au mieux, heurtait la via dans un entrechoc de métal. Mais ne s'y accrochait pas. Ulysse sentit tout espoir le quitter.

Il grelottait, il enrageait, il s'effondrait. Ici, sur ce promontoire, au-dessus du vide, la jambe gauche immobilisée et le corps meurtri. Il pensa à Astrid. À Pénélope. À ses parents, ses amis. Il s'insulta. T'es vraiment qu'un con ! Partir seul, en montagne. C'est le b.-a.-ba : ne jamais randonner seul, sans prévenir quelqu'un de son itinéraire. T'es seul. Tu vas mourir seul. Sans personne. Comme un con que tu es ! C'est bien fait pour ta gueule ! Il ne parvenait plus à réprimer les soubresauts de son corps. Sa détresse. Sa détestation. Il n'était plus que souffrance.

Pourtant, au bout de quelques instants, alors qu'il avait laissé sa colère exulter et son désespoir vociférer, il se calma. Étrangement, il se sentit plus apaisé, plus concentré désormais. C'était comme si son cerveau, son mental accédaient à une nouvelle couche de ressources encore inexploitées. Il inspira et observa avec un œil nouveau la via ferrata. Il aperçut alors l'un des arceaux un peu plus haut que ceux qu'il avait visés jusqu'alors. Celui-là dessinait une boucle nettement plus large. Potentiellement, la prise pouvait se révéler plus aisée. Il tenta à nouveau de jeter sa corde, imprimant à son bras le mouvement répété mentalement plusieurs fois. Yes! Le crochet attrapa la via. Il tira d'un coup sec, le crochet emprisonna l'arceau. Pour de bon.

Ulysse ouvrit son sac. Il y trouva sa banane de nylon et l'attacha en diagonale autour de son buste et sur son épaule, après y avoir accroché sa gourde. Il vérifia que son passeport y était bien rangé. C'était le cas. Il y glissa le pain qui lui restait. Il noua son bandana sur son front, à la racine de ses cheveux collés par le sang. Il mit également sa lampe de poche. Il réfléchit rapidement. Autre chose? Ses mousquetons, qu'il glissa pour partie dans sa ceinture et pour partie sur la corde. Il aurait voulu emporter plus. Mais il savait que le succès de son ascension dépendait de sa mobilité. Déjà compromise par son genou blessé. Et de sa légèreté. Il ne pouvait pas prendre le risque de la surcharge. Tant pis. Il allait devoir faire sans le contenu de son sac, qui était déjà limité. Bizarrement, il eut un pincement au cœur. Il avait le sentiment d'abandonner tout ce qui le rattachait à sa vie d'avant. À l'exception de ses souvenirs.

Il vérifia une nouvelle fois la solidité de la prise sur la via ferrata et de la corde autour de sa taille. Il se surprit à faire un signe de croix. Après avoir jeté un dernier coup d'œil sur le promontoire et sur ce qu'il y laissait, il se jeta dans le vide. Dans un hurlement.

Son corps gîta avant de s'immobiliser au-dessous de la via ferrata. Il parvint à poser une main sur l'un des anneaux de fer. Puis l'autre. À la force des bras, il s'éleva jusqu'à pouvoir appuyer son pied droit, en sécurité. Sa jambe gauche, raide et attelée, pendait sur le côté. Ses mains transpiraient et glissaient sur le métal froid et rouillé. Lentement, patiemment, au rythme de sa respiration, il grimpa le long de la voie. Jusqu'à atteindre le cerceau sur lequel était accrochée sa corde. Il défit le crochet et sécurisa la prise à l'aide d'un mousqueton. Il dut s'y reprendre à plusieurs fois avant de parvenir à attraper un anneau plus haut. Il s'arrêta quelques instants pour soulager ses bras tétanisés et essuyer ses mains. Il reprit son ascension. Jusqu'à parvenir au sommet, là où la falaise glissait, horizontale, en un pré sauvage. À plat ventre, le nez dans les herbes, au mépris des chardons, il se laissa aller à sa joie. Libres, les sanglots secouèrent longuement son corps. Il était exténué.

Il fallut à Ulysse encore une journée de marche, sa jambe gauche traînant à sa suite malgré la béquille de fortune improvisée avec la branche d'un sapin, pour atteindre un refuge. Vide. Pourtant, la présence d'une construction humaine fit naître en lui un bonheur insoupçonné. Il accueillait avec soulagement ce témoignage de civilisation. Il sourit à l'évocation du mot et se trouva projeté dans son appartement parisien, au milieu de ses amis, Astrid contre lui et Pénélope à ses pieds, quelques mois plus tôt. Pour la première fois depuis son départ, il n'avait qu'une envie : les retrouver.

Je suis un homme, maintenant.

Au matin, c'est un berger qui le retrouva couché sur un banc, à l'intérieur du refuge, en hypothermie.

Il sait aujourd'hui qu'il doit à cet ermite des montagnes son retour à la vie.

Maintenant qu'il se tient devant la porte de son appartement, il hésite. Il inspire profondément et sonne, pour s'annoncer. Il entend les jappements de Pénélope. Et le cri de surprise d'Astrid. Elle a compris. Elle sait.

Ulysse est là. Son homme lui est revenu.



## RÉCIT 2

# LE DÉPASSEMENT DE SOI – CRÉATION DE VALEUR HUMAINE

### *Illustration 2 : Marie*

#### Leading points

En entreprise, le dépassement de soi ne peut se concevoir comme un acte héroïque ou comme un exploit isolé. Un record, qui s'inscrit dans un contexte donné, à un moment spécifique, pour un individu particulier, ne pourra pas nécessairement être re-atteint ni même étendu au plus grand nombre. Le record ne se confond pas avec la norme. Les profils au talent atypique, les êtres rares et exceptionnels, à même de dépasser les limites habituellement imparties à chacun de nous, pour inspirants qu'ils puissent être, ne peuvent pas devenir le mètre-étalon à l'aune duquel la performance de tous est évaluée, mesurée et récompensée.

Dès lors, comment une entreprise peut-elle s'emparer de la question du dépassement de soi? Sans doute est-il préférable de l'envisager comme un art, voire une science de la performance individuelle au service de la performance de l'organisation. Il appartient à cette dernière de créer les conditions d'une telle performance, jamais garantie.

Au sein du groupe Altrad, le dépassement de soi s'inscrit dans une démarche de création de valeur humaine et d'excellence aux termes de laquelle nous nous engageons, individuellement et collectivement, à développer nos compétences, nos savoirs, nos connaissances, nos talents, notre expertise, et ce dans de multiples domaines.

Formation, parcours de gestion des talents, séminaires, partages d'expériences, définition claire des fonctions, mentoring, coaching, expérience *on the job* sont autant de voies de création de valeur humaine au service d'une performance reproductible et construite stratégiquement.

Il s'agit de créer les conditions qui, notamment :

- libèrent les énergies et la motivation ;
- donnent à chacun, individuellement et collectivement, les moyens de se connecter à ses ressources et d'en acquérir de nouvelles ;
- favorisent la collaboration, l'entraide et le soutien ;

- permettent d’oser, de faire preuve d’initiative et de prendre des risques mesurés ;
- donnent du sens à notre engagement et nos actions.

Par la mise en place de programmes de renforcement des compétences et expertises, Altrad participe à la construction de sa performance.

Ces derniers visent à favoriser chez nos collaborateurs :

- détermination résiliente ;
- flexibilité et adaptation ;
- inconscience éduquée.

D’un point de vue individuel, le dépassement de soi peut être regardé comme le passage de la très bonne qualité à l’excellence, sujet central de nos travaux de ces dernières années. De manière intéressante, et ainsi que le relève Peter Drucker (consultant et auteur américain), ce passage se révèle moins consommateur d’efforts que de passer de l’incompétence à la médiocrité.

Cinq étapes – résumées en cinq questions – peuvent jalonner ce parcours de dépassement vers l’excellence :

- Quels sont mes points forts, tant du point de vue personnel que relationnel ?
- Quel est mon style de travail et en quoi est-il adapté à ma mission ?
- Quelles sont mes valeurs essentielles et en quoi sont-elles alignées avec celles de l’organisation ?
- Quelle est ma place et dans quel cadre de travail puis-je donner le meilleur de mon potentiel ?
- Quelle est ou devrait être ma participation, compte tenu des éléments qui précèdent ?

Au développement des capacités professionnelles individuelles s’ajoute la mise en place des conditions d’une collaboration plus efficace, plus efficiente, au service d’une performance collective durable, à la fois ambitieuse et respectueuse du bien-être des personnes, de leur santé et de leur équilibre physique et psychologique.

- Que pouvons-nous célébrer en matière de création de valeur humaine ?
- Quels manques et dysfonctionnements convient-il d’adresser pour améliorer la performance de l’entreprise et diminuer certains des risques auxquels elle est exposée et pour lesquels le facteur humain est déterminant ?
- Avons-nous mis en place un système d’apprentissage de nos erreurs et de nos succès à chaque niveau de l’organisation ?
- Soutenons-nous nos collaborateurs avec pertinence et efficacité pour les aider à donner le meilleur d’eux-mêmes ? Les directives que nous leur communiquons sont-elles claires, cohérentes, chargées de sens ? Leurs moyens sont-ils adaptés à leurs objectifs ? Leur permettons-nous de prendre les décisions et d’entreprendre les actions que nous attendons d’eux ?
- Quels sont nos axes d’amélioration et quelles pourraient être nos priorités ?
- En quoi la création de valeur humaine est-elle un “outil”, un état d’esprit, une méthodologie, un engagement
  - d’attraction,
  - de rétention,
  - de développement de nos collaborateurs ?

- Comment pouvons-nous créer et développer des équipes performantes, avec quels types de profils, et pour créer quels types de résultats (remarquables)?
- Etc.

Rappelons-nous : on s'adapte plus volontiers au contexte qu'aux directives. C'est cela que l'on appelle "intelligence des acteurs" : la capacité à s'adapter à un environnement donné. Créons-nous un contexte à même de soutenir des choix et comportements plus avisés, et par suite l'excellence de nos équipes et de nos collaborateurs?

Un deuxième plateau pourra s'intéresser à l'état des lieux en matière de développement de nos collaborateurs, de notre performance collective, des besoins qui sont les nôtres et des moyens de les satisfaire.

## Le pitch

Marie, cadre dans une grande entreprise, a récemment été promue et a rejoint le comité de direction. Tout devrait aller pour le mieux dans le meilleur des mondes possibles, si ce n'est que Marie est tétanisée dès lors qu'elle doit s'exprimer en public. Parviendra-t-elle à dépasser son angoisse malade? Sa peur paralysante va-t-elle lui coûter sa carrière?

## Les personnages

- Marie
  - Anne, DRH
  - Victor, CEO
- Daniel, consultant en prise de parole en public

## Les lieux

- Une entreprise parisienne
- Le cabinet du consultant
- Le métro

Elle est seule. Au milieu de la foule. Elle est seule alors que tous ces gens l'entourent. Ou plutôt lui font face. Elle est seule face à la multitude des regards. Inquisiteurs. Elle les sent. Sur elle. Qui la transpercent. Qui l'encerclent, se rapprochant de plus en plus jusqu'à l'étouffer.

L'effroi secoue son corps, de la tête aux pieds. Non. Il la cloue sur place. Elle tremble, de l'intérieur. Son esprit se dérobe. Elle ne parvient plus à penser, à réfléchir. Dans sa tête, les idées font la course et se bousculent au portillon. Rien n'arrive à sa conscience. Tout n'est que confusion, stupeur, angoisse. Le blanc mental. Son esprit pris en embuscade, attrapé à la gorge, plaqué au sol, immobile, par un ennemi tapi dans le noir.

Elle ne parvient plus à déglutir. Sa gorge est sèche, sa respiration, tellement courte qu'elle se demande si elle respire encore. Sa cage thoracique est enserrée dans un étouffement implacable, qui serre de plus en plus fort. Elle est au bord de l'asphyxie.

Son cœur, devenu fou, s'emballe. Sa poitrine résonne de coups de plus en plus violents et rapides. Il lui semble qu'il est au bord de l'implosion. Pire, d'une explosion dont elle ne parviendra à rien masquer. La foule éclaboussée. De toute son incompetence, de toute sa médiocrité.

D'ailleurs, elle en est persuadée : tout le monde sait. Tout le monde voit, entend, perçoit. Ses joues rouges, sa gorge percluse de plaques vermillon, ses mains transpirantes, sa voix tremblante, trop aiguë, mal posée, incontrôlable, ses pensées inattrapables, désorganisées, qui échappent à toutes ses tentatives de capture, ses mots hésitants, qui ne parviennent pas à trouver le chemin ordonné de ce qu'elle doit dire.

La peur l'étrangle, l'enveloppe, la prend en tenaille, la comprime, l'écrase, l'écrabouille. Elle est une bouillie d'elle-même, exposée, vulnérable. En danger.

Elle voudrait tellement être ailleurs ! Fuir, s'enfuir, disparaître, invisible. Ne jamais sortir de l'obscurité. Rester dans l'ombre, dans l'anonymat, la confidentialité. Là où elle trouve de l'air. Là où elle peut accéder à son intelligence. Là où les regards ne la menacent pas, où ils ne peuvent pas l'atteindre. Là où elle se sait en sécurité. À l'abri. Mais comment fuir de soi-même ? Comment fuir ses propres sensations ? Le combat est perdu d'avance. Le savoir ne fait qu'amplifier son angoisse.

Vainement, elle a tenté de reprendre le contrôle perdu dès qu'elle a su qu'elle devrait parler. La peur est plus forte. C'est elle qui contrôle tout. Elle est aux commandes, elle tire les ficelles. Elle, elle n'est plus qu'une marionnette, un pantin, contrainte de s'abandonner aux affres puissantes de sa peur. Exactement ce qu'elle refuse de faire. En luttant, intérieurement, de toutes ses forces. En s'agitant. Et plus elle lutte, plus la peur grandit et l'étreint d'une poigne redoutable. Comme des sables mouvants.

Il ne lui reste, à elle, que deux options : fuir ou mourir. Elle ne peut pas se dérober. Elle va donc mourir. Son cœur va lâcher. Sous l'emballement fou des battements irrépessibles. Ses poumons font se refermer. Sous l'effet du manque d'oxygène.

Elle va mourir. C'est bien cela. De honte, d'embarras, de rage contre elle-même. Elle maudit son incapacité à se libérer de cette panique qui la crucifie chaque fois un peu plus. Elle se déteste. Elle se sent nulle, minable, pas à sa place. Comment a-t-elle pu penser qu'elle pouvait prétendre à un tel poste ? Elle se connaît, pourtant. Elle sait bien qu'elle est chaque fois tétanisée, depuis tant et tant d'années.

Sa main tremble. La feuille qu'elle tient vibre dans une agitation irrésistible. Sa bouche est sèche. Elle a chaud. Très chaud.

Sans doute, elle a cru un moment qu'en grandissant, cela disparaîtrait. Ou au moins que cela s'arrangerait. Qu'elle réussirait à prendre le contrôle. Qu'en devenant adulte, elle ne craindrait plus autant le regard d'autrui, le jugement des autres. Qu'en gagnant en expérience et en expertise, elle se sentirait plus légitime.

Eh bien, ma grande, tu t'es bien fourvoyée ! Parce que c'est de pire en pire !

Jamais l'ombre sinistre de sa peur ne la quitte vraiment. Soit elle a eu peur, soit elle a peur, soit elle va avoir peur. Elle n'est que peur. Plus elle tente de la chasser, de la maîtriser, de l'étouffer à son tour, plus la peur grandit. Démon insatiable qui se nourrit de chaque nouvelle épreuve, de chaque nouvel échec, vorace. Elle, elle est mangée de l'intérieur. Comme sa confiance en soi, grignotée, dévorée, désormais inexistante, introuvable. Perdue.

— Aujourd’hui, nous accueillons pour la première fois au sein de notre CODIR Marie, qui, comme vous le savez, vient d’être nommée au poste de CTO. Marie, je te laisse te présenter et partager ce que tu as préparé pour nous... Marie?! C’est à toi. C’est ton tour.

Ses yeux, effarés, se posent sur le visage qui lui a parlé. Les larmes les inondent. Elle se sent comme un animal piégé. Elle éructe une toux roque. Elle parvient à peine à articuler.

— Pardon, je ne me sens pas très bien.

— Marie? Ça va? T’es toute pâle. Tu veux un verre d’eau?

Toute pâle? Elle se sent en feu. Ses jambes sont sur le point de se dérober. Elle a chaud. Elle a froid. Elle ne sait plus.

— Excuse-moi, Victor. Excusez-moi. Je reviens.

Elle pousse sa chaise, maladroitement. Elle sort, précipitamment. Vacillante. Aussi vite que son pas hésitant le lui permet. La main sur la bouche. Elle sent tous les regards méprisants qui se posent sur elle. Quelle honte!

Une fois enfermée dans les toilettes, elle laisse les larmes inonder ses joues. Son estomac se crispe dans une forte nausée. Fausse alerte. Elle continue de pleurer. Elle se déteste!

Au bout de quelques minutes, elle entend des pas, puis un léger cognement sur la porte contre laquelle elle est appuyée, haletante.

— Marie? C’est Anne. T’as besoin d’aide?

Elle ouvre. Son mascara s’écoule en trainées noires sur ses joues humides.

— Je... Je suis désolée.

— Viens avec moi dans mon bureau. Viens.

Anne lui tend une serviette en papier.

— C’est fini. La réunion est finie. Tu feras ta présentation la prochaine fois.

Instantanément, l’état se desserre. L’air arrive à ses poumons, son cœur ralentit. Elle reprend ses esprits.

— J’ai tout gâché! C’est réussi, comme première impression! Je suis désolée.

— Je sais. Viens. On va prendre un thé. Ça te va?

— Merci, Anne. C’est gentil. Je veux bien, oui. Un thé.

Installée dans le confortable fauteuil du bureau d’Anne, au département des Ressources humaines, Marie se détend un peu. Elle attrape un mouchoir de la boîte posée sur la petite table à sa droite et finit d’essuyer son visage.

— Du sucre? Du lait?

— Non, rien. Nature. Merci, Anne.

— Tu te sens mieux?

— Oui, un peu, merci. Je suis vraiment désolée. Je ne sais pas ce qui m’a pris.

— Tu ne sais pas ce qui t’a pris?

— En fait si, je sais. Mais... c’est un peu difficile à dire.

— Prends ton temps.

— C’est la réunion.

— La réunion?

— Oui, la réunion du CODIR. Ma première réunion de CODIR.

— La réunion du CODIR. OK. Quelque chose de spécial?

— Non, rien de spécial. Si ce n’est que... j’ai tout fait foirer!

- Il s'est passé quelque chose avant ?
- Non, rien de particulier. Enfin, si.
- Je ne suis pas certaine de te suivre, Marie. Tu peux m'en dire plus ?
- J'ai peur que... Si je t'en dis plus, cela pourrait m'être préjudiciable. J'ai peur que ça se retourne contre moi. Pour ma carrière.
- D'accord. J'ai l'impression que c'est un sujet important pour toi.
- C'est plus qu'important. C'est terrifiant !
- Terrifiant ?
- Anne, est-ce que ce que je m'appête à te dire peut rester entre nous ?
- C'est difficile pour moi de m'engager *a priori*. Cela a un lien avec ton nouveau poste ?
- Oui.
- Et ?
- Je sais pas trop par où commencer...
- OK.
- Le truc, c'est que... J'hésite... Le truc, c'est que j'ai peur de parler en public !
- D'accord.
- Voilà ! C'est aussi simple que ça ! Et aussi terrible. Je suis terrorisée. J'ai peur. Très peur, même. Dès que je dois prendre la parole, avoue Marie, la voix tremblante.
- Tout le temps ?
- Tout le temps.
- Quelle que soit la taille du groupe ?
- Oui. J'ai peur de parler devant cinq personnes comme devant vingt. Et je peux même pas imaginer que je puisse avoir à parler devant cent personnes. Le *town hall* du mois prochain..., j'en fais des cauchemars. Toutes les nuits. C'est l'horreur !
- Je comprends, compatit Anne.
- Je crois pas, non. Excuse-moi, Anne. Je crois pas que tu comprennes. Ni que personne ne comprenne, d'ailleurs. J'ai le sentiment que je vais mourir. En fait, je crois que je préférerais être morte plutôt que de vivre ce que je vis. À chaque fois. Cette horreur.
- Je crois que je comprends.
- Sincèrement, c'est incompréhensible ! Et ça fait des années que ça dure ! Le pire, c'est que c'est de pire en pire. Plus ça va, plus j'ai peur.
- Et plus tu as peur, plus tu as peur d'avoir peur ?
- Exactement !
- Marie, tu sais que parler en public est l'une des peurs les plus répandues en entreprise ?
- Quoi ? !
- Bien sûr ! Les chiffres varient d'une étude à l'autre, mais, en France, presque 70 % des gens déclarent qu'ils ressentent de la peur ou du stress avant de s'exprimer en public.
- Anne, tu es sérieuse ?
- Absolument ! Et la proportion excède même 75 % chez les femmes. Tu vois, tu es loin d'être la seule dans ton cas.
- J'avais jamais réalisé ça...
- Marie, je peux te faire une confidence à mon tour ?
- Oui. Oui, bien sûr.
- J'étais comme toi. Avant.

— Comme moi? Anne, tu veux dire que tu vomissais avant tes réunions? Que tu ne dormais pas pendant une semaine avant de prendre la parole en public? Et qu'après tu t'en voulais, tu te considérais comme une nulle de chez nulle d'avoir bafouillé, d'avoir perdu le fil de tes idées, d'avoir eu peur, comme une gamine? La honte... Ça te ronge.

— J'avais très peur également.

— Et c'est passé?

— Non. Pas tout à fait. Mais j'arrive à gérer, maintenant. Mieux, en tout cas. Beaucoup mieux.

Marie reste silencieuse. Perplexe. Au bout de quelques instants, elle déclare :

— J'en arrive à me dire que je ferais mieux de renoncer à tout ça.

— À tout quoi? La voix d'Anne demeure calme et bienveillante.

— À mon job. À cette promotion. Franchement, comment j'ai pu accepter un poste pareil, où je dois parler en public tout le temps?

— Parce que tu es qualifiée pour le poste.

— À la prise de parole près...

— Marie, ce n'est pas une fatalité.

— Si. C'est une fatalité! Y'a rien à faire! J'ai tout essayé. Rien ne marche. Rien!

— Si tu as tout essayé, il n'y a pas grand-chose que je puisse te proposer alors.

Les deux femmes interrompent leur conversation à voix haute, qui semble néanmoins se poursuivre dans la tête de Marie. Elle demande :

— T'as fait comment, toi?

— Je me suis fait aider.

— Aider? Par qui?

— Par un professionnel.

À cet instant, Anne perçoit que la résignation de Marie s'effrite quelque peu. Elle laisse un long silence, jusqu'à ce que Marie reprenne la parole.

— Et ce professionnel, il travaille encore? Il pourrait m'aider, moi aussi? À dépasser ma peur?

— Oui.

— T'as l'air bien sûre de toi. Franchement, je suis irrécupérable!

— C'est possible. Je ne sais pas.

— C'était dur?

— Je mentirais si je te disais que cela a été facile. Cela m'a pris quelques semaines. Quelques mois, plutôt. Et encore maintenant, il m'arrive d'être mal à l'aise, surtout quand je suis fatiguée, ou devant certaines personnes. Encore. Mais ça n'a plus rien à voir avec comment j'étais avant. Le jour et la nuit!

Silence. Anne poursuit.

— J'ai dû m'entraîner. Beaucoup. Mais Daniel, c'est le professionnel qui m'a accompagnée, il est consultant, spécialiste de la voix et de la prise de parole en public, il a été très bien. C'est un vrai pro. Il a l'habitude.

— Même des cas désespérés? Marie rit, malgré elle.

— C'est un spécialiste. Veux-tu le rencontrer?

— Je ne sais pas... J'hésite. J'ai envie et, en même temps, j'ai peur d'être déçue. Une fois de plus.

— OK. Et si tu ne le vois pas, qu'est-ce que tu envisages?

— De partir vivre dans la montagne et d'élever des chèvres!

Marie émet un petit ricanement. Elle s'imagine avec son tailleur en train de traire les bêtes, dans la paille. La perspective d'une vie sans stress est attrayante, malgré tout. Anne sourit, sans rien dire.

— T'as raison, Anne. J'ai pas le choix. Parce que, sinon, y'a peu de chances que Victor continue de miser sur moi!

— Tu sais quoi? Réfléchis! Et on se reparle demain. Ça te va?

Marie porte la tasse de thé à ses lèvres. Puis elle se lève.

— C'est tout réfléchi! Je veux bien rencontrer Daniel.

— Tu en es certaine? Tu peux prendre le temps de la réflexion.

— Justement, la réflexion, c'est exactement ça que je fais. Tout le temps! Trop, même. J'en ai marre de voir ce qui va m'arriver dans le rétroviseur! J'en ai marre de me prendre la tête!

— Voilà la Marie que je connais! Pugnace!

— C'est l'énergie du désespoir, ça!

Anne se lève à son tour et passe derrière son bureau.

— Je contacte Daniel dès aujourd'hui. Je t'enverrai un mail dès que j'ai pu lui parler. Ça te va?

— Ça me va! Merci, Anne. Merci beaucoup.

— Je t'en prie. Je suis là pour ça.

— Pour tenir le bureau des pleurs?

Anne sourit.

— Oui. Parfois. Et surtout pour t'aider, toi comme les autres, à grandir. Professionnellement.

— Merci, Anne. Vraiment.

Dès le lendemain, Marie recevait un e-mail de mise en relation avec Daniel de la part d'Anne. L'entreprise lui accordait une série de cinq séances de travail avec Daniel. Deux heures chacune. Marie n'avait qu'à contacter Daniel pour se mettre d'accord avec lui.

Au moment où elle compose le numéro sur son téléphone, elle réalise que sa main tremble. C'est dingue, ça! Même pour un simple appel, je flippe, maintenant! Ma pauvre, t'as vraiment touché le fond!

— Daniel? Daniel Legendre? Bonjour, je m'appelle Marie Liancourt. Je vous appelle suite à l'e-mail d'Anne de Vigny. Anne m'a dit que vous pourriez m'aider. C'est un bon moment pour vous appeler?

— Oui. Bonjour. En quoi puis-je vous aider?

— Je... Je vais être directe. J'ai peur. De parler en public. Anne m'a dit que vous pourriez m'aider. À avoir moins peur.

— On peut essayer.

— OK... Essayer... Ça va pas suffire, ça. Il faut que ça marche!

— On va essayer que ça marche.

Marie laisse échapper un soupir. Elle n'est plus tout à fait sûre que Daniel soit la personne qu'il lui faut. Elle poursuit néanmoins.

— Concrètement, ça se passe comment? Ce sont des séances de deux heures, c'est ça?

— Oui. Environ.

- Environ ?
  - Ça dépend des séances. Mais, en moyenne, c'est deux heures, en effet.
  - OK. Et on fait ça au bureau ?
  - Pas votre bureau. À mon bureau, plutôt. Pour commencer.
  - À votre bureau ? Vous êtes loin ? J'ai pas fait attention... J'étais sûre que c'était vous qui vous déplaciez.
  - Non. C'est vous qui devez bouger.
  - OK. Je viendrai alors. Vous... vous avez dit pour commencer.
  - Oui. On se verra à mon bureau pour commencer. Après, ça pourrait changer.
  - Vous viendriez dans nos locaux ?
  - Non. Je voulais dire que l'on pourrait aller ailleurs. Sortir. Prendre l'air.
  - D'accord... Je dois m'inquiéter ?
  - Non, pas plus que vous ne l'êtes déjà. C'est Marie, votre prénom, n'est-ce pas ? Je peux vous appeler Marie ?
  - Oui.
  - Très bien. Vous pouvez m'appeler Daniel. Quand voulez-vous commencer ?
  - Le plus vite possible !
  - Je peux vous proposer la semaine prochaine. Jeudi. À 16 heures. Ça vous convient ?
  - Jeudi ? Attendez...
- Marie consulte son agenda.
- Oui, c'est parfait. Merci beaucoup. Je dois préparer quelque chose ?
  - Non, rien.
  - Rien ?
  - Je crois que vous êtes prête. À jeudi. Je vous confirme tout ça par mail.
  - Merci. À jeudi, alors. Bonne journée.

Si elle veut être parfaitement honnête avec elle-même, elle doit bien le reconnaître : depuis sa discussion au téléphone avec Daniel, Marie n'a fait que sentir l'angoisse monter. L'idée de devoir lui parler, à lui qu'elle ne connaît pas, d'un sujet aussi... intime et honteux... Et en plus, cette histoire de sortir... Qu'est-ce qu'il va lui demander ? Elle espère sincèrement qu'il ne va pas l'obliger à haranguer la foule sur un trottoir ! Rien que d'y penser, elle sent ses battements cardiaques s'accélérer et ses mains devenir moites. Et, comme toujours, elle s'en veut d'être aussi vulnérable. C'est tellement puéril, cette peur incontrôlable ! Grandis, un peu ! Ses injonctions, qu'elle s'envoie avec violence et mépris, sont sans effet... Sa peur ne faiblit pas.

Lorsqu'elle se présente au cabinet de Daniel, elle est en nage. La torsion qui lui noue les entrailles lui donne envie de vomir. Elle frissonne, et sonne néanmoins.

Elle est plutôt surprise quand Daniel lui ouvre la porte. À sa voix, elle s'attendait à un homme grand, 50-55 ans, sûr de lui. Au lieu de cela, c'est un vieux monsieur à la chevelure toute blanche qui l'accueille, appuyé sur une canne.

- Bonjour, Marie. Vous avez trouvé sans peine ?
  - Bonjour... Je... Je ne vous imaginai pas du tout comme ça !
- Marie se surprend d'être aussi directe ! Qu'est-ce qu'elle est en train de raconter, là ?
- On me le dit souvent ! répond Daniel, amusé. C'est ma voix, ça. Elle ne fait pas mon âge !

- Pardon, vous devez me trouver très impolie.
- En l'espèce, plutôt spontanée. Ce qui nous donne déjà une information : quand vous êtes surprise, vous osez dire. C'est une bonne nouvelle, n'est-ce pas ?
- C'est une bonne nouvelle, ça ? Instantanément reviennent à sa mémoire les recommandations de sa mère : "Tourne ta langue sept fois dans ta bouche avant de parler."
- Si vous le dites... J'ai été éduquée un peu différemment.
- Comme quoi, il est possible d'apprendre et de désapprendre.

Et voilà qu'en quelques secondes, ce vieux monsieur au regard rieur a déjà fait bouger quelque chose en elle. Elle lui emboîte le pas et le suit dans le long couloir qui mène jusqu'à une pièce très lumineuse, aux murs tapissés de livres. Mécaniquement, elle s'approche de la bibliothèque et commence à regarder les titres et les auteurs.

— Si un livre vous intéresse, vous pouvez l'emprunter. Je vous demande juste d'avoir la gentillesse de me le rapporter quand vous l'aurez fini.

— OK, merci... Je ne sais pas... Juste, je regarde. Je ne connais aucun de vos ouvrages.

— Deuxième bonne nouvelle : il vous reste des choses à découvrir ! Décidément, cette séance démarre bien !

— Si vous le dites. Je m'assois où ? Là, sur ce fauteuil ?

— Non, pas celui-ci. C'est le mien. L'autre, en face. Je vous en prie.

— D'un large mouvement de la main et du bras, Daniel invite Marie à prendre place face à lui.

— Alors, si vous le voulez bien, j'aurais besoin que vous me disiez en quoi je peux vous aider.

Marie sent instantanément son visage s'empourprer. Avec une voix chevrotante, elle articule :

— Comme je vous l'ai dit au téléphone, j'ai du mal à parler en public. Beaucoup. Même maintenant ! Un trac immense qui... qui me déstabilise complètement. Je crève de peur. Ma carrière est en jeu !

Le silence qu'elle laisse pour que Daniel puisse intervenir reste suspendu. Il sourit tout en se taisant.

— Et donc, Anne, Anne de Vigny que vous connaissez, je crois, m'a conseillé de vous rencontrer. Elle m'a dit que vous aviez su l'aider.

Silence.

— J'aimerais que vous m'aidiez, moi aussi.

— À quoi saurez-vous que je vous ai aidée ?

— Si je n'ai plus peur de parler en public ! Ça me paraît évident !

— Parfois, l'objectif devient l'obstacle...

— Quoi ? Je ne comprends pas. Excusez-moi, ce n'est pas très clair pour moi ce que vous dites.

— Je vais essayer de le dire différemment : parfois, l'objectif devient l'obstacle.

— C'est exactement ce que vous venez de dire !

— Vous avez raison. Maintenant que vous avez entendu cette phrase une seconde fois, qu'en comprenez-vous ?

Marie se réajuste sur son siège. Elle pense que la séance risque d'être longue s'il continue ce petit jeu. Elle réfléchit néanmoins.

— Peut-être, ce que vous dites, c'est que c'est de ne plus avoir peur qui me bloque.

— Absolument!

— Et?

— Reconnaissez avec moi que ce qui ne serait pas normal, c'est de ne pas avoir du tout peur face à des gens que vous ne connaissez pas et dont vous ignorez les intentions à votre égard. Vous ne trouvez pas?

— Peut-être, oui. Et donc?

— Et donc, la peur n'est ni anormale ni votre ennemie. Elle vous protège.

— Pas dans mon cas, non! Si ça continue, je vais me faire virer!

— C'est une possibilité, en effet.

— Merci! Je me sens tout à fait rassurée, là.

— J'imagine, puisque maintenant vous et moi avons nommé la pire chose qui pourrait vous arriver si votre peur continuait d'être excessive et de gouverner votre vie : perdre votre emploi. Vous en trouveriez un autre.

— Ou pas! Je doute que mon problème reste confidentiel...

— Plus vous vous focalisez sur "ne pas avoir peur", plus vous restez connectée à votre peur. C'est un peu comme une radio, si vous me permettez cette métaphore qui date un peu. Vous vous souvenez des radios?

Marie hoche la tête en signe d'acquiescement. Daniel continue.

— Une radio permet de capter une longueur d'onde. Quand vous êtes sur cette fréquence, vous entendez le programme qui y est diffusé. Celui-là seulement. Vous me suivez?

— Jusque-là, oui.

— Parfait! Lorsque vous branchez votre cerveau sur la fréquence "peur" : j'ai peur, je vais avoir peur, j'ai eu peur, j'ai peur d'avoir peur, je pourrais avoir peur, je ne veux plus avoir peur... bref, quand vous choisissez "Peur Radio", ce que vous entendez, c'est "Peur Radio". Rien d'autre.

— D'accord. Je vois ce que vous voulez dire. Et comment je fais pour changer de station?

— Daniel sourit.

— Vous en choisissez une autre!

— Ça existe, "Confiance Radio"?

— C'est possible. Dites-moi, Marie, que se passerait-il si vous pouviez, d'un coup de baguette magique, à partir de maintenant, prendre la parole en public sans avoir peur?

— Ça n'arrivera pas!

— OK, mais si, grâce à la baguette magique, ça arrivait. Vous êtes en réunion, devant dix, vingt personnes, et vous n'avez pas peur. Que se passe-t-il? Vous voulez bien me décrire la scène?

Marie soupire, mais répond malgré tout.

— Eh bien je serais claire, intelligente, souriante, drôle. Mes idées s'enchaîneraient, je serais détendue, satisfaite, fière de moi... entre autres.

— Entre autres?

— Oui, c'est déjà pas si mal!

— Effectivement, c'est déjà pas si mal, reconnaît Daniel. Et si vous pouviez faire tout ce que vous venez de décrire, je résume : parler avec concision, pertinence, humour, intelligence, seriez-vous satisfaite?

— Ben, oui! C'est exactement ce que je viens de dire!

— Pas tout à fait. Permettez-moi de souligner la nuance : vous avez dit comment vous voulez être. Moi je vous dis ce que vous pourriez faire.

— C'est pareil, non ?

— Être et faire ? Je ne le crois pas.

— OK, si vous voulez...

— Je vous propose de réfléchir à ceci : faire "comme si", c'est déjà faire. Si vous faites comme si vous parliez avec aisance, comme si vous faisiez de l'humour, comme si vous souriez, comme si... alors vous faites. Seriez-vous prête à essayer ?

Marie hésitait. Cela lui paraissait un peu trop simple, tout ça. Néanmoins, alors que la séance se poursuivait, elle sentait peu à peu quelques-unes de ses résistances faiblir. Elle fut très touchée quand Daniel lui dit qu'à sa place, compte tenu de ce qu'était son objectif d'irréprochabilité et d'éloquence parfaite, et aussi de ce qu'elle pensait sur elle, qu'elle n'était pas capable, qu'elle ne l'avait jamais été, et toutes les autres appréciations négatives qu'elle lui avait partagées, bref, Daniel, à sa place, aurait également peur de parler en public dans de telles conditions.

Il lui proposa d'altérer, pour l'instant, un tout petit peu l'objectif qui était le sien, sans changer l'ambition de parler, à terme, avec aisance et pertinence. Il lui demanda, la prochaine fois qu'elle devrait prendre la parole devant d'autres personnes, d'évaluer la qualité de sa prestation à l'aune d'un unique critère.

— Par exemple, avait-il proposé, vous vous dites : cette fois, je serai satisfaite si j'ai été souriante pendant mon discours, mon intervention. Et à l'issue de votre prise de parole, vous ne jugez de sa qualité qu'à partir de cet unique critère. Vous pouvez recommencer plusieurs fois et quand vous êtes satisfaite de vous et de votre capacité à sourire, vous prenez un autre critère, par exemple, votre capacité à regarder votre public et de faire circuler votre regard de manière à balayer tout votre auditoire. Ça vous paraît faisable ?

— Je peux essayer, oui.

— Parfait ! Alors, on fait comme on a dit ! Souhaitez-vous convenir d'un nouveau rendez-vous ?

Au total, Marie vit Daniel à l'occasion de cinq séances. À chacune de ses visites, elle sentait que sa peur diminuait. De façon surprenante, alors que Daniel lui rappelait que l'objectif n'était pas que la peur disparaisse, mais plutôt qu'elle ne la paralyse plus et ne l'empêche plus de faire ce qu'elle avait à faire, Marie constatait que la peur n'occupait plus le devant de sa scène intérieure.

Studieuse autant que motivée, elle avait pris l'habitude, entre chaque séance, de se remémorer les paroles de Daniel, qu'elle savait rassurantes – elle en avait même écrit quelques-unes sur des Post-it collés sur le miroir de sa salle de bains –, et de répéter, très régulièrement, les exercices qu'il lui donnait à faire d'une fois sur l'autre. L'un de ceux qu'elle appréciait tout particulièrement était celui où elle préparait le texte de son intervention au CODIR et s'entraînait, devant sa glace, à l'interpréter comme l'auraient fait des célébrités qu'elle admirait : hommes ou femmes politiques, acteurs ou actrices, humoristes... Ou encore, celui où elle devait dire son texte sur un registre émotionnel donné, en exagérant tour à tour chaque émotion, jusqu'à le prononcer "normalement". Étonnamment, et c'était là un paradoxe qu'elle avait encore du mal à expliquer, plus elle exagérait la peur, plus celle-ci diminuait.

Daniel lui avait dit :

— La plupart du temps, on tente de lutter contre sa peur en essayant de la faire taire. En fait, plus on la bride, plus la peur hurle. Je vous propose d'essayer de faire exactement l'inverse. De l'accueillir!

Marie n'avait pas su cacher sa surprise et... son inquiétude!

— Ce qu'il est possible de faire pour calmer la peur, c'est de la transformer en courage, avait continué Daniel. Et pour cela, il n'y a pas d'autre choix que de la traverser...

Alors Marie s'était entraînée. Avec assiduité, avec discipline, avec courage, à répéter inlassablement tous les exercices proposés par Daniel. Elle avait commencé à faire ses discours devant son miroir. Au début, se voir bégayer lui était insupportable. Mais, progressivement, le flot de ses paroles devenait plus régulier, plus naturel, plus fluide.

Daniel l'avait invitée à beaucoup préparer ses interventions.

— Vous n'avez pas besoin de les apprendre par cœur, avait-il précisé. Vous les écrivez, vous les structurez, et vous les répétez. Dix, vingt, cinquante fois s'il le faut. Jusqu'à ce que votre propos vous soit si familier, vos arguments soient si aiguisés que vous pouvez dire ce que vous avez à dire même en faisant la cuisine!

— Mais je dois rester concentrée! avait rétorqué Marie.

— Tout à fait! Mais pas sur vous ni sur ce que vous dites. Ça, c'est au moment de la préparation, que vous devez être attentive à votre voix et à votre propos. Mais quand vous prenez la parole devant les membres de votre équipe ou du CODIR, c'est à eux que vous devez prêter attention. À leurs réactions, leurs interrogations silencieuses, leurs questions... Plus vous serez disponible pour eux, plus ce que vous direz en réponse sera pertinent.

Alors Marie avait fait cela, encore et encore. À plusieurs reprises, elle eut l'impression de ne pas avancer, de faire du sur-place, de ne pas progresser. Pire! Il lui arrivait parfois d'avoir encore plus peur qu'avant, lui semblait-il.

— Ne vous découragez pas, Marie, insistait Daniel avec bienveillance. Aucun progrès, aucun apprentissage n'est linéaire. Prenez un peu de recul. La courbe de votre progression est indubitable. Ne vous perdez pas dans les soubresauts microscopiques. Poursuivez votre entraînement.

— Je veux bien, mais...

— Mais?

— Chassez le naturel, il revient au galop! avait dit Marie, mi-amusée, mi-découragée.

— Puisque vous parlez de naturel, je préfère quant à moi les mots de Pascal : "Rien ne devient naturel sans entraînement."

À la cinquième séance, quand Daniel ouvrit la porte, il portait un manteau.

— Vous partez? questionna Marie, amusée.

— Nous partons.

— Ah bon? Et où allons-nous?

— Nous allons prendre le métro.

Instantanément, Marie sentit son ventre se tordre. Il allait lui demander de parler dans le métro. Immédiatement, elle eut envie de vomir. C'était comme si ces dernières semaines d'entraînement s'étaient évanouies, n'avaient servi à rien. Elle enrageait et eut envie de pleurer.

— Ne vous inquiétez pas! Je ne vais pas vous demander de haranguer les foules, comme vous dites.

Elle dut le confesser : elle se sentit immédiatement rassurée et le suivit, avec malgré tout une petite appréhension qui résistait. Mais comme Daniel le lui avait appris, elle ne chercha pas à la faire disparaître. Au contraire, non seulement elle l'accueillit, mais tenta de la faire grandir en elle. Au bout de quelques secondes, une minute tout au plus, son rythme cardiaque était redevenu normal.

Ils arrivèrent à la station Châtelet. Dans les couloirs du métro jouait un groupe de musiciens italiens. Daniel savait combien l'Italie était chère au cœur de Marie, qui y passait tous ces étés depuis qu'elle était petite. Ils s'installèrent face au groupe, que plusieurs personnes entouraient tant leur musique était entraînante. Au bout de quelques instants, les musiciens entonnèrent *Se bastasse una canzone*. Imperceptiblement, Marie se mit à fredonner puis, sans même y prêter attention, joint sa voix à celle du chanteur, qui s'était approché d'elle, trop heureux de trouver dans la foule des curieux une si jolie voix pour l'accompagner. Les musiciens firent un cercle autour de Marie qui, soutenue par le regard du chanteur, se mit à chanter plus fort, jusqu'à chanter toute seule.

Quand les applaudissements retentirent, elle se sentit rougir. Le chanteur la remercia chaleureusement, avant d'entonner une nouvelle chanson.

Derrière elle, Daniel souriait. Marie lui répondit par un sourire qu'elle ne se connaissait plus. Depuis longtemps. Celui d'une victoire qu'elle n'espérait plus et qui, là, maintenant, dans un couloir de métro, avait emprunté la voie d'une chanson italienne.

## RÉCIT 3

# LE DÉPASSEMENT D'ALTRAD EN TERMES DE DÉMARCHE RSE

*Illustration 3 : Antoine, Fred,  
Paula et leurs idéaux*

### Leading points

Pour une entreprise, le dépassement de soi, à titre collectif et organisationnel, peut concerner plusieurs dimensions de son activité.

Le concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), également appelée responsabilité sociale et environnementale des entreprises, est employé pour la première fois en 1953 par l'économiste et pasteur américain Howard Bowen.

Définie aujourd'hui par la Commission européenne comme "l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes", la RSE constitue la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. En mettant en œuvre ces pratiques, une entreprise entend avoir un impact positif sur la société, tout en étant économiquement pérenne.

La RSE est organisée par un ensemble de lois et pactes qui ont jalonné l'histoire du développement de cette démarche vertueuse (voir schéma en page suivante).

Spécifiquement, aux termes de la norme ISO 26000, le périmètre de la RSE s'articule autour de sept thématiques centrales :

- la gouvernance de l'organisation ;
- les droits de l'homme ;
- les relations et conditions de travail ;
- l'environnement ;
- la loyauté des pratiques ;
- les questions relatives aux consommateurs ;
- les communautés et le développement local.

## La RSE en 10 dates

### Loi sur le devoir de vigilance

(2017)

Impose aux entreprises de s'intéresser aux chaînes de valeur.

### Norme ISO 26000

(2010)

Cette norme provient d'un consensus de pays. Elle établit les grandes lignes de la RSE à l'échelle internationale.

### Loi "Nouvelles Régulations économiques"

(2001)

Cette loi impose aux sociétés cotées un reporting social et environnemental.

### Sommet de Rio

(1992)

Une définition du développement durable est donnée. Le protocole de Kyoto, qui permet la réduction des émissions, est adopté.

### Le concept de RSE apparaît pour la première fois

(1953)

Howard Bowen dans l'ouvrage *The social Responsibilities of the Businessman*.

### Loi PACTE (2019)

(2019)

Elle permet à toute entreprise de se doter d'une raison d'être. Elle crée le statut d'entreprise à mission.

### Objectifs de développement durable de l'ONU

(2015)

Feuille de route pour impliquer les entreprises dans la poursuite des objectifs sociaux et environnementaux

### Lois Grenelle I et II

(2007 and 2010)

Cette loi précise et étend les obligations de reporting extra-financiers des entreprises. Elle met en place une obligation de vérification.

### Pacte mondial des Nations unies

(2000, international)

Les entreprises signataires s'engagent au respect de dix principes concernant les droits humains, l'environnement et les droits sociaux.

### Principes directeurs de l'OCDE

(1976)

Adhésion à des principes sociaux et environnementaux de la part des pays de l'OCDE ainsi que de douze autres.

Appuyée sur un socle de valeurs (convivialité, courage, humilité, respect, solidarité) qui modèle sa culture organisationnelle et fonde sa stratégie, notre démarche RSE s'envisage comme un processus d'amélioration continue sur l'ensemble de ces thématiques. Nous appelons cela la création de valeur sociétale. C'est à ce dépassement que nous invite et nous oblige la raison d'être dont nous nous sommes dotés.

Ensemble, valeurs, démarche RSE et raison d'être définissent un cadre éthique ambitieux et global. À titre individuel et collectif, ce progrès continu peut être appréhendé, pour le groupe, comme un "dépassement éthique".

- Comment promouvoir des comportements et pratiques exemplaires homogènes au sein du groupe tout en tenant compte des réalités et cultures des pays où Altrad est implanté ?
- Comment garantir le respect des lois et règlements, au niveau national et international ?
- Comment prévenir et lutter contre la corruption et les pratiques illicites ?
- Comment participer au développement des droits sociaux dans toutes nos filiales ?
- Comment contribuer positivement au développement de la société ?
- Comment inscrire notre croissance dans une logique de développement durable, de respect de l'environnement et de préservation du vivant ?

Quel chemin avons-nous parcouru ? Quel chemin nous reste-t-il à parcourir ? Nos efforts et les progrès accomplis ces dernières années méritent d'être poursuivis, encouragés et célébrés.

Existe-t-il encore une "urgence" ou une nécessité pour le groupe Altrad de se dépasser en matière RSE ? Nous le croyons, notamment au regard de l'importance des enjeux.

Ce plateau est l'occasion d'aborder la question de la création de valeur sociétale et les stratégies que nous pouvons mettre en œuvre ou améliorer pour continuer, à titre collectif, de nous dépasser en matière de RSE.

## Le pitch

Fred et Paula, ingénieurs chercheurs nouvellement diplômés, quittent l'Europe pour l'Afrique, où ils rejoignent WaterAccess Inc., une entreprise spécialisée dans l'accès à l'eau potable et dirigée par Antoine Grandjean, ex-humanitaire. Pétris d'idéaux, avides de changer le monde, de le rendre plus vertueux, plus juste et plus équitable, ils entendent mettre leur expertise au service de l'acheminement et du traitement naturel des eaux de surface pour satisfaire le besoin en eau domestique et agricole des populations locales. Du rêve à la réalité, vont-ils parvenir à s'adapter dans ce nouvel environnement, à dépasser leurs habitudes, leurs préjugés, leurs peurs ? Quelle pourra être leur contribution effective à une entreprise en recherche permanente de plus de création de valeur RSE ?

## Les personnages

- Fred, jeune ingénieur, compagnon de Paula
- Paula, jeune ingénieur, compagne de Fred
- Antoine, CEO de WaterAccess Inc.
- Dembo, employé de WA

## Le lieu

- Un site industriel quelque part en Afrique subsaharienne

Apporté par les alizés, l'air humide, dans un mouvement ascendant, ira plus loin mouiller les terres. Il lui faudra monter en altitude pour être rafraîchi et avant que son humidité ne soit relâchée sous forme de précipitations, à la hauteur de l'équateur et à ses abords tropicaux, inondant ainsi les denses forêts où grouille une vie multiforme. La faune et la flore abondent dans ce milieu : les espèces y pullulent, les possibles y regorgent autant que les menaces.

Ici ou là, la pluie ne tachera jamais le sable et les pierres, qui, soumis à l'incandescence du soleil, continuent d'irradier leur brûlure minérale. Asséché, l'air souffle, imperturbable, sur les déserts et les plaines arides, recouvrant ainsi d'une sécheresse mortifère les landes. Les forêts claires et la savane ont progressivement cédé la place à un monde hostile, monochromatique, où la vie, pour exister, doit déployer des trésors d'ingéniosité.

Sur ce continent immense qui s'étire des bords de la Méditerranée et semble fendre de sa corne l'océan désormais réparti en une face atlantique et une face indienne, les terres arides représentent plus de 60 % de la superficie totale. L'eau salée l'entoure, l'eau douce y coule en nappes souterraines abondantes encore inexploitées, et pourtant l'eau y manque. Cruellement. Ou plutôt, c'est sa répartition inégale et l'extrême dépendance aux pluies qui rendent la vie de ses populations si fragile. Et paradoxalement si féconde. Ce n'est pas l'abondance de la ressource aqueuse qui est en cause, mais sa variabilité et, par conséquent, la possibilité de l'utiliser au bon endroit et au bon moment. Un défi. Désormais partagé par un nombre croissant de populations à travers le monde. Il le sait.

La précarité des rivières étonne alors que le pays est traversé de fleuves enragés qui déversent dans la mer des bouillonnements gigantesques d'une eau violente, qui tombe, ici ou là, en cascades monumentales. Les orages y grondent plus fort qu'ailleurs. Les sorciers sont puissants. Ils savent quelles âmes prier.

Fred le sait. La problématique de l'eau conditionne largement le développement humain. Ici, peut-être plus qu'ailleurs, le stress hydrique, l'insuffisance d'eau de qualité à même de répondre aux besoins humains et environnementaux impactent lourdement la sécurité alimentaire et la santé. Il s'étonne que la tradition d'irrigation soit demeurée contenue à l'Égypte quand il suffirait – est-ce naïf de le croire? – de creuser ici, partout, de manière raisonnée et stratégique, des canaux pour mieux profiter des crues.

L'eau. Encore elle. Elle est aussi l'enjeu de combats frontaliers, au fondement d'ascensions politiques et au centre de multiples engagements humanitaires.

L'eau. C'est le sujet au cœur des quelque mille deux cents pages de sa thèse. Et qui lui a valu les félicitations du jury et une mention très honorable. "Pour une gestion modernisée de l'eau : richesse, pauvreté et corruption. Un continent en soif de progrès."

L'eau. C'est toute sa vie. Ce qui occupe ses pensées, ses recherches, ses discussions animées, son engagement politique. C'est aussi pour cela qu'il n'a pas hésité lorsqu'on est venu le solliciter à la sortie de l'amphithéâtre. L'encre de sa thèse était à peine sèche que déjà il s'envolait à quelques milliers de kilomètres de chez lui, avec, dans ses bagages, l'enthousiasme de ceux qui entendent faire profiter le monde de leurs découvertes et de

leurs connaissances. La jeunesse a ceci de beau qu'elle pense sa foi inébranlable. Elle a ceci d'attachant qu'elle y met toute son énergie. Elle ne doute pas de ses rêves.

Certes, il n'avait pas hésité. Mais il devait se l'avouer à lui-même. La présence de Paula à ses côtés avait emporté sa décision. Ingénieur de formation comme lui, elle n'avait jamais masqué son appétence pour les voyages, son goût de l'aventure et sa soif de justice. Idéaliste? Elle ne s'en cachait pas. Mieux, elle revendiquait ce qualificatif comme une décoration qu'un autre aurait arboré au revers de son veston. Passionnée de biodiversité, elle avait jusque-là concentré ses recherches sur l'étude de la sensibilité des territoires – et des espèces animales et végétales qui les composent –, à la pollution organique des eaux souterraines et de surface : nouvelles espèces, espèces mutantes, espèces en voie d'extinction, la vie sous toutes ses formes éveillait chez cette jeune femme brillante une curiosité insatiable et lui donnait le prétexte de se lancer dans de violentes diatribes contre toutes les entreprises et les laboratoires qu'elle accusait de crime contre le vivant. Au risque parfois de créer chez son auditoire un certain malaise, voire une agressivité certaine. Personne n'aime être blâmé.

Arrivés à l'aéroport, Fred et Paula sont surpris par la chaleur. On est au mois de janvier et le thermomètre s'affole autour de 35 °C! Cela fait une vraie différence avec la capitale! À la sortie de l'avion, alors que l'hôtesse les invite à descendre sur le tarmac, qui semble s'évaporer, ils ont eu l'impression de heurter une porte d'air chaud. Et d'humidité. Instantanément, leur chemise et leur tee-shirt respectifs sont mouillés. Paula peine à trouver son souffle. Elle ne s'attendait pas à cela. Derrière les vitres de l'immense bibliothèque de leur école, dans les pages des livres, sur les écrans vidéo, l'Afrique ne vous saisit pas comme elle vous prend au ventre, à la gorge et au cœur lorsque vous foulez son sol. Et puis, la fatigue du voyage n'aide pas, sans doute.

Plus bas, à proximité des escaliers sur lesquels des passagers continuent de descendre, les attend, avec une pancarte sur laquelle figurent leurs deux noms, un homme vêtu d'une chemise et d'un pantalon sable, debout à côté d'une Jeep. Quand ils s'approchent de lui, sans enlever ses lunettes, il avance ses bras pour se saisir de leurs bagages à main.

— Bonjour. Je suis Dembo. M. Grandjean n'a pas pu venir vous accueillir. Il vous attend à l'usine.

— Tout de suite?! s'écrie Paula.

— Je vous emmène d'abord à l'hôtel déposer vos affaires, réplique Dembo, qui ne se départit pas de son sourire.

— Et nos valises? interroge Fred.

— On s'en occupe, monsieur Fred. Vous les retrouverez à l'hôtel.

— Et nos passeports? Personne ne vérifie nos passeports? s'inquiète Paula.

— Tout est en ordre, mademoiselle Paule.

— Paula. Pas Paule. Merci. Qui vérifie nos passeports? On ne passe pas la douane? Ni la sécurité?

— M. Grandjean s'est occupé de tout. Il a prévenu l'aéroport que vous arriviez. Ils ont l'habitude.

— Mais c'est scandaleux! C'est un passe-droit! On pourrait être n'importe qui. Fred, dis quelque chose, là!

Dembo, surpris par la violence de la réaction de la jeune femme, attend avant de mettre le moteur de la voiture en marche. Fred lui fait signe qu'il peut démarrer.

— Non, mais je rêve! T'es d'accord avec ça, toi?!

— Paula, j'ai envoyé une copie de nos passeports à WaterAccess et j'ai complété les formulaires de police et de douane il y a quelques jours. Ils ont tout!

— Ah oui? Et les autres passagers? Ils n'ont pas rempli les papiers, eux?

— Je ne sais pas. Je sais juste que, pour nous, les formalités sont en ordre. C'est ce que m'a dit le secrétaire général de WaterAccess.

— Alors tu savais qu'on allait échapper aux contrôles?

— On n'échappe pas aux contrôles. Tout a été contrôlé avant.

— Mais nous, nos tronches... Personne ne nous a contrôlés!

— Ça se passe toujours comme ça, mademoiselle Paule.

— Paula! corrige-t-elle immédiatement, au comble de l'énervement. Et d'ajouter : Eh bien, c'est regrettable. Je trouve ça regrettable. Et scandaleux!

Dans le rétroviseur, Dembo affiche sa surprise. Puis, dans un sourire, il ajoute, philosophe :

— Vous vous y ferez, mademoiselle Paula. "L'œuf ne danse pas avec la pierre", comme on dit chez nous.

Fred regarde sa compagne et lui indique de se calmer d'un mouvement de la main. Elle plonge son nez dans un mouchoir. Autant pour essuyer la sueur qui perle sur son visage que pour retrouver une odeur plus familière. Et pour tenter d'apaiser les émotions débordantes qui jouent au flipper dans tout son corps. Elle se sent submergée. Et elle n'est arrivée que depuis quelques minutes...

Fred presse sa main dans la sienne. Il sait l'impulsivité de Paula. C'est d'ailleurs ce qui lui plaît tant chez elle. Son caractère entier, son intégrité à toute épreuve, sa capacité à s'adresser à chacun dans une relation paritaire, sans se soucier des titres, grades et autres attributs du pouvoir. Ni des conséquences. Elle en a fait souvent les frais, d'ailleurs. De la hiérarchie, elle n'a cure : pas de compromis à la vérité, la logique, l'intelligence et l'honnêteté. La politique? Très peu pour elle! Elle la tient en horreur.

Fred et elle en ont parlé maintes fois depuis qu'ils se connaissent et surtout depuis qu'ils ont pris la décision de s'expatrier. Du fait qu'il faut tenir compte du contexte, des gens, des cultures, de l'histoire. Lui met en avant les avantages du compromis. Pour elle, le relativisme de Fred n'est qu'une manière d'accepter la compromission. Elle revendique un code d'honneur pur et absolu. Quand il juge son attitude intransigeante, elle s'emporte.

— Alors, pour toi, c'est OK de se vendre à l'ennemi? De bafouer ses principes les plus élémentaires? De faire le jeu d'un système pourri?

— J'essaie juste de nuancer tes propos, Paula. J'admire ta conviction, mais t'as pas un peu l'impression d'exagérer, là?

— Exagérer? Mais c'est justement parce que le monde est plein de ces gens qui font des compromissions avec leurs valeurs qu'on fonce droit dans le mur!

— Je ne te parle pas de compromissions! Je te parle de compromis. C'est pas pareil.

— Pour moi, si! Compromis? Le ver est dans le fruit! C'est trop tard!

Parfois, la radicalité de Paula l'inquiète.

— Tu te rends compte que tout le monde n'a pas la même façon de voir la vie que toi? Que là où l'on va, d'autres règles prévalent? T'es sûre que tu vas pouvoir te faire à ça? À ces différences?

— On y va un peu pour ça, non ? Pour faire passer un message. Pour leur faire comprendre que les décisions débiles, les comportements suicidaires et les pratiques douteuses, ça les mène à la catastrophe. Ça nous mène tous à la catastrophe. Là-bas comme ici. On n'est pas mieux. Au contraire, même.

— Et tu crois vraiment qu'avec juste nos diplômes, du haut de nos 25 ans, on va changer tout ça ? soupire Fred, un peu ironique.

— Et notre conviction ! Tu oublies notre conviction, la volonté du peuple, ajoute-t-elle, le poing levé, comme si elle menait une troupe du haut de barricades. Fred, il est où, ton feu ? Si nous on n'y croit pas, alors qui ?

— C'est pas ça, et tu le sais très bien, réplique-t-il, un peu vexé qu'elle puisse remettre en cause la force de son engagement. C'est la méthode. Sur comment y arriver que... Je ne suis pas certain que renverser la table soit la meilleure option.

— *Tabula rasa! Clean sheet!* Il n'y a que ça. "Pas de liberté pour les ennemis de la liberté!"

Fred hésite à relever le paradoxe du slogan. Parfois, il botte en touche. Alors il l'embrasse.

Maintenant qu'ils sont assis à l'arrière de la Jeep, transpirants et épuisés, il se demande s'ils ont bien fait de venir. Il regarde Paula s'assoupir, sa main serrée dans la sienne. Ce n'est pas fréquent de la voir fragilisée. Vraiment pas. Quelque chose en elle a été heurté dès sa sortie de l'avion. Il ne l'a jamais vue renoncer si vite. La fatigue ? L'inconnu qui s'impose à eux avec toute la force du présent ? Il se sent un peu déstabilisé lui aussi. Il inspire profondément. Ça ira mieux après une bonne douche. Quand ils seront reposés et qu'ils y verront plus clair. En attendant, il regarde les terres rouges défiler à travers la vitre, qui se poudre d'embruns minéraux.

Dès qu'ils arrivent à l'usine, Fred et Paula sont conduits dans le bureau d'Antoine.

— Depuis sa création et son implantation en Afrique subsaharienne, WaterAccess Inc. n'a cessé de croître. En personnel comme en expertise, tant ses activités se sont diversifiées. À l'origine conçue sur le modèle d'une ONG, elle s'est progressivement organisée en entreprise commerciale. Sa raison d'être demeure de donner accès à de l'eau potable au plus grand nombre grâce à des procédés innovants dont l'impact environnemental négatif ne cesse de diminuer. *Clear water with clean technologies.* Aujourd'hui, elle continue de collaborer avec les grandes organisations internationales sur les questions d'accès à l'eau, d'assainissement et d'hygiène, mais a par ailleurs développé une activité de support à la collecte et au traitement des eaux usées, qui se décline en fabrication de collecteurs sophistiqués, d'installation de stations d'épuration qui, ensemble, traitent désormais des millions et des millions de litres d'eau utilisés domestiquement et industriellement avant de les rejeter dans le milieu naturel. On est très fiers de ce résultat, même s'il reste beaucoup à faire. À tous les niveaux. On avance pas à pas. *Baby steps*, même. Mais on avance ! Plus récemment, pour soutenir ses efforts et son développement, la société a décidé de renforcer l'équipe de son centre de recherches appliquées. Pour ouvrir de nouvelles voies. Plus biocompatibles. Moins consommatrices d'énergie et de matériaux transformés. Plus vertueuses, donc. Pas juste traiter l'eau, mais l'apporter, la mettre à disposition. Mieux la retenir. Et c'est là que vous intervenez !

Antoine Grandjean, chemise blanche légèrement ouverte et pantalon bleu marine retroussé sur ses chevilles bronzées leur refait l'article. Comme s'il devait encore les convaincre de le rejoindre dans cette aventure dont le succès le dépasse un peu lui-même. Sur son visage, dans l'énergie qu'il dégage, Fred semble lire à la fois l'enthousiasme formidable des pionniers, mais peut-être aussi une certaine fatigue. Qui s'évanouit dès qu'il commence à parler.

— Bienvenue à vous deux ! Je suis ravi que vous rejoigniez l'équipe. Vous allez voir : on tombe facilement amoureux de ce pays, de ce continent.

Paula n'attend pas plus longtemps, impatiente d'en découdre :

— Je dois vous dire que j'ai été particulièrement choquée à l'aéroport. Comment se fait-il que nous n'ayons pas passé la douane comme tout le monde ? Franchement, je trouve que pour une organisation à mission, vous n'êtes pas très cohérent !

Fred ne s'attendait pas à ce que Paula démarre bille en tête. Antoine est surpris également par le ton, la diatribe.

— Vous auriez préféré faire la queue pendant plusieurs heures, dans la chaleur et l'humidité ?

— Oui. J'aurais préféré être traitée comme tout le monde.

— Très bien. Je m'en souviendrai pour la prochaine fois, répond Antoine, sur le ton léger de la plaisanterie.

— Vous ne me répondez pas ! Comment se fait-il que nous n'ayons pas été traités comme tout le monde ?

— Il se trouve qu'à l'heure à laquelle votre avion s'est posé, très peu de douaniers étaient présents. À cause d'une grève perlée qui dure depuis quinze jours et qui impacte fortement les effectifs disponibles. En plus d'un absentéisme endémique. Les autorités ont donc mis en place un système de pré-contrôle, il est vrai réservé aux ONG et à certaines grandes entreprises, de manière à éviter que les voyageurs ne restent bloqués interminablement à l'aéroport. Ça évite les malaises, l'énervement et l'intervention de la police. Actuellement, à peine un tiers des voyageurs attendent à l'aéroport. Vous avez fait partie de la majorité.

Instantanément, Paula regrette son emportement. Elle insisterait bien, histoire d'avoir le dernier mot, de réitérer l'impossible négociation sur l'essentiel, ses valeurs, mais elle réalise que ce serait contre-productif.

— Je suis désolée. Je crois que la fatigue a laissé l'idéaliste en moi s'exprimer à tort. Merci pour vos précisions.

— Je vous en prie. Quand je suis arrivé, j'étais comme vous. Choqué par mille et une choses qui ne fonctionnaient pas comme je pensais qu'elles auraient dû. Et puis, à force, on apprend.

— À se résigner ?

— Non. Ce n'est pas de la résignation. Plutôt... une forme d'acceptation et de compréhension. Et de changement de référentiel. Nous ne sommes pas en Europe. Nos modèles ne sont pas toujours pertinents. Et puis, on n'a jamais accès à toute l'histoire. Les informations sont toujours partielles...

— Je vous le dis tout de suite : je ne suis pas près de renoncer à mes valeurs !

— Personne ne vous le demande, Paula. C'est même pour cela que vous êtes ici. Pour votre vision du monde et votre militantisme affirmés. Et pour vos connaissances en traitement bactérien des eaux usées contenant des polluants organiques. Pour votre engagement pour la biodiversité... C'est tout cela qui nous intéresse chez vous. Nous avons besoin de

gens comme vous, passionnés, qui cherchent des solutions innovantes pour un traitement naturel.

— Ça ne vous gêne pas ces arrangements avec l'égalité?

Fred se demande où cette conversation va les mener. Sans se départir de son calme, Antoine répond :

— Nos valeurs, les valeurs de WaterAccess, c'est ce qui tient tout. C'est ce qui justifie que nous soyons ici, à faire avancer une cause à laquelle nous sommes très attachés. Est-ce que tout est parfait? Non, bien sûr. Ça ne l'est jamais. Mais je peux vous assurer que nous travaillons chaque jour à l'amélioration de ce qui entre dans notre sphère d'influence. Ce que vous appelez arrangements, je l'appelle étape intermédiaire. Mais je ne perds pas de vue l'objectif, croyez-moi.

Le calme de Paula n'échappe pas à Fred, vers qui Antoine se tourne alors.

— Fred, je suis ravi également de vous compter parmi nous. Je vais vous présenter à l'équipe en charge de l'exploration des territoires les plus susceptibles d'accueillir des canaux d'irrigation. Vous le verrez. Ce n'est pas qu'une question de géographie ou d'étiopathogénie (la cause de la souffrance). Je sais que vous avez beaucoup travaillé sur la cécité des rivières. Il y a beaucoup d'autres aspects... politiques, notamment. Coutumiers. Ils ont prévu de vous emmener dès demain sur le terrain, à la rencontre de quelques chefs de tribu. Vous comprendrez mieux.

Paula ouvre grand les yeux. Déjà, ils seront séparés dès demain! Elle ne s'attendait pas à ça.

— Dembo vous conduira demain à votre appartement. Plusieurs collaborateurs d'AccessWater habitent dans ce complexe. Vous verrez, c'est très sympa! Il reste encore quelques finitions de peinture. Pour ce soir, vous serez à l'hôtel. Je vous laisse prendre vos marques. La réunion de l'équipe Recherches, c'est le jeudi matin. À jeudi prochain, donc.

Leurs premières semaines sur le sol africain furent aussi dépaysantes que passionnantes... et éreintantes. S'accoutumer à la chaleur, et surtout à l'humidité, qui atteint des niveaux records, demande un peu de temps. Se conformer à des horaires de travail, pour eux dont la principale expérience jusqu'alors était celle d'étudiants chercheurs, ne s'est pas fait sans mal non plus. Sans compter le changement de nourriture, la taille des insectes, les retards multiples dans la livraison de leur appartement, puis de leurs meubles, les coupures d'électricité, l'internet hésitant... Heureusement, leurs collègues de travail se sont montrés extrêmement gentils et bienveillants. L'aide de Dembo, qui n'est jamais à court de solutions, n'a cessé de transformer positivement leur quotidien.

Pourtant, dans les échanges avec leurs familles respectives, ils se sont surpris parfois à partager doutes et lassitudes. Tout à coup, ce qui leur paraissait accessible depuis l'Europe est devenu insurmontable, inatteignable.

— Paula, t'es contente d'être ici?

— Oui, bien sûr. Pourquoi tu me demandes ça?

— Pour savoir. Juste.

— Et toi?

— Je le suis. Mais je suis aussi un peu découragé. Je pensais que les choses iraient plus vite. Tout prend du temps. C'est usant!

— Là, je suis d'accord avec toi! Je t'ai raconté la dernière?

— Qu'est-ce qui s'est passé?

Et Paula de partager les derniers exemples de ce qu'elle considère des aberrations en termes de fonctionnement, de perte d'efficacité, de méthodologie obsolète, de poids bureaucratique.

— Ils n'ont pas pris le meilleur de l'administration française, ça, c'est sûr! conclut-elle, ironique.

— Paula, il y a quelque chose dont je voudrais te parler. Mais je sais pas par où commencer...

— Quoi? Tout va bien?

— Je sais pas. J'ai un doute.

Paula s'assied face à Fred, curieuse. Elle se sert un verre d'eau. Malgré l'heure tardive, il fait encore une chaleur étouffante dans leur appartement, dont l'air est mollement brassé par un énorme ventilateur fixé au plafond.

— Je t'écoute. C'est quoi, tes doutes?

— Tu te souviens, la première semaine, tout de suite après notre arrivée, je suis parti, avec des personnes de l'équipe, rendre visite à quelques tribus pour discuter de la possibilité d'implanter des canaux et des réservoirs à proximité de leurs villages.

— Tu parles! J'ai pas oublié que tu m'as plantée à peine on étaient arrivés!

— Je sais, je suis désolé. En fait... je, je crois que WaterAccess verse des pots-de-vin. À plein de gens.

— Quoi?! Tu déconnes, là.

— J'ai peur que non, avoue Fred.

— Attends! C'est super grave ce que tu dis, là! C'est pas possible! WA est une entreprise à mission. Et puis l'intégrité est une de leurs valeurs. Ils ont bâti toute leur réputation là-dessus. C'est pour leur probité qu'on vient les chercher. C'est pour leur gestion impeccable qu'ils reçoivent des financements de l'UE. Fred, t'es sûr?

— Je crois. Oui.

— T'en as parlé à Antoine? Il est au courant?

— Non.

— Non, quoi? Tu lui en as pas parlé ou il est pas au courant?

— Je lui en ai pas parlé. Je sais pas comment faire. Et je sais pas s'il sait, si lui-même est impliqué...

— Merde... *So much for integrity and transparency!* Ça me rend dingue, ce que tu me dis!

— Ne t'énerve pas.

— Non, mais attends! C'est super grave! Je reste pas un jour de plus dans une boîte qui graisse la patte de mecs qui s'enrichissent sur le dos de la bête et des populations locales. Pas question!

Fred se lève et fait quelques pas jusqu'à la fenêtre. En bas, un orchestre joue une musique entraînante. Il entend monter jusqu'à lui des rires et des bribes incompréhensibles de conversations animées et joyeuses. Son cœur se serre. Il ne veut pas partir. Mais il est partagé.

— Tu comptes faire quoi, Fred? lui demande Paula. On peut pas rester sans rien faire. T'as des preuves?

— Des faisceaux de preuves, plutôt. C'est aussi pour ça que j'hésite. Je ne suis pas sûr à 100 %.

— T'es sûr à combien de pour cent ?

— J'en sais rien. Mais tout concorde. Des documents... bizarres, des conversations, des comportements...

Paula reste songeuse, choquée. Et aussi un peu contrariée qu'il ne lui ait rien dit jusqu'à maintenant.

— Y'a pas que ça...

— Quoi?! T'as découvert d'autres trucs? Elle est abasourdie.

— Oui. Je pense que certaines études ont été... pas falsifiées, enfin, pas complètement, mais aménagées. C'est un euphémisme. Pour passer.

— Quoi? C'est de pire en pire! Quelles études? Quel département?

— Je n'ai pas accès à toutes les recherches. Seulement celles qui concernent mon département et ceux avec lesquels on travaille au quotidien. Je suis tombé sur un rapport. Un peu par hasard. J'étais pas censé être en copie du mail. C'est sans doute une erreur parce que peu de temps après que je l'ai reçu, il a été rappelé. Mais j'avais déjà téléchargé la pièce jointe.

— On se croirait dans un film! C'est dingue! Et il y avait quoi, dans ce rapport?

— C'est un truc qui a été préparé pour obtenir des financements auprès de l'Union européenne. Les tracés topographiques, l'implantation des villages, les débits des fleuves... ça colle pas avec les données sur lesquelles je travaille.

— T'es sûr de tes sources?

— Oui, complètement. Mes données sont correctes. J'en suis certain. Et je suis allé sur le terrain. Mais pas celles du rapport.

— Et ça change quoi?

— Ça change tout! Seules certaines tribus seraient bénéficiaires des aménagements envisagés. En fait, ça revient à concentrer le financement sur quelques-unes et à abandonner à leur sort des populations auxquelles l'UE croit apporter son soutien. D'où les pots-de-vin. Une grande partie des ethnies minoritaires serait complètement écartée du programme d'aménagement et d'irrigation. Ce qui veut dire que leur condition empirerait. Insécurité alimentaire, famine, même, maladies infectieuses... C'est une bombe à retardement. Une catastrophe humanitaire qui se prépare. Sous les yeux de WaterAccess. En bref.

— Fred, tu dois en parler à Antoine! Tu peux pas garder ça pour toi! Tu peux pas laisser faire une chose pareille!

— Je sais. Mais j'ai peur. Les enjeux financiers sont énormes. J'ai 25 ans, Paula. On a à peine 25 ans! Et on vient d'arriver!

— T'as peur? Pour ta sécurité?

— Oui.

— T'exagères pas un peu?

— Non. Franchement, j'ai la trouille.

— Fred, tu dois parler à Antoine. C'est un mec bien. Je le pense vraiment. Tu te souviens, le jour de notre arrivée. Il m'a convaincue. Ses valeurs, c'est pas de la com. *He's real.*

— Je le pense aussi. Mais imagine : je vais le voir et non seulement il est au courant, mais en plus, il est à la tête du truc. Je fais quoi, moi?

— Tu veux pas en parler à Kouassi? Peut-être tu devrais commencer par ton manager.

— C'est le problème. Je crois que Kouassi est dans la combine.

— Non... Et Baptiste, le directeur financier? Tu l'as vu?

— Je crois que lui aussi est mouillé.

— Mais c'est la *French Connection*, ce truc! Le fruit est complètement pourri! Fred, on fait quoi?

— Je vais réfléchir encore un peu. J'ai retourné le truc dans tous les sens, depuis quelques jours. Je vais aller parler à Antoine. J'ai quand même réservé nos billets d'avion. Au cas où.

— C'est de la folie! OK, je prépare un sac.

— Merci Fred. Merci beaucoup.

Fred respire. Il n'a quasiment pas dormi de la nuit. Il réalise, maintenant qu'il a lâché le morceau, combien ses muscles sont contractés, ses mains, moites. Sa mâchoire lui fait mal. Son dos n'est qu'une tension douloureuse. Son ventre, une torsion. Mais il souffle.

Antoine poursuit :

— Je suis très impressionné, Fred. Par ton courage. Cela demande beaucoup de courage d'être un lanceur d'alerte. Chez quelqu'un d'aussi jeune, non, vraiment, c'est impressionnant.

Fred accueille le compliment. Il n'avait pas tellement le sentiment d'être courageux compte tenu du niveau de peur qui était le sien jusqu'à ce qu'Antoine le remercie. Celui-ci se lève, marche de long en large dans son bureau que la lumière raye au travers des persiennes, et continue :

— Cela fait quelque temps que mes doutes se sont renforcés. Je devrais plutôt dire confirmés. Quand WaterAccess était encore sur le mode ONG, on a eu des problèmes de détournement de matériel, de petites sommes d'espèces, des fournitures. Pas grand-chose, mais quand même. Personnellement, sur le principe, j'étais choqué. Mais on m'a expliqué qu'il y avait une marge de tolérance à accepter. Que c'était ce qui mettait de l'huile dans les rouages. Et que, sur le principal, les choses étaient propres. J'ai fait confiance. J'ai quand même demandé à Vincent, l'ancien CFO – c'était le patron de Baptiste avant que lui-même ne prenne le job –, j'ai demandé à Vincent, donc, qu'il gère lui-même, en direct, le *petty cash* et qu'il me tienne informé en cas de doutes. Au début, il l'a fait scrupuleusement. Puis on a grandi, beaucoup, vite. Les montants en espèces aussi. Il a continué à me donner des rapports, mais... des trucs ne collaient pas tout à fait.

— T'as fait quoi?

Tout à coup, Fred réalise combien sa simple question peut paraître accusatrice.

— J'ai viré Vincent. Mais ça n'a pas suffi. Visiblement. Baptiste était probablement plus au courant que je ne l'ai cru. J'ai fait confiance. Normal! C'est l'une de nos valeurs. J'ai eu tort. *Simple as that!*

— Et maintenant, tu vas faire quoi?

— Le ménage! On a commencé. Avant votre arrivée à toi et Paula. Mais ces choses-là sont délicates. Ça prend du temps. Clairement, il faut passer la vitesse supérieure. Et surtout, il va falloir adresser le problème des détournements de fonds et de la corruption de manière beaucoup plus systémique que ce qu'on a fait jusqu'à présent. Il faut qu'on mette sur pied une *task force*. Avec des gens de confiance. Et définir tout ce que l'on peut mettre en place pour minimiser les risques...

Le silence qui s'installe est brouillé par le bourdonnement d'un gros insecte noir qui se heurte aux murs et par le bruit des machines de l'usine, un peu en contrebas, qui filtre à travers la fenêtre ouverte, devant les volets à claire-voie.

— Fred, tu veux en faire partie?

— Merci pour la proposition, Antoine. Mais, sincèrement, c'est pas du tout mon expertise. J'y connais rien!

— J'ai besoin de gens de confiance, je le répète. Et je peux te faire confiance. Et aussi de gens qui réfléchissent bien, créatifs. Ce qui est ton cas également... Prends le temps d'y réfléchir. On en reparle demain? Il faut avancer sans précipitation, mais vite et avec méthode. Ça te va?

— OK. À demain, alors.

Paula et Fred n'avaient pas imaginé, lorsqu'ils avaient accepté l'offre de WaterAccess, que leur expérience africaine prendrait la tournure qu'elle prit après la conversation de Fred et Antoine. À leurs fonctions historiques s'ajoutait désormais leur investissement au sein de la *task force* qui avait été baptisée "Clean WA".

Plusieurs axes avaient été identifiés et dessinés pour réduire drastiquement la corruption au sein de l'entreprise. Très vite, comme l'avait compris Antoine, il était clair que ce n'était pas le fait d'individus isolés, mais qu'il s'agissait bien d'un système. Et que, par conséquent, la réponse se devait d'être systémique.

Aux licenciements qui s'imposaient et qui permettaient de réaffirmer avec force les valeurs de WaterAccess et la tolérance zéro pour tout acte criminel s'ajoutait une série de mesures visant à renforcer la gouvernance, la compliance, le suivi des transactions financières et l'audit, les contrôles croisés en des points stratégiques de l'entreprise, la mise en place d'un système informatique à même de soutenir les opérations de due diligence et de contrôle, la définition d'un statut de lanceur d'alerte et la politique de leur protection, le renforcement de la qualité du management et de toute personne en relation avec les autorités du pays et de la région, également toute une série de mesures pour éduquer tous les collaborateurs via des formations, du coaching, du *mentorship*...

Les axes d'amélioration étaient nombreux, interdépendants, cohérents les uns avec les autres.

Antoine le savait. WaterAccess devait se dépasser. Dépasser ses modes de fonctionnement, devenus inadaptés. Adopter et diffuser avec détermination des comportements plus vertueux à même de redonner corps aux valeurs et principes de l'entreprise. Pleinement. Engager chacun dans ce processus, inversant ainsi une dynamique de complaisance, voire de négligence, grâce à laquelle, peut-être, avaient pu fleurir des actes délictuels et criminels. Cela demandait courage et discipline, acceptation du facteur temps, car une telle transformation ne pouvait pas se faire en un jour. Le chantier était complexe et d'envergure : préserver l'essentiel, rompre avec l'inadapté, avec discernement, sans jeter le bébé avec l'eau du bain. Est-ce que WaterAccess pouvait survivre à cette vaste opération? Il était parvenu à la conclusion que sans une telle initiative, sa pérennité était remise en cause. Tout comme son engagement personnel et celui de tous ceux et celles qui ne comptaient ni leur temps ni leurs efforts pour faire exister une vision à laquelle ils étaient si attachés. L'enjeu était de taille. Le défi, colossal. À maints égards.

Après quelques mois, le visage de WaterAccess s'était transformé. Antoine n'ignorait pas que le travail était à remettre sur le métier, encore et encore. Mais alors qu'avec Fred et Paula, et les autres membres de la *task force*, réunis sur la terrasse, ils regardaient au

loin la lune se refléter à la surface des nouveaux bassins de retenue d'eau inaugurés le jour même, tous goûtaient au plaisir d'une mission en voie d'accomplissement. Et quelle mission!

## RÉCIT 4

# LE DÉPASSEMENT DE SOI CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE : L'INNOVATION OU COMMENT INSPIRER L'AVENIR

*Illustration 4 : Hippolyte et Samuel  
et leur Magic Wing*

### Leading points

En entreprise, le dépassement de soi peut se concevoir comme un acte puissant d'innovation, qui transforme le monde ou la manière de le voir de façon durable.

Certaines inventions (la roue...), certains objets (le smartphone...), certaines méthodes (le taylorisme...) ont modifié notre rapport au travail, au temps et à l'espace et nos manières d'être en relation.

Une organisation *précurseur* dépasse un statu quo, à la fois le sien et celui de l'écosystème dans lequel elle évolue. Le dépassement de soi, l'innovation sont soutenus par de multiples facteurs, parmi lesquels :

- la permission d'essayer sans craindre l'erreur ;
- l'attribution du temps de la mise au point et de la répétition ;
- l'acceptation d'un processus d'amélioration et de tests, pouvant mener à des issues diverses, y compris l'abandon ou la réorientation du projet initial/dans sa forme initiale ;
- la plasticité des stratégies (évolutives) et parfois des objectifs revus significativement sur la base de post mortem conduits avec rigueur et sans complaisance ;
- l'engagement, la discipline et l'humilité.

Comparativement à l'acte héroïque, pour une entreprise, un dépassement qui se comprendrait comme un accident fortuit serait peu pertinent. Ce qui l'est davantage, c'est, à l'occasion d'une expérience "manquée" du point de vue initial, l'idée nouvelle qui émerge et qui, à force de travail, de recherches et d'essais, se transforme en une invention

révolutionnaire et/ou une aventure collective. Ou encore, l'idée qui, à force d'être peaufinée, améliorée, corrigée, devient un succès.

Collectifs, ces dépassements le sont toujours ou souvent, qui s'inspirent non seulement des travaux et idées développés en interne par quelques-uns, mais aussi des tentatives et autres ingéniosités essayées ailleurs. À cet égard, la veille technologique et intellectuelle joue un rôle essentiel dans tout processus d'innovation.

Chez Altrad, la recherche et l'innovation sont des piliers de la stratégie du groupe, en ce qu'elles participent à l'augmentation de l'offre de produits et de services, à la création de solutions à forte valeur ajoutée et à l'amélioration continue de nos process.

Dans un marché compétitif et changeant, où les exigences des clients témoignent d'un appétit croissant pour la nouveauté, le service, la rapidité, la simplicité, la responsabilité, la personnalisation voire la gratuité, les entreprises sont engagées dans un mouvement d'amélioration continue et d'adaptation à leur environnement, constante, proactive et volontaire.

L'innovation permet au groupe Altrad de garantir sa compétitivité, d'ouvrir de nouveaux marchés, de créer plus de valeur pour ses clients et d'être plus performant. La transformation du paysage compétitif et l'ouverture des mentalités à la notion de collaboration accrue et étendue créent un espace nouveau propice à l'implémentation d'une innovation ouverte.

Convaincu qu'il s'agit d'un accélérateur de business, Altrad a fait le pari audacieux, voici déjà quelques années, d'une dynamique d'ouverture et d'une innovation collaborative étendue à ses clients et parties tierces, soutenue par des équipes recherche & développement renforcées, et appuyée sur un réseau d'écoles et d'universités.

Les contours de cette démarche d'innovation plus transversale doivent permettre de :

- renforcer l'écoute que nous accordons aux besoins et défis de nos clients ;
- adapter, en permanence, nos solutions techniques et commerciales en tenant compte de leurs besoins spécifiques et singuliers ;
- favoriser la collaboration entre les départements R&D et marketing ;
- mobiliser nos ressources internes et externes ;
- incuber de nouvelles activités qui feront la croissance du groupe à terme ;
- développer de nouveaux produits, services, processus et technologies pour plus de satisfaction client, plus de sécurité, plus de fiabilité, plus de performance, plus d'écoresponsabilité dans une logique réaffirmée de déploiement de notre raison d'être.

À l'occasion du séminaire d'avril 2024, nous vous invitons à nous interroger sur le dépassement que permet une politique (ré)affirmée d'innovation :

- Quel chemin avons-nous parcouru en matière d'innovation depuis 2018 et nos réflexions et travaux sur le développement global d'Altrad ?
- Comment la création de notre *tagline* "Construire un monde durable" et la raison d'être qu'elle sous-tend se manifestent-elles dans les faits ?
- Quels sont les succès que nous pouvons célébrer et qui témoignent des formidables avancements opérés ?
- Quelles seraient les prochaines frontières à conquérir pour continuer de mener le groupe sur le chemin de sa croissance et de sa pérennité ?
- Que faudrait-il que nous mettions en place pour garantir la durabilité d'Altrad tout en respectant nos engagements RSE ?

- Quelles sont les transformations nécessaires, mais aussi les éléments de stabilité à conserver absolument ?
- Sommes-nous personnellement et ensemble prêts à relever ces défis ? À quelles conditions ?

À l'échelle du groupe, notre volonté d'innover et d'inspirer l'avenir – notre avenir – signe notre capacité au dépassement de soi, non seulement individuel, mais aussi et surtout collectif.

Il nous appartient de définir le périmètre du dépassement auquel nous aspirons.

## Le pitch

Au début du xx<sup>e</sup> siècle, quelque part en Amérique, Hippolyte et Samuel, deux jeunes frères touche-à-tout et passionnés, forment ensemble un pari audacieux et fou : voler !

Laissant libre cours à leur passion dévorante, ils cherchent, inlassablement, le moyen de défier les lois de la gravité.

“Moins lourd que l'air”, leur engin innovant, qui ne cesse de se métamorphoser au gré de leurs expériences et découvertes, pourra-t-il un jour s'élever dans les airs ? Parviendront-ils à donner vie et consistance à leur rêve et à imprimer à l'histoire de l'humanité un tournant décisif ?

## Les personnages

- Hippolyte
- Samuel
- Leurs parents
- Un berger
- Des habitants du bourg

## Le lieu

- Un hangar-atelier, quelque part en Amérique, au début du xx<sup>e</sup> siècle, au pied d'une colline.

Ses jambes pendent, mollement, au-dessus de la rivière, qui coule au gré de sinuosités majestueuses quelque vingt mètres plus bas. Dans sa main, la cigarette qu'il a roulée finit de se consumer. Il n'a jamais eu le vertige. Une chance pour lui qui aime tant se retrouver assis au bord de la falaise, seul, loin de l'atelier et du bruit de la petite ville à l'orée de laquelle se trouve leur maison. Pour réfléchir, pour trouver : la solution.

Il regarde la poussière qui couvre ses bottes. Le bruit mat de ses talons qui cognent l'un sur l'autre rythme le silence de l'immensité. Pas tout à fait, car, plus bas, la rivière heurte ses méandres ; et ses flots avancent, enrichissant le mouvement du courant d'un bruit de ruissellement feutré. Un grondement, plutôt, tant les sons sont assourdis à cette hauteur.

À l'horizon, la terre rouge se fond dans le bleu du ciel. Tout à l'heure, les nuages gris se perceront et iront abreuver le canyon. Il faudra en profiter. Ce n'est pas si fréquent en cette saison.

Il réfléchit. À son idée. Folle! sa mère le lui a dit. Mais son père, vieux aujourd'hui, et son frère y croient. Dur comme fer! Il repense à la fougue de Samuel quand il a partagé son idée. Son jeune frère courait déjà dans l'atelier pour rassembler des morceaux de métal. Il trouvait l'idée géniale. Audacieuse, à la mesure de leur ambition sans bornes. Et de leur imagination fertile.

Depuis qu'ils étaient tout petits, ils construisaient. Toujours ensemble. Toujours à deux. Tout et n'importe quoi. Des cabanes, des karts, des jouets... Sous leurs mains adroites et inventives émergeait un monde nouveau, délirant parfois, mais toujours utile. C'était, sans qu'ils se le soient dit, ce qui guidait leurs trouvailles. Il fallait que ça serve à quelque chose, même si, souvent, ils ignoraient à quoi lorsqu'ils débutaient.

Depuis son accident, leur père avait renoncé à passer ses journées dans l'atelier. C'était désormais leur terrain de jeu à eux. Rien qu'à eux. Chaque jour, de nombreux habitants s'y arrêtaient. C'est incroyable ce que l'on peut casser ou endommager! Hippolyte et Samuel trouvaient toujours une solution pour refaire rouler une bicyclette, tourner une meule, le moteur d'un tracteur ou réparer la roue d'une carriole.

Le soir, leurs mains noires d'huile et leurs chemises tachées de la terre du chemin témoignaient des efforts et des difficultés rencontrées. Leur mère désignait d'un mouvement de tête la bassine en bois. Ils y jetaient leurs accoutrements, les recouvraient de cendre et de savon noir, avant de mettre de l'eau à bouillir sur le gros poêle en fonte. Leur mère insistait pour s'occuper de la suite.

"Chacun son domaine, chacun sa tâche!" aimait-elle à répéter. Pourtant, elle les autorisait de plus en plus à porter la lourde casserole d'eau bouillie. Elle aussi, comme le pasteur, se faisait vieille.

Il tire une dernière bouffée sur sa cigarette, dont le bout incandescent lui brûle un peu le pouce et l'index, avant de la jeter dans l'eau qui serpente sous ses pieds. Pour ne pas reprendre du tabac, il coupe une herbe haute, dont il commence à mordiller la tige. Un léger suc un peu amer coule dans sa bouche. Il crache sur les pierres, un peu plus loin. Et reprend sa méditation. Sa réflexion, plutôt. Il a du mal à laisser son esprit vagabonder à cet instant. Il sait pourtant que ses meilleures idées lui viennent quand il ne les attend plus. Mais là, maintenant, il veut vraiment trouver. Alors il force son cerveau à réfléchir.

Depuis combien de temps est-il ainsi assis au-dessus du vide, les pieds ballants, quand il aperçoit une feuille qui tombe presque devant ses yeux, en virevoltant? Une feuille lestée à l'une de ses extrémités d'un léger renflement, autour duquel la feuille à proprement parler – l'aile – tourne. En tombant, elle dessine en l'air un mouvement à la fois gracieux et elliptique, une révolution descendante, en spirale, comme ordonnée, presque mécanique. Il l'observe d'abord sans la voir jusqu'à ce que tout à coup, son cerveau s'illumine.

Il se lève brusquement. Ses jambes fourmillent. Pourtant, il se met à courir en direction de la maison de ses parents et pousse avec vigueur la haute porte de bois qui ferme la grange qui leur sert d'atelier. Sans prêter attention au chien, qui jappe de joie en le voyant arriver et lui saute sur les cuisses, il crie :

— Samuel! Ça y est! J'ai une idée!

Cela fait bientôt deux ans que Samuel et lui travaillent sur ce qu'ils appellent *Notre Invention* et dont ils remplissent, chaque soir, les conversations familiales. Pour l'instant,

ils ne savent pas la nommer avec précision. Ils ont tenté plusieurs noms, sans jamais en choisir aucun ; chaque nouvelle amélioration apportée modifie le projet. Mais jamais l'ambition. Elle, elle reste intacte : être moins lourd que l'air. Ce sont les moyens de l'atteindre qui évoluent, avec la forme de leur... non, pas de nom définitif!

Au début, ils étaient partis de ce qu'ils connaissaient : une bicyclette. L'atelier regorgeait de pièces détachées, de bouts de métal, de ressorts et de câbles. Il leur manquait une toile. Leur mère assembla de vieux draps. Cela ferait une voile. Chaque soir, ils s'élançaient du haut de la colline, Samuel, plus léger, assis sur la selle et Hippolyte courant derrière lui, pour impulser plus de force et de vitesse à leur engin.

Malgré leurs efforts et les transformations qu'ils y apportaient, jamais leur vélo ne décollait. Ils remplacèrent les draps par de la mousseline. Cela ne suffit pas. Alors, tous les matins, ils allaient marcher dans la campagne et enviaient les oiseaux.

— Tu ne pousses pas assez fort, Hippo!

— C'est toi et ta bicyclette qui êtes trop lourds, Sam! Il faut alléger la structure.

Ils s'enfermaient de longues heures après leur journée de travail pour tenter de résoudre l'équation insoluble. La voile, au lieu de les aider à s'envoler, leur faisait perdre de la vitesse dans la descente quand elle se gonflait, impuissante à soulever le vélo de métal, dont jamais les roues ne quittaient le sol.

Comment s'affranchir de la gravité? Comment propulser leur engin? Les deux frères épuisaient leurs yeux sur les croquis et maquettes qu'ils multipliaient, la lampe à huile posée sur leur établi, jusqu'à tomber de sommeil ou se faire traîner hors de l'atelier par leur père, inquiet de ne pas les voir venir à table.

— On doit renoncer à la bicyclette. Ce n'est pas la bonne structure. J'ai tout repris la nuit dernière. Regarde!

— Eh ben, quelqu'un a profité de sa balade au bord de la rivière, on dirait!

— Regarde, Sam, j'ai tout redessiné cette nuit. T'en penses quoi?

— Mais... c'est incroyable, ton truc! Et tu penses sincèrement que ça pourrait fonctionner? Qu'on va réussir à décoller?

— Faut essayer! On a eu tout faux, jusqu'à présent! Les roues, c'est pas une mauvaise idée, pour prendre de la vitesse. Mais la forme de notre appareil, elle ne va pas. Elle..., elle fend pas l'air. Pas assez. Il faut quelque chose de plus aérodynamique. Regarde! Et puis, il faut plus de portance. J'ai revu la forme des ailes.

Samuel observait le croquis. Malgré sa concentration, il ne parvenait pas à masquer son excitation.

— C'est incroyable, Hippo. Où t'es allé chercher tout ça? Et ce truc, au bout, c'est quoi?

— Une hélice.

Dans l'atelier résonnaient les bruits de leur construction : marteaux, scies, les deux jeunes gens déplaçaient des quantités incroyables de métal, jusqu'à ne plus sentir leurs mains et leurs bras. Vaillants, la foi chevillée au corps, ils poursuivaient, inlassablement. Chaque nouvelle découverte suscitait un espoir à la mesure de leurs efforts et de leur ténacité, que chaque nouvel échec réduisait à néant. Jusqu'à ce qu'après une nuit de sommeil, la volonté reprenne le dessus.

Leur mère les regardait, attendrie et inquiète à la fois. Certes, ils étaient jeunes et débordaient d'énergie. Mais les longues heures de travail dans la chaleur ou le froid, l'acharnement, les déceptions, les frustrations... Quel tribut l'accumulation des déconvenues allait-elle faire payer à leur santé et à leurs espoirs? Encore combien d'essais non concluants et de fatigue pourraient-ils encaisser? Hippolyte et Samuel corrigeaient :

— Ce ne sont pas des essais non concluants, maman. Bien au contraire. Nous sommes beaucoup plus avancés qu'il y a deux ans! répondaient en chœur les deux frères.

Elle regardait les monceaux de métal et de projets avortés rouiller dans la cour, mais se taisait, consciente que partager ses propres craintes était finalement peu productif.

Leur père témoignait d'un plus grand optimiste. Lui-même était visionnaire, qui chaque dimanche s'employait à aider ses congénères à reconsidérer leur état à la lumière des textes sacrés, bien sûr, mais aussi de lectures plus iconoclastes. Il embrassait la tradition avec tous les honneurs dus à son rang, mais la malmenait parfois, dès lors qu'il pressentait qu'elle se transformait en handicap, qu'elle se mettait en travers du chemin du progrès. Le progrès... Le mot avait une saveur si particulière, si... enivrante!

Au début, les fidèles avaient été surpris. Ils n'aimaient pas être bousculés dans leurs convictions. Et puis, au fil des mois et des années, ils s'étaient habitués jusqu'à trouver intérêt et réconfort dans les paroles de ce pasteur original. Leur pasteur. Quant à ses deux fils, ils amusaient. On moquait volontiers leur extravagance et leurs propos enflammés. Mais on reconnaissait également qu'ils savaient tout faire de leurs dix doigts. Et puis, après tout, leur folie ne gênait personne...

Leur père recevait parfois des magazines illustrés qui contaient le monde et ses actualités. Un soir, alors que l'épuisement courbait leur échine, Samuel, machinalement, tourna les pages du dernier numéro. Il parlait de ces inventeurs fous qui, très loin, sur un autre continent, cherchaient obstinément à voler...

Leur rêve! Le même rêve de part et d'autre de l'océan! Comment était-ce possible qu'en deux points si éloignés de la planète, des esprits se rencontrent sans s'être jamais vus ni parlé? Samuel était abasourdi!

— Hippo! Viens voir! Vite!

À l'évidence, les ingénieurs européens étaient plus avancés qu'eux. Ils avaient tenté de premiers essais qui s'étaient révélés assez probants... Samuel et Hippolyte étudièrent jusque très tard dans la nuit les croquis et les explications, tentant de compléter les blancs, les mystères, les discrétions : tout ce que l'article taisait, patriotisme et secret industriel obligent.

Un élément nouveau les saisit à la lecture des journaux auxquels eux-mêmes étaient désormais abonnés. Certes, ils recherchaient au sein des pages savantes des informations sur les progrès de la science partout dans le monde, mais aussi perçurent-ils comme une urgence. Double. À la fois celle de faire partie des premiers à réussir le pari fou de voler, mais aussi celle de répondre à une utilisation potentielle de *Notre Invention* dans une période que de plus en plus de gens s'accordaient à qualifier de troublée et tendue. Bien sûr, les guerres et les soulèvements paraissaient lointains pour qui vivait au fin fond de l'Amérique, mais, quelques mois plus tard, la visite de personnalités militaires à l'issue de leur premier vol réussi finirait de les convaincre que *Notre Invention* était *l'Invention* du siècle.

Après avoir abandonné la structure de la bicyclette, les deux frères conçurent, sur les indications d'Hippolyte, un planeur biplan. Les draps étaient désormais tendus et surplombaient, de part et d'autre, un petit habitacle supporté par deux roues.

Au gré des essais et des tentatives partiellement infructueuses, le biplan ne cessait d'évoluer. Les deux ingénieurs n'avaient cure des moqueries des voisins qui venaient assister au décollage annoncé, persuadés qu'ils en auraient pour leur déplacement : on riait toujours beaucoup des déconvenues des frères et de l'allure bizarroïde de leur machine volante... enfin... principalement roulante.

L'envergure du biplan croissait, et avec elle la portance. Le profil évoluait, et avec lui l'aérodynamisme. L'ajout d'un stabilisateur et d'une gouverne de direction fut décisif. Assez grand pour accueillir un pilote à son bord – Samuel, le plus léger des deux –, l'aéronef continuait de se perfectionner et d'enregistrer des réussites. Toujours plus de distance parcourue, toujours plus de temps dans les airs. Mais les résultats, bien qu'encourageants, restaient modestes.

À leur mère qui leur intimait d'être prudents lorsqu'elle voyait s'élever de quelques mètres son cadet avant qu'il ne s'écrase au pied de la colline, Hippolyte répondait :

— Maman, nous réussissons. Ce n'est plus un échec, ce n'est pas encore un succès. Mais chaque vol, chaque essai est une réussite, puisque nous en apprenons chaque fois un peu plus.

Elle ne voyait pas très bien en quoi ces paroles se voulaient rassurantes, mais elle les acceptait. Peut-on brider le génie ?

Un matin, Samuel se leva le premier. Il avait à cœur de tenter quelque chose qu'ils n'avaient encore jamais essayé. Il faudrait pour cela augmenter la vitesse initiale. Après de longues heures passées à y réfléchir, il en était maintenant persuadé. L'une des clés résidait dans l'impulsion initiale. Si l'engin ne parvenait pas à décoller, c'est qu'une propulsion était nécessaire. Il avait tourné et retourné le problème dans sa tête. Et même si Hippolyte n'était pas d'accord, il allait essayer. Il devait essayer.

Avant même que la maison ne soit réveillée, il se rendit au hangar. La énième version de leur engin attendait le prochain essai. Il le ferait, maintenant. Même si son frère lui avait opposé de multiples arguments pour le dissuader de son idée. Il fallait qu'il essaie pour en avoir le cœur net. Rien ne serait plus parlant qu'un essai réel. Tous leurs calculs savants, tous leurs croquis... tout cela ne faisait pas le poids face à la preuve de l'expérience.

Tant bien que mal, il parvint à actionner l'engin et à le pousser hors du hangar. D'habitude, c'est à deux qu'ils le manipulaient, voire à trois quand leur père leur prêtait main-forte. Il n'avait pas réalisé combien tout se compliquait quand il était seul. Sans même refermer la lourde porte derrière lui, il poussa le prototype, mais non en direction du flanc est de la colline, comme à l'habitude. Non, cette fois, il se dirigea vers le flanc ouest. Beaucoup plus abrupt. De ce côté occidental, la prairie affichait un degré de déclivité bien plus grand. Et en son extrémité, le terrain s'interrompait simplement et brutalement : au-dessus de la rivière, qui coulait plus bas. Beaucoup plus bas. D'après ses calculs, il aurait pris suffisamment de vitesse avant d'atteindre la falaise, ce qui remplacerait efficacement une propulsion arrière, à laquelle lui et Hippolyte n'avaient pas encore trouvé de solution. Et l'aile l'aiderait à se soulever dans les airs une fois arrivé au-dessus du vide. Ça allait marcher. Ça devait marcher.

Après de longues minutes, il réussit à se positionner en haut de la colline. Le soleil se levait dans son dos. Il faudrait encore attendre quelques heures avant qu'il réchauffe la campagne. Samuel ajusta le col de son blouson. Il portait une sorte de bonnet en cuir qui recouvrait ses oreilles et sur lequel étaient accrochées des lunettes assez larges, pour protéger ses yeux du vent et de la poussière. Il inspira profondément. Dans la lumière du jour qui se levait, il dut pousser son biplan tout seul pour le mettre dans l'axe parfait : celui de la plus grande pente. Il avait attaché une corde à la structure pour la retenir, au cas où. En nouant la corde autour de sa taille, il riait intérieurement de sa naïveté. Il en avait conscience : jamais il ne pourrait retenir quoi que ce soit avec la vitesse que s'apprêtait à prendre le biplan. Au mieux, il serait lui-même entraîné à courir plus vite avant de grimper, en sautant, dans l'habitable.

Il prit une grande inspiration et poussa de toutes ses forces sur la queue de l'aéronef. Dans un craquement métallique, celui-ci se mit à bouger et à dévaler la colline. Vite. Beaucoup plus vite que ce à quoi Samuel s'attendait. Trop vite ! Malgré sa course très rapide, il ne parvenait pas à suivre le rythme de la machine devenue folle. Emballée comme un cheval fou, hors de tout contrôle, elle ne cessait de prendre de la vitesse et se dirigeait tout droit vers le bord de la falaise. Les premiers mètres, Samuel réussit à rester debout. Tout à coup, il heurta avec son pied un caillou planté dans le sol. Le trébuchement fut léger, mais suffisant pour le déséquilibrer. Il tomba lourdement sur le sol, mais rebondit immédiatement, emporté par la corde nouée à sa ceinture. Incapable de se remettre debout, il était tiré violemment par son engin, dont rien ne pouvait arrêter la course. Ensemble, ils allaient tout droit à la catastrophe : le vide !

Samuel essayait de dénouer la corde, mais sa tension, la vitesse et la position dans laquelle il se trouvait l'empêchaient de faire quoi que ce soit. Il pensa à sa famille, à son frère en particulier, à leur rêve sur le point de s'évanouir. En silence, il pria, avant de pousser un hurlement alors qu'il atteignait le bout de la prairie. Le biplan se souleva, plana quelques instants puis plongea vers la rivière, à pic, entraînant avec lui Samuel, impuissant et résolu à mourir. Voilà. C'était la fin. Tout était fini. Ce furent les dernières pensées qu'il eut avant de heurter violemment la surface de l'eau glacée. Puis plus rien.

Vers sept heures, Hippolyte s'étonna de ne pas voir son frère dans le lit à côté du sien. Il se leva d'un bond et courut au hangar. Dès qu'il vit la porte ouverte, il comprit.

— Samuel ! Samuel ! Sa voix, inquiète, allait rebondir sur les collines, sans jamais lui envoyer la réponse qu'il attendait.

Sans même réfléchir, il se précipita vers la rivière. Au début, il ne vit rien et se sentit rassuré. Mais au bout de quelques instants, il aperçut, gisant à proximité de la berge, et submergé par l'eau de la rivière, leur biplan, dont l'aile était cassée en deux.

Il appela à nouveau son frère, en vain. Seul l'écho de sa voix mortifiée lui répondait. Il entreprit de descendre vers la rivière, là où le terrain, moins abrupt, permettait une descente certes risquée et dangereuse, mais néanmoins possible. Plusieurs fois, il chuta et glissa, assis sur la terre, qui l'emportait, lui aussi, vers l'eau sinueuse.

À bout de souffle, il s'arrêta quelques instants. C'est alors qu'il lui sembla percevoir un faible gémissement. Il redoubla d'énergie et se laissa glisser jusqu'à la berge. Sa mère maudirait le peu de soin qu'il prenait de son pantalon. Non ! Elle ne dirait rien, trop contente qu'il lui ramène son fils cadet !

Arrivé tout en bas, il appela Samuel. Le gémissement qu'il avait cru entendre n'était plus qu'un souvenir. Maintenant qu'il arrivait à la hauteur de leur engin désarticulé, il n'entendait plus rien, à part le bruit de l'eau. Furieusement, il releva l'aile, qui finit de se détacher du reste de l'engin. Il la repoussa violemment; la rivière fit le reste du travail et l'emporta dans son courant avant de la laisser s'échouer quelques mètres en contrebas. Immergé, l'habitacle était retourné, face contre terre. Contre le fond de la rivière, plutôt. D'une force qu'il ne se connaissait pas, Hippolyte dégagea la structure des roues, qui s'était accrochée à un tronc d'arbre mort. C'est alors qu'il l'entendit à nouveau. Le gémissement. La voix de Samuel.

Plutôt que de retourner ce qu'il restait du biplan, il plongea tout habillé dans la rivière. Il fut saisi par la fraîcheur de l'eau qui, même en cette saison, ne dépassait pas les 55 degrés Fahrenheit. Il remonta à l'intérieur de l'aéronef retourné et aperçut le corps de Samuel qui gisait, immobile, sous l'eau. Seule sa tête, par miracle, reposait sur le bord de l'engin, dans la mince poche d'air que formait l'habitacle, presque complètement envahi par les eaux.

Avec précaution, il entreprit de dégager son frère, inconscient. L'eau continuait de monter. Bientôt, ils n'auraient plus d'oxygène. Il fallait faire vite! Hippolyte replongea pour parcourir sous l'eau, avec la main, le corps de son frère inanimé. Il lui sembla que rien ne le coinçait. Il l'attrapa sous les bras, son corps embrassant le dos de son frère. Il réussit à le faire bouger un peu, mais tout à coup, sentit une résistance. Il ne pouvait pas aller plus loin. De toute évidence, quelque chose bloquait tout mouvement. Il reposa aussi délicatement qu'il le put la tête de Samuel et replongea. C'est alors qu'il vit la corde nouée, serrée, qui emprisonnait la taille de son frère et l'immobilisait, lien indéfectible, contre le biplan.

Il dut s'y reprendre à plusieurs fois avant de parvenir à détacher la corde. Les mains d'Hippolyte étaient gelées. Il avait de plus en plus de mal à bouger les doigts. Pourtant, il ne pensait pas à la morsure du froid. Une seule chose l'obsédait : sauver son petit frère. Enfin! La corde desserra son emprise et Hippolyte réussit à faire coulisser le nœud.

Libéré, le corps de Samuel flottait, inerte. Retenant la tête de son frère pour qu'il continue de respirer, Hippolyte lui murmura :

— Sam, on va s'en sortir. Mais pour ça, j'ai besoin que tu m'aides. Si tu m'entends, prends une inspiration. Aussi grande que possible. On va devoir plonger. Je vais nager pour nous deux, mais il faut que tu puisses rester sous l'eau quelques secondes. On va y arriver! Tu m'entends?!

Étonnamment, il se sentait calme, malgré le froid qui commençait à figer ses gestes et l'inquiétude qui affolait ses pensées. Il inspira longuement, tenant son frère serré contre lui pour imprimer à sa respiration le même mouvement. Au signal convenu, il emporta le corps de son frère avec lui sous l'eau.

Il dut lutter pour deux contre le courant obstiné à les emporter. La distance à parcourir entre le biplan et la berge était très courte. Elle lui parut infinie. Rageusement, il parvint à s'extraire de l'eau, Samuel dans ses bras. Il le déposa aussi doucement que possible sur la berge sablonneuse. Il grelottait.

Il commença à frictionner vigoureusement de ses mains transies le corps de Samuel, toujours inconscient. Quand il toucha sa jambe droite, son frère hurla. La jambe était cassée. La douleur le sortit de son état comateux, avant qu'il ne s'évanouisse à nouveau. Hippolyte se mit à hurler :

— À l'aide! À l'aide!

Pour seule réponse, la falaise lui renvoya l'écho de sa voix désespérée.

Pourtant, au bout de quelques instants, il entendit l'appel d'un homme, au loin. Il releva la tête et aperçut un berger qui habituellement faisait paître son troupeau non loin de là. Il agita les bras puis mit ses deux mains en porte-voix contre sa bouche.

— Ça va, en bas?

— Vite, au secours! Vite!

L'homme leva un pouce en direction du ciel et tourna les talons. Il tint parole. Les secours furent sur place quelques instants plus tard.

Au chaud dans son lit, recouvert d'un édredon de plumes, la jambe immobilisée dans une attelle, Samuel dormait. Le docteur était venu rapidement, dès que les hommes du bourg avaient réussi à raccompagner le jeune aviateur blessé chez ses parents. Hippolyte tentait de se réchauffer contre le poêle. Malgré le bain chaud, les vêtements secs et le bouillon brûlant, il continuait de trembler.

— C'est fini! J'arrête tout! On arrête tout! répétait-il à son père, qui s'était assis face à lui.

— Est-ce le moment opportun pour prendre une telle décision? l'interrogea, sage, le pasteur.

— Samuel a failli crever, papa. Il a failli mourir! Vous avez failli perdre votre fils! cria Hippolyte. Tout ça, c'est à cause de moi. Tout est de ma faute! C'est moi qui lui ai foutu cette idée dans la tête qu'on allait voler. Quel fou!

Calmement, son père poursuivit :

— Hippo, ce rêve n'est pas le tien. Il est le vôtre. Depuis bien longtemps. À Samuel autant qu'à toi. C'est une décision que vous prendrez ensemble. Je crois que c'est ainsi qu'il faut faire : décider ensemble. Ne crois-tu pas?

Hippolyte retint sa réponse. Son père, comme souvent, avait raison. Il attendrait que Samuel reprenne conscience pour en parler avec lui.

— Jamais! Jamais on n'abandonne! Tu m'entends?!

La vigueur de la voix de Samuel contrastait avec son corps pâle et affaibli qui reposait encore sur le lit. Dans un effort, il se redressa pour accompagner du mouvement de son torse la détermination qui était la sienne.

— On n'a jamais été aussi près du but, Hippo. C'est pas le moment de flancher! On continue. Un point, c'est tout! C'est non négociable.

Hippolyte ne négocia pas. Il n'essaya même pas, sans doute trop heureux lui-même de l'engagement plein et entier de son frère à l'égard de leur œuvre commune et que l'accident de Samuel n'avait, de toute évidence, pas entamé.

Et puis, il savait se laisser convaincre par ce jeune frère fougueux et impétueux, aux côtés duquel, depuis aussi longtemps qu'il s'en souvenait, il jouait, réparait, créait et inventait. Cette alchimie particulière qui émanait de leurs deux profils, à la fois si proches et si dissemblables, cette émergence d'innovation et d'intelligence, il ne pouvait les laisser perdre ou s'évanouir. Il n'en savait que trop le caractère précieux et vital. Pour chacun d'eux.

Alors il poursuivit ses recherches, ses essais. Au bout de quelques semaines, Samuel remarquait et pouvait même se tenir debout plusieurs heures par jour dans l'atelier.

Ensemble, ils creusèrent l'idée d'Hippolyte : bientôt, des hélices ornaient une nouvelle version de leur biplan. Son envergure avait encore crû. Et surtout, un moteur en assurerait la propulsion à l'avenir.

Désormais, il y avait foule pour assister aux essais des frères. Aux habitants de la ville voisine s'ajoutaient de nombreux curieux qui avaient eu vent de leur projet fou. Peut-être avaient-ils tous un peu conscience que s'écrivait, sous leurs yeux émerveillés, une page d'histoire. Avec un grand H.

Les vols se multipliaient, les ajustements aussi. L'adjonction des hélices et du moteur à explosion firent passer le projet dans une toute nouvelle étape de son développement. Leur *MagicWing* – le nom fut enfin trouvé – put bientôt effectuer des vols de plus longue durée sur des distances et à une hauteur qui ne cessaient de croître. L'année suivante, l'aéronef pouvait effectuer des virages et voler pendant plus d'une demi-heure. Les succès s'enchaînaient à vitesse grand V. Le modèle biplace qu'ils inaugurèrent quelques mois plus tard, doté d'un moteur plus puissant, suscita le plus vif intérêt de l'armée américaine.

En lointaine Russie, la révolution grondait depuis quelques années, qui avait ébranlé le régime tsariste. Les tensions entre États européens étaient de plus en plus palpables, même si, conformément à la nature humaine, beaucoup choisissaient de les minimiser pour continuer à danser.

Tous les passionnés retenaient leur souffle à chaque nouveau vol. Hippolyte et Samuel réalisaient des démonstrations spectaculaires partout où on les appelait. Dans les airs, l'aventure des deux frères illuminait de lettres d'or les nuages de leur pays, mais aussi de l'Europe, autant qu'elle embrasait les cœurs des aventuriers du monde entier. Leur destin personnel, intimement lié à celui de l'aviation, leur échappait un peu. Ils accomplissaient quelque chose de plus grand qu'eux, beaucoup plus grand, leur répétaient les officiers, qui les dépassait.

— Ce que vous avez insufflé et insufflerez encore à cette nouvelle industrie restera à jamais gravé dans les pages les plus glorieuses de l'histoire de l'humanité!

Hippolyte trouvait le propos pompeux, Samuel l'estimait grandiloquent, mais ils savouraient l'un et l'autre leur succès, dont ils mesuraient tous deux le potentiel incroyable.

De retour en Amérique, et forts de leurs exploits, ils décidèrent, sur les recommandations de leur père, de fonder une société à leur nom, pour continuer de développer les nouvelles versions de leur *MagicWing*. D'autres les rejoignirent, en plus des premiers intrépides qui, alors que quasiment tout restait à faire et à prouver, avaient, avec les deux frères, fait le pari audacieux de l'aviation. Des ingénieurs, des mécaniciens de talent, mais aussi des hommes capables de conter une histoire et de rapporter, aux quatre coins du monde, le récit de l'extraordinaire.

La fièvre de l'innovation, contagieuse, doublée d'un optimisme inébranlable, donnait des ailes à cette équipe de choc, soudée autour d'un rêve. Désormais devenu réalité.

Moins d'un an plus tard, la très sérieuse revue *American Scientific Magazine* mettait un terme aux premiers quolibets et jugements à l'emporte-pièce qui avaient jalonné les débuts des essais d'Hippolyte et Samuel : "Un canular!" Elle claironnait une consécration : "L'exploit!"

Leurs recherches obstinées, les multiples essais et retours d'expériences, leurs déceptions et déconvenues et ce qu'ils en apprirent, les échanges techniques avec d'autres précurseurs rencontrés au gré de leurs voyages, leur ténacité, leurs efforts obstinés, leur vision...

Bientôt, le hangar qu'abritait la grange n'était plus à la mesure de leur formidable épopée : celle de la grande aventure de l'aéronautique. Une aventure avec un grand A.

Aux journalistes qui les interrogeaient sur leur parcours exceptionnel, Hippolyte répondait, modeste :

— Nous avons eu la chance de grandir dans un environnement intellectuel stimulant, où la créativité et l'innovation ont leur place.

Assis sur le bord de la falaise, Samuel à ses côtés qui tire sur la cigarette qu'ils partagent, Hippolyte regarde au loin. Un rapace flirte avec l'horizon. Son cri leur parvient, malgré la rivière qui gronde sous leurs pieds, plus bas, grosse des orages de la fin de l'été.

— Lui aussi, il est plus lourd que l'air, et pourtant...

Il entoure de son bras l'épaule de son cadet, qui vient toucher la sienne.

Comme en apesanteur, ils savourent leur victoire. Ensemble.







OUVRAGE RÉALISÉ  
PAR L'ATELIER GRAPHIQUE ACTES SUD  
REPRODUIT ET ACHÉVÉ D'IMPRIMER  
EN MARS 2024  
PAR L'IMPRIMERIE SEPEC

N° impr. :  
*(Imprimé en France)*