

EN QUÊTE DE NOTRE PASSÉ

En quête de notre passé

ACTES SUD

SOMMAIRE

AVANT-PROPOS	11
INTRODUCTION	15
ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION	
Au sujet du temps, de la transmission et de la mémoire	17
ANNIVERSAIRE : LA CÉLÉBRATION DU TEMPS ET DE LA MÉTAMORPHOSE	21
De la pensée grecque du temps cyclique à la chronobiologie au sein des organisations	24
Les rapports culturels au temps	25
De la pensée judéo-chrétienne du temps linéaire et sanctifié à la célébration du temps qui passe en entreprise	27
De la pensée moderne oscillant entre idéalisme et réalisme, au temps “baromètre du sens”	28
Omniprésence du temps dans l’entreprise	30
Le temps, denrée rare et précieuse, mesure et condition stratégique de la performance	30
L’enjeu de l’utilisation optimisée du temps et de la captation de l’attention disponible	32
Le temps peut-il être maîtrisé? À qui appartient mon temps?	33
HÉRITAGE : LE PASSÉ, SOCLE DE NOTRE IDENTITÉ	39
MÉMOIRE : LE SOUVENIR ET L’OUBLI AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT D’UNE IDENTITÉ REVENDIQUÉE	43
La mémoire épisodique	45
La mémoire sémantique	45
La mémoire procédurale	46
La mémoire de travail	46
La mémoire sensorielle	47

ÉLÉMENTS DE DISCUSSION

Fondations pour un avenir durable : le récit passé et futur

de l'aventure Altrad 49

LES FONDEMENTS DE L'IDENTITÉ *CORPORATE* D'ALTRAD 53

Les valeurs d'Altrad, notre socle 53

L'impulsion du dirigeant et la mobilisation des équipes : notre énergie 62

L'objet social et notre raison d'être : notre cap 67

L'objet social d'Altrad : notre mission 67

La raison d'être d'Altrad : notre vocation "Construire un monde durable" 71

UNE IDENTITÉ PROCESSUELLE 75

Un groupe en perpétuelle transformation : les acquisitions 77

Une vision unique 83

Une raison d'être 83

Une culture évolutive : l'influence des "nouveaux arrivants" 84

Historicité des cultures 84

Actualisation de notre héritage 85

UNE PROJECTION DANS LE FUTUR 87

Trahisons et fidélités 87

Engagements pour le futur 88

CONCLUSION 91

RÉFÉRENCES 93

RÉCITS 95

L'anniversaire : la mémoire du temps, toujours en devenir 97

Les valeurs : fondement de notre action et de notre identité revendiquée 111

Le récit : la mise en mots de notre identité et de notre finalité 125

*Ceux qui ont le plus d'avenir sont ceux
qui ont la plus longue mémoire.*

FRIEDRICH NIETZSCHE

*Tu es comme ton père et le père de ton père,
et tous ceux qui, avant lui, ont traversé le temps.*

*Si tu n'écoutes pas ton histoire,
tu seras aussi léger qu'un nuage dans le ciel,
tu ne pourras jamais te poser,
aussi léger qu'une plume que le vent emporte au loin.*

MOHED ALTRAD

AVANT-PROPOS

Le séminaire “*Unearthing Our Past*” se penche sur l’importance profonde et l’intérêt de comprendre nos racines, socle crucial nous permettant d’avancer vers l’avenir. En explorant nos origines à la fois historiques, culturelles et familiales, les participants comprendront mieux comment se forment notre identité, nos valeurs et notre cadre sociétal. Grâce à des échanges passionnants, à des tables rondes animées par des experts, nous souhaitons mettre en évidence le fait qu’une compréhension approfondie de nos racines permet de mettre en œuvre une feuille de route favorisant le développement personnel et collectif. Ce séminaire s’appuie sur le groupe Altrad, qui célèbre cette année son 40^e anniversaire.

* (Re)découvrir notre passé.

*Le séminaire mettra l'accent sur le fait
que ce n'est qu'en reconnaissant et en appréciant notre
passé que nous pouvons vraiment comprendre et
appréhender notre situation actuelle et tracer
une voie qui aura du sens pour l'avenir.
Ce séminaire fera le lien entre hier et demain,
favorisant une meilleure compréhension de ce que
nous sommes et de ce à quoi nous aspirons.*

RAN OREN,
Directeur Général Groupe

INTRODUCTION

Ainsi que l'écrit Charles Pépin dans *Vivre avec son passé. Une philosophie pour aller de l'avant*, "la mémoire n'est pas une faculté une et unifiée, elle est multiple". Les neurosciences distinguent en effet aujourd'hui cinq mémoires, que sont la mémoire épisodique (aussi appelée mémoire autobiographique), la mémoire sémantique (ou mémoire des mots, concepts et notions), la mémoire procédurale (mémoire qui gouverne réflexes et habitudes) et deux mémoires de court terme, à savoir la mémoire dite de travail et la mémoire sensorielle.

Comprendre comment fonctionne notre mémoire – ou nos mémoires – nous est utile pour savoir comment vivre avec notre passé.

Cela se vérifie à titre personnel, mais aussi à titre collectif. Il suffit pour s'en convaincre d'observer combien les organisations s'intéressent à leur passé, en font un argument marketing ou fédérateur de leurs équipes. La mise en récit de leur histoire constitue un aspect important de leur construction identitaire. Elles construisent leur passé autant que celui-ci les construit.

Que retenons-nous de notre passé? Qu'en oublions-nous? Que reconstruisons-nous de ce qui a été et continue d'exister, immuable ou métamorphosé, dans notre présent?

Poser la question de la mémoire et du passé convoque bien évidemment la question de l'héritage et de la transmission. Avec l'héritage, on s'intéresse à la manière dont le passé influence le présent et la construction de l'avenir. Qu'importons-nous de notre passé dans notre présent? À quels éléments antérieurs choisissons-nous d'être fidèles ou déloyaux? Comment s'effectuent ces choix? Sommes-nous toujours libres de les faire? Une partie de notre passé s'impose-t-elle à nous, malgré nous?

En tant qu'organisation, que retenons-nous de nos prédécesseurs? Que voulons-nous transmettre aux générations futures de l'entreprise et, plus largement, de la société? De quels accomplissements sommes-nous fiers que nous souhaitons continuer de commémorer? Quels sont les principes et autres éléments qui nous fondent en tant que groupe et qu'il nous paraît indispensable de conserver? Que devons-nous laisser partir, car devenu obsolète, pour mieux nous projeter dans notre avenir et continuer de progresser?

Depuis sa création, le groupe Altrad n'a cessé d'œuvrer à son développement continu et durable, ce qui l'a conduit à maintenir une expansion raisonnée et ambitieuse. Sur quelles bases s'est construite notre croissance? Quels piliers ont traversé les ans et continuent de soutenir notre identité, notre singularité et notre vision?

Notre passé a-t-il tenu ses promesses? Quelles déceptions avons-nous dû surmonter? Comment sommes-nous parvenus néanmoins à nous réinventer au gré de l'évolution de notre contexte, de la conjoncture et de l'émergence de nouveaux objectifs? Connaissons-nous des regrets? Comment tracer les contours d'un futur enviable?

À la suite de notre séminaire d'avril 2024 consacré au dépassement de soi, nous reviendrons sur la notion d'identité, posant comme hypothèse que notre passé, la mémoire que nous en avons et les émotions associées à nos souvenirs participent à la construction de qui nous sommes aujourd'hui. Cette perception identitaire conjuguée à la valorisation d'éléments de notre passé sont susceptibles d'accompagner la manière dont nous souhaitons nous présenter au monde et occuper une place spécifique et unique dans un marché concurrentiel.

C'est sur ces interrogations et réflexions que nous souhaitons inviter nos leaders à se pencher à l'occasion de notre séminaire exceptionnel d'avril 2025.

Nous tenterons d'exhumer notre passé et avec lui les éléments qui fondent le groupe Altrad. Nous nous emploierons à définir les contours de notre héritage individuel et collectif, à renouer avec l'énergie fondatrice de Mohed Altrad. Nous prendrons le temps d'examiner à la fois ce à quoi nous tenons et que nous voulons transmettre et aussi ce qu'il nous paraît désormais opportun d'abandonner pour continuer de grandir et de nous adapter. Nous prendrons le temps de revenir sur l'histoire de ces quarante dernières années, sur les événements fondateurs, sur nos valeurs, piliers de notre culture, et de jeter les bases du récit à même de nous projeter dans un futur désirable, acceptable et réalisable.

Nous appuyant sur nos contributions et nos souvenirs respectifs et collectifs, ainsi que 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 de continuer d'honorer notre vision et d'assurer la pérennité du groupe.

Évoquer et célébrer le passé d'Altrad, comprendre qui nous sommes et ce qui nous rend singuliers et uniques, identifier, à partir de cet examen, nos aspirations futures, construire notre avenir tout en intégrant notre histoire, c'est à ce travail que nous vous convions à l'occasion du quarantième anniversaire d'Altrad et de notre séminaire d'avril 2025.

ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION
Au sujet du temps, de la transmission
et de la mémoire

Voici un exercice singulier et quelque peu paradoxal que celui de se tourner vers le passé pour mieux envisager l'avenir! En effet, pour quelles raisons et dans quel but choisissons-nous de nous intéresser à notre passé, c'est-à-dire à une époque révolue?

En effet, parler d'une époque révolue laisse entendre que le temps a passé et, avec lui, que ce qui était n'est plus. Cela présuppose qu'il ne resterait rien ou si peu de ce passé qu'il pourrait être classé définitivement au rayon des archives, que l'on consultera à l'occasion, si besoin.

En d'autres termes, le sous-entendu est que le passé, le présent et le futur occuperaient chacun des places fixes, aux frontières soigneusement délimitées et étanches. Est-ce une représentation exacte de la réalité dès lors que l'on pressent intuitivement que les frontières entre ces trois temps sont poreuses et combien des éléments de chacun s'invitent chez les autres? Notre passé, notre présent et notre futur sont-ils véritablement strictement séparables les uns des autres? Ne doit-on pas davantage étudier comment ils s'influencent mutuellement?

Quel sens le passé peut-il prendre pour le présent à partir duquel nous le percevons et l'analysons, et réciproquement? La mémoire est-elle ce sanctuaire où sont préservés, intacts, nos souvenirs, comme un ordinateur mettrait en stock des données inaltérables et intangibles convocables à la demande? Ou alors, peut-on parler d'une temporalité de la mémoire, d'une mémoire processuelle qui évoluerait avec le temps et qui – selon quels mécanismes? – fabriquerait en permanence du souvenir et de l'oubli?

Comment le passé se manifeste-t-il à nous, individuellement et collectivement? Comment fait-il événement dans le monde où nous vivons et l'avenir dans lequel nous nous projetons? Quels véhicules emprunte-t-il?

Au sein d'Altrad, quelle mémoire institutionnelle et individuelle revendiquons-nous, mémoire à même de nourrir notre sentiment d'appartenance? Comment la mettons-nous en mots? Quel rôle joue-t-elle? En quoi le récit de l'aventure collective que nous vivons depuis 40 ans constitue-t-il à la fois le fondement et le tremplin de notre développement?

À l'occasion du quarantième anniversaire de la création d'Altrad, c'est à une vaste réflexion que nous vous convions : exploration 1. du temps, des temps que sont le passé, le présent et le futur; 2. de l'héritage – fruit d'une construction multidécennale et de la transmission que nous souhaitons en faire; 3. de la mémoire – siège des souvenirs et de l'oubli, de notre identité constitutive et de notre culture; 4. des projections de l'avenir que nous construisons sur la base de ce qui nous fonde.

ANNIVERSAIRE : LA CÉLÉBRATION DU TEMPS ET DE LA MÉTAMORPHOSE

*Il n'y a pas de fin. Il n'y a pas de début.
Il n'y a que la passion infinie de la vie.*

FEDERICO FELLINI

L'anniversaire est ce qui “ramène le souvenir d'un événement arrivé à pareil jour une ou plusieurs années auparavant”.

Tout anniversaire témoigne d'une ponctuation, c'est-à-dire historicise un début, parfois une fin, et une résurgence de la mémoire convoquée à l'occasion d'une date clé.

L'événement que nous célébrons est celui de la création d'Altrad en 1985. C'est à cette date – juillet 1985 – qu'est née l'entreprise Altrad (précisément, le rachat par Mohed Altrad de la société Mefran).

En quoi le groupe tel que nous le connaissons aujourd'hui est-il l'héritier de l'entreprise créée sous ce nom en 1985 ? Comment parvient-on, malgré la transformation de l'organisation au fil des ans et de sa croissance spectaculaire, à établir une filiation ? Quels sont les éléments initialement présents que nous retrouvons aujourd'hui ? De quoi l'entreprise s'est-elle enrichie et départie en cours de route ?

Cette commémoration est donc une occasion de nous pencher sur l'histoire du groupe – de sa naissance à nos jours –, son identité et sa culture, mais aussi sur des notions plus abstraites comme :

- le temps, tant il est question ici du temps qui a passé, et des traces, bien réelles et tangibles, que la construction du groupe a imprimées en lui-même, dans nos mémoires individuelles et collectives, et dans le monde ;
- l'héritage, dès lors que se transmettent, intentionnellement ou à notre insu, valeurs, succès, récits... ;
- la mémoire, ce que nous choisissons de nous rappeler, ce que nous avons oublié, ce que nous souhaitons conserver gravé.

Un anniversaire est – souvent – associé à un sentiment de joie, le plaisir de fêter la naissance d'une personne ou d'une organisation, d'en célébrer, ensemble, les succès. Car, oui, célébrer les succès, se remémorer les “bons moments”, reparler avec émotion des étapes

fondatrices et des personnes croisées, c'est tisser un récit commun auquel tous peuvent participer et auquel chacun peut se sentir affilié, c'est-à-dire avec lequel chaque personne peut entrer en résonance.

La célébration d'un anniversaire nous conduit sans doute à examiner quel a été l'impact du temps qui a passé – et avec lui celui des actions menées au fil des années – sur le développement du groupe, au regard tant de sa croissance, que des acquisitions, des territoires sur lesquels nous sommes désormais présents, des clients que nous avons su convaincre de nous faire confiance, de nos multiples partenaires et surtout de la diversification de nos équipes.

De manière intéressante, notre façon d'appréhender le temps influence non seulement nos représentations spatiotemporelles mais aussi nos réflexions, nos décisions, nos actions et nos émotions.

Mais qu'est-ce que le temps ?

Derrière cette question simple se cache une réponse complexe, nuancée et différenciée selon les époques et les cultures.

À n'en pas douter, le temps est un élément structurant des sociétés, posant les bases de leur organisation. Pourtant, derrière cette apparente universalité se cache une grande hétérogénéité des acceptions et situations d'une société à l'autre, d'une époque à l'autre.

Peut-on parler du temps au singulier ou ne serait-il pas plus juste de parler des temps ?

La nature du temps constitue (encore) une énigme. Depuis les Grecs anciens, elle fait l'objet de réflexions philosophiques, que sont venues enrichir des considérations religieuses, économiques, psychologiques et scientifiques.

Depuis le début du ^{xx}e siècle, son étude est devenue un domaine de recherche actif et prolifique, témoignant à la fois d'un intérêt jamais démenti mais aussi de la difficulté persistante à appréhender une notion aussi polysémique, plurielle, protéiforme et impalpable.

Le temps s'impose-t-il à nous ou est-il une invention humaine ?

Comme la philosophie, la science (et peut-être en premier lieu la biologie, qui décrit notamment la transformation du vivant au cours de la vie) s'est emparée du concept du temps.

Les théories physiques ont évolué, et, avec elles, la place qu'occupe le facteur temps dans leurs équations, et donc sa définition.

Le temps est cette *entité abstraite, homogène auprès de laquelle on peut rapporter la suite des événements*. Il ne se laisse pas apprivoiser aussi facilement que son usage fréquent et familier ne le laisse présager.

Dans une logique systémique, le temps est décrit comme une propriété émergente de contextes d'agencements particuliers. "Même si le temps n'existe pas au niveau fondamental, il peut apparaître à des niveaux supérieurs, de la même façon qu'une table est solide alors qu'elle n'est qu'un assemblage de particules constituées, pour l'essentiel, d'espace vide. La solidité est une propriété collective, ou émergente, des particules. Le temps aussi pourrait être une propriété émergente des ingrédients élémentaires du monde.

Il se donne à nous par le fait qu'il ne nous est pas possible de voyager en son sein. Nous pouvons nous évader par la pensée, mais physiquement, nous sommes prisonniers de l'instant présent. En d'autres termes, il ne nous est pas loisible de choisir notre position sur l'axe du temps.

À l'instar d'un champ de force (par exemple la gravité), le temps est invisible. Cependant, nous lui attribuons les qualificatifs des phénomènes que nous percevons,

dans un mouvement de confusion du concept et des temporalités des phénomènes. Ainsi, nous disons « le temps passe », « le temps s'accélère »¹...

D'ailleurs, le langage courant identifie très souvent le temps et le changement. Saisir le passage du temps suppose de lier en un continuum temporel une succession d'instantanés, ensemble de points non corrélés. La capacité intégrative de la conscience permet de penser le cours du temps. N'est-ce pas ce que nous faisons avec la célébration des quarante ans d'Altrad : tenter de saisir à la fois la permanence et la transformation du groupe ?

Peut-on parler du temps et l'expliquer en lui-même ou est-il nécessaire de l'associer à un autre paramètre, comme l'espace ? Rappelons ici cette évidence : les horloges (et la ronde de leurs aiguilles) ne mesurent pas le temps, puisqu'elles mesurent du mouvement.

« Elles montrent un avatar du temps qui est la durée, elles le spatialisent en le transformant en mouvement. On mesure donc des avatars du temps qui passe par une médiation spatiale². » Peut-on mesurer le passage du temps sans décrire les changements qui témoignent de son écoulement ? On sait que le temps a passé lorsque le visage se couvre de rides, que la fleur s'est fanée, que des êtres chers ne sont plus.

Qu'est-ce que cela peut signifier à l'échelle d'Altrad ? Par exemple, nous mesurons le passage du temps à l'élargissement du territoire sur lequel nous sommes implantés. Avec les ans, le groupe n'a cessé de croître. À côté de l'élargissement phénoménal des équipes, la manifestation la plus évidente de cette croissance est l'espace sur lequel nous nous étendons désormais. En d'autres termes, en célébrant les quarante ans d'Altrad, nous célébrons aussi l'influence territoriale grandissante que nous exerçons désormais et, avec elle, l'étendue de nos services et de notre portefeuille client, lesquels sont eux-mêmes les témoignages du temps qui a passé.

Le temps existe-t-il en dehors de la perception que nous avons de lui ?

Les thèses « corrélationnistes » font dépendre le temps de la conscience et posent l'existence d'une relation directe ou indirecte entre le temps et l'esprit. Ainsi, l'impression que nous avons de l'écoulement du temps est une production de notre cerveau. Notre mouvement dans l'espace-temps crée cette impression, à l'image d'une personne assise dans un train qui a la perception d'un paysage qui défile, alors que celui-ci est immobile et que c'est le mouvement du train qui crée l'illusion que le paysage « avance ». Le temps serait une invention humaine.

Si Newton a montré que l'espace et le temps étaient indépendants des phénomènes ou objets physiques qui prennent place dans l'espace-temps, Einstein les a remariés, et, ce faisant, a repensé profondément le temps : il remet en cause l'idée newtonienne d'un temps universel et absolu. La théorie de la relativité restreinte, théorie cadre de l'espace-temps, recrée entre eux des liens qui ne permettent pas de les confondre (pas de fusion, plutôt une association intrinsèque), mais les met en relation matérialisée par un lien insécable, ce qui oblige à parler non d'espace ET de temps mais d'espace-temps. La véritable arène des phénomènes est l'espace-temps, *i. e.* la réunion des deux entités considérées ensemble.

Ainsi, penser la transformation du groupe au fil des ans convoque aussi une image spatiale : celle de sa croissance géographique (territoires, locaux, etc.).

Puisque le temps et l'espace seraient intrinsèquement liés, engageons une petite exploration du temps au fil des ans, des lieux et cultures et des angles de son appréhension.

1. Tous les appels de note chiffrés renvoient à la rubrique « Références » p. 93.

DE LA PENSÉE GRECQUE DU TEMPS CYCLIQUE À LA CHRONOBIOLOGIE AU SEIN DES ORGANISATIONS

Le temps cyclique célèbre l’alternance et le retour sans cesse répété d’événements fondateurs. La réapparition de ces moments dans la vie des individus et des communautés auxquelles ils appartiennent crée ce sentiment d’une rotation toujours renouvelée d’épisodes marquants. Le temps est une roue qui tourne et qui – on pourrait le croire – nous ramènerait invariablement à du déjà-vu, de l’intangible, de l’inévitable, ou du connu.

Ainsi, la société grecque, à l’instar de toutes les sociétés agricoles, conçoit le temps dans sa circularité et l’alternance perpétuelle et répétée du jour et de la nuit, de la lumière et de l’obscurité, des saisons. Dans cette conception cosmologique, le temps, hiérarchiquement subordonné à l’espace, ne possède ni sens ni direction précisément définis. Le monde est appréhendé dans sa dimension ontologique (être) davantage que dans son évolution (devenir).

Premier philosophe à s’intéresser explicitement au temps et à en reconnaître “l’inéliminable réalité” en tant que moteur universel de la nature, Héraclite d’Éphèse en déplore tout à la fois la fuite, l’inconstance (tour à tour il oppose – conflit – et accorde les contraires – harmonie) et l’inintelligibilité.

Platon le considère quant à lui comme une “image mobile de l’éternité immobile”. Dans une vision hiérarchique du monde, il distingue :

- l’éternité, monde intelligible, immuable, parfait ;
- le temps, monde sensible, soumis aux variations du devenir, image dégradée du premier.

La notion de progrès est absente de cette acception.

Chez Aristote, le temps est universel, identique en tous lieux. Il est “l’articulation de la structure antéro-postérieure du mouvement, c’est-à-dire le fait que la coïncidence de l’antérieur et du postérieur soit leur séparation”³ et en cela définit un “avant” et un “après”. Propriété de la nature (réalité objective, temps physique, temps du monde), le temps ne peut néanmoins exister que dans l’âme (temps vécu, temps de l’homme). Seul doté d’une âme, l’homme est donc le seul à pouvoir penser et représenter le temps.

Pour les Stoïciens, le temps est un “incorporel”, à l’instar du vide ou du lieu. Il revêt une existence virtuelle. Il est cet “intervalle dans lequel un corps va déployer son action ou son processus”. Le temps, en ce qu’il est déterminé par la présence d’un corps, est essentiellement présent.

Au sein d’Altrad, entretenons-nous une représentation cyclique du temps ? Sans doute, certains événements, dans leur répétition, consacrent ce caractère cyclique, à l’instar de la conception et révision des budgets, des clôtures de comptes, des entretiens d’évaluation... qui reviennent d’une année sur l’autre aux mêmes périodes.

Cette représentation a-t-elle une incidence sur la manière dont nous parlons et abordons ces étapes de la vie de l’organisation ? Ces exercices – somme toute indispensables – sont-ils repensés dans leur forme et leur fréquence ? Avons-nous trouvé le rythme et l’envergure d’analyse qui conviennent au monitoring et à l’amélioration de notre activité ?

Il est d’ailleurs intéressant de noter qu’une manière pour nous d’envisager le temps en tant que “phénomène” cyclique est aussi ce qui nous permet, lorsque c’est possible,

souhaitable ou désiré, de synchroniser nos projets avec le rythme circadien et les saisons. Cette approche dite chronobiologique de la vie des organisations invite ces dernières à s'inspirer des cycles naturels.

Pour mémoire, la chronobiologie est “une discipline scientifique qui étudie l'organisation temporelle des êtres vivants, des mécanismes qui en assurent la régulation (contrôle et maintien) et de ses altérations. Cette discipline traite essentiellement de l'étude des rythmes biologiques dans l'organisme” (Wikipédia).

Les chercheurs spécialisés dans ce domaine ont révélé de nombreux mécanismes de régulation des horloges internes et l'impact de leur dérèglement sur la santé. Concrètement, presque toutes les fonctions de l'organisme sont soumises au rythme circadien (cycle de 24 heures marqué par l'alternance d'une période de jour et d'une période de nuit). Si cela paraît évident pour le système veille-sommeil, on ignore parfois que les fonctions concernées sont aussi diverses que la température corporelle, la pression artérielle, la production d'hormones, la fréquence cardiaque, mais aussi les capacités cognitives, l'humeur, ou encore la mémoire.

La lumière est indispensable à la synchronisation de notre horloge biologique interne. Son effet dépend de l'heure à laquelle nous y sommes exposés, mais aussi de son intensité.

Spécifiquement, l'éveil est maximal du milieu de la matinée jusqu'en fin d'après-midi ; la mémoire se consolide pendant le sommeil nocturne.

À l'instar de la chronopharmacologie, qui travaille – pour faire simple – à l'administration du bon médicament au bon moment, avons-nous pour habitude d'approcher nos activités de manière stratégique en fonction de l'heure de la journée ou de l'époque de l'année ? Par exemple, à quelles heures plaçons-nous les réunions stratégiques les plus importantes ? Notre rythme de travail tient-il compte de ces éléments biologiques ?

De la même manière, prenons-nous en considération le rythme des saisons et de leur impact sur notre vitalité ? Tenant compte des temps d'ensoleillement raccourcis en hiver (dans l'hémisphère nord), des températures plus faibles et de la disposition naturelle à une forme d'hibernation ou d'activité ralentie, certaines organisations choisissent – sur la période hivernale – de ne lancer aucun projet d'envergure qui exigerait des équipes un surcroît d'énergie à un moment de l'année où, naturellement, le “capital énergie” de chacun est réduit.

À l'inverse, profitant de la disposition naturelle au réveil, à la vitalité résurgente et à l'élan productif, ces mêmes sociétés initient et accomplissent leurs projets les plus ambitieux à partir du printemps, surfant ainsi sur un niveau d'énergie plus important ressenti par chacun à cette période de l'année.

Dans quelle mesure avons-nous pu ou pouvons-nous interroger – en tant qu'organisation – le rapport que nous entretenons au rythme circadien et au rythme des saisons ? Et plus généralement au temps ?

LES RAPPORTS CULTURELS AU TEMPS

Dès lors qu'un mot appartient à notre vocabulaire, la “chose” qu'il décrit – qu'il s'agisse d'un objet, d'un être vivant, d'un concept ou d'un sentiment – devient réalité. C'est à la fois la beauté, le tragique et le pouvoir d'une langue : faire exister un être ou une chose, ou les vouer au néant de l'ignorance et de l'inexistence.

Disposer (ou ne pas disposer) du mot *temps* dans notre vocabulaire influence notre rapport au monde et la manière dont nous l'appréhendons. Pour nous, Occidentaux ou collaborateurs d'un grand groupe comme Altrad, la notion de temps s'impose. Elle conditionne nombre de nos décisions, de nos actions et de nos émotions. Nous ne la remettons pas en question. Elle a la force de l'évidence.

L'apparition du mot *temps* est difficile à dater, d'autant qu'il n'existe pas dans toutes les langues, et que certaines cultures emploient plusieurs idiomes pour désigner le temps.

À cette première difficulté sémantique s'ajoute la polysémie du mot *temps*. Facteur de complexité supplémentaire, le/les sens a/ont évolué au cours des siècles, et varie(nt) d'un territoire à l'autre, d'un groupe d'individus à l'autre. Ainsi "l'erreur la plus grave, concernant le temps, est de le considérer comme une réalité simple. Loin d'être une constante immuable, comme le supposait Newton, le temps est un agrégat de concepts, de phénomènes et de rythmes recouvrant une très large réalité. [...] Mais nous, Occidentaux, considérons le temps comme une entité unique – conception fausse, qui ne correspond à aucune réalité⁴."

La perception du temps, le rapport au temps sont éminemment culturels (ce qui ne veut pas dire que le temps lui-même le soit!). L'Occident aurait sans doute beaucoup de mal à se passer de sa définition du temps. Rappelons toutefois que l'humanité s'en est passée une grande partie de son histoire et que certaines civilisations continuent d'évoluer dans un rapport au temps inexistant ou très différent du nôtre.

À titre d'illustration, les sociétés complexes organisent le temps de deux manières distinctes :

- Organisation monochrome : unités séparées, les événements apparaissent et sont organisés successivement (une chose à la fois).

Ce système prévaut en Occident (Amérique et Europe du Nord). Dans ce type de culture, l'organisation est souvent revêtue d'un caractère "sacré", ce qui la met au défi face à l'imprévisibilité de l'existence. La vie professionnelle, sociale et même sexuelle est rythmée par les horaires, un programme, conditionnant les comportements individuels et les relations interpersonnelles.

- Organisation polychrone : les événements peuvent se produire en même temps (plusieurs choses à la fois).

Dans un tel système, qui caractérise le monde méditerranéen, l'Amérique latine et le Moyen-Orient, l'accent est mis sur l'engagement des individus et l'accomplissement du contrat, plutôt que sur l'adhésion à un horaire préétabli. Aux yeux des Américains et des Européens, tout paraît fluctuer continuellement.

Philosophes et sinologues mettent en lumière deux conceptions de l'efficacité (en partie liée au temps) aux antipodes l'une de l'autre de l'action humaine :

- La logique de domination et de contrôle qui prévaut en Occident : la démarche occidentale, constructiviste, vise une transformation du réel ; un objectif ou idéal est défini. L'efficacité se mesure à la capacité d'une personne ou d'un groupe de personnes à faire coïncider réel et idéal, *i. e.* à faire en sorte de façonner le réel pour qu'il se plie à l'idéal.
- La logique de valorisation qui prévaut en Asie : la tradition chinoise cherche à accompagner le cours des choses et à faire éclore le potentiel. L'efficacité se mesure non pas à l'aune d'un idéal prédéfini qui serait atteint, mais plutôt à l'aptitude d'une personne ou d'un

groupe de personnes à accompagner au mieux les flux et dynamiques du réel. Autrement dit, est efficace celui qui sait saisir les opportunités, “le potentiel de la situation” qui se présentent à lui et les diriger au mieux vers la satisfaction de son objectif.

DE LA PENSÉE JUDÉO-CHRÉTIENNE DU TEMPS LINÉAIRE ET SANCTIFIÉ À LA CÉLÉBRATION DU TEMPS QUI PASSE EN ENTREPRISE

Une autre représentation du temps – linéaire cette fois-ci – existe (voire coexiste avec la précédente).

Le temps linéaire se représente ici sur un axe, une ligne, avec un sens, une direction. Cette représentation consacre la croyance dans le caractère irrémédiable du temps : une fois passé, il ne reviendra pas. Il est révolu. Le temps avance, inexorablement.

Les notions de passé, présent et futur se distinguent les unes des autres dans un mouvement d’individuation et de séparation. L’une des conséquences de cette appréhension du temps est la consécration de la notion de changement. Rien ne demeure à l’identique. Tout est voué à une transformation irréversible. La linéarité dit l’impermanence et avec elle la possibilité de l’amélioration, du progrès ou de son contraire : la déchéance.

L’une des représentations les plus répandues de cette conception du temps est celle d’un temps-rivière qui s’écoule dans un sens unique, sans jamais remonter à sa source. “La métaphore du fleuve a accompagné presque toute l’histoire de la pensée du temps – du moins en Occident – et continue d’irriguer notre façon de l’évoquer et de le représenter : verbalement, le temps demeure solidement arrimé à l’image d’un fluide qui s’écoule ; graphiquement, il est figuré par une ligne droite, sorte d’abstraction du fleuve, dont le sens d’écoulement est indiqué par une petite flèche⁵.”

En outre, “l’approche judéo-chrétienne renouvelle le cadre de la réflexion sur le temps en lui accordant une dimension spirituelle et transcendante qu’il n’avait pas chez les Grecs⁶”.

Le changement de paradigme est radical. Au temps circulaire se référant aux cycles de la nature se substitue un temps linéaire, propice au récit historique, à l’attente messianique et au progrès de l’humanité et de l’individu.

La philosophie hébraïque consacre la notion de devenir, *i. e.* la prééminence du temps sur l’espace, en d’autres termes de l’histoire sur la nature, pour ériger le temps de l’homme en une histoire unique, féconde, débordante de signification. Ceci implique une sanctification du temps. Le recueillement et le “chômage total” du septième jour, interruption dans une semaine monotone et profane d’activité, de solitude, de mépris et d’oubli, ouvrent sur le divin et l’éternité.

Tout comme le temps judaïque, le temps chrétien est un temps continu, rectiligne, linéaire et irréversible. Il est une manifestation concrète du divin et de la volonté de Dieu. Signifiant, il porte en soi la potentialité d’un progrès continu, celui de la réalisation, de l’œuvre à accomplir, de l’élévation et de la salvation de l’âme. À l’image de la vie humaine, “le temps conduit l’humanité, de son enfance vers sa maturité”.

Un philosophe a révélé la dimension de l’intériorité et pris pour thème de réflexion non plus le temps lui-même mais la conscience du temps. Pour lui, le temps se mesure à l’aune

de l'histoire de l'homme et de son vécu, et de la conscience qu'il en a. Le passé n'est plus, le futur existe dans l'attente et la projection, le présent, hautement volatil, ne vient à l'être et à la conscience qu'en cessant d'être, *ipso facto*. Objectivement disparu, le passé perdure dans la mémoire. Ce qui est ainsi mesuré n'est pas un mouvement, contrairement à ce que défendait Aristote, mais plutôt la persistance du souvenir, *i. e.* une impression ou image mentale. Ce qui s'étire pour l'homme est immobile, unifié et éternel à l'échelle du divin.

Aux antipodes de la pensée judéo-chrétienne, le temps gnostique est un temps brisé, au sein duquel l'existence, loin de s'apparenter à une marche vers le progrès, est marquée du sceau de la déchéance et de l'asservissement, œuvre du démiurge.

Appréhender le temps de manière linéaire permet de dire notre sentiment du temps qui passe et, avec lui, de narrer nos accomplissements. De ce point de vue, il est ainsi possible de se représenter le chemin parcouru, l'évolution individuelle ou collective qui a été la nôtre. À quoi ressemblait Altrad à ses débuts ? Qu'est devenue l'entreprise au fil des ans ? Quelles ont été les étapes majeures ayant jalonné ce parcours, cette histoire ? Et comment nous projetons-nous dans le futur ?

Dessiner sur une ligne qui irait de gauche à droite la progression du groupe est une manière de dire notre rapport au temps linéaire et de représenter nos accomplissements comme les éléments d'une séquence chronologique qui trouverait sa logique dans :

- la mise en tension de nos efforts vers la réalisation d'un but commun, l'expression d'une raison d'être et la mise en œuvre d'une stratégie à même d'en assurer la réalisation ;
- l'avènement et la consolidation de chaque étape selon une succession ou séquence chronologique (plus ou moins ordonnée) ; toute nouvelle étape est permise par l'existence des étapes précédentes.

DE LA PENSÉE MODERNE OSCILLANT ENTRE IDÉALISME ET RÉALISME, AU TEMPS “BAROMÈTRE DU SENS”

La conception moderne du temps envisage ce dernier comme une donnée à part entière, une composante du réel, une vérité qui existe en dehors de la perception que chacun peut en avoir. Une minute est toujours composée de 60 secondes.

Coexiste à côté de cette approche une vision phénoménologique qui témoigne de l'expérience personnelle et subjective que chacun fait du temps. Certes une minute comporte 60 secondes, mais le ressenti du temps qui s'écoule est fonction du plaisir ou déplaisir expérimenté, du confort ou de l'inconfort créé ou subi.

Ainsi, dans la pensée moderne, l'approche philosophique du temps oscille entre réalisme et idéalisme. “Les réalistes confèrent au temps (comme à l'espace) une existence propre, indépendante de l'esprit humain ; les idéalistes récusent ou mettent en doute cette existence indépendante (Wikipédia).”

Le débat entre ces deux conceptions du temps transparaît au travers de la polémique ayant opposé au XVIII^e siècle Isaac Newton, d'une part, et Gottfried Wilhelm Leibniz, d'autre part.

Pour le premier, toute science de la nature ne saurait être appréhendée en dehors des notions de temps et d'espace, coordonnées permettant de positionner et représenter les

phénomènes se produisant dans la nature. Temps et espace sont absolus, homogènes et neutres, vrais et mathématiques, puisqu'indépendants des phénomènes qu'ils décrivent. En cela, ils peuvent être considérés comme des attributs divins. Temps et espace fournissent à la physique un cadre universel et objectif.

Le temps social en revanche, dépendant de l'activité humaine, est approximatif et ne peut être mesuré avec précision. Le temps mathématisé s'oppose au temps vulgaire.

Leibniz refuse au temps et à l'espace les attributs de divin, absolu ou infini. Propriétés du monde créé, ils font partie intégrante de ce dernier, ne lui sont pas extérieurs : "L'espace est l'ensemble des relations entre les choses compatibles ou *compossibles* entre elles et donc coexistantes ; le temps est l'ordre de succession des choses incompatibles entre elles ou *impossibles*."

"Constitutif de la sensibilité humaine, (le temps) est, selon Kant, la « forme du sens interne » par lequel nous sentons nos propres impressions, comme l'espace est la « forme du sens externe » par lequel nous sentons les objets qui viennent s'imprimer en nous. Et comme ces deux « formes de la sensibilité » sont en nous avant toute expérience (puisque c'est elles qui rendent celle-ci possible et la fondent), elles sont *a priori* (ce qui ne veut pas forcément dire innées) et « pures » en elles-mêmes de tout contenu empirique (prêtes du coup à recevoir et à traiter n'importe quel contenu)⁷."

En d'autres termes, il est ici question d'un rapport personnel et sensoriel du temps qui s'appréhende au travers de l'expérience singulière que chacun en fait avec son corps et ses sensations. Ainsi, une vie de travail ne revêt pas la même durée subjective selon que l'on exerce une activité stimulante et qui nous intéresse ou que l'on effectue un travail rébarbatif, inintéressant ou épuisant.

Henri Bergson distingue, quant à lui, la "durée intime" et (le) temps matérialisé et dégradé dans les choses. Mais lui aussi brouille les lignes d'une séparation trop simpliste entre le dedans et le dehors, l'esprit et le monde. Le temps véritable, c'est celui qui siège au plus intime de notre conscience, dans le flot désordonné des impressions de toutes sortes, dans le glissement continu de nos états intérieurs, dans l'enrichissement graduel de notre moi. C'est une simple durée, une durée pure et continue, comparable à l'écoulement d'un fluide ou au développement d'une mélodie. C'est comme une croissance du dedans, le passé se prolongeant sans interruption dans le présent et celui-ci débordant à son tour sur l'avenir. C'est le mouvement naturel de la conscience, l'élan qui lui donne vie.

Enfin, Martin Heidegger se centre "sur l'être de cet « étant » particulier (le sujet humain) qui est à l'origine de la temporalisation... Chaque homme est cet être qui existe, c'est-à-dire qui est jeté là, dans le monde, à se demander ce qu'il est et ce qu'il y fait. Il est donc l'étant à qui se pose la question de son être⁸".

La question du sens est ici centrale. Quel est le sens que j'accorde au temps que je passe au sein du groupe ? En quoi les actes que j'accomplis sont-ils guidés par un sens qui les justifie et les légitime à mes yeux ?

Comme nous avons pu l'évoquer notamment à l'occasion de notre dernier séminaire, l'une des clés de l'attraction et de la rétention de talents réside dans notre capacité à créer les conditions d'activités ayant du sens pour les personnes qui choisissent de rejoindre le groupe Altrad.

OMNIPRÉSENCE DU TEMPS DANS L'ENTREPRISE

Dans l'entreprise, le temps "est partout" : horaires de travail, congés payés, rémunérations, recherche & développement, production, mesure de la performance, reporting, cycle des ventes, tarification des produits et services, durée de vie et taux de rotation des produits, des équipes, des machines, vitesse de pénétration d'un marché, temps de réponse aux clients et fournisseurs, facturation et paiement, trésorerie, anniversaires...

Depuis la fin du xx^e siècle, l'avènement de "la dictature du temps réel" façonne profondément le rapport que l'entreprise entretient au temps. Les pratiques gestionnaires se sont transformées sous l'effet conjugué des impératifs de la concurrence nationale et internationale, de la mondialisation, de la financiarisation de l'économie, des nouvelles technologies, de la volatilité de la demande et des multiples crises (économiques, financières, sanitaires, environnementales, politiques...).

Tout est fonction du temps, tout dit le rapport qu'une entreprise entretient au temps, de la place qu'elle lui accorde, de sa valeur marchande et stratégique. La recherche de l'optimisation de la production pour satisfaire des objectifs de rentabilité accrue, la généralisation de la mécanisation, la rationalisation des modes de gestion, le développement des technologies de communication concourent à l'essor d'une culture de la vitesse (instantanéité) et du mouvement (changement), dont notre siècle est le témoin privilégié.

Le sociologue Philippe Zarifian liste quatre temps en entreprise, témoignant d'un certain morcellement du temps :

- le temps de la production matérielle, temps "classique" en entreprise ;
- le temps de la communication sociale (échanges de savoirs, attention aux autres, gestion des ressources humaines) ;
- le temps de la réflexivité (recherche, étude et réflexion) ;
- le temps de l'apprentissage.

À cet enchevêtrement des systèmes temporels s'ajoute un effacement croissant des scissions traditionnelles entre 1. temps laborieux et temps de loisirs, 2. sphère professionnelle et sphère privée, 3. carrière professionnelle et réalisation personnelle... que favorisent notamment le développement des technologies de l'information et de la communication, la généralisation des ordinateurs portables, tablettes et smartphones, la généralisation de la couverture internet câblée ou en Wifi. Ces derniers donnent à la culture de l'instantanéité et de l'immédiat les moyens de son développement et de son renforcement.

Enfin, le monde de l'entreprise n'est pas avare de célébrations comme autant d'occasions de rendre compte des accomplissements individuels et collectifs ainsi que du temps qui passe et dure. C'est d'ailleurs l'objet de notre séminaire!

LE TEMPS, DENRÉE RARE ET PRÉCIEUSE, MESURE ET CONDITION STRATÉGIQUE DE LA PERFORMANCE

Valorisant une approche scientifique de l'entreprise, le taylorisme a marqué une nouvelle étape dans la rationalisation du travail : fluidité renforcée du processus productif, diminution des "temps morts", éloge de la parcellisation des tâches constituant la

chaîne de production. Ford a ainsi promu la standardisation et la normalisation, au nom desquelles le chronométrage des tâches et l'interchangeabilité des hommes auront pu voir le jour.

Après la fin de la Seconde Guerre mondiale, dans les années 1960, "la mise sous tension progressive de l'organisation devient une priorité afin d'améliorer la réactivité et les temps de réponse de l'entreprise aux sollicitations de son environnement".

Le temps est devenu une denrée aussi rare et précieuse qu'il est un élément stratégique.

Sans doute pouvons-nous observer combien notre époque survalorise le temps physique et monochrome. Influencée par le dicton "le temps, c'est de l'argent", la notion d'urgence – confinant parfois à une véritable dictature – s'est imposée dans de nombreux domaines, en particulier l'activité économique, qui a fait d'une gestion optimisée du temps la pierre angulaire de sa performance.

Source d'optimisation de la performance et avantage concurrentiel potentiel, le temps – variable stratégique – joue un rôle capital. Sa gestion est, elle aussi, devenue un enjeu stratégique pour les entreprises. Aussi, de nouveaux facteurs clés de succès ont émergé, tels que la flexibilité, l'optimisation de la gestion du temps, l'efficacité, la qualité, qui incluent le facteur temps comme élément de mesure et levier central.

Identifier et recenser les causes de perte de temps (conditions de travail et ergonomie, outils, qualité, communication, circulation de l'information, réunions inadaptées, inutiles ou mal animées, démotivation, défaut d'engagement, décisions reportées...) et imaginer les solutions correctrices devient un métier à part entière au sein des organisations, soucieuses de réduire le coût lié à ces pertes, et en marche vers une optimisation toujours accrue de l'usage du temps.

Est-il possible qu'en chemin, les adeptes d'une optimisation du temps sans cesse accrue aient sous-estimé les vertus de la lenteur, du vagabondage créatif de l'esprit, des temps d'intégration dont le cerveau a besoin pour fabriquer savoir et mémoire?

À la synchronisation entre rythmes biologiques et temps sociaux se substitue leur désynchronisation (horaires décalés, personnalisés, élastiques, travail de nuit...). Le système semble se complexifier par la multiplication croissante de ses relations d'interdépendance. Or plus un système est complexe, plus il est fragile. L'émergence de l'imprévisible, de l'imprévu peut le perturber profondément et durablement. Faut-il lire dans ces évolutions ce que d'aucuns qualifient de dérives, une volonté de vaincre le temps – au nom de toujours plus d'efficacité – et qui pourrait porter en elle les germes létaux contre notre humanité, contre la vie?

"Jusqu'où aller trop loin?" ainsi que pourrait le clamer une expression populaire. L'entreprise peut-elle promouvoir un *homo laborans* affranchi de son humaine et biologique condition? Les symptômes du "mal au temps" que sont la démotivation, le désengagement, le stress, le burn-out... n'interpellent-ils pas sur les limites du système? Ne traduisent-ils pas une forme de course effrénée et paroxystique contre le temps, potentiellement à bout de souffle? Ne témoignent-ils pas d'une perte de sens où même le temps s'est vidé de sa substance, de son épaisseur et de sa brillance?

L'immédiateté des événements, en condensant la temporalité dans un présent toujours plus épais mais aussi plus fugace, brouille notre perception de l'avant et de l'après, c'est-à-dire notre "historicité". Elle chamboule le répertoire d'unités de mesure du temps. Elle élève l'urgence au rang de variable décisive de la compétition économique, de l'action

politique et des représentations sociales, privant les unes et les autres du temps de la maturation, de l'apprentissage, de la réflexion, du recul, de la sagesse. Si telle est la tendance, quel impact aura-t-elle (ou a-t-elle déjà) sur nos équilibres physiques, physiologiques, émotionnels et psychologiques? Quelles seront les conséquences au sein des organisations et pour nos sociétés humaines?

“L’effondrement de nos repères temporels qu’illustrent nos difficultés à donner du sens à tout projet (crise de l’anticipation) comme à tout héritage (crise de la mémoire) engendre l’éclipse de la durée et la contraction de l’existence dans une immédiateté sans consistance¹⁰.”

Le temps de production a longtemps été considéré, s’il ne l’est pas toujours, comme devant être un temps utile, tout entier tourné vers la matérialité du faire. Il est, “par définition”, un temps actif.

Pourtant, de récentes recherches en neurosciences établissent que le bon fonctionnement du cerveau suppose l’alternance de périodes d’activité et de périodes de non-activité, phases essentielles à toute intégration, apprentissage et créativité. La phase de “pause” appartient au processus de production; elle ne le précède pas ni ne lui succède. Elle ne lui est pas extérieure. Elle est production. Il y a là une invitation à redéfinir la valeur de l’immédiat, de repenser le temps de production en considérant que le temps d’inactivité en est un constituant à part entière, qu’il ne lui est pas extérieur.

Ne ressort-il pas de la responsabilité de l’entreprise du ^{xxi}e siècle (comme de celle des autres acteurs de la société) de s’interroger sur 1. ce que sont l’urgent, l’essentiel, l’important, 2. l’impact de son modèle dans le façonnement de notre société?

L’ENJEU DE L’UTILISATION OPTIMISÉE DU TEMPS ET DE LA CAPTATION DE L’ATTENTION DISPONIBLE

Enfin, sans doute est-il intéressant de rapprocher la notion de temps de la notion d’attention.

Comme le souligne Gérard Bronner, la captation du “temps de cerveau disponible” est devenue un enjeu de toute première importance. “Car si les objets de contemplation mentale peuvent se multiplier et s’inscrire dans une concurrence effrénée, ce n’est pas seulement en raison des nouvelles conditions technologiques qui prévalent sur le marché de l’information, c’est aussi parce que la disponibilité de nos cerveaux est plus grande. Ces objets de contemplation n’ont d’autre raison d’être que de capter notre attention? Qu’ils proposent des théories sur le sens du monde, une doctrine morale, un programme politique ou même une fiction, ils ne peuvent survivre que si nous leur accordons une partie de notre temps de cerveau. [...] Qui va l’emporter, dans cette lutte finale pour l’attention? Il est là, l’enjeu des enjeux¹¹.”

Notre cerveau et avec lui notre attention sont soumis à de nombreuses sollicitations cognitives que tous les écrans confondus s’évertuent à capter. Le temps de la flânerie, ceux de la rêverie, de la créativité, du sommeil voient leur territoire progressivement rogné par les stimulations qu’offrent, au travers notamment des écrans (téléphones, tablettes, ordinateurs, télévision), les réseaux sociaux et autres éditeurs de contenus.

En France, l’Insee observait déjà en 2010 que les écrans étaient parvenus à absorber 50 % du temps mental disponible (*i. e.* le temps disponible une fois les besoins

physiologiques satisfaits (y compris le sommeil), le travail et les tâches domestiques accomplis, les déplacements effectués)!

Comment les “écrans” s’y prennent-ils pour capter notre attention? En proposant à notre cerveau ce dont il est “naturellement” friand : la conflictualité (phrases chocs, opinions frontales, indignation...), le sexe, la peur (dans toutes ces expressions), l’attendrissant (les fameuses vidéos de chats, bébés et autres chiots mignons), la curiosité. Une fois entrés dans ce tunnel aspirant de notre attention, les écrans ne nous lâchent plus (menus défilant à l’infini).

Ainsi, attente, ennui, imagination et vagabondage de l’esprit – utiles à la créativité et à l’intégration des connaissances et expériences cognitives – disparaissent peu à peu au profit de la stimulation véhiculée par les écrans. Avec eux, c’est aussi la faculté de prise de recul, de penser le monde et ses enjeux, d’inventer les solutions. En d’autres termes, l’intelligence.

Comment, au sein d’Altrad, créons-nous des attracteurs d’attention? À n’en pas douter, la distinction que nous faisons entre ce qui est urgent, prioritaire, indispensable, essentiel, utile, primordial, secondaire dirige notre attention vers les tâches concernées selon un ordre chronologique hiérarchisé. Comment parvenons-nous, lorsque c’est possible ou nécessaire, à mener de front plusieurs activités en même temps?

Sans doute, également, sommes-nous enclins à accorder de l’attention aux activités auxquelles il nous est demandé de consacrer notre disponibilité au nom du rôle que nous exerçons, de nos responsabilités et des consignes *ad hoc* que nous recevons ou nous nous donnons.

Probablement dédions-nous notre attention aux activités qui nous intéressent intellectuellement, nous réjouissent émotionnellement et à l’égard desquelles il est facile de se mobiliser.

Quelle place accordons-nous non seulement à titre individuel, mais aussi dans la culture du groupe, à la déambulation créative de l’esprit, au temps d’intégration, d’imagination et de réflexion?

Comment maîtrisons-nous, ou tentons-nous de maîtriser, notre temps, tant au niveau individuel que collectif? Qui décide de la meilleure utilisation de notre temps, à la fois en interne et en externe? Qui ou quoi est (véritablement) aux commandes? De quelle marge de manœuvre et espace d’initiative disposons-nous?

LE TEMPS PEUT-IL ÊTRE MAÎTRISÉ? À QUI APPARTIENT MON TEMPS?

L’une des idées qui sous-tend l’utilisation optimisée du temps est qu’une telle optimisation est non seulement possible, mais souhaitable. Elle le serait d’autant plus que le temps et la manière dont on l’utilise deviennent eux-mêmes des critères d’évaluation de la performance.

Il ne suffirait pas d’être efficace. Il faudrait être efficient. Cela se comprend aisément dans un système – comme celui du monde des organisations – où “le temps, c’est de l’argent” et où la valeur se mesure à la capacité de créer de la richesse financière dans un temps donné. Les deux éléments se tiennent.

“The modern phenomenon of bullshit jobs”, les progrès technologiques auraient dû permettre de réduire le temps de travail hebdomadaire. L’histoire a montré que c’est le contraire qui s’est produit. Probablement Keynes avait-il sous-estimé l’explosion de la consommation mondiale et, avec elle, l’apparition de besoins ou envies méconnus jusqu’alors.

Mais aussi, Keynes n’avait sans doute pas envisagé la création et le développement de toute une série de nouvelles activités dont l’utilité est éminemment discutable, pour ne pas dire parfois inexistante, à en croire les personnes qui les exercent sans y trouver elles-mêmes de l’intérêt.

Parallèlement, le nombre de travailleurs dans l’industrie, l’agriculture, l’éducation, la santé s’est effondré soit en valeur absolue, soit relativement à l’accroissement de la population. Dans le même temps, les “cols blancs” ont vu leur proportion passer d’un quart à trois quarts de la population active. Et dans le même temps, la production industrielle et agricole s’est accrue (ces activités se sont fortement mécanisées).

Plus surprenant, nombre de ces travailleurs du secteur tertiaire dénoncent des activités dénuées de sens, non contributives, non productives, dans lesquelles ils s’ennuient et perdent leur temps.

Ceci est d’autant plus surprenant que l’ambition du système capitaliste est de supprimer ce qui est inutile, autrement dit ce qui ne contribue pas directement à la performance.

Ce système s’inscrit en réaction au système socialiste, au sein duquel le travail était un droit et dont l’idéologie faisait du travail une valeur sacrée. Sur cette base dogmatique, le système produisait autant d’emplois que nécessaire, dussent-ils être économiquement discutables.

La multiplication des “emplois à la con” au détriment des “forces de production”, qui sont – le plus souvent – les premières à faire l’objet des réductions de personnel, est donc une aberration au plan économique capitaliste de l’efficacité. Si la mécanisation a engendré une inversion de la proportion entre activités directement productives et les autres, permettant, il faut le reconnaître, de faciliter l’exécution de tâches pénibles et fatigantes, elle ne s’est pas accompagnée d’une réduction aussi drastique que prévu de la durée de travail hebdomadaire. Comment expliquer pareille “anomalie” ?

La réponse serait avant tout politique : une population heureuse et productive bénéficiant de temps libre serait dangereuse. En outre, le travail – valeur morale en soi – ouvre droit à rémunération ; toute personne ne travaillant pas dur n’aurait droit à rien (sauf situation de rente). Leur conjugaison interdirait donc l’émergence d’un nouveau modèle politique où le temps personnel serait considérablement augmenté comparativement au temps professionnel.

Plus grave, la multiplication d’emplois “inutiles”, inintéressants ou dénués de sens est une aberration au plan moral et civilisationnel et en profonde contradiction avec la pensée humaniste.

En effet, éminemment sociaux et relationnels, les êtres humains s’épanouissent lorsque :

- ils développent et entretiennent des rapports de qualité avec leurs congénères ;
- ils exercent une activité (professionnelle ou non) qui revêt du sens pour eux et, au-delà d’eux-mêmes, pour la communauté ou la société à laquelle ils appartiennent. Les attentes formulées par les générations qui arrivent sur le marché du travail en sont d’ailleurs une illustration, comme nous l’avons évoqué l’an passé.

Toute personne qui exerce une activité dénuée d'intérêt et d'utilité pour elle-même ou les autres est susceptible de faire l'expérience d'un certain désœuvrement. Comment, en effet, ne pas se sentir désemparé, démotivé dès lors que l'on a le sentiment de faire un travail qui ne sert "à rien" et qui oblige à "faire semblant" de travailler? Quelle satisfaction peut-on tirer d'un tel simulacre et du sentiment de perdre son temps, c'est-à-dire de ne pas le consacrer à quelque chose de véritablement intéressant, plaisant ou contributif?

Est-ce à dire que toute personne qui occupe un tel emploi en souffre, est malheureuse ou désenchantée? Probablement pas. Est-ce à dire que tous les emplois de service sont futiles? Certainement pas! Le fait est que, dans nombre d'organisations, les services de Ressources humaines font état de nombreux cas de burn-out, perte d'intérêt, désengagement... autant de symptômes d'un rapport altéré et dégradé au travail que les entreprises ne peuvent ignorer.

Une autre énigme est soulevée : qui, au juste, oblige les détenteurs de ces emplois à travailler dès lors qu'ils reconnaissent eux-mêmes la vacuité ou l'inutilité de leurs occupations professionnelles? "La société en général? Une étrange combinaison de conventions sociales et de forces économiques décrétant qu'une personne qui ne travaille pas ne devrait se voir accorder aucun moyen d'existence, même s'il n'y a pas de boulot réel pour tout le monde¹²?"

Dans le système économique tel que nous le connaissons, à moins d'être rentier, tout individu a besoin de travailler pour s'assurer les moyens de son existence. Il est évidemment probable que nombre d'entre nous préfèrent un travail, même inintéressant ou inutile, à pas de travail du tout. Si ce choix se comprend aisément au niveau individuel, quel sens revêt-il au niveau collectif? Comment expliquer qu'une société préfère créer des emplois qui – fondamentalement – ne servent à rien d'autre qu'à occuper les gens et à leur donner les moyens de leur subsistance? On pourrait arguer qu'il s'agit là de deux objectifs suffisants en eux-mêmes. Certes.

Pourtant, ne pourrait-on envisager un modèle plus vertueux qui donne à chacun non seulement les moyens financiers de son existence mais aussi les moyens de son épanouissement? Notre société ne profiterait-elle pas – à tous points de vue – de créer de telles conditions pour sa population? Combien de métiers ont été créés ou se créent pour tenter de soigner les maux d'un développement absurde?

Utopie? Possible. Sujet éloigné des préoccupations des organisations? Ce n'est pas si sûr. N'assistons-nous pas à une demande de sens de plus en plus appuyée des nouvelles générations qui frappent à la porte des organisations? Comment, en tant qu'entreprise, adresser cette requête et y répondre?

Si "seule l'acceptation d'une logique fondée sur l'existence de besoins illimités peut conduire l'homme à « perdre sa vie en la gagnant¹³ »", quelle proposition alternative peut suggérer et dessiner l'entreprise pour assurer tant son propre avenir que celui de notre humanité?

Comment peut-on, peut-être, éclairer plus avant notre réflexion et, le cas échéant, nous aider à questionner nos propres pratiques et notre rapport au temps sous un jour nouveau?

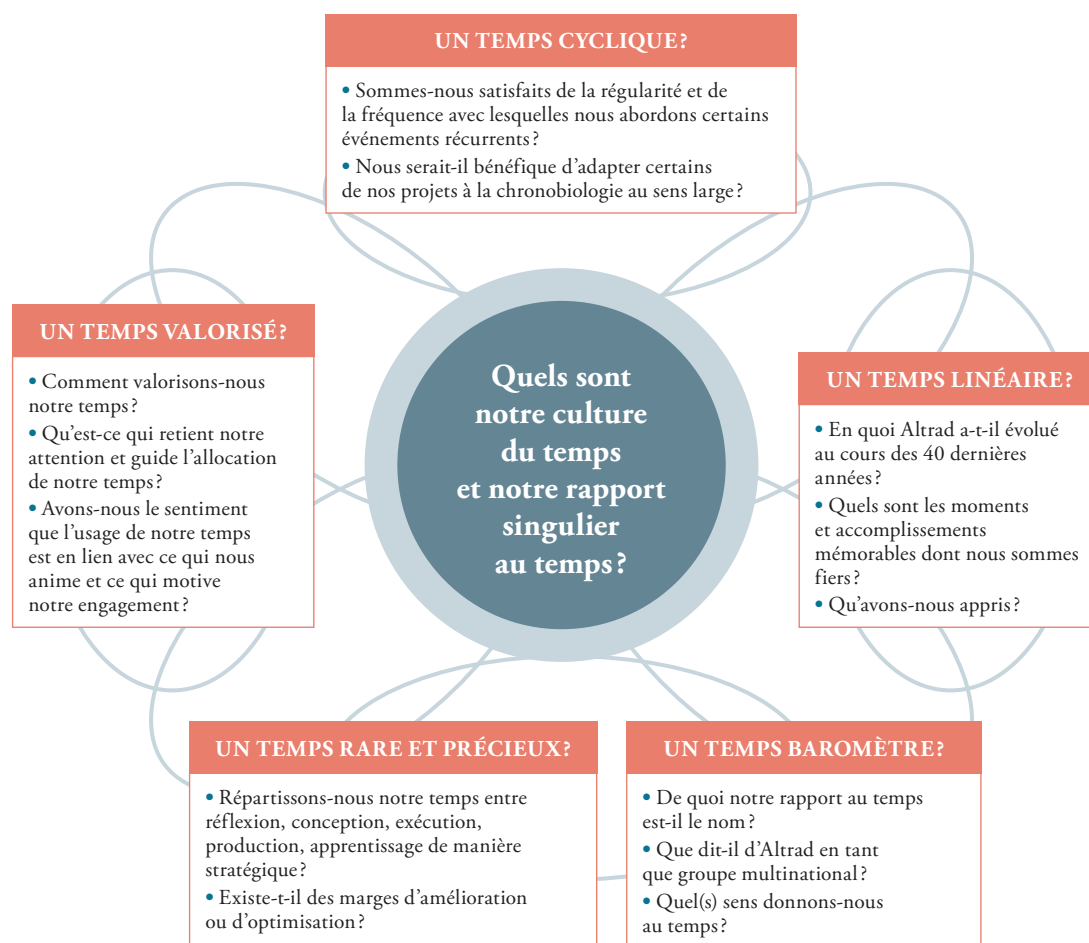
Au sein d'Altrad, nous avons d'ores et déjà initié cette réflexion. N'est-il pas de notre responsabilité morale – individuelle et collective – à l'égard de ces emplois qui portent atteinte à la dignité (celle que l'idéologie humaniste accorde à l'homme et à

son développement) que de prêter attention à la culture qui est la nôtre et à ce qu'elle engendre?

Il nous semble que cette question du sens appartient également à la liste de questions que nous soulevons ici – à l'occasion de la préparation du séminaire Altrad 2025 – avec l'ambition de préserver et améliorer la culture d'un groupe soucieux de donner du sens aux actions et missions (clairement définies) de chacun et de tous, notamment en les inscrivant dans une raison d'être acceptable et désirable.

Si, comme l'écrivait Ernest Hemingway, "le temps est la plus petite chose dont nous disposons", alors quel usage en faisons-nous? Avons-nous le sentiment de vivre – individuellement et collectivement – la vie personnelle et professionnelle qui nous ressemble et à laquelle nous aspirons?

N'est-ce pas la responsabilité de chacun de s'interroger sur ce qui retient son attention, dirige son énergie et donc oriente son existence? À quoi choisissons-nous d'allouer notre temps (temps de cerveau disponible, heures de vie disponibles...)? Peut-être cette question est-elle fondamentale dès lors qu'il s'agit pour nous de décider des orientations du groupe pour les prochaines années et de définir ce qui sera susceptible de donner du sens à notre existence, nos missions et notre engagement au sein d'Altrad?



“L’important n’est pas la profession que nous exerçons, en elle-même, mais la signification qu’elle donne à notre vie¹⁴.”

Ce travail de réflexion, d’approfondissement, d’élargissement de notre rapport au temps et de ce qu’il nous permet d’accomplir est aussi une occasion de clarifier le legs qu’en tant qu’institution nous transmettrons aux générations actuelles et futures.

HÉRITAGE : LE PASSÉ, SOCLE DE NOTRE IDENTITÉ

Tout ce qui est grand est héritage.

FEDERICO FELLINI

La notion d'héritage est très largement teintée d'histoire familiale. De manière intéressante, le verbe *hériter* a d'abord été employé pour signifier "donner en héritage quelque chose à quelqu'un". Le sens a évolué vers "recevoir quelque chose en héritage". Ainsi, l'action qu'il décrit est double : donner et recevoir.

Notre séminaire est une occasion de nous interroger sur ce que nous décidons de donner en héritage aux générations présentes et futures, qu'elles soient dans l'entreprise ou à l'extérieur, mais aussi ce que nous-même avons reçu en héritage au long des quarante dernières années, ce que nous choisissons de garder et ce à quoi nous renonçons. Et ce que les générations actuelles acceptent de recevoir pour construire le futur.

Que désigne ce *quelque chose* qui est transmis et reçu ? L'héritage est le patrimoine matériel ou immatériel qui est transmis à la fois par succession (à l'instar de biens familiaux) et par tradition (à l'instar d'un héritage culturel).

L'*héritage* se réfère généralement aux biens, aux droits ou aux valeurs qu'une personne transmet à ses descendants ou à d'autres bénéficiaires après sa mort. Cela peut inclure des biens matériels tels que des propriétés, de l'argent, des bijoux, des œuvres d'art, ainsi que des actifs financiers tels que des comptes bancaires, des actions ou des investissements. Mais l'héritage peut aussi englober des éléments immatériels comme des traditions familiales, des valeurs, des compétences, voire des connaissances. En somme, l'héritage représente l'ensemble des legs, tant matériels qu'immatériels, qu'une personne laisse derrière elle pour les générations futures.

Le *patrimoine* est un terme qui englobe l'ensemble des biens, des ressources et des valeurs qu'une personne, une famille, une communauté ou même une nation possède ou hérite. Cela inclut souvent des éléments tangibles tels que des propriétés immobilières, des biens culturels, des monuments historiques, ainsi que des éléments intangibles comme la culture, les traditions, les savoir-faire, les coutumes, voire les compétences techniques ou artistiques.

Le patrimoine peut être matériel ou immatériel, naturel ou culturel. Il peut également être hérité de génération en génération ou acquis au cours de la vie d'une personne ou

d'une communauté. La préservation et la transmission du patrimoine sont souvent importantes pour maintenir l'identité culturelle, favoriser le développement économique et garantir le respect de l'histoire et des traditions.

Au sein du groupe, qu'appelons-nous héritage ? Plus spécifiquement, quel est *notre* héritage revendiqué ? Si l'avenir ne nous appartient pas – du moins pas complètement – car nous n'en avons pas la totale maîtrise et que nous ignorons de quoi il sera réellement fait – compte tenu de l'incertitude qui lui est attachée –, notre travail, quant à lui, nos réalisations ont un passé, une histoire dont chacun de nous, au sein de groupe, est l'héritier, plus ou moins directement.

Exhumer notre passé doit nous permettre tout à la fois de mieux appréhender notre patrimoine, c'est-à-dire notamment l'œuvre accomplie en tant que groupe, notre identité, ce qui nous a constitués et a fait que nous sommes qui nous sommes *à ce jour*.

Exhumer notre passé est une entreprise collective de prise de conscience de ce legs mais aussi l'écriture à plusieurs mains du récit d'Altrad dont nous nous réclamons et qui est à même d'inspirer autant que de soutenir nos décisions aujourd'hui.

C'est aussi le moyen d'interroger nos fondamentaux et d'identifier ce que nous souhaitons préserver en l'état, ce qui doit évoluer et ce à quoi nous renonçons pour continuer d'assurer la croissance du groupe dans un monde qui ne cesse de changer.

Rappelons qu'en Occident (ce qui n'est pas le cas dans toutes les cultures), la modernité naît et se construit dans l'opposition au passé. Elle se donne comme un divorce, une rupture d'avec ce qui l'a précédée, considéré comme dépassé, obsolète, inadéquat, démodé ou inadapté. En d'autres termes, elle s'oppose à la tradition, qui se veut, quant à elle, préservation et répétition de ce qui a été.

De quoi et de qui sommes-nous les héritiers ? Comment s'opère le passage de flambeau, cet équilibre subtil entre une fidélité au passé (tradition) et la nécessité de se renouveler pour assurer l'avenir (rupture, adaptation) ? Comment nous, à l'instar de chaque nouvelle génération, influençons-nous la marche de l'entreprise, sa croissance et son identité ?

Comment voulons-nous effectuer la transmission de notre passé ? Quelle est la part intangible de ce qui nous constitue qu'il nous faut absolument préserver pour ne pas prendre le risque de fragiliser qui nous sommes et maintenir l'attachement de chacun au groupe ? Existe-t-il un "noyau dur" identitaire qui nous différencie et nous singularise ?

Comment avons-nous transmis et continuons-nous de transmettre nos "formules gagnantes", notre culture et notre savoir-faire, qui nous ont permis de jouer un rôle crucial dans la création de richesses et d'emplois tout en nous adaptant pour assurer notre longévité et notre pérennité ?

Notre projet est-il de faire "table rase" de l'ancien au profit d'un nouveau qui reste à définir ? À quelles conditions une telle rupture d'avec le passé serait-elle possible ? Qu'imposerait-elle comme conditions et de quelles conséquences serait-elle porteuse ?

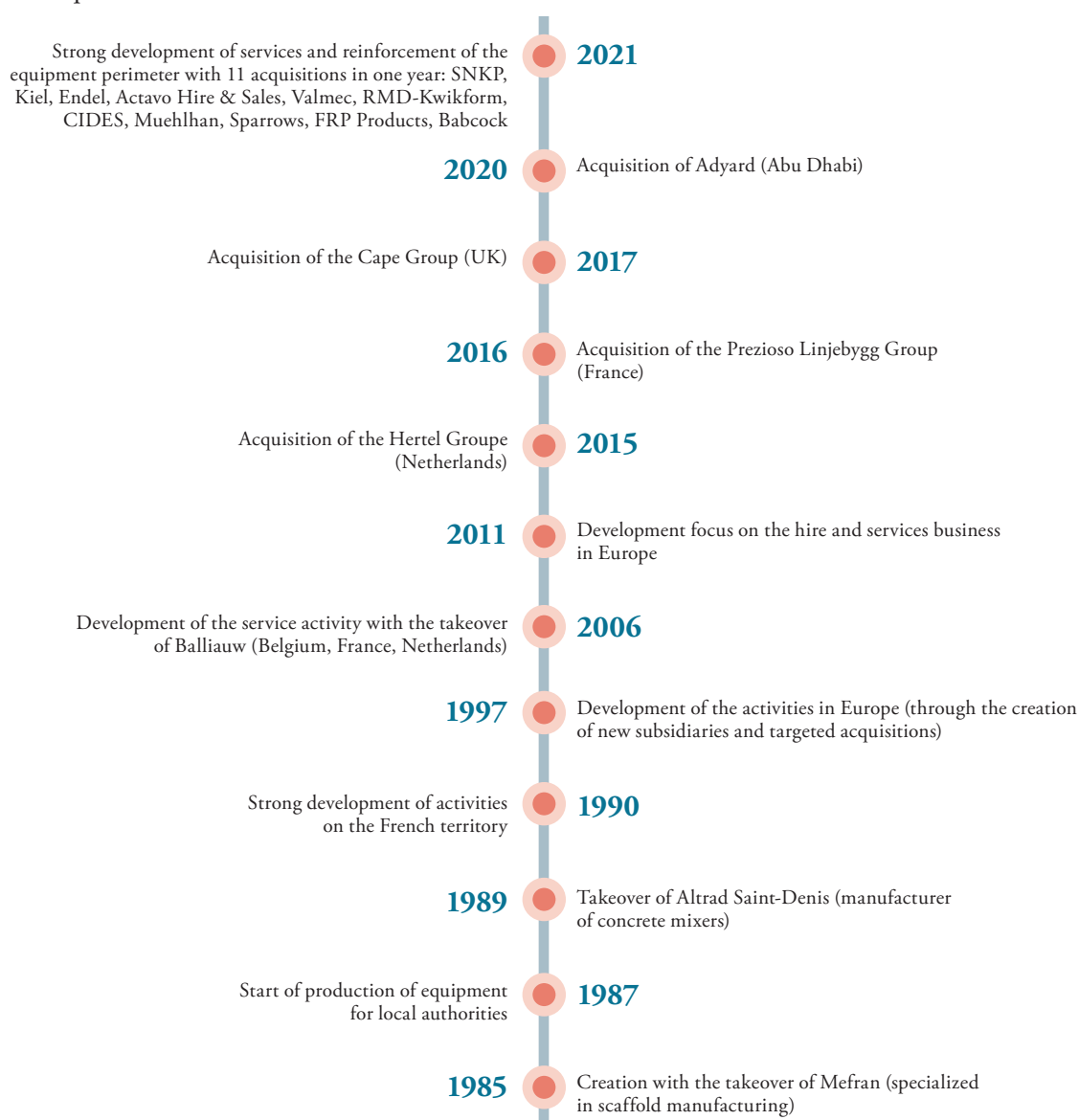
Est-il si facile d'hériter ? Choisit-on véritablement ce dont on hérite ? Quels bénéfices, avantages, mais aussi contraintes, obligations et dettes accompagnent tout héritage ?

Ou alors, souhaitons-nous préserver des liens de filiation et de transmission de ce qui précède ? Avons-nous le sentiment que le récit de l'aventure Altrad nous structure et nous fonde ? "Nous n'avons pas besoin d'être d'accord avec notre héritage pour qu'il se perpétue à travers nous – bien au contraire¹⁵." Car en effet, si nous pouvons choisir certains éléments du legs que nous souhaitons faire et accepter, d'autres s'imposent à nous,

malgré nous. Une part de notre histoire, qui nous a façonnés, continue de vivre en nous, à notre insu, et parfois malgré nos efforts pour la faire disparaître.

D'ailleurs, où commence notre passé ? À notre naissance ou dans la vie, les croyances, les émotions de ceux qui nous ont précédés ? Cette seconde proposition semble corroborée par les expériences que chacun de nous a probablement faites dans sa vie : nous héritons, parfois sans le savoir, de l'histoire de notre généalogie. Ce qui se vérifie à l'échelle d'un individu se manifeste également pour une entreprise : son passé se transmet à ses membres, y compris ceux qui ont rejoint l'organisation après sa création, de manière explicite au travers de moments comme celui que nous nous apprêtons à vivre, mais aussi de manière implicite.

Le schéma suivant – qui rappelle les étapes importantes qui ont jalonné l'histoire d'Altrad, de sa constitution à nos jours – vous est familier ; il figure sur le site Altrad, sous la rubrique “Notre histoire”.



De manière intéressante, sa présentation verticale – les événements les plus anciens présentés en bas et les plus récents en haut – témoigne implicitement de la représentation que nous avons de notre rapport au temps et que nous nous faisons de l'évolution du groupe au fil des quarante dernières années. Elle dit aussi que notre héritage est fondation au sens "construction" du terme. Notre édifice repose, se bâtit et s'élève sur des fondations solides.

Spécifiquement, avec ce schéma, nous représentons une ascension, une croissance, une élévation qui prennent appui sur des événements fondateurs, chaque nouvelle acquisition constituant le nouveau niveau de briques sur lequel s'édifie chaque nouvel étage d'une construction ininterrompue. Un peu comme on le ferait avec des pièces de Lego.

Dans son acception directionnelle, le sens qui est ici conféré à notre histoire est donc celui d'un développement ascensionnel.

Dans son acception téléologique (le but), le sens qui est le nôtre est celui que résume notre raison d'être, laquelle donne de la substance, de la signification à notre action : construire un monde durable pour nous et les parties prenantes du groupe.

Ces deux acceptions sont combinées dans une narration qui prend appui non seulement sur des éléments de faits, mais aussi sur des éléments plus fictifs, plus abstraits : nos valeurs et principes, nos rêves et nos aspirations, nos perceptions et interprétations. Ensemble, ils dessinent une fondation mythologique, celle du groupe.

Paradoxalement, un mythe est doté d'une grande puissance sur le réel, qu'il influence grandement. Il est le souffle qui propulse vers des horizons vierges, le havre qui protège des affres de la tempête. Il est la source à laquelle l'on vient puiser force et audace.

Le récit, incarné, ne se contente pas d'être fiction. Il crée du réel puisqu'il dirige et influence nos actions, lesquelles en retour alimentent la narration dans une boucle de rétroaction infinie.

"L'erreur serait de penser que l'hier n'appartient qu'au passé : en réalité le passé ne passe pas ; nous sommes faits de passé bien plus que de présent. Chaque instant vécu s'empresse de rejoindre le passé, qui ne cesse d'enfler comme une voile en vent arrière. Dans le présent, nous ne faisons que passer : plus nous avançons dans l'existence, plus nous sommes riches de vécu¹⁶."

Le passé et, avec lui, l'héritage disent quelque chose de la force novatrice en constante métamorphose dont Altrad fait preuve depuis quarante ans. Comment pouvons-nous, individuellement et collectivement, nous approprier notre héritage tout en permettant l'expression de notre singularité à la fois à titre personnel mais aussi en tant que groupe ? Comment, à partir de ce legs, innover et faire œuvre créatrice ?

Afin de comprendre justement comment notre passé influence notre présent et notre avenir, comment il nous travaille, nous façonne, nous guide aujourd'hui, il nous semble important de nous intéresser à la manière dont fonctionne notre mémoire, siège actif et activable de notre passé.

MÉMOIRE : LE SOUVENIR ET L'OUBLI AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT D'UNE IDENTITÉ REVENDIQUÉE

*Ceux qui ont le plus d'avenir
sont ceux qui ont la plus longue mémoire.*
FRIEDRICH NIETZSCHE

*Si l'homme est l'animal qui a une histoire,
la transmission non biologique,
artificielle, de caractère acquis,
est l'autre nom de la culture humaine.*
RÉGIS DEBRAY

*Grande est cette puissance de la mémoire,
prodigieusement grande, Ô mon Dieu!
C'est un sanctuaire d'une ampleur infinie.
Qui en a touché le fond?*
SAINT AUGUSTIN

Dans le monde des entreprises, il n'est pas rare de rencontrer des organisations : peu au fait de leur héritage ; qui n'ont pas ou plus de récit (suffisamment) clair sur leur propre finalité ; qui ont perdu, au fil des ans, un certain savoir-faire au gré des départs de leurs collaborateurs ; ou encore dont la flamme originelle qui a impulsé leur développement s'est éteinte, notamment à l'occasion du départ du fondateur, porteur initial et véritable de la vision.

Cela n'est pas sans poser de problèmes, notamment lorsque le contexte dans lequel ces organisations évoluent change suffisamment pour menacer leur existence même et justifier donc que ces organisations trouvent des éléments d'arrimage puissants à même de soutenir leurs décisions stratégiques et leur pérennité.

La manière dont une entreprise – qui est un système – parle de sa finalité et de ses origines trace 1. les frontières entre le “dedans du système” (l’entreprise) et le “dehors du système” (son environnement), mais aussi 2. les conditions de l’appartenance (qui sont les gens qui partagent et s’identifient au récit).

Téléologie (finalité, but) et histoire (récit, fiction) de l’entreprise apparaissent dès lors comme deux conditions de la survie et du développement de l’organisation, mais aussi comme des éléments constitutifs de son identité. Paradoxalement, bien qu’une entreprise soit une personne morale, une fiction en quelque sorte (aux effets bien réels!), elle n’en est pas moins dotée d’une identité et d’une mémoire institutionnelle. La mémoire – pourrait-on dire – remplit deux fonctions opposées et néanmoins complémentaires : se souvenir et oublier.

Il est effectivement des passés que l’on aimerait effacer de sa mémoire et d’autres que l’on ne voudrait jamais oublier. “Faire travail de mémoire” sert à exhumer du passé les éléments qui nous paraissent fondamentaux pour les inscrire à la postérité, *i. e.* pour en assurer la transmission et la pérennité.

Sommes-nous tout-puissants en matière de mémoire? Disposons-nous des plus grandes latitudes et liberté pour choisir ceux de nos souvenirs que nous voulons conserver et ceux que nous abandonnons à l’oubli?

La mémoire se construit-elle ou, si la mémoire nous échappe en partie, n’est-elle pas plutôt le récit mémoriel que nous créons, à l’instar des entreprises qui rédigent le récit de leur histoire, lequel devient leur mémoire institutionnelle, soit leur mémoire unique et officielle?

Faisons un petit tour du côté de la mémoire des individus pour en approcher les mécanismes de fonctionnement et – peut-être – nourrir notre réflexion quant au récit mémoriel que nous souhaitons élaborer ensemble.

Si pendant longtemps la mémoire a été comparée et assimilée à un stock de souvenirs, puis comparée – dans un contexte d’informatisation et de digitalisation de la société – à un ordinateur, les récents progrès en neurosciences modifient notre compréhension de ce qu’est (et n’est pas) la mémoire.

Complexe, dynamique (non figée), plastique, la mémoire est le siège de souvenirs eux-mêmes imbriqués, mouvants et vivants. À l’opposé d’une vision statique des souvenirs – qui se concevraient comme des données objectives figées –, les sciences cognitives font aujourd’hui l’hypothèse qu’ils sont des constructions et reconstructions inventives entre-mêlant cognitions, émotions et ressentis corporels.

Dès la fin du XIX^e siècle, on faisait preuve d’une géniale intuition. On avançait ainsi que la mémoire est dynamique et non statique : d’une part, il n’y a pas de perception qui ne soit imprégnée de souvenirs, d’autre part, nous savons que nous existons parce que nous nous remémorons.

Notre passé persiste indéfiniment, mais pas de manière figée. Les neurosciences confirment aujourd’hui ces intuitions. Notre passé évolue avec nous. Autrement dit, notre cerveau ne cesse de revisiter notre passé. Notre mémoire “grandit” ou “vieillit” avec nous.

Nos souvenirs, notre capacité à nous remémorer nos expériences passées, à les organiser et les unifier sous une identité, une personnalité, un récit sont les socles de la connaissance et de la conscience de soi. “Je me souviens, donc je suis!”

Ces souvenirs ne disposent pas d’un lieu unique et circonscrit dans le cerveau, comme on pourrait l’imaginer par analogie avec la mémoire d’un ordinateur ou le lieu de stockage d’une bibliothèque, dans lequel ils seraient conservés et ordonnés.

On parle plus volontiers de fonctions qui permettent – plus ou moins consciemment – le rappel des souvenirs, comme un parfum qui évoque en nous le souvenir d’une personne que l’on a aimée ou d’un lieu de notre enfance auquel nous étions attachés.

La mémoire est multiple. Il serait donc, à ce titre, plus juste de parler de *mémoires* au pluriel. Les recherches en neurosciences et sciences cognitives distinguent ainsi – pour l’instant – cinq mémoires différentes.

LA MÉMOIRE ÉPISODIQUE

Impliquant principalement les territoires cérébraux du lobe temporal médian (hippocampe et amygdales), la mémoire épisodique est le siège de notre histoire. Elle peut s’analyser comme le recueil dynamique (parce qu’en mouvement et en expansion) de nos souvenirs, de ce que nous avons vécu. Ce vécu est “stocké” en quelque sorte dans notre cerveau sous forme d’événements ou de faits, auxquels sont associées des émotions.

Si certains éléments de la mémoire épisodique ont été oubliés (mais peuvent néanmoins ressurgir dans notre conscience à un moment donné, à la faveur d’un événement, d’une émotion), la persistance de nos souvenirs satisfait au moins deux fonctions : 1. une fonction d’utilité qui nous permet de “faire des économies d’énergie” par la mise en place d’automatismes qui gèrent une situation considérée comme connue et simple et ne nécessitant pas de “réinventer la roue” ; 2. une fonction de survie qui s’active notamment dès lors que nous sommes face à un danger ; la mobilisation de nos souvenirs personnels ou ceux de notre espèce (au titre de l’évolution) nous permet d’offrir à la situation une réponse rapide d’autant plus utile qu’en cas de danger, la vitesse peut se révéler salvatrice.

LA MÉMOIRE SÉMANTIQUE

Comme son nom l’indique, la mémoire sémantique correspond à la mémoire des mots, des idées, notions et concepts. Tout comme la mémoire épisodique, elle implique le lobe temporal médian.

Elle est donc fondamentale à notre connaissance du monde, lequel s’offre à nous essentiellement par le truchement du langage. Savoir distinguer et nommer les éléments de la nature, savoir utiliser tel mot plutôt que tel autre pour reconnaître, nommer et désigner, savoir associer une date et un événement, savoir déduire et juger de la pertinence d’une action une fois celle-ci testée, savoir penser et réfléchir..., tout ceci fait appel à notre mémoire sémantique.

Siège de nos croyances, elle dit notre rapport à soi, aux autres et au monde, influence nos émotions, nos comportements et nos réactions et, par conséquent, la réalité que nous créons. Par exemple, un échec vécu comme douloureux laisse une trace mnésique, laquelle est susceptible d’influencer notre comportement à l’occasion de la présentation d’un nouvel événement similaire, comme le résume le dicton “Chat échaudé craint l’eau froide”.

Notons toutefois que les inférences que nous élaborons entre notre vécu et les conclusions que nous en tirons à propos de notre identité ou de notre personnalité ne sont pas automatiques et sont elles-mêmes conditionnées par tout un ensemble de critères. Ainsi, une personne pourra déduire d’une situation d’échec que les conditions du succès

n'étaient pas réunies cette fois-là, quand une autre pourra établir un lien, une inférence entre "j'ai raté" et "je suis un raté".

Les recherches en neurosciences confirment néanmoins ce que la philosophie et la psychologie avaient déjà pressenti et observé : il est possible de faire évoluer nos croyances et de changer les "pseudo-vérités" émotionnelles que nous avons construites. Ce phénomène de réappropriation est extrêmement important en thérapie, mais aussi dans toutes les situations de la vie courante et professionnelle. En effet, nous pouvons revisiter notre passé à la lumière de nouveaux éclairages et créer ainsi les conditions d'un autre futur. Nous nous donnons les moyens d'aller de l'avant.

Comment? En tentant notamment de déplacer un peu le regard, d'élargir légèrement le point de vue, d'insérer une microfissure au sein d'une forte conviction afin qu'un doute constructif puisse s'y frayer un chemin. Pour essayer de nuancer ce qui, jusque-là, n'acceptait que sa propre certitude et de lui conférer un sens nouveau, mieux adapté à nos objectifs actuels.

LA MÉMOIRE PROCÉDURALE

Localisée principalement dans le cervelet, les ganglions de la base et le cortex moteur, lesquels sont impliqués dans le contrôle de la motricité, cette mémoire est donc essentiellement motrice. Dit de manière très simplifiée, elle est la "mémoire du corps".

Cette mémoire concerne les aptitudes et habilités, les habitudes et les réflexes. Elle est "synonyme" d'apprentissage des gestes, des procédures et processus qui nous permettent de réaliser des actions après une période plus ou moins longue d'entraînement : marcher, rouler à bicyclette, conduire une voiture, jouer d'un instrument de musique [...]. Cela suppose la répétition de gestes qui, une fois "enregistrés" par le corps et la mémoire, peuvent être effectués automatiquement, sans que nous ayons même à y penser.

De la même manière, sur une chaîne de production, les ouvriers spécialisés, ou les cuisiniers d'un restaurant, à force de répétitions, reproduisent leurs gestes avec la plus grande efficacité et précision.

Très persistante, cette mémoire survit souvent à la perte d'autres fonctions mnésiques, comme en témoigne, chez les personnes affectées, par exemple, de la maladie d'Alzheimer, la persistance de leurs aptitudes à exécuter les gestes de la vie courante (se servir de leurs couverts, faire du vélo, cuisiner, ou manier des outils...).

Ces trois mémoires sont aujourd'hui qualifiées de fondamentales. Elles représentent, ensemble, ce que l'on appelle communément la mémoire.

S'ajoutent à elles deux autres mémoires de court terme : la mémoire de travail et la mémoire sensorielle.

LA MÉMOIRE DE TRAVAIL

"Logée" dans les territoires cérébraux préfrontaux, cette mémoire, contrairement aux précédentes, ne conserve les informations que sur une période de temps très réduite (une minute tout au plus).

Par exemple, nous retenons un chiffre pour une réunion, le code d'entrée d'une porte lorsque nous arrivons chez des amis... autant d'éléments dont l'utilité est limitée dans le

temps. Le stockage est ici temporaire et dédié. Il est destiné à nous aider à résoudre une difficulté.

Elle est aussi décrite comme un lieu de transit des informations, lesquelles seraient triées : soit elles sont stockées temporairement et “disparaissent” une fois leur utilité révolue, soit elles sont engrammées dans la mémoire à long terme.

Elle est aussi appréhendée comme une mémoire de *re-travail* des anciens souvenirs, qui peuvent ainsi être revisités et donc transformés à la faveur d’un nouvel éclairage, avant d’être “renvoyés” dans la mémoire à long terme sous une forme nouvelle.

C’est typiquement ce qui peut se produire au cours d’un travail thérapeutique lorsqu’un souvenir douloureux est retraité pour pouvoir à l’avenir, non pas disparaître, mais perdurer sous une forme modifiée plus compatible avec nos objectifs futurs, avec une signification désormais plus acceptable.

Ainsi l’expression de “mémoire de travail” prend tout son sens : notre mémoire ne fait pas que conserver le passé ; elle le retravaille.

LA MÉMOIRE SENSORIELLE

Quasi automatique, la mémoire sensorielle fonctionne encore plus rapidement – en quelques secondes – que la mémoire de travail.

Elle emmagasine quasi instantanément les perceptions que suscite notre environnement, en termes de stimuli visuels, auditifs, sonores, gustatifs...

Ces informations fournies par nos sens ne sont conservées que :

- si elles présentent une utilité immédiate ou future ;
- si elles suscitent une charge émotionnelle forte.

Si leur utilité est avérée, elles sont transmises à la mémoire de travail, voire “transitent” dans la mémoire à long terme.

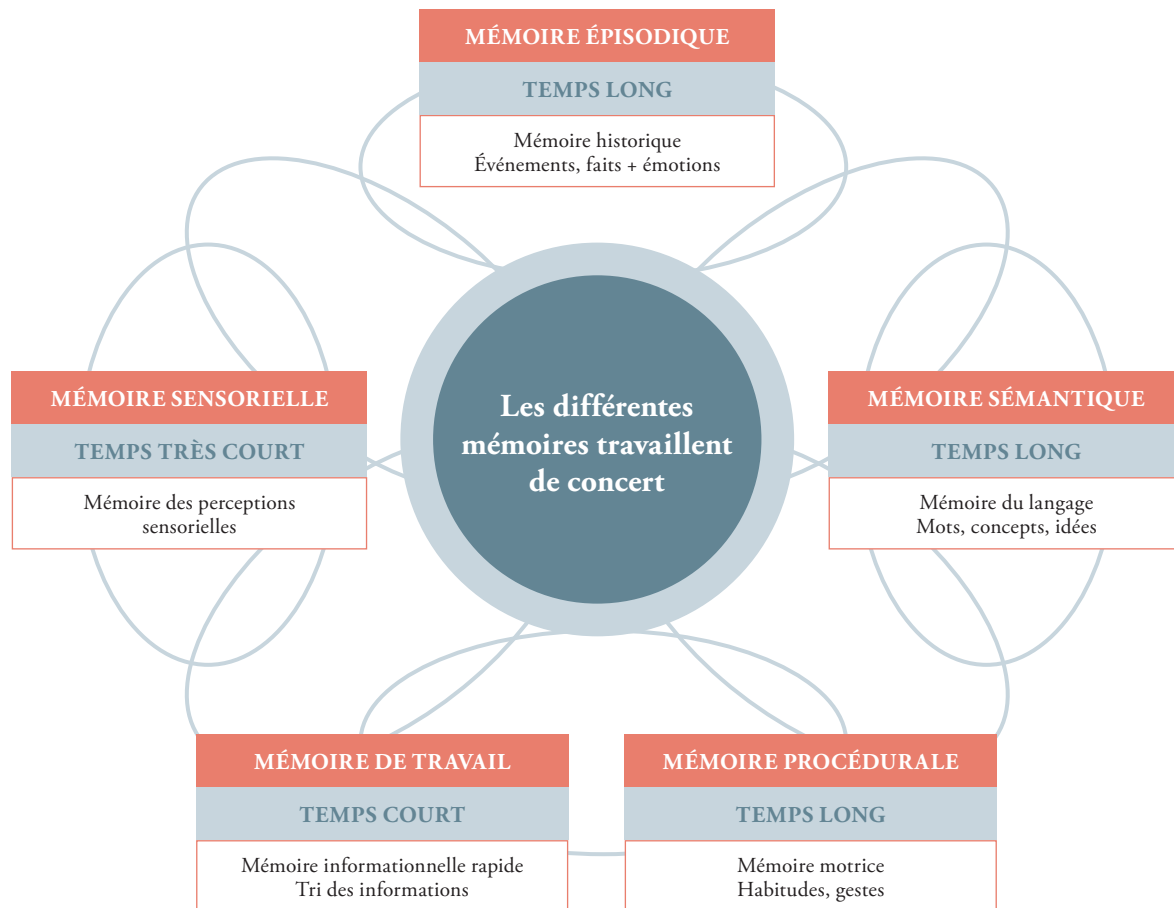
On l’aura compris, ces cinq mémoires travaillent de concert grâce à un système de relations complexes au niveau du cerveau, mais aussi du système nerveux. Notre présent peut dès lors, par analogie, être compris comme le maillage de multiples informations et événements passés et mouvants, parfois accessibles, parfois enfouis, que notre cerveau, en lien avec notre corps (et nos émotions), convoque automatiquement ou sous l’effet de notre volonté.

Quelle incidence pour nous, au sein d’Altrad, que ce détour par la mémoire et son fonctionnement ?

La célébration de l’anniversaire du groupe est une nouvelle occasion :

- d’exprimer ce qui nous a touchés, plu, intéressés, étonnés depuis la création du groupe ou le moment où nous l’avons rejoint ;
- de dire ce que nous avons retenu ou voulons léguer à la postérité ;
- de reconnaître, asseoir, transmettre et partager ce qui nous constitue en tant qu’entreprise (notre identité) ;
- de réfléchir ensemble à notre évolution, celle que nous désirons faire advenir et celle qui accompagne la transformation de notre contexte.

Comprendre notre rapport au temps, identifier notre héritage, faire œuvre de mémoire collective sont autant de mouvements qui nous permettent de “faire de notre passé une force d’avenir”.



ÉLÉMENTS DE DISCUSSION
Fondations pour un avenir durable :
le récit passé et futur de l'aventure Altrad

La célébration d'un anniversaire est une occasion de fête, mais également – peut-être – d'introspection, de réflexion et de projection. C'est une invitation à faire le constat de ce que nous avons réalisé, accompli, manqué et aussi à définir ce vers quoi nous voulons tendre pour l'avenir. C'est un espace particulier d'examen du niveau de maturité que l'organisation a atteint et de ce dont elle a besoin pour assurer sa croissance et sa pérennité. C'est – potentiellement – un moment de bascule d'une époque à l'autre, cette dernière pouvant s'inscrire soit dans la rupture, soit dans la continuité. Dès lors, c'est une opportunité de dire notre attachement : exprimer ce à quoi l'on tient et ce à quoi l'on renonce.

D'un point de vue systémique – donc éminemment relationnel –, c'est un événement riche.

- Les émotions les plus diverses se côtoient, s'expriment, se taisent.
- Les configurations relationnelles évoluent sous l'effet des changements instaurés, qu'ils soient la conséquence de décisions prises à l'occasion de cet anniversaire ou d'événements extérieurs à l'entreprise dont la portée est mesurée concomitamment.

Et avec elles, c'est aussi la structure, le fonctionnement, la culture et l'identité qui se précisent, se renforcent ou se modifient.

C'est, enfin, un instant narratif où le récit que porte l'organisation à son sujet est confirmé, partagé, revisité ou dénoncé.

En résumé, un anniversaire fait "histoire".

Comment vivre avec son passé et l'intégrer dans une réflexion élargie de notre identité?

Pouvons-nous considérer que notre passé fait notre force pour le présent et l'avenir?

À l'opposé, estimons-nous qu'il faille nous en détacher pour mieux avancer et relever les défis de notre époque ainsi que ceux que nous anticipons?

Indépendamment d'un choix conscient d'émancipation absolue à l'égard de notre passé, est-il même possible de faire abstraction totale de la genèse du groupe et de son identité? Est-il envisageable de construire notre futur sans nous référer à notre histoire, laquelle vit en nous, malgré nous?

L'hypothèse que nous formulons ici et que nous souhaitons soumettre à la sagacité de chacun à l'occasion de notre séminaire d'avril 2025 est que :

- notre présent et notre futur ont besoin de notre passé. Dussions-nous tenter d'oublier notre passé, il se chargerait de se rappeler à nous. Dès lors, il nous paraît préférable de l'accueillir et de "choisir" les éléments que nous souhaitons mettre en avant et sur lesquels nous souhaitons asseoir présent et avenir;
- il est essentiel de les lier dans un récit dont le moment originel est connu. En effet, le sens – compris ici comme la signification – *dépend de la ponctuation temporelle*, et le sens – compris maintenant comme la direction – doit être explicité.

Construire un récit, même basé sur des éléments de faits réels et avérés, est une mise en fiction du réel. En effet, notre passé est filtré par notre mémoire, nos émotions, nos

ressentis et nos croyances. Les faits y sont – volontairement ou non – sélectionnés, réorganisés selon l'importance que nous donnons à tel ou tel événement que nous considérons utile ou significatif, mis en mots dans un discours qui se pense et s'élabore en continu, "où la pensée s'éprouve en même temps qu'elle se dit"¹⁷.

Le récit institutionnel d'une organisation est construit comme un mythe, dont il reprend les codes et les critères : un ou plusieurs héros, un "meurtre" fondateur (par exemple, l'effacement d'une première entreprise au profit de celle qui lui succède), une série de rituels se conjuguant dans un discours à la puissante valeur explicative et mobilisatrice permettant de renforcer la cohésion autour de valeurs communes et de susciter une action coordonnée.

"Le mythe vise moins à représenter la réalité qu'à la transformer. Le critère de validité d'un mythe n'est pas la vérité, coïncidence entre une affirmation et la réalité, dans la mesure où le mythe se cristallise autour d'un faible noyau de réel : l'efficacité est le seul critère pertinent. Le mythe se définit d'abord par sa valeur instrumentale, sa capacité à mobiliser des partisans, à diaboliser l'adversaire, à donner une explication apparemment cohérente et vraisemblable des événements, passés, présents et même futurs"¹⁸.

Ce qui – sans doute – confère aux mythes leur force repose sur le fait qu'ils "vivent en nous". Quelle que soit notre origine géographique, notre destinée humaine est largement influencée par des mythes, légendes et croyances collectives fondateurs. Ces puissants récits, intégrés dans notre mémoire collective ou inconscient collectif, tissent et nourrissent notre culture. Les entreprises n'échappent pas à ce principe.

Sur quoi repose le "mythe Altrad"? Qui sont nos héros? Quels sont nos rituels et nos valeurs? Quel est notre périmètre géographique et culturel à partir duquel se définit l'appartenance de chacun? Que faisons-nous ensemble d'unique et de singulier? À quelles conditions choisissons-nous, individuellement, d'appartenir ou de continuer d'appartenir au groupe Altrad, ou non?

LES FONDEMENTS DE L'IDENTITÉ CORPORATE D'ALTRAD

P our les psychiatres et psychothérapeutes, l'identité est une propriété émergente de nos relations et de nos appartenances. Cela signifie notamment que l'identité n'est pas première, mais qu'elle est la résultante de l'intrication – dans l'espace et le temps – de relations multiples et diverses.

Autrement dit, notre identité se construit sous l'effet des multiples influences interpersonnelles et contextuelles que nous vivons. Ce sont nos relations qui font de nous ce que nous sommes. “L'Autre me définit tout comme il est défini par moi.” Mon environnement exerce sur moi une action constructive et inversement.

Néanmoins, certains de nos choix participent de cette même construction, à l'instar des valeurs que nous nous donnons. Ce corpus conceptuel trouve sa matérialisation dans notre manière d'appréhender les situations et de concrétiser nos actions. Il soutient et guide nos décisions; il dessine un périmètre, une culture, auxquels nous choisissons de nous identifier et d'appartenir; il définit une éthique relationnelle, *i. e.* la manière dont nous entrons en relation les uns avec les autres et, plus largement, avec le monde. En résumé, bien que théoriques, les valeurs produisent des effets des plus réels.

Chez Altrad, nous avons l'habitude de parler de nos valeurs comme d'un socle sur lequel repose notre “contrat” (soit la “convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose, vis-à-vis de quelqu'un”) ou encore d'un ciment qui fonde notre “concorde” (l'union de nos volontés).

Quelles sont ces valeurs? Qu'en comprenons-nous? Comment les faisons-nous vivre au quotidien?

(Ré)examinons ensemble ce corpus fondamental.

LES VALEURS D'ALTRAD : NOTRE SOCLE

Évoquer les valeurs d'une entreprise, c'est parler de sa culture. Ce terme – *culture* – d'un abord simple *a priori* n'en est pas moins polysémique et vaste. En sciences sociales, la notion de culture renvoie :

- d'une part à “l'ensemble des symboles, significations, des valeurs et des manières de faire propres à un groupe”;
- d'autre part “au domaine des activités expressives, savantes et populaires”.

Ainsi est-il question non seulement d'organisation relationnelle et de ses symboles, mais aussi de production culturelle (artistique, intellectuelle, religieuse, spirituelle...).

La culture est à la fois ce qui guide les relations et ce qui est influencé, construit à partir de ces relations. Cela signifie que tout cadre culturel posé *a priori* sera nécessairement impacté par la transformation des relations en son sein. Par exemple, les nations font l'expérience de l'évolution de leur culture, notamment au gré des mouvements migratoires et des progrès technologiques.

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 d'eux-mêmes 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, de la coopération et de la vie.

À l'instar des nations, les entreprises sont aussi le siège de pareilles évolutions : au fur et à mesure de la croissance d'une organisation, celle-ci se transforme et intègre les apports extérieurs et les évolutions internes.

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.

Depuis sa création, le groupe Altrad s'est considérablement développé. Sa croissance s'exprime non seulement en termes de création de valeur financière, économique, sociétale..., de nombre de sociétés qui constituent le "réseau Altrad", de nombre de collaborateurs – rappelons que le groupe est fort actuellement de quelque 60 000 professionnels –, mais aussi en termes géographiques et culturels, Altrad étant implanté sur la quasi-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 ; d'une décision véritablement professionnelle et managériale.

Rappelons quelques éléments précédemment partagés et ici actualisés :

CULTURE
Modélisation de la culture et de l'identité organisationnelles
Parties intégrantes 1. de la vision ; 2. 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, entre ce qui est possible et impossible ; • organisent, implicitement, les relations 1. entre les individus ; 2. entre l'entreprise, ses parties prenantes et son environnement autant qu'elles sont organisées par elles ; • participent à la définition de l'identité de l'entreprise.

Évaluation de la pertinence des valeurs

Une organisation peut se choisir des valeurs *a priori*.

Dans la pratique, ce sont les *relations* qui définissent les valeurs selon lesquelles opèrent réellement les acteurs au sein de l'entreprise.

Dès lors, valider la pertinence des valeurs choisies par rapport à ce qui se vit réellement dans l'entreprise devient indispensable.

- 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?
- Cohérence :
 - Existe-t-il un décalage entre les valeurs déclarées et celles qui se vivent au sein de l'entreprise?
 - Existe-t-il un alignement entre les valeurs et les actes, entre les valeurs et la mission/raison d'être?
- Processus : les valeurs éclairent-elles politiques, pratiques et processus de travail?

STRATÉGIE

Fondement de 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.

Les valeurs 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.

Toute stratégie est conçue, initiée et évaluée à l'aune de la raison d'être et de la mission de l'entreprise, lesquelles sont en lien direct avec les valeurs de l'organisation.

CHANGEMENT

Homéostasie

L'homéostasie d'un système concerne son équilibre.

- Soit l'équilibre est satisfaisant (tout va bien) et l'entreprise peut se maintenir et évoluer harmonieusement;
- soit des dysfonctionnements se font jour et un nouvel équilibre doit être recherché.

En quoi les valeurs constituent-elles un socle pour maintenir un équilibre fonctionnel?

En quoi le désalignement entre valeurs affirmées et valeurs vécues impose-t-il un changement : 1. mise en conformité des valeurs avec le réel ou 2. modification de l'organisation en conformité avec les valeurs?

Évolutivité ou intangibilité?

Les valeurs sont non négociables, mais évolutives

Conjointement définies et/ou adoptées, les valeurs scellent une forme d'engagement, d'adhésion forte autour d'elles. Ce pacte fondateur est – au moins pour une période – non négociable.

Les valeurs orientent et structurent les rapports sociaux, donc la vie de l'entreprise (en son sein et avec son environnement)

- Imposées, elles peuvent être rejetées;
- inadaptées, elles peuvent/doivent évoluer avec la croissance de l'entreprise;
- adoptées et incarnées, elles deviennent un socle, un puissant organisateur des relations et décisions.

Apprentissage

Une organisation ne peut pas grandir sans changer.

Tout changement nécessite un apprentissage dont l'individu est l'acteur principal (constructivisme).

Tout changement oblige individus et organisation à réfléchir, en responsabilité, à ce qu'ils veulent/doivent :

- évaluer : Qu'ai-je appris à faire qui reste pertinent?
 - désapprendre (compétences et processus obsolètes) : Que suis-je prêt à désapprendre pour m'adapter au nouveau contexte et aux nouvelles exigences?
 - apporter et enrichir (compétences nouvelles à acquérir) : Que suis-je prêt à apprendre et apporter dans la nouvelle organisation, fonction?
- Le savoir est élaboré et filtré en fonction des normes, critères culturels, valeurs, lesquels modèlent en outre la culture et définissent la personnalité de l'entreprise.
- L'ensemble des savoirs ne décrit pas le monde mais le construit!
- Les valeurs peuvent donc servir de guide à ces choix et options d'évolution.
- Elles accompagnent le changement tout en soutenant les aspects plus pérennes de l'organisation d'une entreprise.

POUVOIR	
Force organisatrice	Coexistence de niveaux logiques relationnels divers
Pour Michel Foucault, le pouvoir est "une force organisatrice du récit dominant". Autrement défini, le pouvoir est la capacité d'un individu ou d'un groupe de définir le contexte d'autrui, <i>i. e.</i> d'influencer leurs actions. Pour s'imposer, le pouvoir traditionnel s'appuie sur la morale; le pouvoir moderne, sur la norme. Dans les entreprises, les valeurs participent à l'enracinement et à l'explication du pouvoir, dans la mesure où elles structurent le récit que l'entreprise construit sur elle-même.	Toute organisation voit coexister en son sein différents niveaux logiques relationnels, parfois alignés, parfois en conflit : • relations capitalistiques (actionnariat); • relations hiérarchiques ou matricielles (management); • relations juridiques et contractuelles (salariés, fournisseurs, clients); • relations historiques (fondateur, premiers associés, nouveaux arrivants), etc. Plus une organisation croît, plus son réseau relationnel se complexifie, plus elle se doit d'articuler les différents niveaux logiques afin de continuer à satisfaire les parties prenantes, sa raison d'être et sa survie. Les valeurs peuvent jouer un rôle unificateur de ces différents niveaux logiques, proposant un cadre "méta" qui les organise les uns par rapport aux autres.

Vous le savez, le groupe Altrad s'est déjà choisi des valeurs et principes qui figurent dans notre charte organisationnelle.

Si nous avons élu cinq valeurs principales, de nombreuses autres fondent notre action, que nous inscrivons dans une démarche résolument humaniste. En effet, 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.

Spécifiquement, nous revendiquons :

- 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;

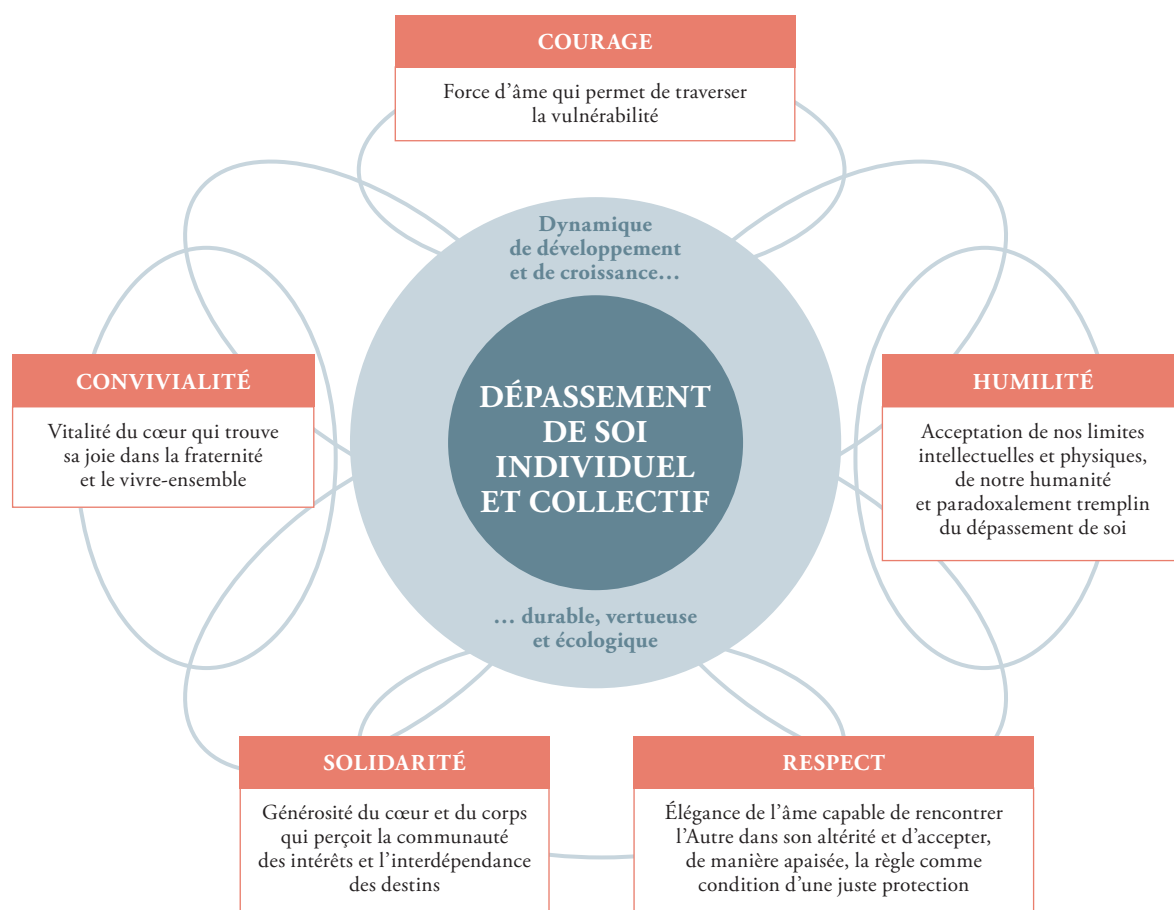
pour guider nos décisions et nos comportements et créer un puissant sentiment d'appartenance.

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.

C'est ce pari que le groupe Altrad tente de relever au quotidien, avec pour gouvernail 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 continuuel : 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.



Pour mémoire, nous décrivons ces cinq valeurs comme suit :

 CONVIVIALITÉ “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.”	 COURAGE “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 réalisation. 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.”	 HUMILITÉ “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.”
---	--	--



RESPECT

“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.”



SOLIDARITÉ

“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.”

Si, comme nous l’avons évoqué plus haut, les valeurs émergent des relations que nous entretenons (et les colorent en retour), que disent ces cinq valeurs de notre manière d’être en relation non seulement au sein du groupe, mais aussi avec nos partenaires extérieurs ?

Comment ces valeurs s’articulent-elles les unes avec les autres pour définir un espace unique et singulier : Altrad ? En quoi l’ensemble qu’elles forment confère-t-il son sens à notre action ?

Comment, grâce à elle, parvenons-nous à dépasser les enjeux auxquels toute organisation humaine et vivante est confrontée ?

Nous avons abondamment, par le passé, réfléchi et décrit les valeurs qui nous animent. Nous proposons ici de les présenter et de les articuler en fonction de cinq enjeux principaux que sont :

- l’apprentissage et le changement ;
- la coopération ;
- l’engagement ;
- la performance ;
- la sécurité.

APPRENTISSAGE ET CHANGEMENT

Changer, c’est apprendre

L’humilité

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.

Changer, c’est satisfaire et frustrer

Le courage

D’un point de vue managérial, changer exige une forme de courage : celui de faire le choix de telle ou telle personne pour accomplir telle mission, de promouvoir telle idée ou tel projet au détriment d’autres, d’expliquer et d’affronter la critique, l’incompréhension ou la frustration.

Changer, c'est innover

Le courage

L'innovation exige à la fois créativité et vision. Elle exige également le courage de rompre avec certaines habitudes, de promouvoir des idées novatrices et d'essayer doutes et scepticisme.

L'humilité

Lorsqu'un projet réussit, on dit que le risque a été mesuré.

Lorsqu'il échoue, on dit que le risque était démesuré. Face à l'incertitude de l'un et de l'autre, l'humilité est d'un grand soutien pour accepter que rien n'est jamais ni gagné ni perdu d'avance.

Changer, c'est respecter et trahir

Le respect

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 initialement notre culture 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 à respecter, forts de la conviction que notre pérennité en tant que groupe en dépend.

Derrière la notion apparemment simple de "respect" se cache une certaine ambivalence. Si je respecte la décision de l'autre – différente de la mienne – est-ce que je me respecte ? Si je fais prévaloir telle valeur au détriment d'une autre que m'est également chère, est-ce que je manque de respect ?

Le courage et la solidarité

Changer suppose non seulement d'exprimer ses fidélités, ses loyautés, mais aussi d'avoir le courage de trahir (son passé, certaines valeurs, certains engagements...) pour faire advenir un projet désormais plus adéquat. Les solidarités que l'on est à même de construire à l'occasion de changements sont d'un grand soutien.

COOPÉRATION

Coopérer, c'est dépasser les rivalités et les conflits

La convivialité

Elle est au service de l'humanisation des relations. Pour Ivan Illich, ce n'est qu'en redécouvrant un espace du bien-vivre – ou convivialité – que les sociétés s'humaniseront. "L'alternative à l'aliénation de l'homme par la société industrielle est une société conviviale donnant à l'homme la possibilité d'exprimer sa créativité dans l'action grâce à des outils correspondant à ses valeurs propres."

Plus une activité est perçue comme agressive et susceptible de porter atteinte à la cordialité, plus le besoin de convivialité se fait impérieux, en ce qu'il permet la poursuite de relations amicales, l'évitement de la course à la violence, la préservation de la notion de plaisir, garant d'une motivation sans cesse renouvelée.

Toute organisation est le siège de conflits entre ses membres qui – par définition – tentent à la fois : 1. d'affirmer leurs différences et leur singularité, 2. de créer de l'alignement pour pouvoir rester ensemble.

Faire le choix de la convivialité, c'est se doter d'un état d'esprit et d'une 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.

La solidarité

Pour René Girard, toute société abrite de la violence. L'enjeu n'est pas de l'éliminer, mais de trouver le moyen de réguler cette violence. La solidarité, et avec elle la conscience de l'interdépendance de nos destins, permet de traverser les conflits en fédérant les énergies vers un objectif commun.

Coopérer, c'est comprendre enjeux et contraintes d'autrui

L'humilité

Coopérer suppose de se donner ou d'accepter un objectif commun, parfois différent de celui que l'on aurait poursuivi si l'on avait été seul. C'est donc faire passer l'intérêt général avant les intérêts particuliers.

Le respect

Coopérer, c'est aussi considérer, comprendre et accepter les enjeux et les contraintes d'autrui de manière à identifier les motivations, mais aussi les freins et limites à l'action de l'autre.

La solidarité

Coopérer, c'est accepter non seulement le succès collectif, mais aussi l'échec collectif. C'est accepter de partager les compliments, les récompenses, mais aussi les critiques, voire les reproches.

Coopérer, c'est oser la rencontre avec la différence

Le courage

Il n'existe pas de courage sans peur. Pour beaucoup, la peur est engendrée par la méconnaissance de l'autre, la non-compréhension de ce qui l'anime. Oser aller vers autrui, suspendre – un instant – notre jugement et dépasser la peur que peut inspirer la différence suppose curiosité et courage.

La solidarité

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.

L'humilité

Coopérer suppose de s'ouvrir à des représentations du monde, des convictions, des expériences et des compétences différentes. Accepter de ne pas avoir raison, de construire à partir d'un cadre réflexif et opérationnel nouveau suppose une certaine dose d'humilité, laquelle permet une remise en question féconde.

Coopérer, c'est faire le pari de la solidarité

La solidarité

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.

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? Penser solidarité, c'est envisager l'idée d'une cohésion interne ou d'une dépendance réciproque.

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?

ENGAGEMENT

S'engager, c'est trouver et entretenir la motivation

La convivialité au service du plaisir, donc de la motivation

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

L'être humain est un être social, dont la survie dépend de l'attachement – émotion primaire présente chez tous les mammifères supérieurs et qui chez l'homme évolue en l'amour – et de sa capacité à intégrer et à être accepté au sein d'un groupe.

S'engager, c'est décider, donner et trouver un sens à l'action

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'à 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.

Donner et/ou trouver un sens à l'action fait non seulement partie de la décision, mais aussi de l'engagement. Le sens est à la fois ce qui impulse et résulte de la décision.

S'engager, c'est dépasser la peur et la tentation de l'abandon

Le courage

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. 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-mêmes 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 :

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

PERFORMANCE

Performer, c'est accepter ses limites

L'humilité est une invitation à reconnaître 1. la limite de notre influence personnelle, de notre intelligence et de nos moyens individuels, 2. la nécessité de mettre en commun nos ressources.

Elle est :

- une invitation à renoncer à la seule victoire individuelle. Elle incite à repenser la croyance en la suprématie de la solution personnelle et à rechercher dans la stratégie collective l'issue victorieuse;
- 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, 3. enfin, l'acceptation de la défaite, de ses propres limites individuelles ou collectives, sans autodénigrement, face au talent reconnu et félicité de la concurrence, des autres membres de l'équipe, des autres filiales...

Performer, c'est se dépasser

Le courage

Paradoxalement, performer est aussi se dépasser. Le dépassement de soi (individuel ou collectif) suppose de repousser des limites internalisées, que l'on a faites siennes, que l'on estime s'imposer à soi.

Face à la possibilité de l'échec, face au risque, le dépassement engage du courage.

Performer, c'est créer de la valeur

La solidarité

La création de valeur – au sens où nous l'entendons chez Altrad – est holistique. Elle est plurielle et a vocation à concerner le plus grand nombre. Cette vision de la valeur s'appuie sur la solidarité, au nom de laquelle la création de valeur doit se répartir le plus justement possible entre tous.

Le respect

Créer de la valeur, c'est aussi tenter d'avoir un impact vertueux auprès des membres de notre groupe et plus largement à l'égard de nos parties prenantes et de notre environnement.

SÉCURITÉ

Garantir la sécurité, c'est protéger et se protéger

Le respect est une mesure 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. Il se comprend comme : 1. donner toute son importance à la valeur de l'autre, 2. respecter la différence, 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.

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.

On parle également de respect lorsqu'on évoque le respect de règles, de procédures, de lois, de valeurs, de hiérarchie, d'engagements, d'opinions, de traditions...

Respecter, c'est faire acte de protection et assurer la sécurité non seulement des êtres vivants, mais aussi des actifs matériels, ou encore d'idées et de valeurs.

Garantir la sécurité, c'est assurer la pérennité d'Altrad

La convivialité, le courage, l'humilité, le respect, la solidarité

Sécuriser le futur du groupe emprunte de nombreuses voies, parmi lesquelles :

- assurer la solidité financière du groupe, *i. e.* sa viabilité économique;
- garantir la pertinence de notre offre de produits et services compte tenu des attentes et besoins de nos clients;
- disposer d'équipes engagées et compétentes à même d'accomplir avec professionnalisme les tâches et rôles qui sont les leurs, *i. e.* construire un cadre de travail satisfaisant et sûr;
- proposer une vision susceptible de créer l'adhésion de nos équipes et de nos partenaires et de favoriser l'investissement humain et financier;
- oser être singulier et novateur;
- etc.

L'ensemble des valeurs d'Altrad sont ici mobilisées qui concourent à organiser et structurer nos relations vers la satisfaction d'un projet ambitieux commun.

Ces axes ne prétendent pas à l'exhaustivité; ils n'épuisent pas la réflexion que nous pouvons engager autour de nos valeurs, ni de leur déclinaison opérationnelle.

Ils sont une invitation à les contextualiser de manière à mesurer leur pertinence et leur apport au caractère singulier du groupe Altrad.

Avons-nous une compréhension homogène et partagée de nos valeurs?

Estimons-nous que ces valeurs continuent de caractériser nos relations et de les influencer positivement?

Pensons-nous qu'elles tissent ensemble une culture désirable, à même d'attirer à nous les talents dont le groupe a besoin pour relever les défis qui sont les siens?

Souhaitons-nous faire évoluer ce corpus ou considérons-nous qu'il constitue le socle intangible et immuable d'une culture par ailleurs évolutive?

À l'occasion de la célébration des 40 ans du groupe Altrad, ces questions peuvent – peut-être – être posées et débattues.

L'IMPULSION DU DIRIGEANT ET LA MOBILISATION DES ÉQUIPES : NOTRE ÉNERGIE

Le fondateur : le souffle créateur

Les individus que nous sommes ne cherchent pas le travail. Ce n'est pas leur but ultime. Je crois que ce qu'ils cherchent, c'est le bonheur et l'accomplissement. Parfois, cela passe par le travail.

Dans leur très grande majorité, les entreprises recherchent le profit, la rentabilité, l'efficacité, la satisfaction de leurs clients. Elles aussi, elles cherchent à "gagner leur vie" et à assurer leur pérennité.

Nous sommes donc face à une équation à la fois étonnante et compliquée : finalement, personne – ni les entreprises ni les individus – ne cherche le travail pour le travail. Et pourtant, c'est *a priori* ce qui nous réunit.

Dans quelle mesure le travail peut-il être au service d'intérêts plus grands, qui nous dépassent, et qui nous permettent d'accéder, individuellement et collectivement, à un certain degré de bonheur et d'accomplissement ?

En d'autres termes, comment pouvons-nous continuer à donner de la valeur et du sens à notre travail ?

Qu'est-ce qui nous motive et motive nos collaborateurs ?

La motivation relève d'une impérieuse nécessité. La motivation est au centre du dispositif managérial. Pourquoi ? Parce que tout leader cherche à attirer et retenir les meilleurs talents, les meilleurs collaborateurs.

L'argent, qui répond surtout à un besoin, ne suffit pas à motiver. Il ne participe pas à créer ce supplément d'âme qui est au cœur de la motivation.

Pour moi, la motivation s'apparente au désir. Vous savez, ce désir qu'Aristote définissait comme "l'unique force motrice" ou que Spinoza disait être "l'essence même des êtres humains".

Comme le décrit avec élégance le philosophe français André Comte-Sponville, "tout manager est un professionnel du désir de l'autre".

Chez Altrad, nous nous occupons avant tout du désir de nos clients. Nous plaçons la satisfaction de ce désir au cœur de nos préoccupations et de notre stratégie.

Je suis convaincu, intimement convaincu même, que la meilleure façon de fidéliser nos clients, c'est de fidéliser nos collaborateurs.

Et comment, dans le contexte que nous connaissons actuellement, pouvons-nous fidéliser nos collaborateurs ? En nous occupant de leur désir, c'est-à-dire de ce qui les motive, de ce qui les met en mouvement. En nous occupant de ce qui les met en vie.

Arrêtons-nous quelques instants sur cette notion de désir.

Qu'est-ce que le désir ? Pour moi, vous connaissez mon histoire, le désir a été d'abord et avant tout un manque. "Ce qu'on n'a pas, ce qu'on n'est pas, ce dont on manque, voilà les objets du désir et de l'amour", si vous me permettez de paraphraser les mots de Platon (*Le Banquet*).

Le désir est manque, et l'amour est désir.

Chacun d'entre nous va travailler pour combler un manque, le plus souvent, pour combler un manque ou un besoin d'argent.

En soi, le travail n'est pas une source de motivation. Tous ici, nous possédons un travail. Si le désir est un manque, comment pouvons-nous désirer ou aimer ce dont nous ne manquons pas ?

Or, en tant que leaders, en tant que managers, notre rôle est de créer les conditions de la motivation de nos collaborateurs. Notre rôle est de créer des conditions de travail telles que nos collaborateurs se sentent mieux au sein d'Altrad qu'ailleurs. Notre responsabilité est de permettre qu'à travail équivalent, nos collaborateurs, tout comme chacun d'entre nous, nous préférions travailler ici, dans ce groupe, dans notre groupe.

Mais le désir est plus que la résultante d'un manque. Il est aussi puissance et moteur. À ce titre, notre rôle est de créer les conditions de la réjouissance, de l'accomplissement, véritables moteurs de nos actions, qui font que l'on a envie de se lever le matin et de contribuer à quelque chose qui est plus grand que nous, qui nous dépasse. Tout simplement.

Il est de notre devoir de faire en sorte que nos collaborateurs se réjouissent de faire le métier qui est le leur, au sein d'Altrad, entourés de gens avec qui ils ont plaisir à travailler.

Qu'est-ce qui nous permet de nous réjouir, au juste, dans le travail ?

Pêle-mêle, je pense à : de meilleures conditions de travail, davantage de convivialité, une meilleure ambiance, plus de respect et de reconnaissance, avoir le sentiment de progresser, de se développer, de s'épanouir, avoir le sentiment d'une plus grande utilité sociale, participer à une aventure collective exaltante, appartenir à une communauté, être en harmonie avec ses valeurs personnelles.

Je crois sincèrement que se soucier de bien-être au travail n'est pas secondaire. Ce n'est pas le "*nice to have*" ou la cerise sur le gâteau. C'est le gâteau ! C'est notre responsabilité de managers.

Le défi qui est le nôtre n'est pas simple à relever. Pour quelle raison? Parce qu'il faut faire en sorte – alors même que nous ne travaillons pas par amour du travail – de parvenir à aimer et à faire aimer le travail que nous faisons.

Je pense que cela n'est possible que si – et seulement si – la puissance de chacun, sa puissance d'exister et d'agir peut s'épanouir au sein de l'entreprise.

D'où l'importance de la raison d'être

Une des manières de définir la raison d'être – c'est-à-dire ce qui fait que cela vaut la peine d'exister – c'est de s'intéresser au sens, à ce qui "fait sens".

S'intéresser au sens revient à s'intéresser à la valeur, donc à l'amour.

Je m'explique. Une chose, une idée, une valeur, un projet, une entreprise ne font sens qu'à proportion de l'amour que nous leur portons. Ce qui fait leur valeur, c'est la relation d'amour que nous entretenons avec chacun d'eux. Quelque chose peut être rare, si je n'en ai pas besoin, si cette chose ne m'intéresse pas, elle n'a pas de valeur pour moi. Ma relation d'amour avec cette chose est minimale.

Ce qui signifie que la valeur et le sens que j'accorde à mon travail dépendent de la relation d'amour que j'entretiens avec ce travail. Avec ce travail, parfois pour le travail lui-même, et surtout pour ce à quoi il me donne accès : mon développement personnel, la rencontre de gens que j'apprécie, ou une contribution à un objectif plus grand que moi, voire plus grand que l'activité même de l'entreprise.

Célébrer qui nous sommes et ce que nous souhaitons accomplir à l'avenir

La pandémie de Covid et la période d'instabilité qui lui a succédé ont rebattu les cartes. Nos modes de vie et de travail ont été – je le crois – durablement impactés.

Altrad a fait preuve d'une formidable résilience. Cette aptitude au rebond et au dépassement de soi dans les épreuves est une compétence dont nous faisons – collectivement – la démonstration jour après jour. À titre personnel – cette histoire vous est connue –, j'ai fait à maintes reprises l'expérience de la résilience. Paradoxalement, la résilience s'appuie à la fois sur l'acceptation et l'ambition : l'acceptation de ce qui est (sans résignation) et l'ambition de vivre malgré l'épreuve ou le traumatisme. Cette éthique de l'action est au cœur de "l'esprit fondateur" d'Altrad. Elle repose sur nos valeurs, et notamment le courage, l'humilité et la solidarité.

Cette année, notre séminaire est une invitation tout d'abord à célébrer ce que nous avons accompli ensemble, depuis toutes ces années. C'est aussi l'opportunité de poursuivre la réflexion que nous avons entamée ces dernières années au sujet de notre projet commun, de nos valeurs, de notre culture, de notre raison d'être, ce pourquoi nous choisissons de nous réunir pour accomplir, ensemble, ici, quelque chose d'unique que nous pensons ne pas pouvoir faire ailleurs, de la même façon pour obtenir le même niveau de satisfaction, de plaisir et d'accomplissement. Pour le futur, que voulons-nous accomplir ensemble et comment? Que souhaitons-nous préserver et que sommes-nous prêts à abandonner?

Dans un monde incertain, le besoin de clarté et de visibilité se fait pressant. Ce séminaire 2025 est une opportunité d'introspection et de projection. C'est une nouvelle occasion d'explorer le sens de nos actions individuelles et collectives : à éclairer, à définir, à concevoir, et à mettre en œuvre ce qui fait sens pour nous, pour nous Altrad, pour les prochaines années et peut-être décennies.

Ensemble, cette année encore, engageons une conversation, une discussion, un échange fécond d'idées, d'interrogations, de challenge, de débat. Éclairons notre engagement renouvelé au service d'une raison d'être ambitieuse et de la pérennité du groupe Altrad.

MOHED ALTRAD, Fondateur & Président

L'impulsion initiale du fondateur conjuguée à l'enthousiasme des premiers salariés, puis des suivants, confèrent à l'entreprise l'énergie dont elle a besoin pour se mettre en mouvement et en action.

Sans doute le souffle créateur originel imprime-t-il à la fois une direction, un sens et une culture. L'histoire du groupe Altrad se confond largement avec celle de son fondateur. L'un et l'autre ont dessiné des destins exceptionnels dont nous sommes les héritiers. La mise en mots de ces destins est la fiction qui cimente nos relations.

Si fort que soit le souffle créateur, il ne peut pourtant survivre que s'il est repris, adopté, modelé par les personnes qui rejoignent l'entreprise au fil des ans et de son développement. Rappelons qu'est souffle ce qui contient de l'oxygène, c'est-à-dire le carburant inspirant et motivationnel à même d'entraîner les autres dans une vision. Le souffle est impulsion. Il devient concrétisation dès lors qu'il est accueilli. Il manifeste donc pleinement ses effets lorsqu'il y a rencontre entre une inspiration et une aspiration. En d'autres termes, à partir du moment où chacun, en responsabilité, fait le choix d'un destin partagé.

Plus prosaïquement, au sein de l'entreprise, l'esprit fondateur se matérialise en termes d'expression d'une raison d'être singulière : offre (services et produits), performance (rentabilité et pérennité) et création de valeur. Ainsi que nous l'avons évoqué précédemment, il est possible de décomposer l'esprit du fondateur en trois éléments principaux :

- L'état d'esprit du propriétaire/actionnaire : "chaque euro est mon euro", ce qui, dit autrement, correspond à l'état d'esprit dans lequel chacun assume une part de responsabilité sur le résultat et les moyens engagés pour l'atteindre.
- L'obsession de la première ligne : *i. e.* notre capacité à demeurer au plus près des besoins de nos clients et à entretenir avec eux un dialogue continu et sincère.
- L'état d'esprit de "révolte" : *i. e.* notre capacité à garder comme point de focus la raison d'être de notre activité, la volonté qui est la nôtre, le "combat qui est le nôtre" au service de la satisfaction d'un besoin jusque-là pas ou pas suffisamment couvert par le marché.

Si l'esprit du fondateur est généralement fort présent et largement partagé à l'origine et au début du développement d'une activité, il peut tendre à se dissiper au fur et à mesure de l'aventure avec la croissance, la professionnalisation et la complexification de l'organisation.

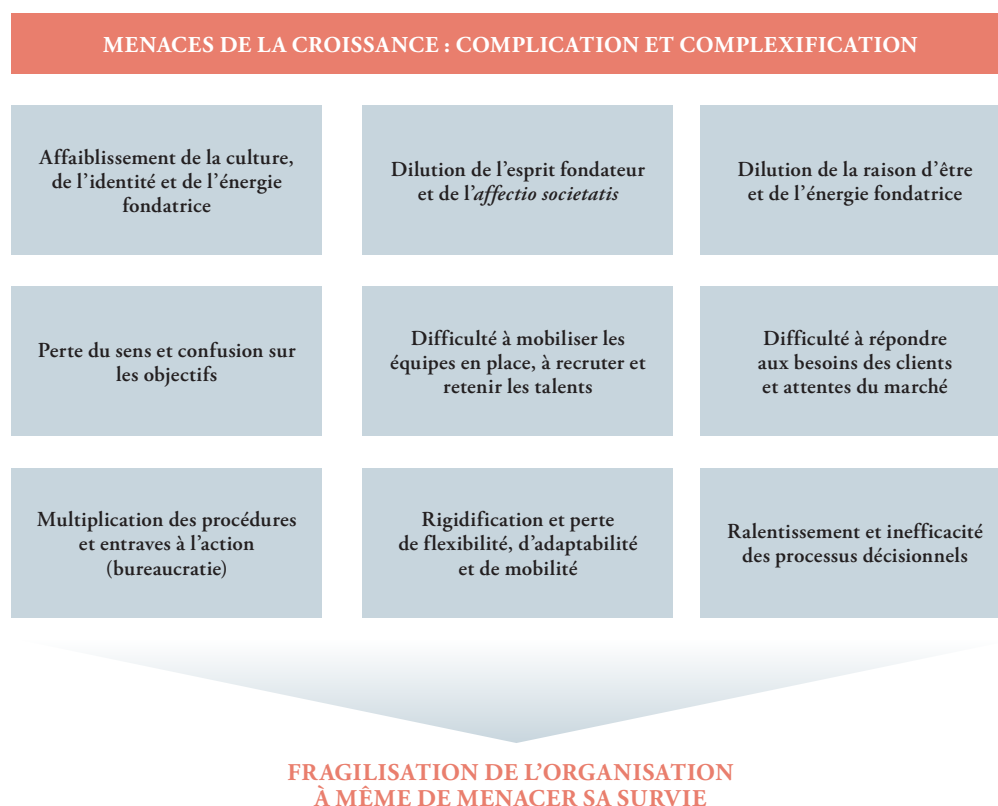
Au sein de nombre d'entreprises, on observe un *affectio societatis* ("l'élément intentionnel indispensable à la formation du lien qui unit les personnes qui ont décidé de participer au capital d'une société, qu'elle soit civile ou commerciale", à sa création et à son développement) très fort au début, qu'illustrent :

- un niveau d'engagement élevé ;
- des relations marquées du sceau de l'enthousiasme, de l'affect et de l'espérance ;
- la prévalence de la qualité (par rapport à la quantité).

Très logiquement, toute organisation change de nature à mesure qu'elle croît.

- La multiplication des acteurs en son sein et ceux avec lesquels elle est en interaction ainsi que la diversité des identités en relation que cela suppose impactent son identité propre.
- L'offre de services et de produits évolue et avec elle la demande des clients : si ces derniers pouvaient être séduits par l'innovation initiale, ils sont de plus en plus demandeurs d'une qualité constante.
- La relation avec les fournisseurs se complexifie : il s'agit de faire coexister une relation de partenariat et des exigences de marges de part et d'autre.
- L'entreprise doit se structurer pour faire face à la croissance de son effectif, à la variété des territoires sur lesquels elle est implantée, à l'élargissement de son offre et potentiellement à la transformation de son objectif. Cette structuration entraîne souvent :
 - une multiplication des procédures (complication) et des processus (complexification),
 - une clarification et une spécialisation des rôles,
 - un usage élargi du reporting et une attention croissante aux indicateurs chiffrés.

Les menaces qui pèsent sur l'entreprise à l'occasion de sa croissance – et de la possible dilution de l'esprit du fondateur, associée (ou non) à la diminution de l'engagement des équipes (tous deux sources et expressions de l'énergie vitale de l'organisation) qui s'ensuivent – sont sommairement résumées dans ce schéma :



Renouer avec "l'esprit fondateur" par la réactivation, voire l'adaptation consentie de nos valeurs et de notre culture, simplifier les procédures et les normes, clarifier raison d'être et objectifs, valoriser les contributions de chacun... sont autant de moyens de maintenir vivants le souffle créateur et l'engagement des équipes, sans la mobilisation desquelles aucun projet d'entreprise ne peut exister.

Dans quelle mesure Altrad bénéficie-t-il (majoritairement) de son échelle et de sa croissance? En quoi la sophistication et la professionnalisation de notre organisation nous privent-elles potentiellement de l'agilité et de la proximité avec nos marchés dont nous avons besoin pour demeurer en phase avec les besoins et exigences de nos clients? À partir de quel moment courons-nous le risque d'une certaine déconnexion dès lors que la majeure partie de notre énergie est dédiée à l'administration de notre société au détriment de la réalité de notre marché?

Comment, dans le contexte de transformations consécutives et conséquentes que nous connaissons depuis plusieurs années, parvenir à préserver l'énergie fondatrice et entretenir la mobilisation des équipes? Avons-nous su conserver, voire adapter, la mentalité de notre fondateur, marquée d'esprit conquérant et d'une réelle proximité, avec la réalité de nos marchés et de nos clients?

L'OBJET SOCIAL ET NOTRE RAISON D'ÊTRE : NOTRE CAP

*Celui qui a un pourquoi
qui lui tient lieu de but
peut vivre n'importe
quel comment.*

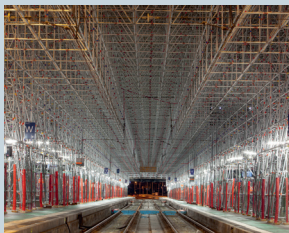
FRIEDRICH NIETZSCHE

L'objet social d'Altrad : notre mission

Notre mission est double. Elle se décompose en 1. la fabrication et la vente d'équipements de construction, d'une part, et 2. une offre de services à l'industrie, d'autre part.

Offre d'équipement

Historiquement, il s'agit du métier d'origine d'Altrad. Nous fabriquons et fournissons les produits et équipements répondant au mieux aux besoins du marché de la construction, du bâtiment et du secteur public.

Échafaudages	Produits pour le bâtiment	Offre aux collectivités
		
À travers ses filiales spécialisées, le groupe Altrad conçoit, fabrique et met à disposition – notamment des sociétés de services à l'industrie – un matériel d'échafaudages de qualité, innovant, tourné vers la recherche de solutions techniquement sûres et adaptées aux besoins de ses clients. Notre gamme comprend également des échafaudages dédiés au secteur de la construction, du bâtiment et des travaux publics.	Le groupe Altrad est un leader de produits pour le bâtiment : premier fabricant mondial de bétonnières et de brouettes, il conçoit, produit ou distribue également des étais et étaitements, du matériel de coffrage, de compactage, des outils de coupe, des pompes ou encore des outils de travail du béton.	Mobilier urbain Le groupe Altrad propose un choix très large de mobilier urbain à destination du secteur public et s'inscrit ainsi dans une démarche de vivre ensemble et de contribution à l'intérêt général. Nos équipes sélectionnent et proposent, à tous types de collectivités, les éléments idoines pour s'équiper et aménager leurs espaces publics, toujours au meilleur rapport qualité-prix.

Pour nos clients, les bénéfices sont principalement les suivants :



APPROCHE PARTENARIALE

Au fil des années, nous sommes passés d'une logique de prestataire à une logique de partenaire, avec une forte capacité de nos équipes à intégrer les besoins clients.



QUALITÉ DES ÉQUIPEMENTS

Depuis sa création, Altrad s'implique dans une démarche qualité et un processus d'amélioration continue, en associant ses équipes de design, sa production et ses clients.



INNOVATION

L'innovation est présente dans toutes les réflexions du groupe. Altrad évolue ainsi sur la base de retours d'expérience, d'une forte capacité à se renouveler, et d'une R&D constante.



MAÎTRISE DES COÛTS

Notre capacité de production a pour objectif de servir au mieux les clients : nous identifions les facteurs d'évolution des coûts, recensons les gisements d'économie et proposons des axes de travail pour lutter contre l'augmentation des coûts de matières.

Offre de services

Sommairement définie, notre mission consiste à aider nos clients à rentabiliser leurs équipements industriels sur la durée.

Pour ce faire, Altrad services offre des solutions industrielles innovantes à des secteurs d'activité et marchés exigeants.

Tout au long du cycle de vie d'une installation, depuis sa phase de construction, en passant par l'extension de son cycle de vie et jusqu'à son démantèlement, nos équipes veillent à ce que les actifs de nos clients restent sûrs, fiables et performants.

Nous proposons des solutions sur mesure au travers d'un package intégré reposant sur une triple expertise :

- notre capacité à comprendre les objectifs et les enjeux liés à l'intégrité des actifs de nos clients ;
- notre capacité à élaborer des solutions d'ingénierie ;
- notre expertise jumelée à notre expérience en matière d'exécution de travaux.

Altrad Services est un prestataire de rang mondial proposant une large gamme de services techniques et d'ingénierie.

Notre objectif s'inscrit dans la logique de durabilité qu'énonce notre raison d'être. Ainsi, nous aidons nos clients à prolonger la vie et à optimiser le coût de leurs actifs et équipements les plus critiques.

La force de notre offre de services repose sur la mise en place de solutions complémentaires, avec des projets que nous accompagnons sur toute leur durée. Nous veillons systématiquement à ce que chaque *process* soit performant et mis en œuvre suivant un planning bien précis.

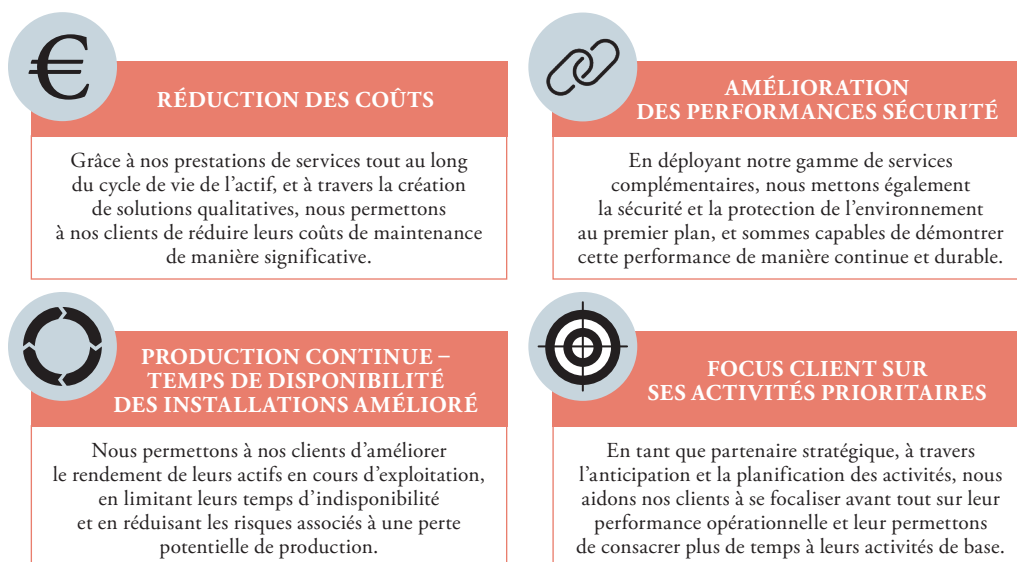
Ces solutions peuvent être répertoriées en 7 grandes familles de services industriels hautement techniques :

Ingénierie de maintenance 	Inspection 	Accès 
• Analyse de maintenance • Gestion de la maintenance • Service d'inspection & de gestion de la corrosion • Technologie des matériaux • Services additionnels	• Contrôles non destructifs • Inspection de la splash zone • Inspection à distance et nettoyage des réservoirs • Prévention contre la chute d'objets • Inspection et certification des équipements de levage • Inspection des tubes de forage et inspection tubulaire • Études UTM • Évaluation technique des performances d'isolation	• Échafaudages • Plateformes mobiles d'accès • Installation de filets et planchers • Techniques de travaux sur cordes

Traitement de surface 	Protection passive incendie 
• Techniques abrasives traditionnelles • Projection d'eau à UHP • Atelier de traitement de surface • Décapage par induction • Revêtement anticorrosion • Revêtement sur béton • Métallisation • Imperméabilité béton • Applications spécifiques au domaine de la construction • Revêtements spéciaux de réservoirs • Système de réparation composite • Nettoyage des échangeurs thermiques • Dépollution (structures amiantées) • Nettoyage chimique • Systèmes d'aspiration	• Revêtements intumescent • Joints coupe-feu • Solutions coupe-feu • Travaux réfractaires • Enrubannages

Travaux et projets mécaniques	Isolation
 • Maintenance mécanique • Préfabrication de tuyauteries • Fabrication de modules • Tuyauterie, chaudronnerie et travaux mécaniques • Intégrité du piping • Levage et montage • Maintenance et réparation de risers, caissons et structures immergées • Réparation, avec Cofferdam, de risers et jackets • Modification et remplacement de grues • Découpe et enlèvement • Remplacement des nez de torche et modifications de torches • Renforcement des structures (jackets) des plateformes • Inspection et réhabilitation du béton • Remplacement et réparation des “swivels” • Habitats pour travaux à chaud • Gestion et traitement complets des échangeurs thermiques • Rivetage et assemblage spécialisés • Réservoirs de stockage	 • Isolation thermique chaud • Isolation cryogénique • Isolation sonore • Pré-isolation • Ateliers de préfabrication • Confinements • Corrosion sous isolation • Industrie marine/Aménagement d'intérieurs

Pour nos clients, les bénéfices sont principalement les suivants :



La raison d’être d’Altrad : notre vocation “Construire un monde durable”

C’est là notre contribution unique et singulière au monde, construire de manière durable et responsable, moins dans son expression que dans la manière dont nous l’envisageons concrètement.

La définition et la mise en œuvre d’une raison d’être, pour qu’elles ne restent pas lettre morte ou correspondent tout au plus à une déclaration d’intention, représentent un travail intense et complexe, et nécessitent une attention et un engagement de tous les instants.

Nous cherchons à attirer et retenir les talents qui rejoignent Altrad non simplement pour y exercer un métier, mais pour concrétiser et faire vivre un projet.

Cette raison d’être est notre “pourquoi” et notre “pour quoi”, à la fois cause (en ce qu’elle s’explique par les choix successifs qui ont été opérés au fil des ans) et but, finalité. Elle implique la question du sens que revêt pour nous notre activité, au-delà de sa dimension strictement commerciale. Elle engage une réflexion sur la finalité humaine, sociale et éthique.

Elle complète avantageusement la “raison d’avoir” de notre groupe qui – à l’instar de toute société commerciale – vise à créer et/ou répondre à un besoin.

Convaincus que les êtres humains ne sont pas capables de travailler et de développer sur le temps long une motivation sans finalité ni sens, nous avons choisi d’inscrire nos activités dans une démarche qui excède notre objet social.

En outre, il nous apparaît que l’entreprise ne peut se concevoir comme le lieu d’une seule création de valeur économique et financière. Elle est aussi un espace et un moment de création de valeur plus holistique. Elle ne peut s’affranchir d’une réflexion quant à sa responsabilité sur son environnement immédiat et plus largement sur le monde.

Cette raison d’être nous apparaît d’autant plus fondamentale à honorer que nos services et équipements sont :

- consommateurs d’énergie ;
- consommateurs d’eau ;
- consommateurs de matières premières ;
- utilisateurs de matières et produits chimiques et dangereux ;
- exercés dans des environnements périlleux.

Notre raison d’être dit la signification de nos projets, leur temporalité, leur rythme, leur utilité, leur impact et l’influence que nous avons ou entendons avoir sur le monde en termes de contribution. Elle est, à ce titre, constitutive de notre identité et, nous le pensons, à même de nourrir le désir de nos équipes, de nos clients et autres partenaires. Elle nous rend plus lisibles, plus attractifs, mais aussi plus responsables individuellement et collectivement.

Réaliser une telle raison d’être emprunte la voie de notre responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Mais quel est le sens de cette formule ? Que contient-elle ? Notre compréhension en est-elle partagée ? En quoi Altrad peut-il contribuer de manière unique, singulière, différenciée et identifiable, à construire un monde durable, d’autant plus que ses activités s’exercent auprès de clients industriels ?

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

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

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

Nous travaillons individuellement et collectivement, et en étroite collaboration avec nos partenaires, à minimiser l'impact de nos activités sur l'environnement et à développer une approche du travail respectueuse des personnes, des biens et du vivant.

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

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

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

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

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

CRÉATION DE VALEUR SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

EXCELLENCE DE LA RAISON D'ÊTRE

RSE VERTUEUSE

Responsabilité sociale L'ENTREPRISE	Responsabilité sociétale LA SOCIÉTÉ	Responsabilité environnementale LA PLANÈTE
Cadre social au nom duquel Altrad s'engage à prendre en compte l'impact subjectif de ses décisions pour ses collaborateurs et l'entreprise en général : • respect des législations du travail ; • évaluation des conséquences potentielles des résultats des décisions (conditions d'emploi et de travail, sécurité...); • initiatives visant à prévenir les risques psychosociaux et corriger les dysfonctionnements.	Cadre citoyen visant à circonscrire le champ des obligations qu'Altrad s'engage à respecter et des devoirs qu'il définit pour lui-même afin que ses activités bénéficient à la société dans son ensemble : • définition du contrat moral et éthique vis-à-vis de la société ; • création d'initiatives et de projets à même de bénéficier à des populations identifiées.	Cadre écologique visant à préciser les devoirs et comportements associés qu'Altrad entend mettre en œuvre afin de garantir le meilleur équilibre possible entre l'économie et l'écosystème : • respect des normes environnementales ; • création d'initiatives et de projets "verts" ;

ÉTHIQUE GLOBALE

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

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

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'un des principes et engagements qui guident notre action est d'opérer partout et tout le temps d'une manière sûre et responsable avec le plus grand respect pour la santé et la sécurité de nos employés, nos sous-traitants, nos clients et l'environnement dans lequel nous travaillons.

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

Les risques auxquels nous sommes exposés sont de nature organisationnelle, humaine, structurelle, sanitaire et conjoncturelle :

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

Autant de risques qu'il est impérieux de suivre et de minimiser autant que faire se peut.

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.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Responsabilité sociétale

Le divorce (plus ou moins avéré) que certains dénoncent entre les entreprises et la société prend sans doute sa source dans la perception 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 de nombreux 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 léguons à nos enfants et petits-enfants, mais aussi aux autres espèces du vivant, est aujourd'hui largement partagée.

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

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

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

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

Animé depuis toujours par des valeurs de professionnalisme, mais aussi résolument humaniste et respectueux de l'éthique et de la sécurité des hommes et des femmes, le groupe Altrad a su développer une profonde culture de la responsabilité.

Plus concrètement, pour assurer et accroître la pérennité et la compétitivité de l'entreprise, nous avons à cœur de créer un juste équilibre entre performance économique, développement et épanouissement des hommes, respect de l'environnement et engagement sociétal et citoyen.

UNE IDENTITÉ PROCESSUELLE

En philosophie, on appelle identité ce qui reste identique (c'est là l'étymologie même d'*identité*) malgré le changement. En ce sens, l'identité se réfère aux caractères essentiels et non accidentels.

L'approche systémique – éminemment relationnelle – envisage la construction de l'identité comme non seulement constante (identité évolutive), mais aussi interactionnelle (fonction des relations que nous tissons au fil de notre existence). Processuelle et influençable, l'identité n'est donc ni stable ni définie une fois pour toutes.

Le récit de l'aventure passée d'Altrad met en exergue cette dimension processuelle, l'identité du groupe étant la résultante d'une série d'événements, de rapprochements, d'apports extérieurs, d'évolutions internes.

En effet, l'histoire d'Altrad est ponctuée d'étapes qui ont contribué à façonner son identité et à la faire évoluer.

Altrad Services s'organise autour d'équipes pluridisciplinaires disposant d'une richesse d'expertises sans précédent. Nous sommes aujourd'hui capables de proposer une offre totalement inédite sur le marché, adaptée aux besoins spécifiques de chaque client. Cette valeur ajoutée et cette richesse sont le fruit de plusieurs histoires singulières qui ont permis de faire naître Altrad Services.

- 1985 : le groupe Altrad est créé à Montpellier, en France.
- Aujourd'hui, toujours dirigé par son fondateur Mohed Altrad, le groupe est devenu en 40 ans un acteur majeur sur le marché de la production et de la distribution de matériels pour le bâtiment.
- En 2006, le groupe entame un tournant en prenant le contrôle de Balliauw, société spécialisée dans les services à l'industrie.
- En 2015-2017, cette approche stratégique est confirmée puisque Altrad va plus que tripler sa taille en moins de deux ans, suite aux acquisitions successives de trois géants européens dans les métiers des services industriels : tout d'abord le néerlandais Hertel, puis le français Prezioso Linjebygg, et enfin le leader britannique Cape plc.
- Ces trois opérations majeures viennent compléter une liste déjà importante de sociétés spécialisées dans la prestation de services à l'industrie : Altrad Services est aujourd'hui le fruit d'une intégration réussie de diverses sociétés Altrad, toutes leaders sur leurs marchés respectifs : Altrad Balliauw, Hertel, Prezioso Linjebygg, Cape plc, mais aussi Altrad Rodisola, Altrad NSG, Poujaud et Comi Service.
- Dès 2020, le groupe Altrad continue ses opérations de croissance externe : en 2020, c'est tout d'abord Adyard qui rejoint les rangs des sociétés de services Altrad. Puis 2021 est une année d'acquisitions sans précédent, aussi bien en termes de sociétés intégrées (onze), que de chiffre d'affaires additionnel relatif à ces opérations de croissance (autour de 1,7 milliard d'euros). (Source : www.Altrad.com)

L'identité processuelle raconte les influences multiples : celles qu'une entité ou une personne donnée a sur son environnement et celles que ce dernier a réciproquement sur elle.

La croissance de toute entreprise se caractérise par une série de critères et phénomènes le plus souvent associés :

- expansion territoriale ;
- élargissement de l'offre : diversité des activités au-delà du métier d'origine ou des produits initiaux ;
- formalisation des processus ;
- changement de culture ;
- modification des objectifs.

Cela signifie que, paradoxalement, pour survivre, toute entreprise doit mourir à elle-même.

Le mystère est celui-ci : comment l'organisation peut-elle, alors même qu'elle est si différente de ce à quoi elle ressemblait à l'origine, continuer de "se penser" – si tant est qu'une personne morale puisse être appréhendée comme une entité douée de conscience et de conscience de soi ! ("Se penser" constitue en l'espèce un abus de langage ; acceptons ici néanmoins de tenir l'illusion) – de se penser, donc, ou de se vivre comme invariable à elle-même en termes identitaires ?

L'analogie avec les êtres vivants, et les humains en particulier, peut ici être convoquée : tout enfant qui naît subit, au fil des ans, des transformations physiques, psychologiques et émotionnelles considérables qui modifient profondément son aspect extérieur et sa cognition de soi et du monde. Néanmoins, il continue de se penser "un" et d'entretenir un sentiment d'identité immuable (une essence ?) en dépit des altérations considérables dont il est le siège.

Autre paradoxe apparent quant à la construction de l'identité (personnelle ou organisationnelle) : c'est en copiant, en imitant sans cesse les autres, selon le principe de "mimesis universelle" qui s'impose à nous et par lequel nous sommes, depuis la naissance jusqu'à notre mort, en interaction avec autrui, que nous apprenons, grandissons et devenons nous-mêmes : "C'est au cœur de la relation, dans l'échange, et par la dynamique du désir mimétique, que l'homme naît au mouvement psychologique et à lui-même, que son identité et son individualité peuvent se forger¹⁹." Devenir soi emprunte le chemin de l'imitation !

Ces emprunts sont spatiotemporels : nous imitons autrui à l'époque dans laquelle nous vivons, dans un espace commun au nôtre, et également en nous inspirant d'autres et de nous-mêmes, à d'autres époques et/ou en d'autres lieux.

Notre identité, loin de nous être donnée et acquise définitivement, résulte d'une évolution incessante sous l'effet d'influences multiples que nous choisissons, plus ou moins consciemment, de prendre à notre compte ou d'imiter. Elle est donc mouvante, processuelle, dynamique, plastique et malléable.

Le groupe Altrad est lui aussi modelé – nous le croyons – par ce processus transformationnel. Depuis sa création en 1985 en tant que société Altrad, son évolution a été remarquable, à tous points de vue :

- en termes d'activité ;
- en termes d'effectif ;
- en termes de chiffre d'affaires ;
- en termes d'implantation territoriale ;
- ... pour n'évoquer que ces paramètres.

La croissance exponentielle – tant interne qu'externe – que nous avons connue, en particulier au cours des dix dernières années, a profondément impacté l'identité de l'entreprise.

Par quel truchement, par quel récit, par quelle conviction continuons-nous néanmoins à parler du groupe au singulier, célébrant ainsi son extraordinaire continuité ? Peut-être grâce au maintien d'un axe, d'un noyau, d'une essence qui, en dépit des modifications significatives, continuent d'être pensés et revendiqués dans leur unicité et invariabilité : "One Altrad".

La référence au nom Altrad – dénomination et bannière fédératrice – participe de ce sentiment de continuité qui, associé à un projet commun et à la réputation du groupe, contribue à créer les conditions d'une volonté et d'un sentiment d'appartenance.

UN GROUPE EN PERPÉTUELLE TRANSFORMATION : LES ACQUISITIONS

Altrad est aujourd'hui un leader mondial dans la prestation de services destinés à un large éventail de secteurs industriels. Le groupe est également un leader dans la fabrication et la distribution d'équipements pour le marché de la construction et du bâtiment.

Basé à Montpellier, en France, le groupe Altrad est présent en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique, en Asie, dans les Amériques et le Pacifique. Il est dirigé par son fondateur et président Mohed Altrad.

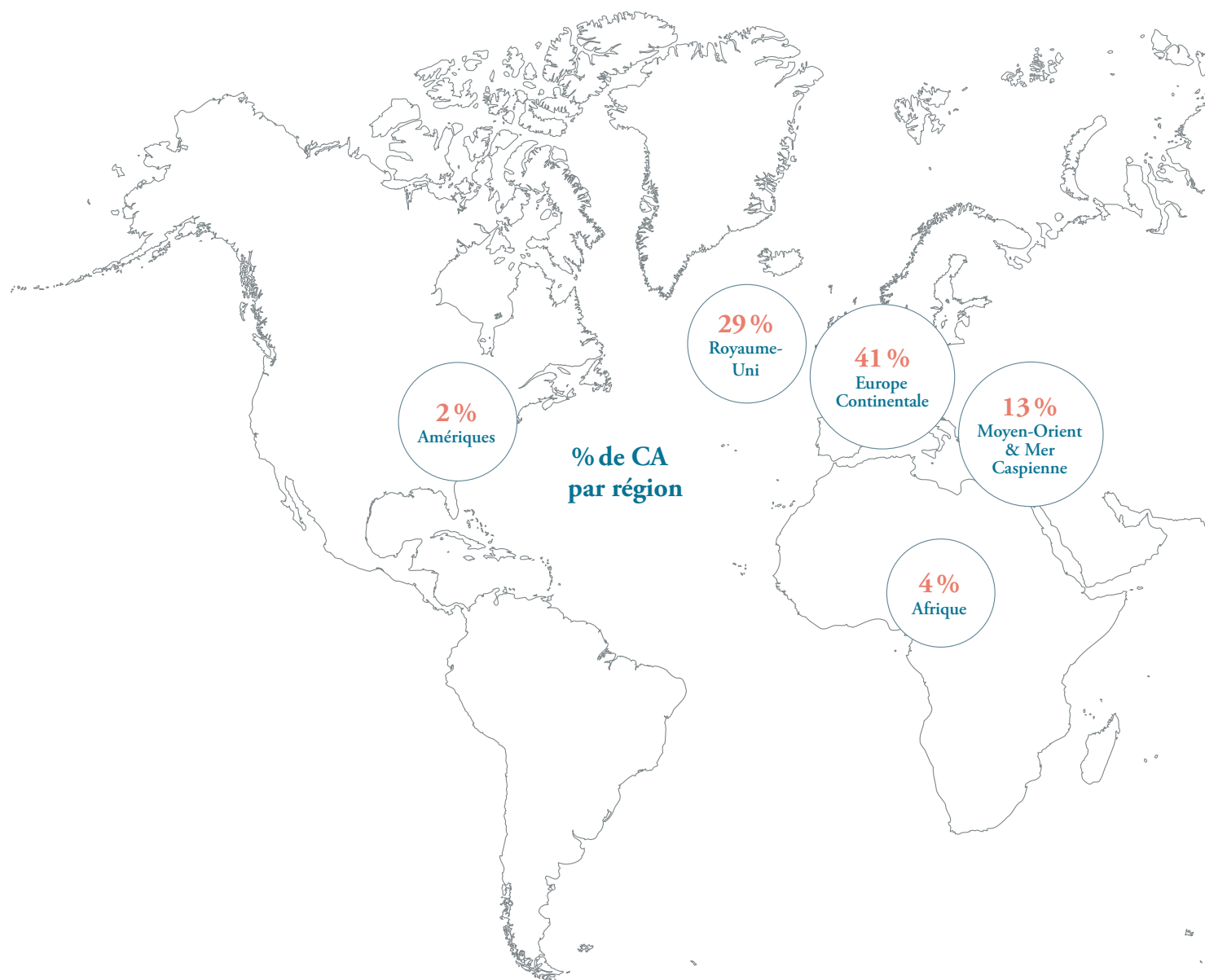
À ce jour, il compte quelque 60 000 employés, 380 filiales réparties dans 54 pays, réunis sous une même bannière : "One Altrad".

Le groupe Altrad poursuit la stratégie de croissance externe qu'il a entamée il y a plusieurs années.

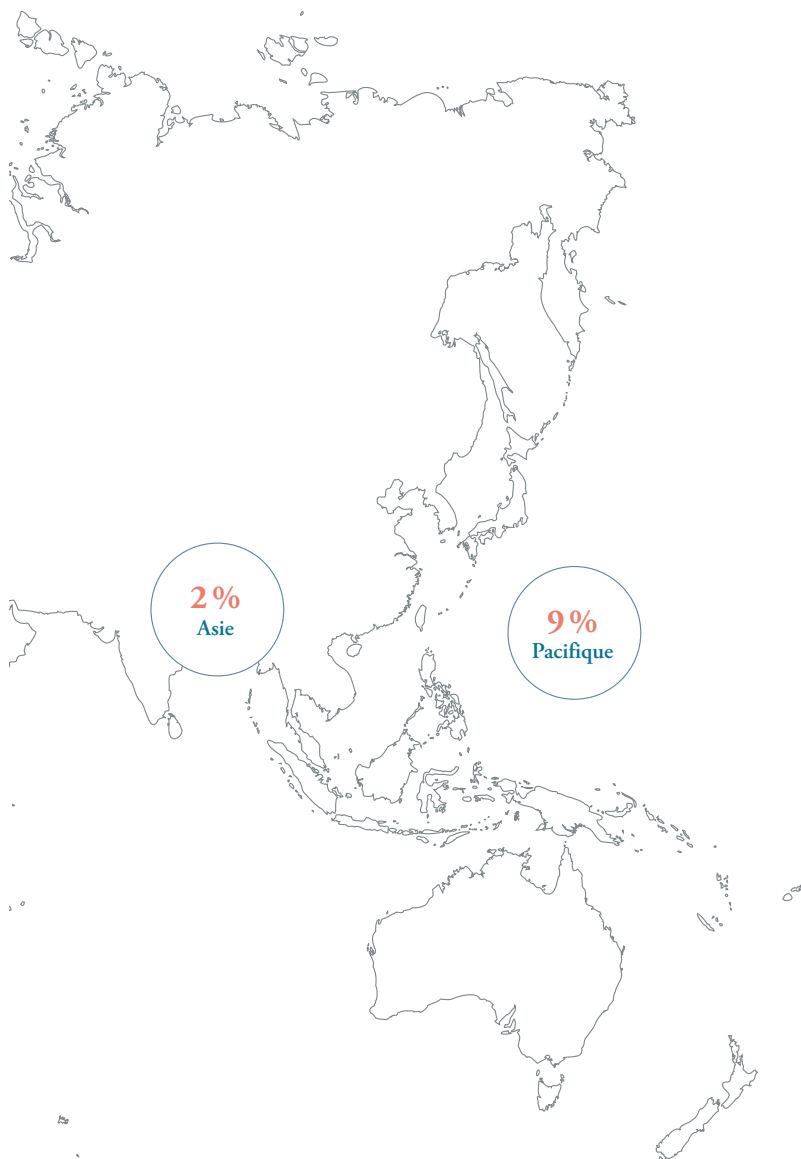
Depuis 2020, ce sont pas moins de 14 acquisitions qui ont été réalisées, se traduisant par l'intégration de quelque 24 000 nouveaux employés.

Ces 14 acquisitions ont abouti à l'augmentation du chiffre d'affaires à hauteur d'environ 2,8 milliards d'euros, lequel chiffre d'affaires s'établit désormais à plus de 5 milliards d'euros annuels.

Nos marchés géographiques



Grâce à sa croissance organique couplée aux opérations d'acquisitions, Altrad a continué à étendre son empreinte au niveau mondial, pour devenir un leader du marché dans les pays où le Groupe opère, offrant des services intégrés et des solutions d'équipement à ses clients.



Répartition régionale 2023

2 161 m € Europe continentale
17 587 employés

1 502 m € Royaume-Uni
10 970 employés

685 m € Moyen-Orient
& Mer Caspienne
20 522 employés

470 m € Pacifique
3 128 employés

205 m € Afrique
3 269 employés

133 m € Amériques
606 employés

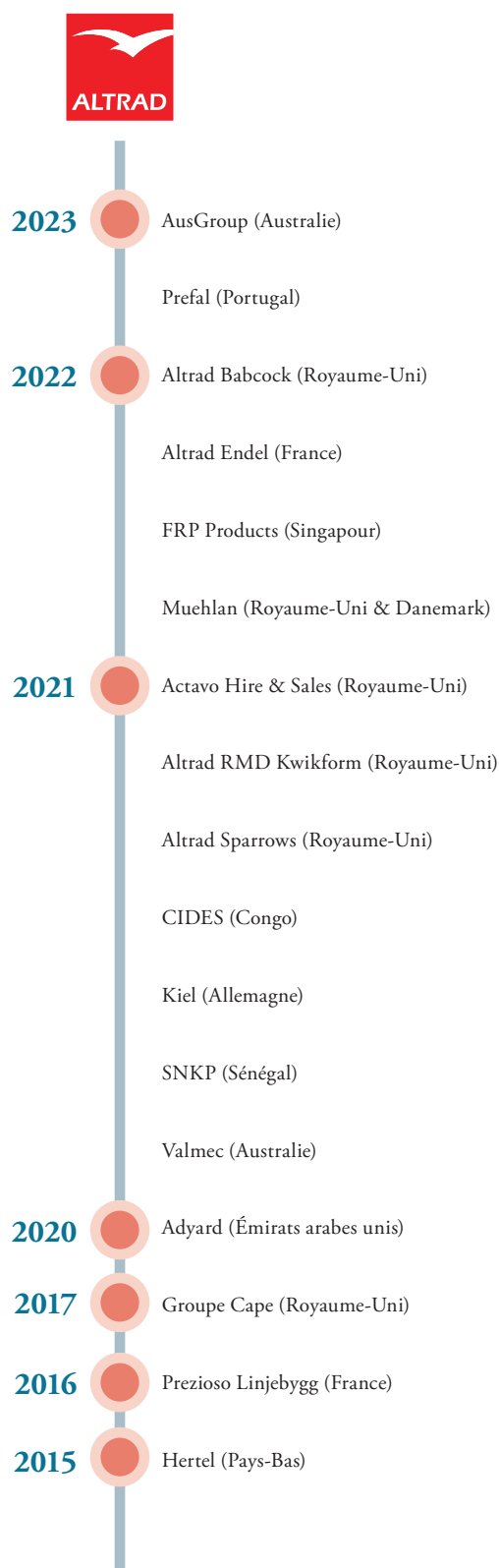
130 m € Asie
3 006 employés

Chiffre d'affaires

5 286 m €
≈ 60 000

Employés au 31 Août 2023

Après consolidation et annulation des intercos



Acquisitions

Entre 2020 et 2023, le groupe Altrad a réalisé 14 acquisitions à forte valeur ajoutée :

ADYARD (Abu Dhabi, 2020) – Acquérir Adyard fut pour le groupe une véritable opportunité, compte tenu de sa réputation régionale bien établie, de son carnet de commandes fourni, de son personnel de grande qualité et de sa gamme unique de services qui complétait et améliorait parfaitement la gamme de services existante déjà proposée dans la région.

SNKP (Sénégal, 2021) – L'acquisition de SNKP a renforcé la position d'Altrad en matière de services industriels dans les secteurs de l'énergie et de la construction au Sénégal et dans d'autres pays africains ; devenant une filiale créatrice d'opportunités pour Altrad Services Afrique et pour le groupe au sens large.

Kiel (Allemagne, 2021) – Fort de ses 75 ans d'expérience, le groupe Kiel a rejoint le groupe Altrad en sa qualité de société leader de maintenance mécanique et de travaux de tuyauterie, dotée d'une clientèle solide dans les secteurs chimique, pétrochimique, pharmaceutique, du raffinage, des centrales électriques et des industries alimentaires.

Actavo Hire & Sale (Royaume-Uni, 2021) – Désormais Altrad Generation est le plus grand fournisseur britannique de produits d'accès, d'échafaudage, de sécurité et de formation. Elle se compose de quatre divisions : la location et la vente de systèmes d'accès non mécaniques, de produits et solutions d'accès, de services de formation et de solutions d'exportation.

Valmec (Australie, 2021) – L'acquisition de Valmec fut, quant à elle, une occasion exceptionnelle afin d'étendre notre position dans la région Asie-Pacifique ; avec des solutions déployables tout au long du cycle de vie des installations : conception, construction, maintenance et intégrité des actifs, au profit d'un large éventail de secteurs dans l'énergie et l'industrie.

CIDES (Congo, 2021) – L'acquisition de CIDES Congo, un prestataire de premier plan pour les services d'inspection et de travaux sur cordes, a renforcé la présence du groupe dans le pays aux côtés d'Altrad Services Congo, offrant la possibilité d'approfondir nos relations avec les clients existants et d'augmenter nos parts de marché.

Muehla (Royaume-Uni et Danemark, 2022) – Muehlan au Royaume-Uni et au Danemark fournit des services de protection de surface et des services industriels en général, ce qui représente une acquisition à valeur ajoutée pour Altrad en renforçant notre activité offshore au moyen d'une ampleur et de capacités renouvelées.

FRP Product (Singapour, 2022) – L'acquisition de FRP, une entreprise nationale de premier plan située à Singapour et spécialisée dans la protection anti-corrosion, étend l'empreinte du groupe Altrad dans la région Asie-Pacifique et représente une opportunité à forte valeur ajoutée pour la clientèle et l'offre de services de l'entreprise et du groupe.

AusGroup (Australie, 2023) – L'acquisition d'AusGroup, en plus de l'acquisition de Valmec, a permis à Altrad de se positionner solidement sur le marché australien et de proposer une gamme complète de services intégrés de fabrication, de construction et de maintenance à nos clients.

Prefal (Portugal, 2023) – Prefal a développé une solide expertise dans les activités industrielles d'isolation (thermique, acoustique) de protection passive incendie et d'échafaudages, devenant un prestataire de services majeur pour nos clients de premier plan, dans de nombreux secteurs industriels.

Chiffres clés *Les chiffres clés IFRS*

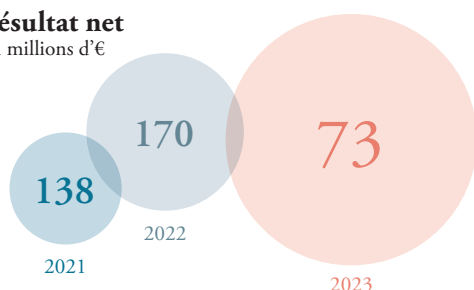
Chiffre d'affaires

En millions d'€



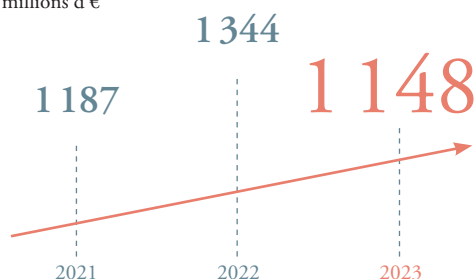
Résultat net

En millions d'€



Fonds propres Y compris autres fonds actionnaires

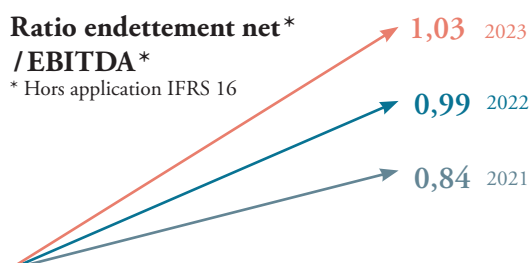
En millions d'€



Ratio endettement net*

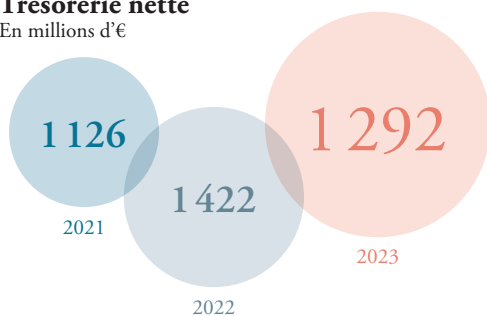
/EBITDA*

* Hors application IFRS 16



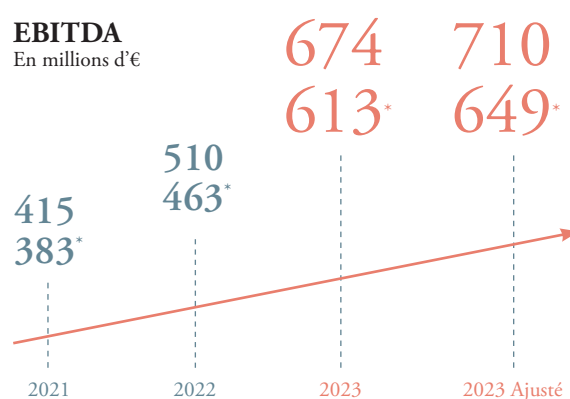
Trésorerie nette

En millions d'€



EBITDA

En millions d'€



* Hors application IFRS 16 / Ajusté : Frais de parrainage exclus

Ratio ROI (1) EBITDA* / (ACTIFS NON COURANTS + BFR)

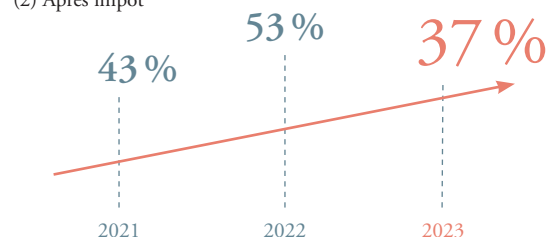
(1) Retour sur investissement /

* Hors application IFRS 16



Conversion en Cash

FREE CASH FLOW (2) / EBITDA (2) Après impôt



Endettement net

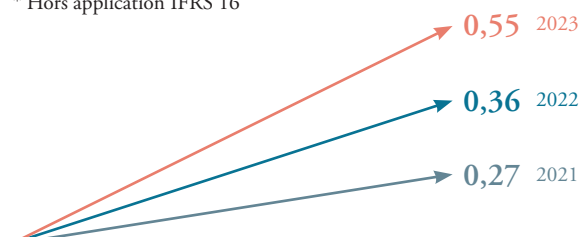
En millions d'€

* Hors application IFRS 16



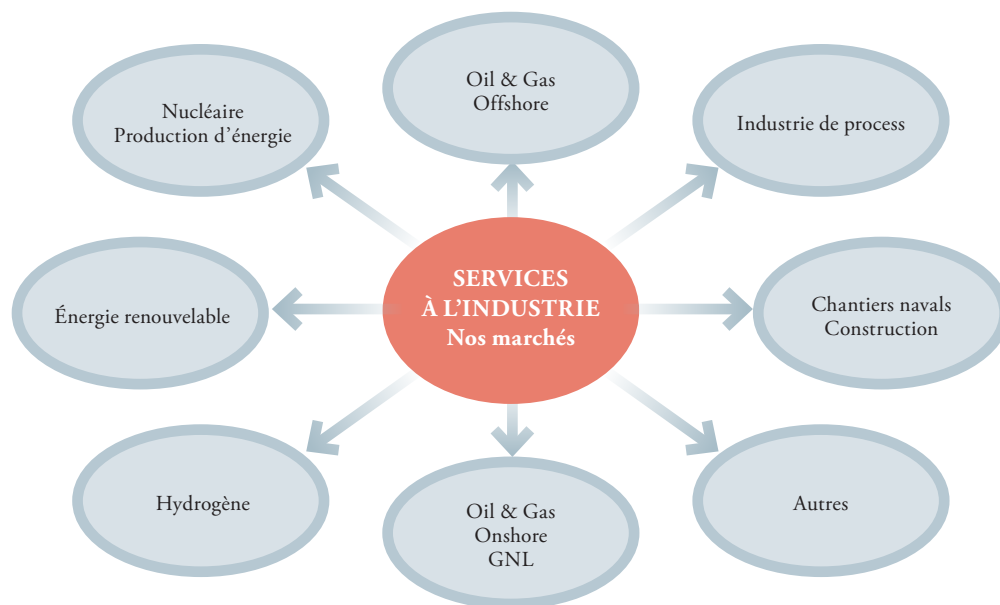
Ratio endettement net* / Fonds propres

* Hors application IFRS 16

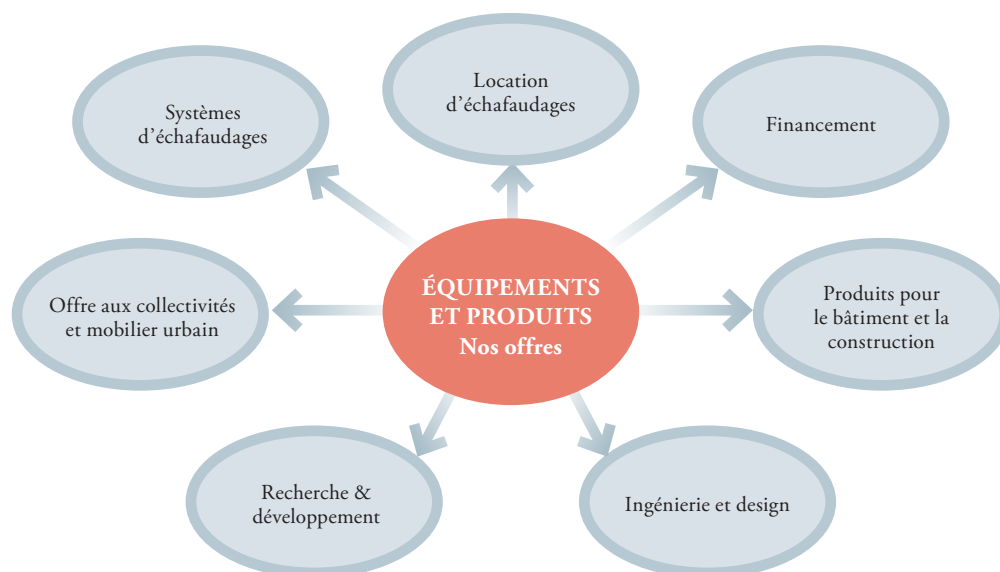


Réalisées sous la bannière One Altrad, ces acquisitions viennent renforcer l'offre de services du groupe et sa capacité à agir comme interlocuteur unique pour une clientèle internationale.

En matière de **services à l'industrie**, nous intervenons sur des marchés stratégiques, exigeants et hautement techniques :



En matière d'**équipements et produits**, notre offre n'a cessé de se diversifier, de se spécialiser et de s'enrichir au fil des ans et des innovations :



En dépit de ses activités multiples, le groupe Altrad opère de manière intégrée, synergique et complémentaire. Trois éléments concourent à fédérer et aligner nos efforts : une vision unique, une raison d'être ambitieuse et un nom-bannière : Altrad.

Tous concourent à un positionnement unique de leadership et à la construction d'une réputation qui nous oblige.

Une vision unique

Être le leader du marché des services à l'industrie, ainsi que le leader de la fourniture d'équipements destinés à une clientèle de rang mondial, dans les secteurs élargis de l'énergie et de la construction.

Une raison d'être

Notre objectif est de construire un avenir durable en nous efforçant de créer un environnement de travail inclusif et diversifié, et d'apporter une contribution positive au travers de nos activités, pour le bien de l'ensemble des territoires, toujours dans un esprit de transmission, bénéfique pour la société.

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.

UNE RAISON D'ÊTRE "Construire un monde durable" dans le respect de nos collaborateurs, de nos clients, de notre écosystème et du vivant.	UN FONDATEUR Mohed Altrad a fondé et dirige le groupe Altrad depuis sa création en 1985. Il est aujourd'hui président-directeur général.	DES VALEURS 5 valeurs piliers associées à des principes forts de confiance, d'engagement, d'excellence, d'intégrité, de loyauté et de passion.
UNE AMBITION Toujours mieux servir nos clients et les accompagner dans la rentabilisation de leurs équipements sur la durée grâce à des solutions industrielles innovantes.	DES TALENTS 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.	UNE HISTOIRE Un destin personnel qui s'est transformé, au cours des 40 dernières années, en une aventure et une réussite collectives inspirantes et remarquables.
UN POSITIONNEMENT Une position de leader dans la prestation de services à l'industrie et dans la fabrication d'équipements dédiés au marché de la construction.	DES FILIALES Quelque 200 filiales actives présentes partout dans le monde, toutes reconnues dans leur domaine d'activité et sur leurs territoires d'intervention.	UNE PERFORMANCE 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€

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" ou obligés 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, la société et le 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.

UNE CULTURE ÉVOLUTIVE : L'INFLUENCE DES "NOUVEAUX ARRIVANTS"

Historicité des cultures

Que nous le revendiquions ou non, nous sommes les héritiers d'une culture, faite de références dont certaines sont constitutives de notre identité quand d'autres nous sont devenues lointaines ou ont été abandonnées au fil du temps.

Cette culture dont nous sommes – en tant que groupe – dépositaires et fiduciaires n'a pourtant jamais cessé d'évoluer et de se transformer tout au long des années. C'est parce que la culture Altrad évolue au cours du temps, c'est-à-dire au cours de son histoire, que l'on peut parler de son historicité. L'historicité d'une culture tient "à la capacité de cette culture d'inscrire sa présence dans l'histoire en se régénérant au contact d'autres cultures, en absorbant leurs influences et en les amalgamant à son patrimoine référentiel existant²⁰".

Une culture qui serait parfaitement stable et immuable en viendrait (probablement) à disparaître.

Cette transformation culturelle est le fait de trois mouvements principaux :

- Un mouvement d'origine exogène : toute culture, sauf celle de sociétés hermétiquement fermées aux influences du monde, se constitue dans le dialogue avec d'autres cultures. Ce dialogue prend notamment la forme d'une dynamique d'emprunts, d'appropriation, de réappropriation, de création et de recréation culturelles.
- Un mouvement d'origine endogène : toute culture est travaillée, manipulée, altérée, modelée, bousculée, contestée, *i. e.* élaborée par ses membres, eux-mêmes produits d'une évolution interne (la modification de leur pensée, de leurs croyances et de leurs comportements) et externe (départ d'anciens membres et adjonction de nouveaux qui transforment la composition de la communauté).
- Un mouvement d'origine contextuelle : toute culture est en lien avec son environnement, qui l'influence et qu'elle influence en retour. Pour faire face aux défis et altérations que lui présente son environnement, une culture, pour survivre, doit s'adapter.

Autrement dit, toute culture s'actualise : elle actualise ses références par un mouvement interne et par un mouvement externe d'inter-référence à d'autres. Par exemple, dans le monde des organisations, il est fréquent d'observer comment les entreprises empruntent à d'autres des standards et autres bonnes pratiques par un effet de contagion-adoption de modèles de fonctionnement qui apparaissent mieux adaptés que ceux utilisés et mis en œuvre jusqu'alors.

Ce point est fondamental car il établit qu'une culture donnée, paradoxalement, contient une dimension d'universalité qui pourtant ne la dénature pas.

Le paradoxe est double :

- Bien que possédant une dimension d'universalité (en raison des multiples emprunts à d'autres cultures et de l'adoption de références qui lui étaient un temps étrangères), une culture n'en est pas moins spécifique et singulière.
- Bien qu'évolutive – et, de ce point de vue, ne cessant de mourir à elle-même –, une culture continue de se présenter comme pérenne et applicable à une communauté, un groupe, une entreprise qui n'ont pas cessé de se transformer et qui, malgré tout, se vivent comme “semblables”.

Actualisation de notre héritage

Quels ont été l'impact de l'élargissement du groupe Altrad et l'apport des “nouveaux arrivants” au fil des ans?

Comme nous l'avons mentionné plus haut, et comme vous le savez, le groupe Altrad n'a cessé de croître au fil des ans.

Que reste-t-il de l'univers référentiel d'origine? Quelles racines et enracinements ont été préservés? Quelles sont les évolutions que nous avons connues, acceptées, adoptées et intégrées à la culture mouvante d'Altrad?

Comment s'est régénérée la culture Altrad? Sur quelles transformations porte et repose l'actualisation de notre culture? Avons-nous le sentiment d'un métissage fécond et ample ou d'un brassage restreint?

Comment les sociétés intégrées au groupe ont-elles vécu l'inscription de leur culture dans l'identité Altrad? Quels ont été – de part et d'autre – les pertes et les gains?

Afin de rendre compte de cette métamorphose, nous vous proposons de faire deux expériences ancrées dans le sens :

1. Le sens comme direction : réalisation d'une fresque historique

Il s'agit, filiale par filiale, de référencer, pour chacune, les événements significatifs – à leurs yeux – qui ont jalonné leur histoire depuis la date à laquelle elles ont rejoint Altrad.

Une fresque historique, chronologique est la mise en dates et en images d'une histoire : celle d'Altrad, non pas seulement d'un point de vue théorique, mais avant tout au travers des expériences individuelles et particulières.

Elle pourra recenser des faits et événements d'importance pour l'ensemble du groupe ou à l'échelle de telle ou telle filiale. Elle pourra également être ponctuée d'étapes plus personnelles, mais marquantes.

Cette représentation illustrée concourt, pour chacun, à se reconnecter à l'énergie fondatrice, mais aussi à renforcer le sentiment d'appartenance au groupe.

2. Le sens comme signification : examen de la signification des cinq valeurs d'Altrad dans la culture géographique de chaque filiale, selon le pays ou la région dans lesquels elle est implantée.

Les valeurs sont des notions hautement symboliques. En tant qu'éléments abstraits du langage, elles peuvent être comprises, interprétées et honorées de manière différente d'un environnement à l'autre. Exposer ce que chacune signifie pour soi et pour tous permet de faire coexister des lectures parfois convergentes et parfois divergentes d'un même concept. Paradoxalement, la polysémie des notions de convivialité, courage, humilité, respect et solidarité, polysémie directement liée au vécu de chacun et à la culture dans laquelle chacun évolue, ne compromet pas un accord sur l'essentiel.

Enfin, à l'occasion de notre séminaire d'avril 2025, nous proposons d'examiner les influences positives – et peut-être aussi moins bénéfiques – de la croissance interne mais aussi externe en termes de :

- organisation générale, structuration et reporting ;
- pratiques managériales et HR ;
- pratiques commerciales ;
- production industrielle ;
- gestion du service et de la relation clients ;
- digitalisation ;
- sécurité ;
- gouvernance, éthique et RSE ;
- autres.

UNE PROJECTION DANS LE FUTUR

Grâce à sa stratégie d'acquisition continue de ces dernières années, Altrad a amélioré l'échelle et la portée de la valeur ajoutée du groupe, en mettant l'accent sur les filiales apportant de nouvelles solutions combinées et intégrées pour le bénéfice des clients.

Les filiales d'Altrad sont toutes indépendantes et obtiennent de solides résultats. Chacune d'entre elles est dotée d'expertises propres, reconnues sur ses marchés respectifs. L'intégration progressive de ces sociétés transforme l'offre d'Altrad, en améliorant ainsi le profil du groupe auprès des clients, en tant que prestataire et fournisseur stratégique clé, impliqué dans le cycle de vie complet des actifs. (Source : Rapport annuel 2023)

TRAHISONS ET FIDÉLITÉS

Toute personne, toute entreprise qui émet le souhait de changer quelque chose à sa vie ou à son fonctionnement engage, en général sans la nommer, une dimension de la trahison.

Dans le monde des entreprises, on parle plus conventionnellement de changement, de rupture, d'évolution, d'adaptation, autant de mots qui décrivent davantage une action et son résultat que la dimension morale ou éthique de cette même action.

Dessiner une nouvelle voie, lancer un projet, prendre certaines décisions nous engage dans un processus de transformation où quelque chose du passé est abandonné pour que ce à quoi l'on aspire puisse disposer de l'espace et du temps nécessaires à son émergence et à son développement.

Adopter de nouvelles habitudes, c'est souvent en abandonner d'anciennes qui ne pourraient pas coexister avec les suivantes sans les contredire et les rendre ineffectives.

Rompre avec certaines de nos croyances qui se révèlent désormais inopérantes ou dysfonctionnelles, c'est en choisir de nouvelles mieux adaptées à nos desseins et projets futurs.

Quitter une entreprise pour mieux croître ailleurs, c'est mettre fin à un contrat qui nous liait à cette organisation.

D'un certain point de vue, ces abandons sont des trahisons.

Des trahisons au sens de *dé-loyautés*, ce mouvement par lequel on remplace une loyauté par une nouvelle loyauté qui nous convient mieux.

La fidélité comme la trahison sont souvent une affaire de dates.

Plutôt que de s'obstiner à ne vouloir rien trahir – ce qui est vain puisqu'impossible –, plutôt que de rester fidèle à ce qui est devenu anachronique, ne pourrait-on, pour ne pas dire ne devrait-on pas, accepter quelques trahisons nécessaires?

Si tout change, tout le temps, pourquoi nos loyautés devraient-elles rester inamovibles? Est-ce vraiment le propre de la fidélité que d'être intangible, immuable et éternelle?

S'il est vrai que la force d'un engagement réside dans notre capacité à l'honorer même lorsque les circonstances changent, le respecter au-delà du raisonnable peut-il se révéler contre-productif, voire dangereux? À partir de quel moment est-il judicieux de rompre avec des liens devenus barreaux et de cesser de "jouer contre son camp"?

Dès lors, ne serait-il pas préférable, voire plus responsable, de choisir en notre âme et conscience, nos trahisons et nos fidélités et d'accepter qu'elles puissent évoluer au cours du temps?

Que devons-nous *abandonner* pour mieux honorer : 1. qui nous sommes et notre potentiel, ou encore 2. ce que la situation ou la vie exigent désormais de nous en termes d'adaptation? À quoi et à qui devons-nous *confier* notre avenir? En d'autres termes, où et en qui choisissons-nous désormais de placer notre confiance?

La question de la trahison nous interroge autant sur les ruptures que nous initions que sur les fidélités que nous préservons. "Qu'êtes-vous prêt à trahir?" est une interrogation au moins aussi engageante que la question "Qu'êtes-vous prêt à garder?".

Faire coexister, dans une tension jamais définitive, fidélités et trahisons, loyautés et déloyautés, stabilité et changement... La cohabitation subtile, protéiforme et assumée de contraires apparents revient à accepter la nature ambivalente de l'homme.

Si notre environnement change et nous avec, comment accompagner le changement? Il en va du monde des organisations comme de la médecine ou de la mécanique, pour lesquelles trois principes majeurs devraient (toujours) guider nos actions :

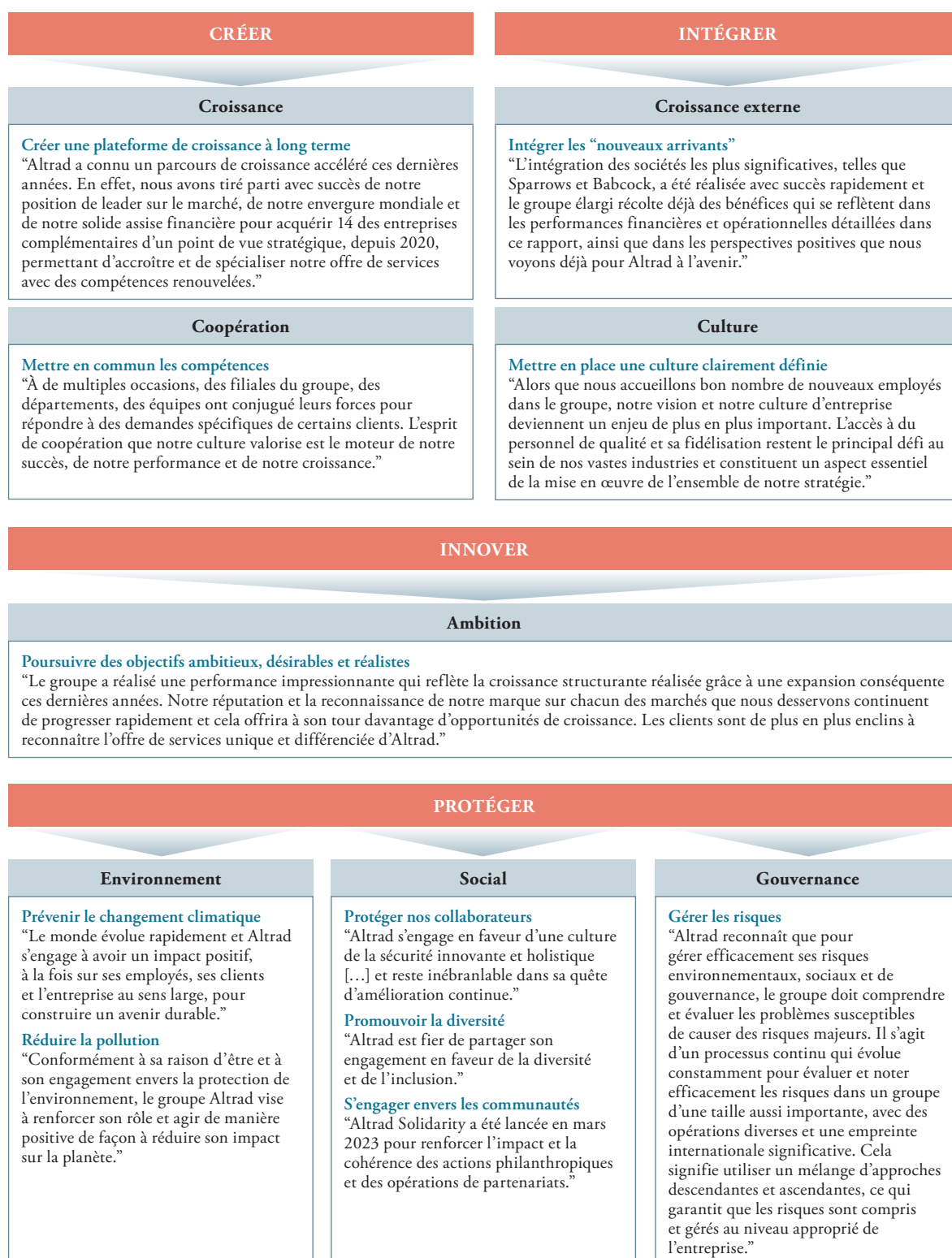
- ne pas abîmer ;
- ne pas réparer ce qui n'est pas cassé ;
- ne pas toucher quand ça fonctionne.

Ces principes, simples en apparence, constituent des guides fondamentaux de notre action en ce qu'ils permettent de s'interroger sur ce qu'il est pertinent de faire. "Le changement pour le changement" ne constitue pas un axe de développement. Il manque un ingrédient essentiel : le sens.

ENGAGEMENTS POUR LE FUTUR

Notre séminaire d'avril 2025 sera enfin l'occasion de nous interroger sur nos enjeux présents et à venir et sur les réponses que nous souhaitons leur apporter.

Rappelons ici les quatre axes principaux sur lesquels se sont concentrés nos efforts plus récemment :



Source : Rapport Altrad 2023

Quels engagements prenons-nous pour les prochaines années en termes de :

- expansion : satisfaction des besoins clients et d'ouverture de nouveaux marchés ;
- innovation : création et développement de produits & services ;
- formation : recrutement, rétention et développement de nos talents ;
- protection : RSE ?

Quels sont les axes que nous entendons développer en priorité ?

Quelles sont les méthodes et habitudes qu'il convient de repenser ou de consolider dans la perspective de ces nouveaux objectifs ?

À quoi devons-nous être vigilants ?

Quel est le groupe Altrad que nous voulons imaginer pour le futur ?

Comme le rappelle Mohed Altrad, président & fondateur :

La culture du changement et la vision de l'avenir doivent appartenir à tout le monde et constituer une source de motivation pour chacun.

Le travail d'équipe peut être défini comme suit : Il est le résultat de toutes les forces qui agissent pour maintenir nos collaborateurs au sein du groupe, pour les encourager à participer, à coopérer et à créer un esprit de solidarité.

CONCLUSION

“C onstruire un monde durable” : telle est la raison d’être qui, conjuguée à nos valeurs – au cœur du réacteur de la culture One Altrad –, constitue la fiction partagée qui nous lie et que nous célébrons à l’occasion du 40^e anniversaire de notre groupe.

Ainsi que l’énonçait Aristote, l’homme est un “animal politique” (on dirait aussi aujourd’hui *symbolique*) qui, pour pouvoir survivre, établit des coopérations avec ses semblables sur fond d’un monde commun. Ce monde commun est à la fois matériel (le territoire, la nature, les plantes, les animaux, etc.) et immatériel (langage, lois, croyances, valeurs...).

Le monde immatériel, ou imaginaire symbolique, est, pour l’historien et auteur à succès Yuval Noah Harari (*Sapiens, A Brief History of Humankind*, Vintage Editions), le facteur explicatif primordial et déterminant qui rend compte de l’avènement de l’homme en tant qu’espèce dominante. La nécessité de coopérer pour faire face, ensemble donc plus forts, aux dangers et défis auxquels les hommes ont été et demeurent confrontés, les a incités à créer des communautés, c’est-à-dire des espaces géographiques au sein desquels ils partagent un monde symbolique commun.

Pour faire société ou communauté, il ne suffit pas de partager un territoire. Il faut également partager :

- un langage, lequel se comprend comme un système cohérent de signes qui permettent d’échanger et de communiquer du sens;
- des lois, des normes, des valeurs qui constituent un imaginaire collectif symbolique.

Une culture est donc ce système de représentations et d’usages collectifs qui permettent aux individus qui le partagent de vivre (pacifiquement) dans un monde commun.

Cette structure immatérielle est fondamentale et première : elle fonde l’ordre matériel, en ce qu’elle ordonne et régule les comportements sociaux.

Tout système de coopération humaine a pour fondement la croyance en une fiction collectivement partagée. Liés par un imaginaire collectif symbolique, les individus qui appartiennent ou se revendiquent de ce système peuvent coopérer. Bien que, par définition, cet imaginaire soit une fiction, il n’en est pas moins pourvu d’effets bien réels qui s’inscrivent dans le monde matériel. Mais les fictions sont les véritables moteurs de l’histoire qui ont guidé l’évolution humaine. C’est là la thèse de Harari.

Une fiction, comme nous l'avons évoqué plus haut, est une réalité imaginaire intersubjective, c'est-à-dire partagée par un ensemble d'individus en tant que réalité imaginaire (joli oxymore apparent!). Seul le monde physique peut être reconnu comme réalité objective.

Pour devenir une réalité intersubjective, cette fiction doit être partagée et revêtir une fonction : favoriser la coopération. Elle est donc une abstraction à laquelle on se réfère dans un but organisationnel. Elle est adoptée par un groupe donné parce qu'elle est un facteur d'unification, de cohésion et de stabilité sociale.

Paradoxalement, alors qu'elle est fictive – en tant que produit de l'imagination –, cette abstraction se manifeste à notre conscience avec la force d'une réalité objective. Elle existe et se donne à notre esprit comme réelle. On y croit!

Ainsi, une entreprise – qui repose sur des statuts juridiques, un pacte d'actionnaires, des contrats, un logo, une raison sociale – est une fiction! Certes, une entreprise est aussi constituée de bureaux, de bâtiments, de produits... tous bien réels, physiquement réels, qui sont autant d'effets matériels de la fiction. La matérialisation est seconde; la fiction est première. De la même façon, les salariés d'Altrad sont reliés par une réalité intersubjective – la culture Altrad –, qui n'existe que dans leur esprit en tant que fiction, mais qui se matérialise bel et bien dans le réel!

C'est dire l'importance de la *fiction One Altrad* comme fondement premier et essentiel du groupe. C'est dire ce que doivent la création et la croissance du groupe à nos valeurs, nos principes, notre raison d'être. C'est dire la nécessité de partager et préserver cette fiction singulière qui nous unit et nous permet – dans la coopération – d'œuvrer ensemble à la réalisation de notre mission singulière.

Célébrer les 40 ans d'Altrad est une occasion de reconnaître, célébrer, et honorer le *mythe Altrad* et son influence sur le monde, qui n'a cessé de croître au fil du temps.

C'est aussi l'opportunité de nous féliciter de réussir, chaque jour, et ce, en dépit de nos différences et des si nombreux changements et défis (ou grâce à eux!), de réussir donc à créer du partagé et du collectif; à nous unir pour la réalisation d'un objectif commun; de nous inscrire dans un paradigme culturel singulier qui oriente notre manière de voir le monde et de décider des actions que nous entreprenons en lui et pour lui.

C'est enfin et surtout l'occasion d'exprimer une immense gratitude à l'endroit des hommes et des femmes qui, quotidiennement, incarnent et matérialisent cette fiction, la font vivre, y trouvent sens et force d'engagement.

Quelle fiction, quel imaginaire voulons-nous continuer à construire, pour quelle coopération, dans quel but et pour faire advenir quelle réalité demain, concrètement?

C'est à ces questions fondamentales que nous aurons le plaisir de réfléchir à l'occasion de notre séminaire d'avril 2025.

RÉFÉRENCES

1. Craig CALLENDER, “Le temps est-il une illusion?”, *Pour la science*, novembre 2010, p. 35.
2. *Ibid.*
3. Rémi BRAGUE, *Du temps chez Platon et Aristote*, PUF, 1995, p. 142.
4. Edward T. HALL, *La Danse de la vie. Temps culturel, temps vécu*, Seuil, 1984, p. 23.
5. Étienne KLEIN, “L’instant présent, unique mais banal”, *Pour la science*, novembre 2010.
6. *Ibid.*
7. Hans-Georg GADAMER, *Le Temps et les Philosophes*, Payot/Unesco, 1978.
8. *Ibid.*
9. Nicole AUBERT, *Le Culte de l’urgence*, Flammarion, 2003, p. 15.
10. Alain COULOMBEL, *L’Entreprise et le Temps*, L’Harmattan, 2011, p. 187.
11. Gérald BRONNER, *Apocalypse cognitive*, PUF, 2021, p. 21.
12. David GRAEBER, *Bullshit Jobs: a Theory*, Simon and Schuster, 2018, p. 169.
13. Alain COULOMBEL, *op. cit.*, p. 62.
14. Alain COULOMBEL, *op. cit.*, p. 62.
15. Charles PÉPIN, *Vivre avec son passé*, Allary Éditions, 2023, p. 159.
16. *Ibid.*, p. 10.
17. *Ibid.*, p. 55.
18. Michel LEROY, “Fonctions et significations idéologiques du mythe”, in *Le Mythe jésuite*, PUF Écriture, 1992.
19. Jean-Michel OUGHOURLIAN, *Les Mécanismes du désir. Comprendre la passion, la jalousie et la rivalité*, Robert Laffont, juin 2024, p. 30.
20. Jocelyn LÉTOURNEAU, “La culture évolutive”, *Spirale*, n° 200, janvier-février 2005, p. 88.

RÉCITS

RÉCIT 1

L'ANNIVERSAIRE : LA MÉMOIRE DU TEMPS, TOUJOURS EN DEVENIR

*Je n'aurai pas le temps, pas le temps
Même en courant
Plus vite que le vent
Plus vite que le temps
Même en volant
Je n'aurai pas le temps, pas le temps
De visiter toute l'immensité
D'un si grand univers
Même en cent ans
Je n'aurai pas le temps de tout faire*

*J'ouvre tout grand mon cœur
J'aime de tous mes yeux
C'est trop peu
Pour tant de cœurs et tant de fleurs
Des milliers de jours
C'est bien trop court, bien trop court*

*Et pour aimer
Comme l'on doit aimer quand on aime vraiment
Même en cent ans
Je n'aurai pas le temps, pas le temps*

*J'ouvre tout grand mon cœur
J'aime de tous mes yeux
C'est trop peu
Pour tant de cœurs et tant de fleurs
Des milliers de jours
C'est bien trop court, c'est bien trop court.*

Chanson de MICHEL FUGAIN,
sur des paroles de PIERRE DELANOË

Leading points

Le temps est énigme. Il ne se laisse pas aisément appréhender. Comme l'avouait dans ses *Confessions* Saint Augustin (354-430) : "Qu'est-ce que le temps? [...] Si personne ne me demande, je sais. Si je veux l'expliquer à celui qui me demande, je ne sais pas."

Existe-t-il un temps objectif en dehors de la perception subjective que chacun de nous en a?

En tant qu'êtres humains dotés d'intelligence et de conscience et ayant développé des instruments de mesure et d'évaluation de notre environnement immédiat et lointain, nous savons mesurer et chiffrer le temps : secondes, minutes, heures, jours, semaines, mois, années... et autant de divisions et multiplications de ces derniers qui nous permettent d'approcher l'infiniment petit et l'infiniment grand.

Nous savons compter le temps, le découper en unités identiques. De plus en plus, le temps se décompte et fonctionne "à rebours". On mesure le temps qu'il nous reste avant une échéance.

Nous savons également lui donner de la valeur, le convertir en monnaie, lui conférer de l'importance, ou non, à commencer par le fait que nous rendons compte de nos activités, de notre existence en fonction du temps : l'âge que nous avons, notre situation dans le temps (passé, présent, futur), le découpage de nos journées en différents moments d'activités diverses et d'inactivité...

Nous savons l'occuper, en disposer, le remplir, voire le laisser filer en fonction de nos enjeux, contraintes et priorités.

Mais savons-nous réellement ce qu'est le temps? Est-il possible de l'oublier dans une société où le temps s'est transformé en *hypertemps*, omniprésent, cadencant nos journées et nos activités et parfois vécu comme une injonction?

Si le temps est mouvement, en connaissons-nous la direction et la vitesse?

Son "déplacement" se fait-il au même rythme pour tous et en tous lieux, indépendamment de notre ressenti personnel? En d'autres termes, existe-t-il un temps universel?

S'il se déplace, le fait-il dans un sens unique, évident, vers une destination prédéfinie, celui et celle que notre biologie semble nous indiquer, à savoir à partir d'un début (naissance, passé...) vers une fin (mort, futur...)? Est-il vrai que le temps passe, qu'il est fléché, et donc irréversible?

Le temps a-t-il un commencement et une fin? Si tel est le cas, le premier jour n'a pas d'hier et le dernier n'aura pas de demain. Est-ce possible?

Le temps s'impose-t-il à nous ou pouvons-nous l'arrêter et le suspendre? Sommes-nous soumis, voire emportés, malgré nous, dans son sillage?

De quoi le temps est-il la mesure? Qu'indique-t-il? Un instant (l'heure exacte telle qu'elle apparaît sur nos écrans digitaux) ou la durée (l'enchaînement des secondes, minutes, heures et jours, tel qu'en témoigne la ronde des aiguilles sur les horloges)? Ou encore un espace?

Tout ceci est vertigineux! Notre expérience quotidienne du temps et de son voyage (ou de notre voyage au sein du temps?) rend difficile l'appréhension du temps ou, pire, de son absence. Le temps existe! Notre pensée, notre réalité ne sont-elles pas fonction du temps, qui se présente à nous comme LE temps, unique et "universel"?

Le temps s'écoule, d'un point temporel (!) à un autre. Est-ce à dire que le passé, le présent et le futur existent en tant que tels, indépendamment les uns des autres, *ex-ante*,

comme des moments distincts les uns des autres et qui s'enchaîneraient, se succéderaient dans une chronologie logique, linéaire et irréversible? Ne serait-ce pas juste d'avancer que notre présent construit ou reconstruit notre passé immédiat ou lointain? Si tel est le cas, le passé tel que nous le décrivons précède-t-il réellement le présent?

Comment pourrait-on lire nos vies en dehors de la notion de temps? Comment pourrait-on concevoir un présent dépourvu de passé (antériorité) et un maintenant sans demain (postériorité)? Comment pourrions-nous nous organiser en tant que sociétés industrielles et postindustrielles, comment pourrions-nous concevoir et mener à bien des projets, comment pourrions-nous parler d'efficacité et de performance autrement qu'en fonction du temps?

Comme le suggère la découverte de l'intrication en physique quantique, faut-il considérer que l'observateur, en vertu des choix d'observation qui sont les siens (et des "outils" et instruments qu'il utilise) détermine *ex-post* le passé en fonction du présent, voire de son présent? Ainsi, notre mémoire serait un instrument au service de la reconstruction constante de notre passé en fonction du présent et peut-être de l'avenir que nous envisageons...

Est-il possible de penser le temps autrement qu'à partir de l'expérience "corporelle" que nous en faisons? C'est ici poser la question de notre rapport personnel, singulier et subjectif au temps.

Cette question de la perception rejoint le principe anthropique en vertu duquel l'univers existe uniquement parce que nous avons conscience de son existence. Si l'humain, et sa faculté de se penser et de penser ce qui l'entoure, n'existait pas, alors la question de l'existence de l'univers serait sans objet, ne se poserait pas! Cela n'épuise pas de son contenu la question de l'existence *a priori* de l'univers, en dehors de l'observation que l'on peut en faire. Mais dans une lecture "quantique" ou systémique, l'observation influence le réel. Ainsi, sans conscience humaine à même de penser le temps, le temps n'existerait pas...

Tout ceci donne le tournis!

Quelles incidences ces considérations complexes ont-elles pour l'entreprise et ses acteurs?

La première, et peut-être la plus évidente, est que nous créons notre réalité. Ainsi, le temps, ou plus exactement la perception que nous en avons, est le résultat d'une construction subjective plus ou moins largement partagée. Si certaines cultures s'accommodent de l'absence de montres et de mesures formelles et impérieuses du temps, d'autres ne sauraient fonctionner sans une référence exigeante à un temps rare et précieux. Le constructivisme est une théorie de la connaissance (*i. e.* une épistémologie) qui repose sur l'idée que notre image de la réalité ou les notions structurant cette image sont le produit de l'esprit humain en interaction avec cette réalité, et non le reflet exact de la réalité elle-même.

Concrètement, cela signifie que la réalité résulte d'un traitement subjectif du réel. Il ne nous est pas possible d'accéder au réel autrement que par le truchement de l'expérience subjective que nous en faisons, soit par le biais de notre pensée, soit par la médiation de nos émotions, ou encore par l'intermédiaire de notre ressenti corporel, le plus souvent au travers des trois de concert.

Spécifiquement, face à un "fait objectif" – par exemple la chute d'une pomme sur le sol (que l'on aura pu mesurer en unités de temps, par exemple, quelques secondes) – selon

l'endroit d'où l'on assiste à la scène (notre angle de vue spatial), le moment de la journée (angle de vue temporel), notre connaissance de l'agronomie, notre vécu de chutes antérieures, notre rapport à la mort, notre envie de manger, le fait que la pomme nous est tombée sur la tête [...], notre manière d'observer ce fait et d'en rendre compte pour la varier. Certains diront qu'elle est tombée vite quand d'autres auront eu l'impression que la chute a été lente, etc.

La deuxième conséquence est qu'il n'existerait pas *une* vérité objective, *ex-ante* ou extérieure à nous. L'approche constructiviste suggère qu'il existe des expériences individuelles du réel. Ces expériences du réel sont décrites et mises en mots. Ces mots construisent la réalité, à l'instar du récit que chaque entreprise fait d'elle-même, de sa genèse et de son positionnement. Dès lors, on perçoit l'enjeu qui existe pour toute entreprise et ses dirigeants à parvenir à construire un récit suffisamment fidèle et désirable de son histoire (même mythique pour partie!) afin de susciter engagement et fidélité, confiance et durabilité.

Prime ainsi le rapport que nous établissons, consciemment ou non, volontairement ou pas, avec le monde qui nous entoure, les autres et nous-mêmes. L'approche systémique, et à laquelle nous avons maintes fois fait référence ces dernières années, insiste sur la dimension relationnelle que nous entretenons aux choses, aux êtres, aux événements et contextes.

Toutes les entreprises, tous les acteurs économiques ne parlent pas du temps d'une seule et même voix. Toutes disent leur rapport singulier au temps. Même si, en vertu de la "doctrine capitaliste", nombreux sont ceux qui associent temps et argent, le temps dans l'entreprise est polymorphe. La journée des uns ne s'écoule pas au même rythme que la journée des autres, ou, plus exactement, la perception que nous avons du temps qui passe diffère selon notre rôle, nos occupations ou tâches, notre niveau d'attention et d'intérêt, nos enjeux, notre niveau de forme physique, etc.

De la même manière, en tant que sujet et/ou observateur de nos expériences passées, nous les décrivons de telle ou telle manière et les faisons ainsi exister en fonction notamment de qui nous sommes, de la situation et de nos intentions. Dit un peu trivialement, c'est comme si notre être, constitué de pensées, d'émotions et de ressentis, était une machine dans laquelle entraient des informations (le "réel"), lesquelles feraient l'objet d'un traitement subjectif en fonction de qui nous sommes et de notre contexte (notre perception) et seraient restituées, exposées, présentées sous une forme traitée, organisée, donc subjective (notre réalité). Notons toutefois qu'en tant qu'êtres humains, notre capacité de perception est limitée et que nous n'avons pas accès à toutes les informations qui, ensemble, constitueraient le réel.

Troisièmement, et par suite, la communication joue un rôle crucial pour parvenir à échanger au mieux des informations, et le sens et la portée que nous leur attribuons.

La manière par laquelle nous mettons en mots cette réalité et la communiquons, le récit dans lequel nous l'incorporons, la donnons à voir à ceux avec qui nous la partageons éloigne un peu plus le réel de la réalité. En d'autres termes, nous sommes des êtres de création de fictions! Là où nous pensions énoncer une vérité, nous avons partagé une perception, une croyance, une conviction, une opinion, une construction pas toujours fidèle aux éléments de faits.

De plus – complexité supplémentaire –, nous ne maîtrisons pas la compréhension chez l'autre de ce que nous lui disons : il n'est pas garanti que sa perception et sa compréhension seront parfaitement superposables à ce que nous disons. En effet, rappelons ici que le

sens des mots que nous employons diffère d'un individu à l'autre, d'une époque ou d'un contexte à l'autre, compromettant le caractère univoque et universel des mots. Chacun reconstruit donc dans son propre univers mental, intellectuel et émotionnel l'histoire qui lui est contée.

Enfin, dans une vision utilitariste ou volontariste de l'existence (que reprend très largement à son compte le monde économique), l'utilisation optimale du temps – perçu comme une denrée rare, précieuse, limitée et comptée, qui passe vite (à l'échelle d'une vie humaine, quelques dizaines d'années) – va de soi, s'impose à celui ou celle qui veut en faire le meilleur usage.

Concrètement, en entreprise, on s'évertue le plus souvent à l'utiliser, à l'occuper au mieux pour rentabiliser chaque unité de temps de manière optimale :

- allocation avec rigueur, précision et discipline en fonction de notre rôle et de notre personnalité, mais aussi compte tenu des nombreux enjeux et contraintes qui s'imposent à nous ;
- volonté de ne pas le gaspiller, ce qui se traduit par la définition (et le suivi ou monitoring précis) de l'organisation, de la structure, de la gestion les plus adaptées.

Faisons ici – est-ce une provocation ? – un petit pas de côté : est-il possible dans le cadre de nos activités professionnelles, parfois, en certaines circonstances, de faire “place et temps” à la fantaisie, à la spontanéité, à la gratuité, au temps “perdu”, à la flânerie et à l'indolence ? En quoi ces termes – que le vocabulaire managérial a exclus de son champ tant les réalités et comportements qu'ils sous-tendent paraissent contraires aux exigences du temps de l'entreprise, tout entière rythmée par le dogme capitaliste de performance, efficacité et rentabilité – pourraient-ils trouver un écho favorable au sein des organisations ? Quels seraient de possibles bénéfices ?

Paradoxalement, se pourrait-il que l'on puisse parfois gagner du temps en le perdant ? Avons-nous encore le temps ? Pouvons-nous le ralentir ? Quel est notre rapport à l'immédiateté, à l'urgence et à l'éternité ?

Notre séminaire d'avril 2025 est une occasion de nous pencher sur le rapport au temps que nous entretenons au sein d'Altrad, à la fois à titre individuel, mais aussi collectivement. Le temps – facteur, vecteur, fonction et organisateur de nos activités – revêt une dimension primordiale à laquelle il est utile, sinon nécessaire de s'intéresser. Peut-être avec l'ambition de définir ou renforcer un socle commun, une compréhension partagée de ce que signifie le temps, pour nous, dans nos activités, pour nos clients et nos partenaires et de l'incidence de cette signification sur nos décisions, modes de fonctionnement, ainsi que sur la qualité de nos produits et services, notre productivité et notre rentabilité. Comment et à quoi souhaitons-nous consacrer notre temps ?

Ce séminaire est, vous le savez, principalement l'occasion de célébrer les quarante ans du groupe.

Bien que notre rapport au temps diffère d'un individu ou groupe d'individus à l'autre, d'un moment ou d'un contexte à l'autre, pour beaucoup, un anniversaire est un moment sinon de célébration, du moins de commémoration. Un anniversaire est une occasion de célébrer une naissance ou un point de départ (personne, projet...) ou encore l'advenue d'un événement.

Il constitue également un exercice de mémoire, c'est-à-dire de sélection de ce que nous choisissons de retenir ou d'oublier.

De ce point de vue, un anniversaire marque une ponctuation dans l'écoulement du temps et dans ce qui s'est matérialisé au cours d'une période donnée encadrée par son point d'origine et l'instant de la célébration.

Au-delà du sérieux qui sied au professionnalisme et à l'excellence que nous cultivons chez Altrad, comment leur associer légèreté, humour, et fête? N'est-ce pas là aussi le sens de l'anniversaire que nous nous apprêtons à célébrer, dans la convivialité et le partage?

D'une manière générale, quelle place occupe la célébration dans le quotidien de nos activités? Comment saluons-nous le succès, les efforts, les réussites, les conquêtes et les progrès, ceux de chacun et ceux de l'entreprise?

Si, dans notre réalité sensible, l'anniversaire – moment solennel et joyeux à la fois – témoigne de l'impermanence des choses et de leur changement, sans doute notre séminaire est-il aussi une occasion de nous interroger, de réfléchir et de coconstruire ensemble les nécessaires adaptations qu'il nous faut envisager pour continuer d'occuper la place que nous nous sommes choisie et celle que nous ambitionnons d'occuper dans le paysage économique, dans le monde et, puisqu'il est ici question de temps, dans l'histoire.

Le pitch

Grâce a réuni ses amis et son compagnon, Randy, pour célébrer son anniversaire. Mais alors qu'elle souffle les bougies disposées sur son gâteau, un événement étrange se produit. Une entrée dans une dimension parallèle dont elle ne comprend pas la signification.

Les personnages

- Grâce, jeune femme de 40 ans qui célèbre son anniversaire
- Randy, son compagnon
- Diane, la mère de Grâce
- Les amis

Les lieux

Le salon d'une maison à la campagne, quelque part en France, ou ailleurs.
Et une dimension parallèle!

Le souffle a été vigoureux et bref. Puissant, comme une rafale de vent qui emporte dans un tournoiement incontrôlable l'été accroché en feuilles jaunissantes sur les branches des arbres. Grâce regarde la fumée qui couvre de volutes éphémères le gâteau de miel. Le même gâteau, la même recette, les mêmes bougies roses dont seul le nombre a changé au fil des ans. Le même gâteau en forme de pleine lune que lui préparait sa mère, enfant. Une lune argentée de sucre glace pour célébrer Artémis, associée à l'astre nocturne, déesse de la nature, de la chasse et des accouchements.

— Pourquoi aimes-tu tant la lune, maman? questionna Grâce lorsqu'elle souffla ses 10 bougies.

— Parce qu'elle est une représentation de nos rêves, ceux qui nous animent encore comme ceux que nous avons oubliés. Elle parle de nos mondes imaginaires, de nos souvenirs, nos inventions et nos créations...

Diane, la mère de Grâce, marqua alors une pause, émue.

— Elle symbolise la vie, le temps cyclique qui vient, part et revient, inlassablement, identique et autre. Mais aussi, la lune est..., elle est la gardienne de qui nous sommes, profondément, essentiellement. Elle veille sur ce que nous ne pouvons pas altérer, sur ce qui continue de vivre en nous en dépit du temps, un enfant à jamais éternel, un instinct préservé, une soif d'existence inextinguible...

— Mais alors, pourquoi souffler sur des bougies et éteindre leur flamme?

Diane sourit. Elle ne se lassait pas des questions incessantes de sa fille unique.

— Peut-être parce que tout cela est assez fragile, en fin de compte...

Aujourd'hui, ce sont 40 bougies que Grâce vient d'éteindre, en une fois. Enfin, le croyait-elle. Car alors qu'elle s'apprête à découper le gâteau, quelques bougies se rallument. Elle connaît la farce que permet la technologie pyrotechnique : on souffle sur une bougie dont la flamme se ravive, comme par enchantement, quelques secondes plus tard.

Mais Randy est formel, croix de bois, croix de fer : il a utilisé des bougies "normales", des bougies qui s'éteignent sous l'effet du souffle d'anniversaire. Vraiment? Vraiment!

En plus, à bien y regarder, Grâce remarque qu'il a disposé sur le gâteau 41 bougies, et non 40 comme elle s'y attendait. La force de l'habitude, de la coutume... Mais Randy aime casser les codes.

Elle l'interroge du regard. Pourquoi 41? Est-ce pour lui signifier que 40 est révolu, fini, a vécu et qu'elle entre désormais dans sa 41^e année? Elle sait son sens de l'humour, son parti pris de légèreté, et sa capacité à ne pas toujours ménager ses susceptibilités. Cela l'a aidée en bien des occasions. Pendant de longs mois, elle a partagé avec lui son inquiétude à l'approche de la célébration de cette nouvelle dizaine. Elle a raconté ses doutes, ses inquiétudes. Vieillir... Le temps qui passe a déjà posé quelques traces implacables sur son visage, sur son corps. Randy ne cesse de lui répéter qu'elle n'a jamais été aussi belle, qu'elle est dans la force de l'âge, que de magnifiques années sont devant elle, eux, qu'ils vivront ensemble avec fougue... Elle a du mal à le croire. Peut-être la mort tragique de sa mère l'année de ses 40 ans? Grâce n'était encore qu'une enfant, à peine adolescente.

Le déménagement précipité chez une grand-mère lointaine et qu'elle connaissait mal, dont sa mère ne s'était jamais sentie proche. Une famille qui lui était étrangère. Elle avait pensé un instant que son père serait présent à l'hôpital, à l'enterrement. N'avait-il pas reçu les messages et faire-part? Blâmer la poste l'avait aidée, un temps. Avant que ne s'impose la vérité, cruelle. Fait-on jamais le deuil de l'indifférence?

41... Est-ce une façon de lui dire qu'elle n'a plus de souci à se faire? Que le plus dur est derrière? Que le fameux cap Horn de la quarantaine a été dépassé, malgré les remous et les turbulences, et qu'elle entre dans une nouvelle ère, une prochaine dizaine, pleine de promesses et de désirs?

Sur le gâteau, trois bougies continuent de briller, alors que la lueur des autres, dissipée en fumée, n'est désormais plus qu'un souvenir. Et son vœu? Peut-il se réaliser si toutes les bougies n'ont pas été éteintes en même temps? Elle se moque intérieurement de sa superstition, qu'elle tempère néanmoins : elle sait combien visualiser son futur a jusqu'ici

dirigé ses actes, permettant à celui-là, parfois à sa propre surprise, d'advenir contre toute attente rationnelle... Sa mère lui appris à rêver grand, avec emphase et optimisme. Parfois, le destin se laisse convaincre.

Retenant de ses mains ses cheveux noirs qui tombent en boucles de part et d'autre de son visage qu'elle approche du gâteau, elle s'aperçoit que sur chacune des bougies figure un numéro doré. Une autre excentricité de Randy! Mécaniquement, elle cherche des yeux la bougie 41. Est-elle encore allumée?

Étonnamment, elle ne localise aucune bougie 41. Elle reparcourt la forêt de bâtons de cire qui ont coulé, ici ou là, en perles légères, pixellisant de petites taches roses et rondes la poudre argentée. Pas de 41, non. Mais un 0. Qui grésille de concert avec un 4, et un 40.

Pourquoi avoir disposé une bougie 0? Randy ne semble pas comprendre le sens de son regard interrogatif. À l'unisson avec tous leurs invités, au son d'une chanson d'anniversaire qui redémarre, il lui enjoint de souffler sur les bougies récalcitrantes. Grâce inspire et souffle. Sans succès. Elle recommence, encore et encore. Un brouillard se forme dans son esprit. Peut-être un peu d'hyperventilation? Les notes de musique s'éloignent, la lumière se tamise, enroulée dans un drap d'obscurité jeté soudainement sur la pièce et ses amis. Seules continuent de luire trois flammes. Elle vacille. Le sol sous ses pieds a fui. Elle chute, dans un tourbillon.

Comment penser dans un tourbillon, comprendre ce qui est en train de se passer, de se déliter et de naître? Comment reprendre son souffle lorsque tout s'accélère et que les repères d'hier, autrefois solides et apparemment intangibles, s'évanouissent, aspirés par la force du temps et de l'espace furieusement enlacés et projetés vers un avenir incertain? Comment réfléchir quand tout mute, se transforme, que des pans entiers d'histoire meurent, relégués dans les coffres d'une mémoire qui deviendra défaillante? Comment ralentir quand le monde semble engagé dans une course folle, où les années s'enchaînent toujours plus vite, et dont la technologie, ingrate et performante, conforte l'emballement?

Paradoxalement, la chute semble ne jamais finir, comme si son corps, pourtant précipité vers le sol, résistait néanmoins à l'attraction de la pesanteur. Une chute qui prend son temps, ouatée, lente et vertigineuse, une descente qui laisse le loisir de contempler ce qui est en train d'être perdu.

À moins que ce ne soit le contraire? Que cet effondrement n'en soit pas un. Que ce passage de flambeau d'une dizaine à l'autre ne soit qu'une continuité dont témoigne la suspension de son corps dans l'air. Elle attend l'impact. Il ne vient pas. Se pourrait-il qu'elle ne tombe pas, finalement? Qu'elle se trouve en lévitation, une parenthèse spatio-temporelle qui lui est offerte pour s'interroger et explorer des réponses, des pistes, une voie?

Dans le brouillard qui l'entoure, impossible de savoir. Elle cherche désespérément du regard les yeux de Randy, de ses amis, un soutien, quelque chose pour l'aider à donner du sens à ce qui est en train de se passer. Rien. La lumière est éteinte, l'obscurité, gloutonne, l'a avalée. Seules brillent trois bougies, fragiles phares dans ce moment de transition...

Zéro. 0. Grâce décide de commencer par-là, si tout vient du néant, du vide, du cercle, d'une cavité ronde. De l'œuf.

Son corps semble flotter au-dessus de la pièce, dont elle n'aperçoit plus rien. Entre les murs dissous dans la pénombre, le gâteau, faiblement éclairé en trois endroits, troue

l'obscurité dans une spirale de photons discontinue. Elle s'étonne que la bougie 0, celle par laquelle elle a choisi de commencer, soit aussi la plus brillante et la plus proche. Hasard ?

En état d'apesanteur, son enveloppe corporelle semble légère, vaporeuse, presque. Comme si cet état gazeux, si plein de vide, préfigurait la rencontre avec le 0, rendait l'entrevue plus naturelle, évidente. La bougie, dans un lent mouvement, se détache du gâteau pour former un cercle de cire qui s'enfile autour de son doigt. L'annulaire. Elle croirait à une hallucination si elle n'avait pas, au même instant, ressenti une discrète décharge, comme un pincement électrique qui s'est diffusé rapidement dans sa main, son bras, l'autre, puis le long de sa colonne vertébrale. Un courant cardinal, du nord au sud de son squelette, d'est en ouest, qui s'échappe du cercle numérique, entier naturel, symbole d'un ensemble vide, qui enceint son doigt. Étrangement, confusément, ce vocabulaire mathématique lui revient en mémoire, sans qu'elle ait rien convoqué, consciemment du moins.

Les mots et les idées continuent de se bousculer, mouches folles, entre les parois de son crâne. Positif et négatif, point de départ et de fin, vide et infini, cycle de vie enlacé dans un cycle de mort. Quelle est la signification de ces réminiscences ? Pourquoi, le jour de la célébration de ses 40 ans, est-elle amenée à vivre cette expérience étrange, ce moment de décorporation ?

Tout se mélange dans sa tête. Ainsi vont les souvenirs, qui sautent du passé au présent, enjambant le temps et l'espace à la faveur d'un parfum, d'une situation, d'une émotion. Comme un songe...

Diane avait tendance à voir un message dans tout ce qui leur arrivait, à elle et Grâce. Elle passait son temps à lire les signes, à interpréter les événements, à proposer des hypothèses. Grâce a peut-être hérité de ce penchant intellectuel ou spirituel par lequel elle cherche à donner du sens à tout ? Elle n'ignore pas, bien sûr, que tout humain est soumis à cet impératif de sens, que personne n'échappe à ce désir d'intelligibilité et de compréhension. Elle sait aussi la polysémie des mots, des signes, combien cela complique la communication, combien cela brouille le sens, et la nécessaire exploration, l'indispensable discussion à la recherche de l'assimilable, de l'entendement, du commun, du vraisemblable, sinon du vrai.

Lorsqu'elle était à l'université, elle a brièvement étudié l'arabe. Une langue qui l'attirait, sans raison apparente. Peut-être les contes des *Mille et Une Nuits* que sa mère lui a lus, encore et encore, jusqu'à ce que certaines pages se détachent de la couverture cartonnée ? Elle se souvient qu'en arabe, *cifr*, d'où vient le mot *zéro*, signifie "vide". Paradoxalement, le vide est le symbole du potentiel pur, de tous les possibles, de tout ce qui peut se faire jour parce que non limité par aucune vibration du monde.

Personnellement, elle n'a jamais vraiment adhéré à cette notion de pureté. Elle y voit plus une déconnexion du monde qu'une réalité humaine. Si tout est magnétisme, énergie, onde, alors les vibrations traversent le vivant, par essence impur et imparfait. Ces vibrations, ne sont-elles pas justement ces points d'appui sur lesquels se construisent les rêves ? Elle choisit de voir dans ce 0 enroulé autour de son annulaire le principe réalisateur, celui qui prend appui sur le passé dont il conserve quelques fondements et duquel il s'émancipe pour permettre à demain d'être singulier.

0... une nébuleuse, une absence, du rien. N'est-ce pas plutôt une valeur numérique si importante qu'elle est présente partout, en tout, sans rien dénaturer ? 0, signe infini, qui, en devenant nombre, donc quantité, confère de l'épaisseur aux choses, à l'instar de l'esprit

qui anime la matière. Ce rien, ce 0, qui, installé à la droite de tous les autres chiffres, multiplie leur volume par dix, cent, mille... Comment l'ignorer? Comment taire une telle puissance? Une telle quête vers toujours plus de performance? Comment ne pas être touché par le caractère ineffable de ce chiffre-nombre qui renvoie à tout et rien, à l'éternité et au néant, au début et à la fin, au fini et à l'infini?

Grâce tente de reprendre ses esprits. Elle est familière de ses propres divagations, où ses pensées empruntent un chemin nébuleux et sinueux, sur lequel elle-même se perd. Mais aujourd'hui, là, maintenant, c'est le pompon! Une perte de connaissance au cours de laquelle de vieux savoirs resurgissent, impromptus, en désordre! Un instant de chaos dans une fête qui semblait si bien organisée par son amoureux... Pourquoi? Pourquoi ce moment de parenthèse en pleine célébration? Pourquoi cet assaut de réflexions abstraites?

L'anneau se rappelle à elle par une légère impulsion. Elle regarde son doigt, mais il a disparu! Elle le sent, elle peut le faire bouger, mais ne le voit plus! Seul un orbe incandescent dessine l'épaisseur de son annulaire, comme posé dans le vide. Elle a envie de hurler! Aucun son ne sort de sa bouche. Elle voudrait reprendre pied, éclairer la pièce, sentir les mains et les bras de ses amis. Elle implore le ciel, Dieu, la vie, quelque chose, n'importe quoi, d'être enfin réarrimée au réel, à la fête, à tous, à Randy... C'est bon! Assez joué! J'ai compris! Compris quoi? se demande-t-elle instantanément. Aucune réponse. Le flottement persiste. Un moment éthéré. Une évaporation. Pfitt!

Grâce sent monter en elle une angoisse qu'elle ne connaît que trop bien. Ne pas se laisser emporter par la vague, la contenir, la faire refluer. Mais comment le peut-elle si elle a quitté son corps? Par réflexe, elle inspire profondément et expire lentement, par la bouche. Peut-être l'angoisse se laissera-t-elle éloigner par le souffle, comme sa mère le lui a appris? Cela s'est déjà produit par le passé. À sa surprise, son rythme cardiaque ralentit. Même si elle ne le voit plus, son corps est donc toujours présent. Elle continue de lui être liée. Il continue de l'embrasser. Invisible, mais ici. Et maintenant.

Elle inspire et expire à nouveau. Plus l'air emplît ce qui paraît vide et espace, plus sa peau, diaphane, translucide, émerge de l'obscurité, comme éclairée de l'intérieur, redessinant une frontière familière entre elle et le monde. Le dedans et le dehors se séparent, à nouveau. Elle respire.

Est-il vrai que le 0 soit symbole de régénération? Est-il vrai que ce chiffre-nombre mystérieux soit le synonyme de la latence, du potentiel en sommeil prêt à se manifester, de la volonté créatrice? N'est-il donc pas logique que la peau soit la première à réapparaître? Cet anniversaire, ses 40 ans... Ne s'agit-il pas d'une mue? Serait-ce possible qu'elle soit en train de faire peau neuve?

Si la peur ne l'étreignait pas, elle goûterait sans doute au plaisir d'être au centre invisible du monde, lovée dans ce 0 dans lequel la fête s'est trouvée aspirée, tout entière, avec ses chants et son champagne. Le centre, la source, l'origine, le Verbe. Quels sont les mots qu'elle doit prononcer pour permettre au présent d'ériger un pont entre son passé et son avenir? Pour que le temps reprenne son cours? Elle hésite, ne sachant pas à quelle fécondation ce moment l'invite.

Elles les avaient presque oubliées. Les deux autres bougies. La 40 danse devant elle, dans une chorégraphie hypnotique, masquant de son ombre la 4 qui semble si loin...

Et voilà Grâce projetée dans le désert ! Elle voudrait crier, demander de l'aide, mais rien ne sort de sa gorge, de son corps voyageur qui la transporte dans un ailleurs dont elle ne sait rien. Le désert... La ligne d'un livre oublié lui revient en mémoire : "Le symbole le plus couramment associé au chiffre 40 est le désert."

Le désert. Elle a toujours assimilé cet espace rude et inhospitalier à un lieu de solitude, d'épreuve, de lutte. Mais en cet instant, par le miracle de la luminescence d'un bâton de cire, les dunes s'empourprent et s'enflamment. Un soleil couchant plein de la promesse d'une aube à venir, revigorée et rafraîchie par la nuit. Un embrasement furtif qu'elle ne peut s'empêcher d'admirer. Ainsi l'ombre peut-elle transmuter le jour et permettre au futur d'éclorre de sa chrysalide ténébreuse ?

Le temps, ralenti, s'arrête. Un moment de contemplation, de voyage intérieur annonciateur d'une purification. Non ! D'une révélation plutôt. L'ouverture d'un nouveau chapitre, semblable et différent à la fois, identique et impermanent. Une célébration de 4 fois 10, 4 fois la totalité, l'achèvement, le retour à l'unité, au principe premier, à l'essentiel. Une juxtaposition d'un 4 – évocation du monde manifesté dans toute sa perfection – et d'un 0 – signe du mystère qui sous-tend toute création. Le symbole d'une complémentarité, d'un passé qui donne la main à l'avenir, comme la matière ceint l'esprit et réciproquement.

Une transition. Un mouvement. Un nouveau cycle qui s'annonce. Un ordre nouveau et naissant, résolument ancré dans son histoire et tourné vers demain. Grâce songe aux nombreuses références à ce nombre 40 : 40 jours de déluge, 40 jours et 40 nuits passés par Moïse au mont Sinaï, 40 jours d'exploration du pays de Canaan par les représentants des tribus d'Israël, 40 jours de carême, 40 jours entre la résurrection et l'ascension du Christ, 40 jours pour que l'âme quitte le corps dans de nombreuses cultures. 40 ans : l'âge du prophète Mahomet lorsqu'il reçoit la révélation de l'ange Gabriel. 40 ans : la durée de prêche du Bouddha... 40 ans : une quarantaine d'isolement, d'introspection, de doute. Un passage vers une transformation désormais visible, un débouché sur un changement profond, réfléchi et mûri, une ère nouvelle.

Une maturation. Une maturité. Une sagesse.

Soudain, le vent se lève, mêlant des particules de sable à son souffle furieux. La crête des dunes s'efface sous l'effet du gommage que lui impose un Simoun tout à coup si présent. Un coup de balai que les cieux, dans leur impatience de tourbillon et de changement, impriment à la lande. Grâce sent son corps tournoyer. Elle tend les bras, en vain. Elle aimerait s'accrocher, s'agripper, rester là, ou alors revenir à son ancien présent, mais l'aspiration est trop forte. Vaincue, elle se laisse emporter, à la fois impuissante et consentante, vers un autre lieu dont elle ignore encore tout.

Lentement, avec précaution, Grâce essuie le sable qui s'est perdu dans ses yeux. La bougie 4 projette son halo sur les contours d'une pièce carrée, visible pour la première fois depuis un long moment. Un moment d'éternité, lui a-t-il paru.

Quatre murs de verre délimitent le périmètre de ce nouveau lieu. Des murs solides et transparents à la fois, dont, et cela la surprend, Grâce peut voir les fondations s'enfoncer dans le sol, loin et profondément. Un sol de verre lui aussi, ou de Plexiglas, amovible et mobile, traversé de part en part par ces cloisons imposantes qui soutiennent une voûte remarquable, percée en son centre. Au-delà, s'ouvre le monde du dehors, l'extérieur, ce que, depuis la pièce, elle ne cesse désormais de contempler. L'avenir. Ou le passé, comme les étoiles. À moins que ce ne soit tout simplement la nature ?

La flamme de la bougie s'étire du sol au plafond en une incandescence verticale à l'instar d'un rayon laser. Son reflet se poursuit plus bas, semblant pourfendre le rez-de-chaussée à l'infini, comme le font les rayons du soleil qui se perdent en un faisceau conique au cœur des eaux vertigineuses et bleues. Grâce réalise qu'elle sent sous ses pieds le plancher tout en transparence. Étrangement pourtant, le haut et le bas se confondent, tant le reflet de l'un imite la réalité de l'autre. À moins que ce ne soit le contraire.

Grâce n'est plus si certaine d'être debout, sur ses pieds, et non suspendue, la tête en bas. Elle n'est plus si sûre de différencier le vrai du faux, le dedans du dehors, le réel du rêve, l'artificiel du naturel. Est-ce si important ? lui susurre une voix qui semble s'échapper de la bougie. Grâce le croit, oui. Elle aime que les choses soient bien définies, claires, délimitées. Depuis qu'elle a soufflé sur son gâteau, tous ses repères semblent s'être envolés pour laisser place à un monde alternatif dont les frontières se brouillent. A-t-elle accès au monde et au futur ou est-elle recluse ? Est-elle protégée ou isolée ? Son inconfort est notable.

La construction est originale, inédite, hautement innovante, certes. Nulle part elle n'aperçoit du ciment, mais elle sent une onde qui lie les éléments entre eux. Quelque chose d'abstrait mais que toutes les parties de la pièce semblent reconnaître et avoir adopté. Cinq mots projetés en nuages sur les parois – convivialité, courage, humilité, respect, solidarité –, lumineux et fébriles en même temps, si puissants qu'ils vibrent d'un coin à l'autre, à l'unisson. Elle ne peut s'empêcher de s'interroger : où se tisse le lien avec l'extérieur ?

Elle doit l'avouer, au centre de ce cube vitré, Grâce se sent en sécurité. Son monde, tout à l'heure fuyant, lui paraît désormais organisé et solide, tangible et compréhensible. Ici, elle retrouve son sens de l'orientation, même si l'effet miroir perturbe encore quelque peu sa perception de l'espace.

Ici, elle se sent chez elle. Alors que la pièce est vide, à l'exception de la bougie qui continue de l'éclairer, Grâce a le sentiment que toute son histoire est contenue entre ces quatre murs qui l'entourent. Le passé, le présent, la mémoire, les souvenirs, le tactile et l'abstrait... Une vive émotion la traverse alors qu'il lui semble entendre une chanson, au loin, un air connu et familier, la voix de sa mère, peut-être.

Ici, elle reprend son équilibre. Ses pensées, il y a quelques instants encore affolées et rétives au calme, s'organisent désormais. Elle le croit sincèrement. Elle en est sûre maintenant : elle est à sa place. À son oreille, un souffle léger lui murmure cette phrase de Lao-Tseu : "Le Tao engendre Un, Un engendre Deux, Deux engendre Trois, et Trois engendre toute chose." 4, comme les murs qui la protègent et l'ancrent, symbole de ce "toute chose", signe l'aboutissement du principe créateur et créé, à la jonction de l'espace, du temps et de la matière. La perfection.

Grâce s'inquiète. Mais si, ici, elle touche du doigt la perfection, cela signifie-t-il qu'il ne lui reste plus rien à vivre et que donc elle va mourir ? Elle sent soudainement un peu d'humidité perler sur son dos et glisser sur ses doigts. La gorge serrée, elle tente de faire entrer une colonne d'air en elle. Peut-être faudrait-il ouvrir une fenêtre ?

À son oreille, la voix poursuit : "Mieux que la perfection. L'harmonie."

Ainsi, la perfection ne serait pas finalité, mais cet équilibre spécifique que tout être atteint, à chaque instant, au cours de sa vie ? Elle serait cette tension entre stabilité et mouvement, symétrie et complémentarité, ouverture et fermeture ? Dans un mouvement d'élégance, elle consacrerait l'alliance des contraires et différences, l'alchimie des

éléments, comme le monde contient l'air, le feu, la terre et l'eau et superpose les cycles de vie et de mort.

Au loin, elle voit se profiler un 5, la somme des 4 éléments principaux et du 1, l'esprit qui donne vie à la matière. Une invitation à l'audace et à l'exploration au-delà du connu.

Tout lui semble juste désormais, au centre du cosmos qui brûle en une lumière abeillère légèrement rosée.

Elle ferme les yeux. Elle a compris. Elle sait. Enfin, elle le croit. Malgré l'énigme et le mystère. Malgré ses doutes et sa perplexité. Ce qui doit venir, ce qu'elle veut appeler de ses vœux, ce à quoi elle tient, ce qu'elle veut conserver, ce qu'elle est prête, désormais, à abandonner. Ce qui compte, c'est l'avenir qu'elle prépare, sans le savoir vraiment, depuis de longs mois, et qui va s'incarner. Bientôt.

Lorsqu'elle les rouvre, ses amis sont autour d'elle. Et Randy aussi. Elle est assise sur la chaise qu'il a approchée pour elle lorsqu'il l'a vue tituber. Un léger malaise, pas même un évanouissement, qui n'a guère duré. Quelque 40 secondes, peut-être ?

Trois petites bougies de cire fondue continuent de brûler la fin de leur mèche. Les chiffres d'or ont disparu. Ne reste que leur empreinte mémorielle. "D'être en moi-même en flamme une autre que je fus..."

Elle souffle tout doucement dessus. Leur lueur vacille avant que de se perdre en une fumée bleutée, dessinant un ciel en suspension couronnant le gâteau lune.

Randy lui fait un signe de la tête, interrogatif.

Grâce acquiesce.

Elle pose délicatement la main sur son ventre, dont elle sent l'arrondi poindre.

Nous allons mettre au monde, déclare-t-elle en souriant. "Doux et puissant retour du délice de naître". Un passage...

* Paul Valéry, *La Jeune Parque*, in *Œuvres de Paul Valéry*, N.R.F, 1933, p. 55-88.

** *Ibid.*

RÉCIT 2

LES VALEURS : FONDEMENT DE NOTRE ACTION ET DE NOTRE IDENTITÉ REVENDIQUÉE

Leading points

Il existe plusieurs façons de définir et décrire une entreprise.

On peut mettre l'accent sur de multiples points de vue :

- la dimension juridique : sa forme juridique, sa raison sociale, les contrats qu'elle établit et qui la lient à une plénitude de contreparties, etc. ;
- la dimension économique : son activité, ses marchés, ses produits et services, son modèle économique, etc. ;
- la dimension financière : sa structure capitalistique, ses capitaux propres, sa dette, son actif, son passif, son bilan, sa performance, etc. ;
- la dimension matérielle : ses bureaux, ses usines, ses entrepôts, ses outils informatiques et bureautiques, ses équipements, etc. ;
- la dimension humaine : les gens qui y travaillent, leur profil, leurs compétences, expériences, diplômes, rôles et responsabilités, etc. ;
- la dimension organisationnelle : le mode de structuration du travail, de fonctionnement des différents départements et filiales, des équipes, des niveaux hiérarchiques, les processus décisionnels, etc.

Il est également possible d'appréhender une organisation sous l'angle de ce qui lie les personnes entre elles, au-delà des éléments suscités : 1. les valeurs et le sens qu'elles donnent ou entendent donner à leur action, dans cet espace et de temps précis qu'est la vie en entreprise, 2. le récit qu'elles en font.

Tous ces éléments délimitent les contours d'un système : l'entreprise. Les éléments et acteurs de ce système sont donc en interaction les uns avec les autres. Ces relations, multiples et croisées, sont des interactions à l'occasion desquelles ils échangent entre eux des informations, des messages, des instructions, des ordres, des idées. Toute information transmise engendre l'émission de nouvelles informations (A dit quelque chose à B, qui

répond à A ou transmet à C, etc.). Se créent ainsi des boucles relationnelles actives et rétroactives qui participent à la définition du périmètre du système.

- Il existe un *dedans* (ce qui est à l'intérieur de l'entreprise) et un *dehors* (ce qui est à l'extérieur de l'entreprise), environnement avec lequel l'entreprise interagit.
- Ces mêmes relations créent autant qu'elles reposent sur des valeurs qui illustrent ce qui est important pour l'entreprise, mais aussi pour ses membres.
- Les acteurs, à l'intérieur du système, au gré de leurs échanges, fabriquent du commun (*i. e.* du vécu partagé), lequel exprime et est régi par des valeurs.

Si, auparavant, la frontière entre ce qui fait partie de l'entreprise et ce qui n'en fait pas partie était matérialisée par des espaces de travail communs (bureaux, usines...), récemment, cette frontière s'est vue quelque peu dématérialisée sous l'effet notamment de l'expansion du télétravail.

Dès lors, délimiter les contours d'une enveloppe culturelle minimale devient de plus en plus important pour assurer la continuité du sentiment d'appartenance.

Cette enveloppe culturelle (ECM) embrasse une même vision de la finalité du fonctionnement des acteurs (dirigeants, leaders, managers et équipes). Elle existe (et suppose) que les acteurs d'une entreprise soient d'accord entre eux sur un minimum d'éléments communs qui, ensemble, définissent une culture :

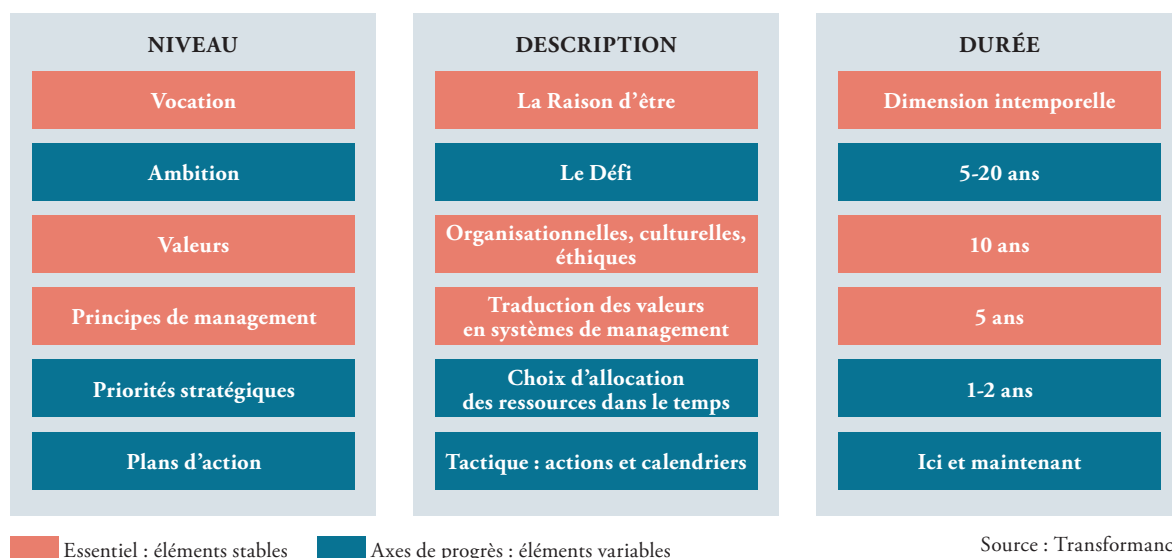
- un ou plusieurs objectifs communs et partagés exprimés sous la forme d'une raison sociale, raison d'être, objectifs stratégiques et plans d'action ;
- des langages, des modes de communication et modèles communs ;
- des compétences similaires et complémentaires en fonction des besoins de l'entreprise ;
- des références et expériences communes (lesquelles se construisent au gré de la coopération) ;
- des valeurs communes qui permettent à des individus différents les uns des autres de dépasser leur singularité et de créer du lien entre eux sur la base de principes de vie et de fonctionnement sur lesquels ils se retrouvent.

L'ECM, la vision et la dynamique partagée entre les acteurs ne constituent pas, cependant, une donnée stable et immuable. En effet, l'entreprise est en interaction avec son environnement, lequel est changeant et complexe. Sous l'effet de l'évolution de son contexte, elle est amenée à adapter et ajuster toute une série de paramètres.

Certains sont susceptibles d'être modifiés régulièrement ou fréquemment, alors que d'autres sont plus pérennes, comme nous l'avions déjà évoqué à l'occasion de notre séminaire d'avril 2021 (voir schéma en page suivante).

Les valeurs organisent, structurent et sous-tendent l'approche du travail et les conditions de la coopération. Elles conditionnent la relation que chacun entretient à l'entreprise, à son activité, à ses objectifs communs et propres, ainsi qu'aux personnes avec lesquelles il travaille. Elles colorent la manière d'être en interaction les uns avec les autres.

Elles sont aussi un point de référence, une sorte de "métarègle", de principe organisateur, qui permet de transcender un différend ou la difficulté d'une décision. Ainsi, dans un environnement très incertain, où il est, par définition, impossible de prévoir un événement futur avec une probabilité de survenance de 100 %, se référer à des principes stratégiques et/ou des valeurs permet de guider la décision. Par exemple, pendant la période



“Covid”, l'action de nombreuses organisations a été guidée par le principe de protection ou de précaution, lui-même expression d'une valeur haute qui est celle du respect de la vie.

Dans le choix des valeurs qui sous-tendent leur action et les interactions entre les différentes parties prenantes, les entreprises procèdent de deux manières différentes, parfois conjointes.

- Soit une approche *top-down* : les valeurs résultent du choix du/des dirigeants et sont déclinées à tous les niveaux de l'entreprise ;
- soit une approche *bottom-up* : les valeurs sont codéfinies et cochoisies par l'ensemble des acteurs et déployées, de manière organique, au sein de l'entreprise.

De plus, les valeurs retenues peuvent être la résultante :

- soit d'un choix *a priori* et abstrait : on aime certaines valeurs et on décide de doter l'organisation de ces boussoles auxquelles on tente de se conformer au quotidien ;
- soit d'un choix *a posteriori* et empirique : on part de la manière dont on fonctionne au quotidien et on fait émerger les valeurs qui caractérisent nos interactions.

Dans la pratique, les valeurs sont souvent choisies selon un mode hybride qui conjugue ces différents choix et approches.

Au sein d'Altrad, nous nous sommes dotés depuis de nombreuses années de cinq valeurs – la convivialité, le courage, l'humilité, le respect, et la solidarité –, complétées par des principes qui figurent dans notre charte organisationnelle :

- l'excellence ;
- l'intégrité et la loyauté ;
- l'honnêteté et la confiance réciproque ;
- la liberté et la passion ;
- la valorisation des différences culturelles ;
- une conception humaniste ;

- la cohésion et l'esprit d'équipe;
- la culture du changement;
- une vision forte l'avenir.

La célébration du quarantième anniversaire d'Altrad est, peut-être, une occasion d'interroger notre corpus de valeurs et de le revisiter à la lumière de quelques questions :

- Avons-nous une compréhension partagée de nos valeurs?
- Sont-elles représentatives de la culture Altrad, d'aujourd'hui et de demain?
- En quoi nos valeurs soutiennent-elles notre action collective, notre coopération?
- Sont-elles adaptées à nos objectifs de performance, de rentabilité et d'excellence?
- Constituent-elles un ciment, un fondement qui nous permet de concilier nos intérêts particuliers et nos intérêts collectifs?
- Participent-elles à la création d'un fort sentiment d'appartenance à Altrad?
- Ces valeurs, qui ont fondé Altrad, nous permettent-elles d'écrire la nouvelle page de l'histoire du groupe et d'en accompagner l'évolution?
- Si nous devons réviser nos valeurs, sur quelles bases le ferions-nous, selon quel processus et avec quelles attentes?

Toute entreprise a intérêt à prendre le temps de cette réflexion, et ce, surtout dans un marché de l'emploi tendu, où il est difficile de recruter et retenir les talents.

Car pour attirer les meilleurs et les fidéliser, en plus de l'argent, il faut trouver quelque chose qui les "réjouit", les motive, leur fait envie :

- les conditions de travail;
- une meilleure ambiance, plus de convivialité;
- le sentiment de travailler en harmonie avec ses valeurs personnelles;
- le sentiment d'une plus grande utilité sociale;
- davantage de respect, de considération, de reconnaissance;
- le sentiment d'appartenir à un groupe que l'on valorise, d'être relié à des gens que l'on respecte;
- l'impression de participer à une aventure collective inspirante;
- la possibilité d'évoluer, de grandir, d'apprendre, de progresser.

Tout être humain cherchant à donner du sens à son existence et (éventuellement) à être heureux, il est important de donner aux acteurs de l'entreprise des raisons d'être plus satisfaits chez Altrad que dans une autre entreprise.

Pour que nos collaborateurs restent, il convient de créer les conditions de leur réjouissance à faire le travail qu'ils font, dans ce groupe-là, avec ces gens-là.

Sommairement résumé :

- la quête de l'entreprise est d'assurer sa pérennité, sa rentabilité, sa performance et son efficacité;
- la quête des collaborateurs est d'assurer les moyens de leur existence et leur bonheur (sens et bien-être).

Aligner les buts des uns et des autres : là se trouve le chiasme managérial!

Un des moyens de résoudre ce désalignement apparent est de faire coïncider les objectifs des uns avec les moyens des autres, et réciproquement :

- but de l'entreprise : rentabilité ; moyens pour l'entreprise : créer les conditions du "bonheur" des collaborateurs ;
- but des collaborateurs : leur bonheur ; moyens pour les collaborateurs : participer à la rentabilité de l'entreprise.

Les valeurs, parce qu'elles créent du commun, du partagé, du lien, de l'identité et de l'appartenance, constituent un "terrain d'entente" et contribuent à la réalisation de ce double objectif.

Le pitch

Diego, propriétaire d'un immense haras en Argentine, dirige son domaine avec poigne. Un terrible accident va bouleverser l'ordre établi.

Les personnages

- Diego Aragon y Mendes, propriétaire du haras
- Monsieur Fernandez, palefrenier
- Elena, assistance de Diego
- Le second, bras droit de Diego
- Blackjay, le plus bel étalon du haras

Le lieu

Un haras du nord-ouest de l'Argentine

On le disait fougueux, c'était un euphémisme. Il piaffait d'impatience dans la poussière, martelant le sol d'un sabot parfaitement graissé. Sa robe zain était incroyablement soyeuse. On aurait aimé caresser ses flancs, passer les doigts dans sa crinière noire, laisser sa main glisser sur sa croupe puissante... si l'on avait osé. Mais l'animal était sauvage et ne se laissait approcher que de son palefrenier.

L'homme était petit, mais tonique, malgré son âge, indéfinissable. Il vivait dans les écuries, dormant dans le foin à côté des juments. Il concoctait des onguents dont nul ne savait la composition secrète. On le laissait faire car la qualité de ses soins était indéniable. De plus, il était là depuis toujours. Et lui seul pouvait se tenir à côté de l'étalon et lui passer un licol. Au grand dam de son propriétaire, vexé de ne pouvoir dompter l'animal. Il n'aimait pas qu'on lui résistât. L'aisance de son palefrenier égratignait son ego d'une nouvelle blessure d'orgueil. Il n'aimait pas ne pas savoir. Pire, que les autres le sachent.

Et là, clairement, depuis toutes ces années, il ne comprenait pas. Comment cet homme disgracieux et sale, à la bouche malade et aux cheveux hirsutes parvenait-il à monter – à cru en plus! – quand lui-même ne pouvait pas toucher le toupet de son pur-sang? SON pur-sang! Qu'il avait payé "cher et méchant", comme disait sa grand-mère. À quoi bon toutes ces heures d'équitation, tous ces entraînements dans la carrière du haras, tout cet argent s'il ne pouvait disposer de ce qui lui appartenait comme il l'entendait? Non, décidément, il exérait qu'on ne se soumette pas, les bêtes comme les hommes. Eux, en revanche, ne s'y essayaient plus.

Si cela n'avait tenu qu'à lui, il aurait congédié le palefrenier. Mais sur son lit de mort, son père lui avait fait promettre de garder tout le personnel, de ne se séparer de personne, et surtout pas de lui. Le seul de ses employés qu'il appelait par son nom de famille. À son père mourant, il avait promis, mais regrettait amèrement sa faiblesse du moment. Clairement, son père n'avait jamais eu le sens du management ni celui des affaires ! Depuis que c'était lui qui avait repris les rênes, tout avait changé. De ce ranch poussiéreux situé au nord-ouest de la diagonale aride argentine, il avait fait le haras le plus moderne de la région de San Miguel. On s'y rendait de loin.

La *caballeriza*, tout d'abord. Ces écuries, autrefois mal ventilées et dans lesquelles se côtoyaient une dizaine de chevaux du temps de son père, avaient été agrandies. Il avait fait construire de nouveaux bâtiments, jouxtant celui d'origine, à proximité de la demeure familiale. Désormais, plus de cinquante chevaux, des pur-sang au pedigree noble et des juments à la généalogie irréprochable, assuraient, grâce à un programme de reproduction quasi scientifique, et des courses remportées partout dans le monde, une source de revenus considérable. Des carrières d'entraînement et un manège luxueux offraient aux chevaux des espaces de travail dignes des installations du Cadre Noir.

Les boxes se répartissaient de part et d'autre d'une allée pavée, que les ouvriers maintenaient dans un état de propreté exemplaire. "On pourrait manger par terre !" aimait plaisanter Diego, le propriétaire des lieux, lorsqu'il faisait visiter le domaine à ses invités de marque. Façonnées dans un bois de chêne ancien, surmontées de ferronneries travaillées à la main pour que les chevaux puissent allonger leur tête vers le centre de l'écurie sans se blesser, les portes, à elles seules, valaient le détour. D'imposants chandeliers reconvertis à l'électricité déposaient sur la paille et les crinières une lumière chaude que d'immenses ventilateurs brassaient lorsque l'air devenait étouffant.

Mais ce n'était pas tout ! Conscient du potentiel touristique de cet endroit magique bordé, de l'autre côté de la frontière, par la cordillère des Andes, Diego avait, au fil des ans, considérablement développé la propriété, qui abritait désormais un hôtel-boutique de luxe et un spa, agrémentés d'une piscine et d'un couloir de nage somptueux. Les terres, autrefois destinées exclusivement au pâturage, avaient été converties à l'agriculture et au maraîchage. Une *pulpería* dans la plus pure tradition de la province de Buenos Aires, regorgeait de produits locaux – triés sur le volet – et des produits de la ferme. Ambitieux, il ne cessait d'investir et de diversifier son activité. Après avoir planté quelques coteaux de ceps de grands crus, il mettait désormais en bouteille un vin rare et ensoleillé, qui titrait plus de 14 degrés et qu'on évitait de boire les jours de grande chaleur. La production était confidentielle et exclusive. On ne satisfaisait jamais la demande.

On pénétrait dans le domaine par une longue allée bordée d'arbres centenaires derrière lesquels se déroulaient des prés immenses. La *parrillera*, anciennement réservée à la reproduction, avait été transformée en entrée majestueuse pour recevoir les hôtes les plus prestigieux, qui se battaient plus d'un an à l'avance pour garantir leur prochain séjour au haras. De larges canapés Chesterfield, dont le cuir crissait, étaient disposés le long de murs sobrement décorés. Au centre de la pièce, on avait suspendu quelques antiquités de bois servant autrefois à l'attelage des chevaux. Des vitrines exposaient des selles Hermès impeccablement conservées et de nombreuses figurines d'équidés.

Plus loin, un pavillon intimiste regroupait les voitures et attelages qui faisaient la fierté de son père. L'homme, passionné, parcourait tout le pays à la recherche de ces vestiges du début du ^{xx}e siècle, exultant lorsqu'il exhumait, dissimulées sous une épaisse couche de fiente de volaille, de paille et de boue, des *carruajes* désormais introuvables. Il passait de longues heures à dépoussiérer et cirer lui-même ces voitures d'un autre temps. Quel imbécile! se moquait en silence Diego. Il y a des gens pour ça!

Où que se pose le regard, tout n'était que beauté, luxe et tradition, avec une touche de modernité et de technologie qui, si elles n'avaient pas été savamment intégrées, auraient paru incongrues et anachroniques. L'ordre! s'extasiait un Diego comblé lorsqu'il parcourait à cheval, le soir tombant, les allées parfaitement dessinées de son domaine. Mais la vision du palefrenier mettait chaque fois, instantanément, un terme à son plaisir. Il s'en voulait de se laisser toucher ainsi par la détestation qu'il lui vouait. Il aurait voulu l'ignorer, avec superbe et mépris. Comme il le faisait avec les autres. Pourquoi cela lui était-il impossible avec lui et lui seul? Ce mystère l'exaspérait au plus haut point. Sa haine n'était que plus nourrie. Et sa culpabilité, aussi.

Il mettait cette fébrilité, qu'il voulait passagère, sur le compte du stress que générerait en lui son nouveau projet. Un mélange d'appréhension et d'excitation, dont cette dernière sortait toujours vainqueur. Il avait le goût du risque, lui! Il avait décidé de consacrer quelques hectares à la construction d'un nouveau pavillon gigantesque, bordé d'un jardin exotique aux multiples essences indigènes et importées. Il comptait y édifier un club de réception et d'événements haut de gamme, ainsi qu'un restaurant gastronomique. Lors de son dernier séjour à Paris, il s'était longuement entretenu avec un chef étoilé français. Tenté par les conditions de vie promises et la réputation du haras, ce dernier réfléchissait. Diego était certain que son offre serait acceptée. Personne ne lui disait jamais non. Il s'en enorgueillissait, sans comprendre que c'était là son drame.

L'homme était seul. Très entouré. Mais désespérément seul.

Bien sûr, il avait une épouse, mais qu'il voyait rarement désormais. Elle voyageait beaucoup, d'une *boarding school* et d'une université à l'autre pour rendre visite à leurs trois enfants, ou pour se prélasser sur une plage exotique avec ses amies d'enfance, jugeait-il. Cela lui convenait.

Bien sûr, il avait des amis. Il s'était brouillé quelques années auparavant avec son ami de toujours. Une dispute idiote. Mais l'orgueil que les deux propriétaires terriens avaient en commun les empêchait de passer l'éponge sur un obscur différend. Aucune réconciliation ne paraissait possible. Diego avait cessé depuis longtemps de pleurer sur cette amitié jadis précieuse. Les autres, ceux qu'il appelait "mes amis!" lorsqu'il leur serrait la main vigoureusement en leur tapant sur l'épaule, étaient plus des relations, des courtisans dont il savait la flagornerie éhontée. On se contente parfois de peu.

L'obéissance de ses ouvriers et de son personnel, voilà qui le remplissait de joie! Tous baissaient la tête sur son passage dans un salut respectueux. Au sein de la maison, les domestiques portaient des gants blancs, immaculés, et un habit noir impeccable. Ceux qui s'occupaient des chevaux et de l'écurie revêtaient la tenue argentine traditionnelle des vachers. Les autres recevaient une fois l'an un vêtement de travail adapté à leur tâche, frappé du blason de la famille Aragon, qu'ils devaient rembourser s'ils démissionnaient ou étaient licenciés. Beaucoup vivaient sur place, dans des baraquements construits pour le

personnel, mal isolés, qu'une haie d'arbres imposante soustrayait aux regards des visiteurs. Tous avaient à cœur de satisfaire ses moindres désirs, ses moindres exigences. Il les félicitait pour leur ponctualité, pour l'excellence de leur travail, pour leur servilité. À l'occasion des fêtes, il les gratifiait d'une récompense. On lui donnait du Don Diego à tour de bras. On l'aimait et on le respectait, se persuadait-il.

Diego Aragon y Mendes ne tolérait aucun écart, aucune critique, aucune insubordination. Ceux qui s'y étaient essayés n'étaient plus là. Il les avait licenciés sur-le-champ, sans solde. Puisqu'ils étaient si malins et si effrontés, eh bien qu'ils aillent se chercher un travail ailleurs! Il affichait à l'entrée du personnel la photo des parias. Les hommes et femmes congédiés quittaient, démunis, le ranch en pleurant. Le chômage endémique les condamnerait à accepter n'importe quoi. S'ils avaient de la chance... Certains regrettaient amèrement leur moment de bravoure. D'autres se demandaient encore en quoi ils avaient manqué de respect. Tous maudissaient Don Diego ou leur sort, parfois les deux. Ceux qui restaient, prudents, préféraient le goût amer des couleuvres à l'amertume des soupes claires.

L'efficacité, l'ordre et la précision étaient les maîtres-mots du maître des lieux. Il les déclamaient à l'envi à qui voulait l'entendre. L'un n'allait pas sans les autres. C'était à ces conditions qu'il était parvenu à construire un empire, dont il rêvait chaque soir de repousser les frontières. D'ailleurs, il avait parlé récemment à son banquier; une nouvelle affaire : l'acquisition de la ferme voisine. Une exploitation gigantesque de près de 10 000 têtes de bétail était à vendre. L'opération était hautement confidentielle, mais le propriétaire, en indécatesse financière, comme il l'avouait pudiquement, avait approché Diego, un ami de la famille. Ce dernier avait feint un certain manque d'intérêt – c'était un peu loin de son *core business* –, mais avait promis de rappeler son voisin sous sept jours. À présent, il était prêt à faire une offre. Demain. Et la négociation s'annonçait excitante! Les fonds étaient sécurisés. Il avait travaillé le dossier. Il savait son adversaire aux abois. Il avait tous les atouts en main.

Ce soir-là, il était déjà couché et caressait en pensée la perspective du *deal* à venir. Il venait également de revoir les plans de sa nouvelle construction. Le projet initial lui paraissait désormais un peu étriqué. Il réfléchissait à l'agrandir. Quand, tout à coup, une très forte sirène retentit. Diego se leva brusquement. Il ne reconnaissait que trop bien ce son. C'était celui qui hurlait l'alerte incendie. Précipitamment, il enfila son pantalon et ses bottes, jeta une chemise sur son torse nu et dévala quatre à quatre les marches du grand escalier de sa maison.

À peine fut-il sorti sur le perron que la fumée âcre se saisit de ses poumons. Il se mit à tousser violemment et porta son bras contre son nez et sa bouche, en vain. Son majordome lui tendit un mouchoir mouillé qu'il s'empessa de coller sur son visage. Les flammes étaient si hautes et la fumée si épaisse que toute la propriété disparaissait dans l'incendie.

— Les chevaux, hurla Diego! Les chevaux?! Ont-ils été mis à l'abri?

Son second, comme il l'appelait, courut à sa rencontre.

— Une grande partie des chevaux a été sortie de l'écurie; on n'a pas encore le décompte exact; mais...

Dans un craquement effroyable, le toit de la nouvelle écurie s'effondra. Même les murs de pierre, pourtant si épais, étaient engloutis par les flammes, auxquelles rien ne résistait.

— Et Blackjay? Vous l'avez sorti? Il est sain et sauf?

— Justement... Son second hésitait.

— Justement, quoi?! éructait Diego.

— Le feu a touché en premier la partie de l'écurie où se trouve le box de Blackjay. On ne sait pas s'il a pu s'enfuir avant que l'on arrive. Il y avait tellement de fumée et de flammes! C'était l'enfer!

— Et Fernandez? Il est où, ce vaurien?

— Il devait déjà être endormi. Avec les juments. On n'a rien pu faire. Plusieurs ont péri. C'est allé horriblement vite. Diego, je suis navré.

— Navré? Navré?!!! Mes juments périssent et tout ce que tu trouves à dire, c'est que tu es navré?!

Diego fulminait. Il n'avait pas cessé de courir vers l'écurie et contemplait avec effroi le spectacle d'horreur qui se déroulait devant ses yeux. La fumée et la chaleur l'empêchaient de s'approcher. Il aurait aimé fendre les flammes et secourir les bêtes en panique. Il ne le pouvait pas. Depuis tout petit, il se rêvait en superhéros et détestait être contrarié.

— Et l'hôtel? Tout a été sécurisé?

Par chance, très peu de clients étaient présents à l'hôtel ce soir-là. Le directeur de l'hôtel les avait réveillés et mis à l'abri dans le restaurant situé près de la piscine. On leur servait des boissons chaudes et on leur donnait des couvertures. Nombreux étaient ceux qui filmaient la scène. Dans leur précipitation à quitter leur chambre, ils avaient pensé à prendre leur portable.

— Et les pompiers, ils ne sont pas encore là? s'exaspéra Diego.

— Ils arrivent, monsieur, lui indiqua son assistante, qui l'avait rejoint et qui, apparemment, était en ligne avec la caserne.

— Quelqu'un a ouvert les grilles du domaine? s'enquit Diego.

— On s'en occupe tout de suite, répondit son assistante, qui déjà se retournait vers un homme dont Diego n'avait pas mémorisé le visage. Ni le nom.

Partout, les ouvriers et les ouvrières du domaine couraient dans le fracas incroyable des écuries incandescentes. Les flammes, excitées par le vent, redoublaient d'intensité. La fumée ne cessait de s'épaissir. Plus loin, dans l'un des nombreux prés, avaient été rassemblés les chevaux. Des hommes tentaient de compter et de rassurer les étalons et les juments. Leur regard effrayé et leur hennissement terrifié glaçaient la nuit. La panique était palpable. Les palefreniers ne savaient plus où donner de la tête.

— Et M. Fernandez? Et Blackjay? On a des nouvelles?

Son assistante et son second échangèrent un bref regard.

— Toujours pas, Diego. Je... je crains qu'il ne faille se préparer au pire...

Elena, toujours en ligne avec la caserne, s'époumonait au téléphone :

— Ils arrivent?! Il faut faire vite, très vite! Toutes les écuries sont en feu! Il ne va rien rester!

La lance à incendie de la propriété avait été déroulée. Des employés la tenaient, s'approchant au plus près du foyer, au péril de leur vie. Apparemment, il restait quelques juments au fond, prisonnières du bâtiment arrière, menacé par l'incendie mais encore indemne. La chaleur était intenable, l'air irrespirable. Les bêtes ne survivraient pas longtemps. Tous

étaient maintenant mobilisés pour les sauver. Diego prêtait main-forte à des hommes et des femmes armés de seaux remplis d'eau qui passaient rapidement de main en main.

Cela faisait près d'une heure qu'ils tentaient de contenir le feu et de sauver les derniers chevaux quand on entendit un bruit énorme. Une poutre faîtière de l'ancienne écurie, dévorée par l'incendie, venait de s'abattre sur la maison principale. En quelques secondes, le feu se propagea, léchant d'abord le toit avant de s'emparer du bardage et des colonnes. Des torches impressionnantes illuminaient le ciel étouffé par des fumées nauséabondes. Le bilan serait terrible.

Diego, pris de panique, lâcha le seau qu'il tenait et se mit à courir vers la maison. Son majordome lui interdit d'aller plus loin. Beaucoup trop dangereux.

Elena hurlait :

— Vite, vite ! Tout va brûler !

Hébété, Diego regardait le feu encercler la maison de son enfance. Son second appela les ouvriers à la rescousse. Aucun ne bougea. Tous restaient postés à proximité de l'écurie pour sauver ce qui pouvait encore être soustrait aux flammes. Le hennissement des juments captives était insoutenable. Les chiens envoyaient dans la nuit un hurlement lugubre. Reprenant ses esprits, Diego courut vers l'écurie. Il éructait, ordonnait aux hommes de le suivre. Ils le regardèrent un bref instant sans interrompre la valse des seaux qui luttait sans relâche. Puis ils lui tournèrent le dos. Ils avaient choisi.

Au loin, les gyrophares des pompiers rayaient le ciel enflammé de faisceaux bleutés. Enfin ! Il fallut encore de longues minutes aux camions pour pénétrer dans le domaine et venir jusqu'à eux. Ils avaient parcouru la longue allée à vive allure, dans un vacarme de sirènes et de crissement de pneus. Poussière et fumée se mêlaient. L'horizon disparaissait. On entendit leur freinage violent devant la *parrillera*.

Sitôt arrivés, les pompiers firent une évaluation de la situation. Le capitaine se pinça la lèvre. Critique, conclut-il. Tout de suite, il organisa la répartition de son équipe : écuries, maison, sécurisation du périmètre. Très vite, leurs lances étaient déroulées et deux dizaines d'hommes s'affairaient, qui autour de la maison, qui autour des écuries. Ou ce qu'il en restait.

Diego, affolé, implorait le capitaine de sauver sa demeure.

— On prend le relais, *Señor* Aragon. Laissez-nous faire à présent.

Diego alla s'asseoir sur un banc, à quelques dizaines de mètres, bientôt rejoint par Elena et son second.

— Des nouvelles de Fernandez ? Quelqu'un a retrouvé Blackjay ?

— Pas encore, répondit Elena. On fait le maximum.

Et déjà elle se levait pour composer un numéro et appeler l'un des palefreniers.

L'incendie irradiait la nuit jusqu'au lever du soleil. Quelques fumées noircissaient encore l'aube. Exténués, les hommes et les femmes dressaient un état des lieux. En silence.

Une douzaine de chevaux avait péri. C'était terrible. Mais c'était presque un miracle compte tenu de la violence et de la vitesse du feu. Les employés avaient été braves et exemplaires. Il ne restait presque rien des écuries. La maison principale avait pu être sauvée en grande partie ; les dommages étaient néanmoins considérables. Mais elle était encore debout.

Blackjay et Fernandez demeuraient introuvables.

Diego serra la main du capitaine. On servit du café chaud aux hommes. Diego s'apprêtait à violemment sermonner ses troupes. Comment les employés avaient pu oser lui

désobéir et se détourner de sa maison ? Tous étaient réunis aux abords de la *parrillera*. Ils attendaient. Leurs têtes redressées se découpaient dans le contrejour d'un ciel empourpré qui déjà virait au bleu.

Diego s'avança. À la fureur de la nuit et au fracas de l'incendie succédait un silence polaire.

Tout à coup, on entendit au loin le hennissement si typique de Blackjay. Sa robe zain, plus luisante que jamais, chatoyait au rythme du claquement de ses sabots sur les pavés de la cour. À ses côtés marchait Fernandez. L'étalon, sans licol, appuyait son épaule contre la tête du palefrenier. Diego sentit un pincement attraper ses entrailles.

Une stupeur s'éleva, puis le bruit que fait la joie quand elle est teintée de surprise. Vivants ! Ils étaient vivants !

Diego voulut s'approcher, mais s'arrêta net quand le cheval se cabra. Fernandez posa une main rassurante sur l'encolure.

— Mais enfin, où étiez-vous ? On vous a cherchés partout ! s'exclama Diego à distance.

— Là-bas, répondit laconiquement Fernandez en désignant vaguement le pré qui jouxtait la forêt.

— Il ne vous a pas échappé qu'il y a eu un incendie ? ! Qu'est-ce que vous avez foutu ?

— J'ai protégé Blackjay.

— Et les autres chevaux ? Vous ne les avez pas protégés, eux.

— Pedro et les autres l'ont fait. Moi, je me suis occupé de Blackjay.

Diego n'appréciait pas le ton de Fernandez, ni la tournure que prenait cette conversation. L'homme lui tenait tête, devant tout le monde. Il l'aurait fouetté pour insubordination. Il mit fin à la conversation, brutalement.

— Fernandez, je vous attends dans la *parrillera*. Tout de suite !

Et il tourna les talons.

Lorsqu'il entra dans la pièce, Fernandez observa la décoration, les selles, les antiquités. Avant de prendre place sur l'un des canapés en cuir. Diego n'en revenait pas ! Il ne l'avait pas encore invité à s'asseoir !

— Fernandez, je ne vais pas pouvoir vous garder.

— Je comprends.

— J'aurais dû prendre cette décision il y a longtemps. Mon père vous appréciait, mais c'était un homme faible et influençable.

— Je comprends, répéta le palefrenier.

— Qu'est-ce que vous comprenez ? ! s'énerva Diego, surpris par le calme de son employé. Il réalisait que c'était la première fois qu'il entendait le son de sa voix. Jusqu'à présent, il n'avait croisé que son regard et le sourire qu'il lui adressait à chaque fois qu'il l'apercevait, et ce depuis qu'il était enfant.

— Je comprends qu'il vous faut rétablir votre autorité.

— Je ne l'ai jamais perdue, qu'est-ce que vous racontez ? Quelle outrecuidance ! pensait Diego, étonné par le niveau de langage de Fernandez. Il avait toujours imaginé l'homme stupide et illettré.

Non, décidément, Aragon n'aimait pas du tout la tournure que prenait à nouveau la conversation avec le palefrenier. Il était épuisé, il avait mille choses plus urgentes à régler et il se trouvait là, à discuter avec un sous-fifre...

- Ils ont eu raison, les hommes, de sauver d'abord les chevaux.
- Je ne vous ai pas demandé votre avis, Fernandez!
- Cela vous a vexé, mais ils ont bien fait.

Silence.

- Ils n'avaient pas à désobéir!
- Ils ont désobéi à votre ordre pour mieux servir leur mission.
- Ils n'avaient pas à me désobéir! répéta Diego.

Comment pouvait-il être encore là, à discuter avec son employé? Il ne comprenait pas ce qui se passait.

— Le temps de la reconstruction va venir. Vous le savez. Ils ne resteront pas, si rien ne change.

— Qu'est-ce que vous racontez? Personne ne va partir! Dehors, c'est le chômage, la misère!

Comment Fernandez pouvait-il rester si placide alors que lui s'énervait?

- Ils ne resteront pas.
- Puisque vous êtes si fort, vous allez pouvoir m'expliquer!
- Parce qu'ils ne vous aiment pas. Et ne vous respectent pas. Ils aiment vos chevaux et le ranch. Ils y sont attachés, comme ils étaient attachés à votre père. Ils obéissent. Ils ont une famille à nourrir. C'est tout.

Diego exécrait qu'on lui parle de son père. Lui avait érigé un empire! Alors que son père... Tout à coup, il se sentait très faible. Il se laissa tomber sur une chaise. Fernandez se leva et s'approcha. Il posa sa main sur son épaule, dans un geste semblable à celui que Diego l'avait vu faire une heure plus tôt à l'égard de Blackjay. Il aurait voulu se soustraire à ce contact. Mais c'était comme si une force le plaquait sur son siège. Et un certain réconfort, aussi.

- Vous avez tort, Fernandez. Ils me respectent! souffla-t-il.
- Ils ont peur de vous, et du chômage. L'ordre, l'obéissance... c'est bon pour l'armée. C'est un ranch que vous dirigez. Pas des troupes.
- Ces hommes et ces femmes ont besoin de poigne!
- Non. Ils ont besoin de savoir que vous allez avoir la force de reconstruire. Ils ont besoin d'avoir envie de rebâtir avec vous.
- Je leur donne du travail. C'est suffisant!
- Le croyez-vous?
- Ils veulent quoi? Plus d'argent? C'est pas le moment!
- Plus de raisons de rester à vos côtés, ici, dans ce ranch. Plus de raisons de faire quelque chose qui a du sens pour eux. Plus de raisons d'être fiers quand ils rentrent chez eux.
- Ils ne sont pas fiers? Ils travaillent pour la famille Aragon y Mendes! Ce n'est pas suffisant, ça?
- Ils ont besoin de savoir que ce qu'ils font compte, est utile. Pour eux, pour leurs enfants. Ils ont besoin d'être liés à vous par autre chose qu'un bout de papier et quelques pesos.
- Et par quoi, au juste?
- Par des valeurs. Qu'ils partagent avec vous.
- Des valeurs???

— Oui, des valeurs ! Si vous voulez être une référence pour eux, si vous voulez qu'ils rebâtissent avec vous, ils vont avoir besoin de vous respecter, de vous admirer et d'avoir envie... envie d'appartenir et de se dépasser. Il va leur falloir de la motivation.

— Un travail, c'est une motivation, non ?!

— Est-elle suffisante ? La tâche qui vous attend, qui nous attend est immense. Vous le savez. Vous devez aller leur parler. Réfléchissez.

Diego leva les yeux vers le vieil homme. Celui-ci eut un geste incompréhensible : il lui caressa la joue.

Diego se leva. Un peu brusquement. L'élan de la gêne...

— On verra. Je verrai.

Et il sortit. Troublé, et sans un mot.

Dehors, la fumée se dissipait tout à fait. Le soleil, indifférent aux événements de la nuit, inondait déjà les prairies d'un jour éclatant.

Dans le pré, à proximité, un étalon noir foulait l'herbe mouillée de rosée d'un galop sauvage.

RÉCIT 3

LE RÉCIT : LA MISE EN MOTS DE NOTRE IDENTITÉ ET DE NOTRE FINALITÉ

Leading points

*Le sens est ce tremplin qui nous mène loin
de ce que nous sommes.*

Le sens, en nous reliant aux autres, constitue l'essence de nos relations. "Ce qui se passe entre les êtres n'est pas uniquement de l'affect ou de l'intérêt, c'est du sens, c'est-à-dire un agencement de significations et d'orientations qui trouvent à s'accorder avec les configurations d'autrui".

Le sens est véhiculé par le langage digital (les mots dits et écrits) et le langage analogique (les gestes et les images). Un texte ou un tableau, un discours ou une tenue vestimentaire mettent du sens en récit.

L'homme est un "animal" narratif. Il a la capacité de vivre sa vie, de la penser et de penser sa pensée. Par le truchement du langage, il accède au monde, le décrit et le fait exister. En retour, les mots qu'il emploie, la tournure grammaticale dans laquelle il les agence traduisent son identité et la façonnent.

Qu'il le veuille ou non, l'homme communique. Sa présence comme son absence sont signifiantes, sa voix comme son silence sont messages.

Selon l'École de Palo Alto, il est possible de définir quelques axiomes qui régissent et décrivent la communication.

Axiome 1. "On ne peut pas ne pas communiquer." La communication est une activité permanente. Cette occupation sociale crée de la culture.

* Pascal Chabot, *Un sens à la vie. Enquête philosophique sur l'essentiel*, PUF, août 2024, p. 196.

** Arnaud Bornens et Nicolas Mathieu, *La Logique de l'acouphène*, Enrick.B. Éditions, 2019, p. 316.

Axiome 2. “Toute communication comporte deux aspects : le contenu et la relation.” Le contenu se réfère au message à proprement parler, et la relation, à la capacité à converser au sujet de ce message, *i. e.* à la métacommunication (ce que je dis à propos de ce que je dis).

Axiome 3. Le sens d’un message, d’une information est fonction du moment où l’on choisit de commencer le récit. Par exemple, à l’occasion d’un entretien d’embauche, une personne peut choisir d’évoquer des faits qui appartiennent à sa vie préprofessionnelle ou se limiter aux expériences professionnelles qu’elle considère les plus significatives. La perception qu’aura de sa vie son interlocuteur sera différente dans l’un et l’autre cas. De la même façon, face à une situation de conflit, selon que l’on choisira de plus ou moins remonter dans le temps et de l’enchaînement des faits, les responsabilités des uns et des autres seront comprises et révélées différemment.

Axiome 4. Notre communication est à la fois verbale (ou digitale) et non verbale (analogique). Même celui qui ne dit rien, ne prononce aucun mot, transmet un message par son attitude, ses réactions physiques, sa manière d’être habillé, de se tenir...

Axiome 5. Une interaction peut être symétrique (fondée sur l’égalité ou la parité des interlocuteurs) ou complémentaire (fondée sur la différence des interlocuteurs). Ceci influence la communication et la relation qu’entretiennent deux individus ou groupes d’individus. En entreprise, comme ailleurs, on ne s’adresse pas de la même manière à quelqu’un dont on se sent l’égal qu’à quelqu’un que l’on considère comme son supérieur hiérarchique ou son “subordonné”.

Du dialogue, de la conversation entre deux personnes ou plus émerge un sens commun imprévisible. On n’est jamais certain à l’avance de ce qui va se dire, de ce qui va être retenu à l’issue d’un échange car on ignore – pour partie du moins – ce que l’autre va exprimer et comment vont s’organiser et se construire les idées et, par suite, le sens.

En entreprise, le sens commun s’institutionnalise. Formalisé, il devient un langage partagé, un code que le groupe crée, reçoit, entretient, développe. Toute institution possède un tel récit commun qu’elle élabore à propos d’elle-même. Toute entreprise raconte, plus ou moins consciemment, de manière plus ou moins élaborée et formalisée, une histoire à son sujet, son histoire.

En général, cette histoire démarre avec la création de l’entreprise, ou sa reprise par le dirigeant actuel. Dans les entreprises familiales, le récit de l’entreprise se confond avec l’histoire de la famille et du fondateur. Ce récit peut être plus ou moins explicite et énoncer les valeurs partagées qui fondent l’action et l’identité, les faits marquants, les ambitions et aspirations.

Toute personne qui rejoint une entreprise est amenée à découvrir et comprendre le récit que l’organisation fait d’elle-même, parfois aligné avec celui qu’en font ces acteurs ou pas. L’alignement des récits et des perceptions comme le désalignement sont des indicateurs intéressants à identifier.

Parce qu’il fédère les membres de l’entreprise, le récit est primordial. Une question se pose ainsi à chacun : vais-je pouvoir m’inscrire dans cette histoire ? Vais-je pouvoir intégrer cette dynamique de sens et adopter ces valeurs en restant cohérent avec mes propres valeurs et le sens que j’entends donner à mon existence ?

Ces questions sont loin d’être théoriques tant c’est le sens et sa mise en récit qui orientent les consciences, motivent les individus, les engagent dans l’action ou les désengagent.

Au fil des intégrations, des élargissements, des acquisitions, des nouvelles arrivées, le sens évolue et, avec lui, la narration, chacun imprimant sa vision du monde au commun qui ne cesse de se transformer sous l'influence de ces apports. Ce commun, faut-il le souligner à nouveau, se distingue de l'individu et du collectif (la somme des individus) ; il existe dans la relation et dans les multiples interactions, *i. e.* dans ce qui existe entre les uns et les autres.

Avec la croissance se pose le défi de "l'archipélisation" du récit qui, s'il est affaibli, se retrouve remplacé par les récits portés par les différentes communautés : les filiales, les départements, les métiers... Ce possible effritement du récit commun ne saurait être sous-estimé.

La perte de sens ou l'affaiblissement du récit en tant que force fédératrice peuvent être fatals. Une entreprise qui ne parvient pas à créer du sens, à le communiquer et à construire et maintenir un puissant récit peut se désagréger. Et ce, indépendamment de sa vitalité économique et financière, à l'exemple de certaines organisations dont l'activité ne fait plus sens pour les jeunes générations.

Une histoire forte, inspirante, aspirationnelle, fondée sur des figures mythiques à l'image des grands récits, ou des événements remarquables, constitue une toile de fond sur laquelle peut s'ériger un récit commun à même de transcender les parcours particuliers, qui ne débouchent jamais que sur leur propre histoire individuelle. Le commun emprunte la voie de l'universel, de quelque chose qui dépasse le singulier et donne envie et raison d'appartenir à un ensemble plus grand que soi.

Le pitch

En Inde, après la crue exceptionnelle du Gange, une famille de potiers témoigne, par le biais du récit paternel dévoilé, de son histoire passée et de celle qu'il appartient à chacun, individuellement ou ensemble, d'écrire pour l'avenir.

Les personnages

- Aditi, jeune fille de 16 ans, jumelle d'Amara
- Amara, jeune garçon de 16 ans, jumeau d'Aditi
- Akshat, artisan potier, père des jumeaux
- Aarya, femme d'Akshat et mère des jumeaux
- Le sage, vieil ermite clairvoyant

Le lieu

Quelque part dans un village sur les bords du Gange, en Inde.

De part et d'autre du Gange, les rives s'étiraient, indolentes. En apparence du moins. Car la rivière, la plus sainte des sept rivières sacrées de l'Inde, se remettait à peine de sa récente crue. Les berges n'avaient pu contenir la violence des flots en provenance du glacier de Gangotri. En aval, aux eaux du cours majestueux s'étaient mêlées celles du Brahmapoutre, formant une masse liquide boueuse et incontrôlable qui avait tout emporté sur son passage. De violentes pluies étaient tombées pendant 40 jours et 40 nuits,

saturant les sols déjà imbibés par une mousson qui ne voulait jamais finir. Les hommes comme leurs bêtes nageaient plus qu'ils ne marchaient, cherchant ici ou là un promontoire pour se mettre à l'abri. Par endroits, on apercevait le toit fragile de maisons dont les pilotis avaient cédé sous la force du courant. Les saris des femmes ne séchaient plus et les enfants avaient délaissé leurs livres. Le fracas des rochers emplissait encore l'air moite et les mémoires assourdies. L'espoir s'était dissous. Le dharma* n'était plus.

Par miracle, pourtant, à proximité du fleuve, le temple de leur village avait été épargné. Sans doute les nombreuses offrandes de fleurs et de fruits que les villageois déposaient avec ferveur sur ses marches avaient-elles convaincu les dieux d'écouter leurs prières, emportées vers les cieux dans des volutes d'encens. À moins que ce ne fût la chance ? Ils chassèrent instantanément cette pensée avant qu'elle ne devienne blasphème. Taillé dans la roche, un Bouddha couché regardait le chaos à ses pieds. En aval du temple, tout n'était que désolation. De nombreux enclos et maisons de briques avaient cédé sous la fureur du courant. Sans parler des habitations plus légères. Debout malgré le carnage des flots maintenant retirés, quelques rares bâtisses de pierre arboraient la dentelle de leurs sculptures. De la terre mouillée coulait encore des cavités creusées par les maîtres sculpteurs. Le village pleurait ses blessures.

Contournant les vaches allongées sur les marches, Aditi et Amara décidèrent de retourner à l'atelier du potier. Leur père y fabriquait, comme son père avant lui, et son père avant lui, les jarres et pots décorés que l'on venait jadis chercher de tout le royaume. Au-dessus de l'atelier, Akshat avait installé sa famille. Il avait tenu à ce que ses jumeaux étudient. Non qu'il n'aimât pas son métier, mais il était lucide. Depuis quelques années, les commandes diminuaient et il craignait que son atelier ne constitue qu'un bien maigre héritage. Mais ça, c'était avant. Avant que les eaux n'emportent ses espoirs.

Sous les pieds légers d'Aditi, dissimulés par une étoffe brodée de rose, la boue glissait et giclait, tachant ses souliers et l'ourlet de son sari. Amara la suivait, soucieux de la rattraper si elle venait à chuter. Mais Aditi se moquait de cette courtoisie fraternelle. Elle refusait l'aide offerte, cette fois-là comme les précédentes. Amara n'en prenait plus ombrage, mais, inlassablement, continuait à la lui proposer. Il la savait forte et trop indépendante, comme le répétait leur mère. Quel mari pourrait-on lui trouver si elle s'entêtait ainsi ? Avait-on eu raison de la prénommer ainsi ? Aditi avait fait jurer à son frère de ne jamais la marier de force. Il avait promis. Son père avait détourné le regard.

Dans leur course, les jumeaux prenaient le temps d'observer l'ampleur des dégâts. Aditi griffonnait quelques notes sur un petit carnet rose et doré qui ne la quittait jamais. Elle interrogeait les villageois, écrivait les doléances, prenait leurs mains entre ses mains. Elle s'inventait un rôle : il lui fallait être utile. Le tintement si indien des bracelets à son poignet atténuait pour un instant les pleurs des plaignants... Hypnotique mélodie jouée sur une unique note d'or martelé. Parfois, elle embrassait les villageoises et leurs enfants entre ses bras fins et gracieux. Pour la convenance, Amara faisait semblant d'être outré. Il savait le réconfort plus important que la loi en ce moment de profonde douleur. Certains avaient tout perdu. Le plus dur avait été de mettre un terme à la recherche de leurs proches, emportés par la rivière de boue. Bravement, ils séchaient leurs larmes, se résignaient et remerciaient Krishna d'avoir offert à leurs disparus le Gange comme ultime demeure.

* Ordre du monde dans la société védique.

Akshat était assis sur le perron de l'atelier, le regard perdu. Il tirait sur sa bidi*, les yeux vides de n'avoir pu pleurer. Une flaque reflétait le gris du ciel. Ses pieds, nus dans ses sandales, étaient couverts d'argile rouge. Ses bras maigres, d'ordinaire si affairés, pendaient sur ses genoux, immobiles, désarticulés. Seul le rythme du tirage tabagique imprimait encore un peu de vie à son corps abattu. Amara eut le cœur serré. L'apathie de son père, d'habitude si dynamique, si volontaire, si vaillant, l'affligeait autant qu'elle l'inquiétait. Une fois l'eau salie évacuée de l'atelier, il n'avait plus bougé. Comment était-ce possible ? Cette prostration était si inédite que même les voisins vinrent le voir. En vain. Sa femme lui déposait sur les marches un bol de riz et de légumes, qu'il ne touchait pas, et le ravitaillait en cigarettes, qu'il fumait sans discontinuer. Le temps défilait sans que rien ne se passe. Il n'avait même pas tenté de sauver ses tours et ses outils. Il restait là, assis, à attendre. À laisser la vie couler hors de lui, emportée par son désarroi, noyée dans son chagrin.

Amara se planta devant son père, espérant une réaction, un contact. Rien. Et cela faisait maintenant près d'une semaine. Aditi ne tenta rien. Elle passa devant lui, en l'ignorant. Dans son brouillard, Akshat aperçut sans doute la soie rose voler à proximité car il leva les yeux, juste les yeux. S'attendait-il à ce que tous s'inquiètent, à commencer par sa fille adorée ? Le mépris qu'elle lui témoignait le mit en colère. Un peu, à peine, mais suffisamment pour qu'il sorte de sa torpeur.

Aditi poursuivit son chemin et commença à s'affairer dans l'atelier encombré de vases cassés et de tours désormais inutilisables. Le chant qui s'échappait de l'échoppe contraria un peu plus son père, attaché au respect. Amara savait les colères sombres de son père. Certes, c'était un homme bon, aux principes affirmés. Son courroux pouvait parfois éclater en rage. Depuis qu'il était enfant, il avait appris à se méfier de sa violence et se tenait alors à distance.

Au bout de quelques minutes, la jeune fille sortit au soleil, inspira profondément et annonça :

— Je m'en vais ! Ne m'attendez pas pour manger.

C'en était trop ! Son père explosa. Sa mère accourut. De loin, les voisins observaient.

— Reviens immédiatement ici ! intima Akshat à sa fille. Tu ne vas nulle part ! T'ai-je autorisée à partir ?

Sa femme baissa les yeux. Elle attendait, craintive, la réplique de sa fille. L'insolence d'Aditi la perturbait autant qu'elle l'inquiétait. Quel homme voudrait de ce courant d'air indomptable ?

Aditi, espiègle, se retourna et sourit.

— Je m'en vais... mais je reviendrai ! Avant le coucher du soleil. Promis, baba !

Et sans plus attendre, elle se mit à courir.

Impuissant, épuisé, Akshat se laissa tomber lourdement sur les marches. Sa colère elle aussi retomba comme elle était venue. Il n'avait même plus l'énergie de son autorité paternelle.

À quelques mètres, Amara l'observait. Que savait-il de son père ? Le voir ainsi, sans vitalité, troublait le jeune homme. Il ne le reconnaissait pas. Que sait-on des gens avant de traverser une épreuve ? se demandait-il. Et plus encore en présence d'une personne aussi

* Petite cigarette fumée en Inde, en forme de cône et constituée de tabac haché, séché et non traité, entouré d'une feuille de *tendu* ou *kendu* couleur sépia.

discrète, aussi confidentielle que son père. Toujours, il avait dû deviner, remplir les vides, combler les failles, trouver lui-même des réponses à ses questions. A-t-on vraiment le droit d'obliger à parler celui qui veut taire ses peines et ses mystères ?

Et puis ici, au village, les enfants obéissent. À part Aditi, bien sûr ! Comment osait-elle défier ses parents, ses professeurs ? D'où lui venait ce courage, ou cette inconscience ? Secrètement, il aurait aimé lui ressembler.

Aditi avait dit vrai. Elle revint avant le coucher du soleil. Au loin, les colonnes et sculptures du temple s'étaient parées de teintes flamboyantes. La nuit descendait en fanfare ! Ici ou là, des lampes à huile ponctuaient l'obscurité tombante de leurs lueurs fébriles. La mélopée des prières du soir résonnait : on aurait dit que les arbres chantaient. Akshat, hagard, occupait la même place, à l'entrée de sa maison. Seule la pointe incandescente de sa cigarette brillait, minuscule halo entre ses doigts fourbus. Plus haut, on entendait le bruit des ustensiles de cuisine. Si l'atelier avait été ravagé, le premier étage, quant à lui, était indemne. Il restait à la famille ses biens personnels. C'était tout.

Aditi n'était pas seule. Marchait à son bras un homme couvert de rides, torse nu, courbé, et qu'une canne de bambou redressait à peine. Lorsqu'ils arrivèrent à portée de regard, Akshat tourna la tête. L'homme le salua sans le voir. Amara joignit ses mains et baissa son visage avant de l'inviter à s'asseoir. L'inconnu heurta la chaise qu'on avait sortie en hâte pour lui. On entendit des pas frapper l'escalier de bois. La mère apporta un thé brûlant qu'elle servit en silence.

— Merci. Tu dois être Aarya, n'est-ce pas ? affirma le vieil homme plus qu'il n'interrogea.

Aarya hocha la tête en signe d'acquiescement. Aditi haussa les épaules, les bras ouverts, comme pour indiquer qu'elle n'avait rien dit. Aarya fronça les sourcils. Elle réservait l'usage de son prénom à ses intimes. L'homme s'assit. Il fit courir sa main sur le visage de la femme, délicatement.

— Oui, tu es Aarya, c'est bien cela.

Amara approcha le thé et le tendit à l'inconnu. Dans un semblable mouvement, il passa sa main sur son visage.

— Tu dois être Amara, son frère.

Amara interrogea Aditi du regard et crut lire sur son visage la même surprise que la sienne.

Akshat, intrigué, s'approcha à son tour de leur hôte. Parfois, la curiosité a raison de l'abattement. De nouveau, la main ridée parcourut un visage.

— C'est étrange... Mes doigts ne parviennent pas à lire ton prénom, Akshat.

— Mais... Vous venez de le faire ! répliqua sans réfléchir le potier.

— Non, tu ne peux pas être Akshat... Tu n'es pas *celui qui ne peut être blessé*. Tu n'es pas celui-là.

Sans laisser au potier le temps de répondre, le vieil homme but une gorgée de thé.

— Et toi, jeune fille, quel est ton prénom ? Je n'ai pas besoin de décoder tes traits, évidemment. Liberté tu es, et liberté tu resteras, Aditi.

Aditi jubilait. Elle se félicitait d'être allée chercher le vieillard. On le disait devin et sage. Il vivait, racontait-on, assis en tailleur sur une pierre du temple, au pied d'un figuier

centenaire. On disait l'arbre des banians*. Il protégeait de la pluie et du soleil, et même du froid, tant sa couronne se déployait autour d'un tronc épais et rugueux. Quelques singes hardis y avaient élu domicile. Jusque-là, Aditi avait cru à une légende car elle n'avait jamais aperçu l'ermite. Pas plus que les villageois, d'ailleurs, qui parlaient de lui comme l'on parle d'un mythe. Pourquoi avait-elle subitement pensé à l'ancêtre alors qu'elle tentait de mettre de l'ordre dans l'atelier paternel? Elle ne se l'expliquait pas. Mais l'attraction avait été si forte qu'elle s'était empressée de se rendre au temple où elle se promenait plus tôt. Elle connaissait le figuier et la pierre. Elle n'y avait jamais vu personne.

Pourtant, en cette fin de journée, le vieillard, vêtu d'une simple étoffe enroulée autour de sa taille et entre ses jambes, les mains jointes au-dessous d'une longue barbe blanche, lui sourit lorsqu'il sentit sa présence.

— Je t'attendais. Je suis prêt!

— Comment pouvez-vous m'attendre alors que moi-même, j'ignorais que je viendrais aujourd'hui?!

— Le mystère du voyage de la connaissance dans les temps parallèles...

Il posa son bras sur celui de la jeune fille et ils partirent, en silence. Parfois, le vieux sage trébuchait ou glissait. Les yeux d'Aditi étaient les siens.

— Akshat, et si tu me contais ta vie? interrogea-t-il sans préambule.

Akshat faillit s'étouffer sur la gorgée de thé qu'il venait d'avaler.

— Conter ma vie?! Je n'ai rien à en dire! Je suis un simple potier. Voilà tout.

— Vraiment? Conte-la-moi quand même.

Akshat souffla. Il écrasa sa bidi dans la boue. Aditi et Amara prirent place sur les marches, un peu en contrebas de leur père, espérant par leur geste lui signifier leur intérêt et le convaincre de parler. Jamais leur père ne leur avait fait part de son histoire, ni de celle de sa famille. Question de pudeur, sans doute. Et puis, à quoi bon narrer le passé? Ce qui leur était connu, c'est que l'on était potier de père en fils et qu'un lointain aïeul confectionnait les jarres du Maharadja. À part cela, rien, ou si peu. Leur père tenait l'épanchement en horreur et avait la confiance rare.

Aarya, debout, se tenait un peu à l'écart. On entendait bruisser le silence.

Akshat ne bougeait pas. Il attendait. Peut-être l'ermite allait-il oublier sa requête? De toute façon, il ne savait pas par où commencer.

— Peut-être par le plus futile? suggéra le vieillard, comme s'il lisait dans les pensées du potier.

— Le plus futile? répéta Akshat, mal à l'aise.

La proposition avait surpris tout le monde. La logique ne voulait-elle pas que l'on démarrât toute histoire par le début ou par le plus important?

— Par le plus futile, insista le sage dans un léger sourire. Et son regard aveugle se perdit sur l'horizon.

Le plus futile? Que connaissait-il à la futilité, lui, Akshat, qui avait travaillé dur toute sa vie, depuis son enfance passée entre les poteries de son père? Son passage par l'école avait été bref et les jeux avec les enfants du village, trop rares. Il avait beau explorer sa mémoire, tout lui paraissait grave et sérieux. La futilité, n'était-ce pas le privilège des castes les plus élevées, des indolents, des nantis, des insoucians? Un souvenir douloureux lui revint. Il

* Caste de marchands indiens.

n'avait pas encore six ans. Un adolescent avait toisé la chemise impeccablement immaculée qu'il portait fièrement pour son premier jour d'école. Il avait ce jour-là soigneusement peigné ses cheveux noirs, séparés par une raie minutieusement dessinée. "Un singe est toujours singe, fût-il vêtu de blanc", avait jeté l'adolescent, tel un poison, à son adresse. Le soir, la chemise était déchirée. La blessure ne s'était jamais refermée.

Le plus futile? Rien. Décidément, rien.

— Raconte-moi ton premier fou rire.

— Mon premier fou rire? Akshat ne riait pas. Il souriait, oui, bien sûr, parfois, mais jamais il ne riait à gorge déployée. Plus jamais.

La nuit enveloppait la petite troupe accrochée en grappe sur les marches salies de boue. Contrairement à son atelier, ses souvenirs n'étaient pas bien rangés. Certains, même, s'étaient évaporés, perdus dans les limbes d'une mémoire résolument concentrée sur l'immédiat et l'indispensable. Alors, la futilité...

Mais soudain, il se souvint. De ce jour où, à l'arrière de l'échoppe du glacier, l'un de ses camarades avait questionné, candide, alors qu'Akshat s'étouffait avec un bout de cristal glacé et fruité :

— Que dit-on à quelqu'un qui s'étouffe sur un morceau de glace? Attends?

Akshat se mit à rire en racontant l'anecdote. Il riait si fort que tous autour riaient avec lui. Le sage attendit que l'hilarité se calme.

— Voilà, maintenant, nous connaissons le plus important. Peut-être peux-tu nous raconter le reste?

— Le plus important? Mais... vous m'avez demandé le plus futile!

— Comme tu voudras.

Étrangement, le fou rire avait débloqué quelque chose. C'était comme si, tout à coup, pour la première fois, Akshat ouvrait une boîte à secrets, une chambre mémorielle décorée de tiroirs alignés les uns à côté des autres, disposant chacun d'une étiquette et d'une date. Des trésors, enfouis profondément dans un vieux meuble aux charnières rouillées, qu'il commença à partager, tiroir après tiroir, d'abord timidement, puis avec enthousiasme et émotion, pendant plusieurs heures. Les jumeaux n'osaient bouger, de peur qu'il ne s'interrompe et que ce voyage dans le temps ne s'arrête. Akshat ne regardait personne, tout à la recherche du moindre détail, de la moindre vérité. Pourquoi tout à coup un tel besoin de précision et de sincérité? Un flot continu de mots, débordant les rives de sa mémoire, poussait la porte déverrouillée de sa bouche.

Il dit la sortie de l'enfance, prématurée, lorsqu'il dut rejoindre l'atelier de son père pour l'aider à modeler des mottes d'argile qu'il enveloppait d'un linge humide. Le soir, il graissait ses doigts douloureux, fripés de trop d'eau. Il raconta la joie des jours d'école, assis sur un banc, avec d'autres camarades, tous serrés les uns contre les autres, dans la moiteur de la mousson et le froid qui descendait en bourrasques de la montagne. Par les fenêtres sans vitres de la classe s'engouffraient les saisons. C'était dur, mais bon. Les petits corps vibraient d'un même rire et des mêmes étonnements, dans une fraternité inégalée.

Il se rappela ses notes extraordinaires qu'il s'empressait de présenter à ses parents, qui les accueillaient dans une grimace. À quoi bon? Ils savaient que cela ne pourrait pas durer.

Devant eux, Aditi et Amara voyaient apparaître un autre homme. Ils devinaient l'enfant curieux et joyeux, mais aussi la blessure, les espoirs déçus. Le deuil impossible d'une destinée

avortée. Tout à coup, Amara comprenait mieux l'insistance de leur père pour qu'ils poursuivent leurs études. Les parents ne lèguent-ils pas souvent à leurs enfants les solutions à leurs propres problèmes ? Aditi serra la main de son frère. Aarya avait posé la sienne sur l'épaule de son mari. Il avait poursuivi, aussi facilement qu'il s'était tu pendant ces longues années.

Il expliqua son rôle au sein de l'atelier, le choix des motifs et des dorures, les recherches qu'il avait faites en grandissant pour élargir la gamme, retrouvant des symboles sacrés au cœur d'ouvrages anciens. On s'était mis à frapper à la porte de l'atelier de son père pour s'achalander en pots porte-bonheur. Cette initiative heureuse avait permis à la famille de renouer avec une certaine fortune. Mais elle avait aussi scellé son destin et l'avait attaché pour toujours à l'atelier. On ne pouvait plus se passer de lui, de ses trouvailles, de ses inventions. Bientôt, il avait repris les livres de comptes de son aïeul, compris les astuces de son commerce, expliqué à son père, changé les habitudes de travail, rendu attrayantes sinon plausibles les perspectives de développement. Le commerce avait crû, beaucoup. Et avec lui, la richesse de la famille.

L'atelier s'était agrandi, on avait bâti une maison de brique recouverte de moulures de terre qu'Akshat sculptait le soir. On avait agrandi l'atelier, engagé des ouvriers. Son père se reposait toujours davantage sur les talents de son fils. Le coffret en bois dans lequel il conservait les pièces d'or et d'argent ne suffisait plus.

Quelques années plus tard, son père avait pu aller voir Rakesh pour lui demander, pour son fils, la main de sa fille. La maison du notable surplombait la vallée. Rakesh pouvait se rendre au temple sans souiller ses chaussures.

Sans le coffret repu, jamais il n'aurait pu, ni même osé, traverser le village, en gravir la colline et frapper à la porte du domicile de Rakesh. Sa fille, Aarya, était belle et convoitée. Secrètement, Akshat avait espéré que ses yeux noirs puissent croiser les siens. Il n'en était pas revenu quand son père était rentré et avait annoncé la bonne nouvelle. Parfois, même encore aujourd'hui, il se pinçait le bras. Juste pour être sûr.

Akshat se tourna vers sa femme, dont il semblait percevoir la présence pour la première fois depuis de longs jours. Elle essuya discrètement le coin de son œil droit. Les jumeaux éprouvaient une certaine gêne à l'écoute de ce récit si intime dont ils goûtaient cependant, avec délectation, le puissant réconfort. Tous étaient taillés dans la même pudeur. Mais qu'il est bon de se savoir fruit de l'amour !

Continuait de se dessiner sur les marches de l'atelier, ravagé par une crue maintenant lointaine, un récit captivant, une vie d'aventure et de défis dont ils ignoraient tout jusqu'alors. Au milieu des mots s'élevait un homme, un inconnu. Leur père. Et avec cette nouvelle statue, d'autres enfants aussi.

Aditi et Amara sentaient bien que cette histoire les changeait autant qu'elle modifiait l'image qu'ils se faisaient de leur père. Ils n'étaient plus les enfants de cet homme besogneux et taciturne, solide et invincible. Ils étaient aussi la fille et le fils d'un artiste, d'un stratège, d'un commerçant. Un frisson parcourut leurs corps collés l'un à l'autre, un courant de courage qui leur venait de loin.

Aditi fit glisser les broderies de son sari entre ses doigts. Leur relief était semblable aux broderies des saris que sa mère rangeait dans une malle griffée à ses initiales. Une malle qu'elle avait emportée avec elle le jour de son mariage. Les chiffres et les symboles de sa famille qu'elle continuait de coudre sur toutes les étoffes. Au village, on en comprenait le sens.

Le récit de leur père consacrait la double filiation des jumeaux.

Plus la soirée s'enfonçait dans l'obscurité, plus un lien invisible se nouait autour d'Akshat, Aarya, Aditi et Amara. Un lien tissé d'anecdotes, entremêlées de succès et de sanglots, qui s'enroulaient telle une liane de la jungle sur la ligne du temps. Plus le récit enflammait leur imagination, plus leur poitrine battait à l'unisson. Plus ils se regardaient, plus ils se découvraient. Plus Akshat partageait, plus ils appartenaient. À un clan, le leur, dont ils pourraient désormais chanter l'histoire, tracer les contours, dessinant un dedans et un dehors, un avant et un après.

Ils en auraient presque oublié la présence du vieux sage, qui, sans quitter la ligne d'un horizon invisible à ses yeux aveugles, énonça sans crier gare :

— Le passé, bien sûr, tout cela est touchant. Mais nous sommes aussi là pour parler d'avenir!

La famille, tout à son délice, se vexa. Comme un seul homme. Comme un seul cœur. La nostalgie est un doux pays qu'il est dur de quitter... Car enfin, ils venaient à peine d'esquisser une histoire commune et partagée! Et, déjà, on les sommait d'interrompre ce moment de grâce et de célébration pour parler d'un futur dont ils ne savaient rien.

L'ermite reprit, plus doucement :

— Quoi que vous fassiez, votre passé vit en vous. Vous êtes votre passé, le passé de chacun et le passé de tous. Mais vous n'êtes pas que votre passé. Vous êtes aussi l'instant présent déjà disparu. Et l'avenir. Ah... l'avenir! souffla-t-il dans une expiration béate.

Aditi s'enroula d'un châle vaporeux. Amara tenta de chasser les fourmis qui engourdisaient sa jambe posée contre la pierre froide depuis plusieurs heures. Aarya rapporta du thé chaud. Akshat alluma une bidi. On se remit les uns contre les autres. Sans un mot. Parfois, il faut du temps pour s'extraire de l'émotion du passé. Ils attendirent, donc. Dans le froid de la nuit dont leurs corps rapprochés oubliaient la morsure. Ils attendirent que le temps passe.

Le vieil homme quitta la chaise qu'on avait apportée pour lui et s'assit en tailleur, face à la famille du potier, à même la terre.

— Et souvenez-vous, mes amis, "l'imagination n'est fertile que lorsqu'elle est futile".

Amara toussa. Il s'était préparé à tracer les contours d'un avenir grandiose, à la hauteur des exploits de son père qu'il venait de découvrir. Et voilà qu'il était coupé dans son élan! Il ravala ses projets. La futilité? Elle n'était pas son point fort, à lui non plus. Il avait hérité du sérieux de son père et de la distance de sa mère. La fantaisie avait comblé sa seule jumelle.

Akshat semblait abattu à nouveau. Derrière lui, l'atelier disparaissait dans le noir, comme s'il n'avait jamais été. Aarya attendait.

Aditi se leva. Elle alluma une lampe à huile, puis une seconde, puis une troisième, et dessina sur le sol quatre cercles entrecroisés de telle sorte que chacun d'entre eux dispose d'une surface commune avec les autres et que tous partagent ensemble un centre commun.

— Il y a ce que nous savons, commença-t-elle. Et elle surligna un premier cercle dans la boue refroidie. Il y a aussi ce que nous aimons, ajouta-t-elle en repassant sur la frontière d'un deuxième cercle. Bien sûr, il y a ce que nous gagnons, ce qui est économiquement

* Vladimir Nabokov.

viable pour l'atelier. Et elle insista sur le troisième cercle avec le bambou qu'elle avait emprunté au vieillard.

Et le quatrième? interrogea Akshat.

— Le rêve... souffla l'ermite.

— Exactement! Il y a enfin ce dont nous rêvons, qui n'existe pas encore mais que nous pourrions faire advenir.

Sa voix s'emplit de mystère et de promesse. Tous devinaient, sans le savoir vraiment, que demain se trouvait à l'intersection des cercles.

Le vieil homme l'encouragea à poursuivre.

— Et maintenant?

— Et maintenant, au travail! ordonna-t-elle avec autorité. Je vous écoute!

Amara, Akshat et Aarya se regardèrent, interloqués par l'invitation autant que par le ton sur lequel elle avait été formulée.

— Allez! J'attends vos idées!

— Quelles idées? osa Amara.

— Eh bien, selon toi, qu'est-ce que tu sais bien faire, que savons-nous faire avec excellence, ici, à l'atelier? Et qu'aimes-tu faire?

— N'est-ce pas la même chose?

— Pas nécessairement, répondit le vieillard. C'est là tout l'intérêt.

— Alors? insista Aditi.

Amara réfléchit. Son père et les ouvriers étaient réputés pour la délicatesse de leurs sculptures, leur inventivité, les dorures fines et régulières, les pigments rares.

— Exactement! Et qu'est-ce que tu aimes, toi?

Amara sentit la gêne étreindre sa parole. Ne se livrait-il pas déjà trop?

— Toi, tu aimes l'éclat des pierres et des métaux, répondit pour lui une Aarya dont le son de la voix résonnait pour la première fois depuis que l'ermite était arrivé.

Elle lut la surprise dans les yeux de son fils.

— Tu penses que je ne te vois pas? interrogea-t-elle dans un sourire.

Un peu de rouge teinta les joues du jeune homme. Enhardi, il expliqua les saphirs et les émeraudes, l'or et l'argent. Les compositions harmonieuses, la symbolique des uns et l'énergie des autres. Dans la terre, avec une baguette de bois, Aditi écrivait. Tout. Sans rien trier, sans rien exclure, fidèle aux mots de son frère et à l'enthousiasme qu'ils véhiculaient.

Quand il eut fini, Aarya s'approcha. Une des lampes éclairait son visage d'une luminescence inhabituelle, révélant un visage aux contours inconnus. L'éclairage change le regard, songea Aditi, qui nota cette réflexion à côté des cercles.

— Comme il serait gracieux pour les femmes de ranger leurs bijoux et parures dans des coffrets de bois marquetés! De précieux métaux souligneraient les reliefs des sculptures et protégeraient d'une serrure sacrée leur contenu des regards et convoitises...

Aditi compléta le cercle rêve.

Quand Akshat prit la parole, il leur sembla que le silence était plus dense, plus impénétrable.

— Il faudrait que quelqu'un me seconde pour qu'à terme, je puisse me retirer, en paix.

Il tourna son regard vers les jumeaux, debout l'un à côté de l'autre. Aditi nota, avec un peu de nervosité, les mots de son père et ceux qui suivirent. Plus chacun s'exprimait, plus les idées fusaient, plus l'avenir prenait forme. Et plus le sage se félicitait. Décidément, il

avait eu raison de rompre, le temps d'une soirée, l'isolement dans lequel il se tenait, loin du tumulte séculier.

— Et toi, Aditi ? Tu n'as rien dit encore, fit remarquer Amara, tout à la contemplation du projet qui émergeait de terre. Comme tous les bâtisseurs, il affectionnait les plans et leurs promesses.

— Je sais...

— Et donc ?

— Je... Je ne sais pas.

— Tu sais ou tu ne sais pas ? la taquina son frère.

— La parole qui tend à saisir la vérité est parfois hésitante, commenta l'ermite.

— Je sais, mais je ne sais pas si maintenant est le moment.

Aditi tourna le dos à sa famille pour se donner le courage de leur faire face à nouveau.

— Je voudrais partir. Loin.

Elle mesura l'ampleur du choc au silence glacial qui s'abattit sur tous. Mais la main de l'ermite l'invita à poursuivre. Elle ouvrit son carnet, en tourna quelques pages.

— Je voudrais aller à Bombay.

— Bombay ? ! Mais c'est à plusieurs centaines de kilomètres du village ! cria Arya.

— Je sais. Mais c'est aussi la capitale de la mode.

— La mode ? Quel rapport entre toi et la mode ? demanda Akshat, comme offusqué.

— Je veux étudier la mode. Je veux dessiner des vêtements. Je veux... je veux choisir ma vie ! Désolée, baba. Mais je ne veux pas travailler dans l'atelier, avec toi et Amara quand il te rejoindra.

Les paroles d'Aditi firent l'effet d'une sentence. Akshat se leva dans un bond.

— C'en est assez ! Regarde, vieillard, par ta faute, ma fille veut nous quitter !

— Qui peut garder captif un courant d'air ? proposa le vieil homme en guise de réponse.

— Un père ! Un père le peut. C'est à moi de décider de son avenir. À moi seul.

— Que serait la liberté si elle devait renoncer à elle-même ?

— Arrête avec tes bons mots ! Je t'ai assez entendu. Et toi, Aditi, tu ne vas nulle part ! Ai-je eu le choix, moi ?

Aditi aurait voulu lui dire que, justement, il devrait pouvoir la comprendre puisqu'il savait ce que c'était que d'être habillé pour un autre destin. Mais elle n'avait plus de réserve de courage. Elle avait tout épuisé dans son annonce.

— Une rupture est toujours douloureuse, reprit doucement l'ermite. Elle permet néanmoins de conserver l'essentiel : l'estime dans laquelle on tient ceux que l'on quitte et ceux qui nous quittent.

Akshat grimaça avant de tacher le sol d'un crachat. Pour ne pas dire les mots qui blessent.

— Et puis, ne permet-elle pas de raviver le désir du monde qui brûle en nous ? N'est-ce pas là le sens de notre existence ? Vivre une vie qui vaut la peine d'être vécue ? Qui sommes-nous, pauvres mortels, pour savoir mieux que les autres ce qui est juste pour eux ?

— Mais elle n'a que seize ans ! rétorqua Arya.

— Je voudrais partir, mais pas maintenant, pas tout de suite. Dans un an. Baba, tu disais toi-même que tu voulais que j'étudie.

Akshat réalisait que ce vœu, c'était essentiellement pour son fils qu'il l'avait formulé. À sa colère s'ajouta un peu de honte. Pourtant, il le savait, lui aussi, que sa fille aspirait à toujours plus de liberté. Mais il aurait voulu qu'elle usât de cette autonomie pour faire ce qu'elle aurait fait s'il lui en avait donné l'ordre. Il comprenait à l'instant l'ambivalence de sa pensée. Aussi, pour ne pas décider, il annonça "Nous en reparlerons", ignorant qu'il avait déjà cédé à la demande de sa fille.

Aarya salua l'ermite, qui étirait ses jambes endolories par le froid de la nuit, et se retira dans la maison. Amara lui emboîta le pas. La perspective d'une séparation à venir d'avec sa sœur broyait ses entrailles. Il pleurait en silence. Akshat s'avança. L'ermite posa une main étonnamment douce et chaleureuse sur son épaule.

— Le temps fera son œuvre, Akshat, comme il sait réparer les blessures. Et toi, que feras-tu pour recoudre ta chemise ?

Sans le laisser répondre, il se retourna vers Aditi.

— Je crois que notre plus grande peur, ce n'est ni de mourir ni de souffrir. C'est de vivre. Entretiens la flamme de ton courage, liberté !

Déjà, sur l'horizon, le soleil traçait une nouvelle aurore.

Aditi admirait les couleurs d'un jour éternellement recommencé, et à jamais incertain.

OUVRAGE RÉALISÉ
PAR L'ATELIER GRAPHIQUE ACTES SUD
REPRODUIT ET ACHÉVÉ D'IMPRIMER
EN MARS 2025
PAR L'IMPRIMERIE SEPEC

N° impr. :
(*Imprimé en France*)