

La danse éternelle d'Altrad



**CONSTRUIRE UN HÉRITAGE DURABLE
GRÂCE À L'ADAPTABILITÉ ET À LA DÉTERMINATION**





LA DANSE ÉTERNELLE D'ALTRAD
CONSTRUIRE UN HÉRITAGE DURABLE
GRÂCE À L'ADAPTABILITÉ ET À LA DÉTERMINATION

La danse éternelle d'Altrad

Construire un héritage durable
grâce à l'adaptabilité et à la détermination

ACTES SUD



SOMMAIRE

PRÉFACE. Une invitation à la transformation	11
Objectif et portée	11
Fondement théorique.....	12
Structure et contenu.....	12
Méthodologie et preuves	13
Public visé	13
Contributions clés	14
Caractéristiques pédagogiques	14
Conclusion : l'écho à travers l'éternité	14
Remerciements	15
AVANT-PROPOS. Séminaire Altrad 2026 : l'éternité	17
Construire un héritage durable grâce à l'adaptabilité : Résumé.....	17
LA DANSE ÉTERNELLE D'ALTRAD	21
INTRODUCTION. Le récit intemporel	23
Le moment fondateur et sa signification profonde.....	23
Quatre décennies de transformation.....	24
Définir l'éternité en termes pratiques.....	25
Le cadre philosophique de la transformation.....	25
S'appuyer sur les acquis.....	26
La nature d'un héritage durable.....	27
Concilier des forces opposées	27
La nécessité pratique de cette exploration	28
CHAPITRE 1. Le long voyage commence	31
Qu'est-ce que l'éternité?.....	31
Brève histoire philosophique de l'éternité.....	32
Explorer le désir personnel d'avoir un impact durable.....	33

La quête organisationnelle d'une identité durable	34
L'histoire de la création d'Altrad comme étude de cas pour l'éternité	35
CHAPITRE 2. La métamorphose de la force	37
Le chemin du Chameau : forger les fondations	37
Accepter les fardeaux et renforcer la résilience	38
Le rugissement du Lion : oser se transformer	43
CHAPITRE 3. L'esprit de l'Enfant	49
Créer un héritage durable	49
L'éternel retour comme boussole éthique	50
Construire avec conscience et laisser des traces, pas du bruit	51
Refuser la précipitation et adopter la rigueur	52
Se concentrer sur l'impact durable	53
Transmettre des actions, pas seulement des mots	54
Générativité, immortalité symbolique et héritage numérique	56
Contribution illimitée et stratégie multigénérationnelle	57
Du fondateur à la fondation : institutionnaliser les valeurs	58
CHAPITRE 4. Impératifs stratégiques	61
Cultiver notre empreinte éternelle	61
Défendre une vision durable	62
Renforcer l'agilité et soutenir les personnes	63
Renforcer les valeurs par l'action	65
Cultiver la sécurité psychologique	66
Équilibrer les horizons et les personnes	67
Mobilisation de l'équipe : force collective et objectif individuel	69
Cadres stratégiques pour la résilience, l'héritage et le bien-être	73
Gouvernance pour l'endurance et l'éthique	77
Contribution stratégique à la société	81
Feuille de route pour la mise en œuvre ST1	82
CONCLUSION. L'héritage que nous laissons	87
Déterminé aujourd'hui, durable pour toujours	87
Le fonds de dotation Altrad Solidarité : l'éternité en action	89
Construire une intégration technologique éternelle	90
Le rôle de la gouvernance dans le renouvellement perpétuel	91
Principes mondiaux, sagesse locale	92
Créer une capacité d'innovation perpétuelle	93
Épilogue : l'éternel moment du choix	94
LES DERNIERS MOTS	101

ANNEXES	103
ANNEXE I. Construire votre héritage personnel et professionnel	105
Introduction. Votre voyage vers l'éternité commence aujourd'hui.....	105
Thème I. Les trois métamorphoses de votre identité professionnelle.....	105
Thème II. L'éternel retour comme boussole professionnelle.....	107
Thème III. Définir et construire votre vision de l'héritage.....	108
Thème IV. Outils pratiques pour construire votre héritage.....	109
Thème V. Gérer la tension entre stabilité et changement.....	110
Thème VI. Générativité et transfert de connaissances.....	111
Thème VII. Empreintes numériques et héritage moderne.....	112
Thème VIII. Exercices pratiques pour la constitution d'un héritage.....	113
Thème IX. Intégrer votre héritage à la mission éternelle d'Altrad.....	114
Thème X. Votre plan d'action pour laisser votre empreinte.....	115
Conclusion. Des traces, pas du bruit.....	116
ANNEXE II. Eaux agitées : une histoire de transformation et d'héritage durable	119
Introduction.....	119
Première partie. Le fardeau.....	121
Deuxième partie. La rupture.....	127
Troisième partie. Le commencement.....	133
Épilogue. La règle de Steve.....	135
Postface. Relier l'histoire à votre parcours.....	137
RÉFÉRENCES	139
Sources philosophiques et théoriques.....	139
Sources sur les affaires et la gestion.....	140
INDEX	141



PRÉFACE

Une invitation à la transformation

*Nous ne sommes pas seulement des constructeurs
d'échafaudages. Nous sommes des architectes du possible,
des sculpteurs du potentiel humain et les gardiens
d'une flamme qui doit nous survivre à tous.*

MOHED ALTRAD

Cher lecteur,

Ce que vous tenez entre vos mains est plus qu'un simple guide commercial, c'est une invitation à un profond voyage de transformation. Ce document ne se contente pas de résumer le succès opérationnel du groupe Altrad, il expose également la philosophie profonde qui a permis à un garçon bédouin du désert syrien de bâtir l'une des organisations industrielles les plus remarquables au monde. C'est certes une histoire de métamorphose, mais surtout un modèle pour créer quelque chose qui transcende les limites temporelles des rapports trimestriels et des cycles du marché.

En lisant ces pages, vous ne vous contentez pas d'absorber des informations ; vous vous engagez dans une philosophie vivante qui a été mise à l'épreuve dans le creuset des défis du monde réel. Il ne s'agit pas d'un leadership théorique, mais d'un leadership forgé dans la chaleur du désert, trempé par une quasi-faillite et affiné par quatre décennies d'évolution continue. Considérez ce document comme votre boussole pour naviguer dans le profond paradoxe qui est au cœur de toutes les entreprises durables : être totalement adaptable tout en restant absolument fidèle à vos valeurs fondamentales.

OBJECTIF ET PORTÉE

Ce texte examine les principes et les pratiques qui permettent aux organisations d'atteindre à la fois l'excellence opérationnelle et la durabilité à long terme. S'appuyant sur la transformation du groupe Altrad, qui est passé depuis 1985 du statut de fabricant d'échafaudages en difficulté à celui de leader industriel mondial, cet ouvrage présente un cadre permettant de gérer la tension fondamentale entre les exigences opérationnelles immédiates et le développement stratégique.

L'argument central aborde un défi persistant dans le leadership organisationnel : comment les dirigeants peuvent maintenir leurs principes fondamentaux tout en s'adaptant à l'évolution des conditions du marché.

Ce paradoxe est évident dans toute la littérature sur le management, mais les cadres pratiques permettant de le résoudre restent rares. Ce texte fournit un tel cadre à travers l'analyse de transformations organisationnelles éprouvées.

FONDEMENT THÉORIQUE

Le livre présente deux concepts complémentaires qui traitent de l'adaptabilité organisationnelle :

- **La flexibilité fondée sur des principes** fait référence au maintien des valeurs fondamentales tout en variant les méthodes de mise en œuvre. Les organisations illustrent ce principe lorsqu'elles préservent leurs engagements fondamentaux tels que la sécurité des travailleurs, tout en faisant évoluer leurs approches opérationnelles grâce aux progrès technologiques et à l'innovation des processus.
- **La stabilité dynamique** décrit la capacité à préserver l'identité organisationnelle tout en développant de nouvelles capacités. Ce concept reconnaît que la stabilité et le changement ne sont pas nécessairement des forces opposées ; au contraire, une stabilité fondamentale permet une adaptation significative.

Ces concepts s'appuient sur une théorie de gestion établie tout en proposant des méthodes d'application pratiques testées au cours de quatre décennies de développement organisationnel.

STRUCTURE ET CONTENU

Le texte comprend six parties, chacune traitant d'aspects spécifiques du développement organisationnel :

- **La partie I** établit le cadre théorique, en examinant comment les organisations naviguent entre les pressions immédiates et les objectifs stratégiques. L'analyse comprend l'examen de l'évolution organisationnelle en tant qu'adaptation continue plutôt que transformation périodique.
- **La partie II** détaille la mise en œuvre d'une flexibilité fondée sur des principes et d'une stabilité dynamique à travers des pratiques de gestion spécifiques. Des études de cas montrent comment les organisations maintiennent leurs engagements fondamentaux tout en faisant évoluer leurs méthodes opérationnelles.
- **La partie III** présente un modèle de développement du leadership en trois étapes, adapté à partir de cadres philosophiques pour une application pratique. Les étapes, appelées "Chameau", "Lion" et "Enfant", représentent des capacités de leadership distinctes :
 1. L'étape Chameau développe les compétences fondamentales par l'acceptation délibérée des défis.
 2. L'étape Lion cultive la capacité à remettre en question les paradigmes existants de manière constructive.

3. L'étape Enfant permet une innovation créative libérée à la fois de la conformité et de la rébellion.

- **La partie IV** présente des cadres décisionnels qui privilégient la création de valeur à long terme. L'analyse comprend des méthodes permettant de distinguer les activités qui génèrent une attention temporaire de celles qui créent une capacité organisationnelle durable.
- **La partie V** aborde la planification de la relève au-delà des approches traditionnelles, en mettant l'accent sur la transformation des organisations dirigées par leur fondateur en institutions autonomes. Cette section examine comment le leadership personnel se traduit en capacité institutionnelle grâce à l'intégration systématique des valeurs et au transfert des connaissances.
- **La partie VI** fournit des conseils de mise en œuvre aux lecteurs à différents niveaux organisationnels, des contributeurs individuels aux cadres supérieurs.

MÉTHODOLOGIE ET PREUVES

L'analyse s'appuie sur des sources primaires issues de la transformation du groupe Altrad, notamment des documents financiers, des documents stratégiques et des communications de la direction couvrant quatre décennies. La méthode de l'étude de cas permet un examen détaillé de l'application des principes dans des conditions de marché et des défis organisationnels variés.

Des preuves empiriques confirment l'efficacité du cadre. La progression du groupe Altrad, qui est passé d'une situation proche de la faillite à une position de leader sur le marché mondial, avec notamment l'intégration réussie de plus de 200 acquisitions, démontre l'application pratique de ces principes. L'amélioration constante des résultats de l'organisation en matière de sécurité, depuis la simple conformité en 1985 jusqu'à des performances de pointe dans le secteur, illustre la flexibilité des principes dans la pratique.

PUBLIC VISÉ

Ce texte s'adresse aux cadres supérieurs responsables de la stratégie et du développement organisationnels. Les lecteurs doivent posséder des connaissances fondamentales en matière de théorie du management et de comportement organisationnel. Le contenu suppose une bonne connaissance des concepts de planification stratégique, de gestion du changement et de développement du leadership.

Les cadres intermédiaires et les leaders émergents trouveront le cadre de développement du leadership particulièrement pertinent, tandis que les membres du conseil d'administration et les cadres supérieurs tireront profit de l'analyse de la création de valeur à long terme et de la planification de la relève.

CONTRIBUTIONS CLÉS

Ce texte apporte trois contributions principales à la littérature sur le management :

Premièrement, il fournit un cadre pratique pour gérer le paradoxe de la stabilité et du changement, qui pose un défi à toutes les organisations. Plutôt que de considérer ces deux éléments comme des forces opposées, le cadre démontre leur nature complémentaire.

Deuxièmement, il propose un modèle de développement des capacités de leadership qui va au-delà des cadres de compétences traditionnels. Le modèle en trois étapes fournit des repères de progression clairs tout en reconnaissant que les leaders matures doivent accéder aux trois capacités en fonction de la situation.

Troisièmement, il aborde le défi crucial de la transition du leadership dans les organisations dirigées par leur fondateur. Le cadre permettant de transformer le leadership personnel en capacité institutionnelle comble une lacune dans la littérature sur la planification de la relève.

CARACTÉRISTIQUES PÉDAGOGIQUES

Chaque chapitre comprend :

- des objectifs d'apprentissage qui précisent les résultats mesurables ;
- des exemples tirés d'expériences organisationnelles documentées ;
- des critères d'évaluation permettant d'évaluer l'efficacité de la mise en œuvre ;
- des suggestions de lectures complémentaires issues de la littérature spécialisée en gestion.

Des tableaux et des cadres présentés tout au long du texte fournissent des outils pratiques pouvant être immédiatement mis en application. Il s'agit notamment de matrices décisionnelles, d'instruments d'évaluation et de listes de contrôle de mise en œuvre validés par leur utilisation au sein d'organisations.

CONCLUSION : L'ÉCHO À TRAVERS L'ÉTERNITÉ

Lorsque je me tenais dans cette usine en faillite en 1985, je ne pouvais pas imaginer toute l'ampleur de ce qui allait se passer. Mais j'ai compris quelque chose de fondamental : chaque action a des répercussions à travers l'éternité, chaque choix crée des ondulations qui s'étendent bien au-delà de notre capacité à les voir.

Vous êtes maintenant à un moment décisif. Peut-être n'est-ce pas aussi dramatique que de sauver une entreprise en difficulté. Peut-être s'agit-il simplement de savoir comment vous allez gérer la conversation difficile d'aujourd'hui, si vous allez prendre le temps d'encadrer ce collègue en difficulté ou si vous aurez le courage de remettre en question ce processus obsolète.

Mais ne vous y trompez pas, ces choix apparemment insignifiants constituent l'essence même de votre héritage. Ils sont le fardeau du Chameau qui lui donne sa force, le rugissement du Lion qui brise les barrières, les créations de l'enfant qui apportent de la joie. Ils sont les traces que vous laissez, les valeurs que vous inculquez, la culture que vous créez.

L'invitation est simple mais profonde :

Construisez bien, avec savoir-faire et compétence; construisez consciemment, avec intention et conscience; construisez ensemble, avec solidarité et convivialité; construisez pour ceux qui vous suivront, avec humilité et respect; construisez comme si chaque action résonnait à travers l'éternité, avec courage et détermination.

Car c'est le cas.

Et dans cet écho, vous trouverez non seulement l'histoire d'Altrad, mais aussi la vôtre, une histoire qui mérite d'être racontée et répétée, une histoire qui inspire et perdure, une histoire qui transforme le choix d'un instant en héritage éternel.

REMERCIEMENTS

Le développement de ces concepts reflète les contributions de multiples sources. Le leadership de Mohed Altrad au sein de l'organisation a fourni la base empirique du cadre. Les équipes de direction de l'ensemble des activités du groupe Altrad ont apporté leur expertise pratique grâce à leur expérience de mise en œuvre. Des collègues universitaires ont fourni les fondements théoriques et une analyse critique.

Bienvenue dans cette aventure. Bienvenue dans cette responsabilité. Bienvenue dans cette possibilité. Bienvenue dans la construction pour l'éternité.

L'avenir n'est pas ce qui nous arrivera. L'avenir est ce que nous créerons ensemble. Et dans cette création, nous trouvons non seulement le succès, mais aussi l'importance, non seulement la réussite, mais aussi le sens, non seulement une entreprise, mais aussi une vocation.

C'est la manière d'Altrad. C'est votre invitation. C'est là que commence votre héritage.



AVANT-PROPOS

Séminaire Altrad 2026 : l'éternité

CONSTRUIRE UN HÉRITAGE DURABLE GRÂCE À L'ADAPTABILITÉ : RÉSUMÉ

Lorsque j'ai racheté ce fabricant d'échafaudages au bord de la faillite en 1985, je pensais à la survie, pas à l'éternité. Pourtant, quelque chose en moi m'a poussé à suivre une intuition profonde qui a guidé notre parcours depuis lors. Aujourd'hui, alors que nous célébrons quatre décennies de croissance et de transformation, nous sommes confrontés à une question fondamentale : comment construire quelque chose qui dure tout en restant suffisamment adaptable pour prospérer dans un environnement en constante évolution ?

Ce séminaire explore ce que j'appelle l'éternité, non pas comme un temps infini, mais comme l'aspiration à créer une signification durable et un impact intemporel. À travers le prisme des trois métamorphoses de Friedrich Nietzsche, nous examinons comment les individus et les organisations peuvent parvenir à un véritable renouveau tout en conservant leur caractère essentiel.

Concepts clés

1. **Le stade du Chameau** : développer sa force en acceptant des défis dignes d'intérêt et en développant sa résilience.
2. **Le stade du Lion** : se libérer des conventions limitantes pour créer de nouvelles possibilités.
3. **Le stade de l'Enfant** : créer avec une perspective nouvelle pour les générations futures.

Cadre pratique

Notre approche repose sur trois piliers :

- **Flexibilité fondée sur des principes** : s'adapter en permanence tout en restant ancré dans des valeurs immuables.

- **Stabilité dynamique** : conserver son caractère essentiel tout en développant ses capacités.
- **Leadership génératif** : construire des institutions qui répondent aux besoins humains à travers les générations.

Applications immédiates

Chaque manager peut commencer par :

- identifier un domaine dans lequel des limitations inutiles restreignent le potentiel ;
- choisir un fardeau qui renforcera la force future ;
- aborder un aspect du travail avec une perspective nouvelle et créative.

Le paradoxe de notre époque nous oblige à être à la fois extrêmement adaptables et engagés dans des objectifs durables. Il ne s'agit pas de choisir entre le changement et la continuité, mais de comprendre comment l'un rend l'autre possible.

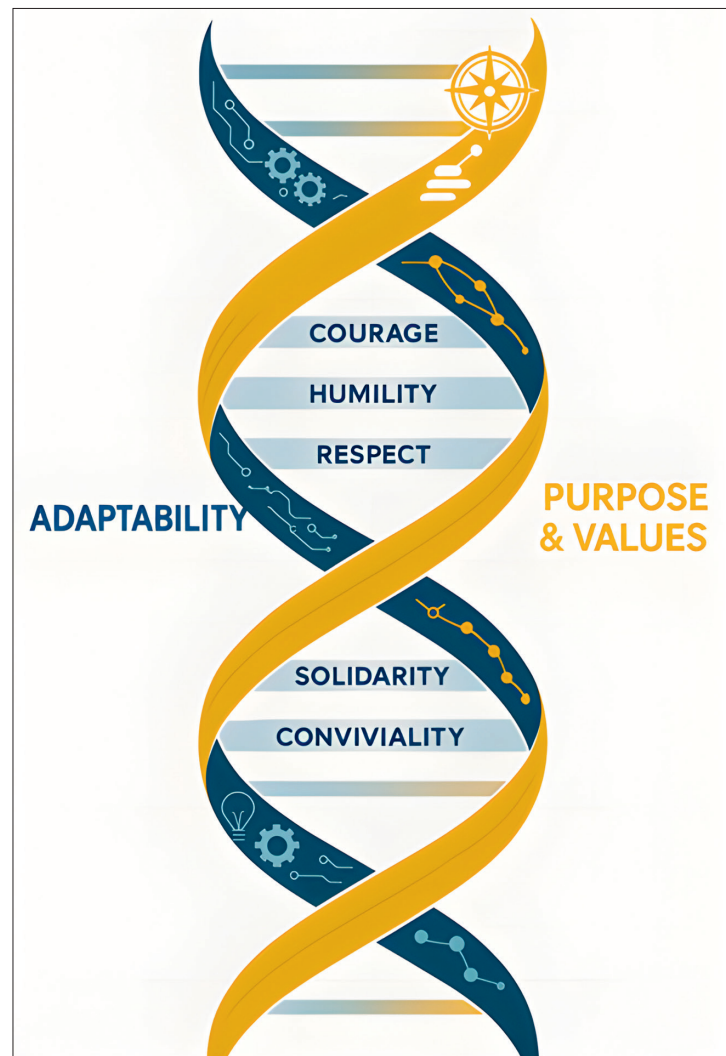


Figure 1 : La double hélice d'Altrad.

Guide de référence rapide

Pour les cadres supérieurs :

- Chapitre 1 : comprendre l'éternité dans un contexte organisationnel
- Chapitre 4 : cadres stratégiques pour la mise en œuvre
- Conclusion : vision pour l'avenir d'Altrad

Pour les cadres intermédiaires :

- Chapitre 2 : renforcer la résilience et mener le changement
- Chapitre 3 : créer un impact durable grâce à des actions quotidiennes
- Chapitre 4 : stratégies de mobilisation des équipes

Pour tous les employés :

- Introduction : pourquoi cela concerne tout le monde
- Chapitre 1 : signification personnelle et objectif organisationnel
- Chapitre 3 : comment les contributions individuelles créent un héritage

Parcours de lecture

Cadres pressés par le temps (2 heures) :

1. Résumé
2. Introduction
3. Conclusions du chapitre
4. Impératifs stratégiques (chapitre 4)
5. Conclusion finale

Engagement total (4 heures)

Remplir le document dans l'ordre, en utilisant les questions de réflexion à la fin de chaque section.

Format de l'atelier (plusieurs sessions)

- Session 1 : Introduction et chapitre 1
- Session 2 : chapitre 2 (Le Chameau et le Lion)
- Session 3 : chapitre 3 (l'Enfant)
- Session 4 : chapitre 4 et plan d'action



LA DANSE ÉTERNELLE
D'ALTRAD



INTRODUCTION

Le récit intemporel

LE MOMENT FONDATEUR ET SA SIGNIFICATION PROFONDE

En 1985, je me trouvais à la tête d'une entreprise d'échafaudages en faillite. L'air était imprégné d'une odeur de rouille et de métal vieux. Trente-sept employés inquiets observaient chacun de mes gestes, leur avenir étant incertain. L'analyse rationnelle était claire : actifs limités, dettes importantes et équipement obsolète. Le poids des dettes accumulées pesait lourdement sur toute idée romantique de construire quelque chose de durable. La plupart auraient abandonné.

Je pensais à la paie de la semaine suivante, à la possibilité de maintenir l'entreprise à flot, au simple calcul arithmétique de la survie. Pourtant, quelque chose de plus profond s'est éveillé en moi à ce moment de crise immédiate. C'était peut-être la façon dont l'un des travailleurs les plus âgés m'a montré un équipement qu'il entretenait depuis vingt ans, les mains toujours aussi fermes malgré l'incertitude. Peut-être était-ce le fait de reconnaître dans ces visages la même détermination que celle que j'avais connue en grandissant dans le désert syrien, où la survie vous apprendait que les difficultés d'aujourd'hui pouvaient devenir la force de demain.

Je ne voyais pas seulement une entreprise en difficulté, mais un potentiel humain qui attendait d'être libéré. Il s'agissait de plus qu'une simple décision commerciale ; c'était un choix concernant le type d'organisation que nous allions construire et les valeurs qui allaient nous guider. Nous ne sauvions pas simplement une entreprise en faillite. Nous acceptons la responsabilité de quelque chose qui pourrait nous survivre à tous : l'occasion de démontrer qu'un leadership fondé sur des principes peut transformer des situations apparemment désespérées.

Ce moment fondateur m'a enseigné une leçon qui nous façonne encore aujourd'hui : la tension entre les pressions immédiates et les objectifs à long terme définit chaque choix important que nous faisons. Nous devons répondre aux besoins urgents tout en construisant quelque chose de significatif qui survivra à toute crise.

→ **Implication managériale** : lorsque vous êtes confronté à des décisions difficiles, posez-vous la question suivante : “À quoi ressemblerait ce choix si nous devions vivre avec ses conséquences pendant des décennies ?” Cette perspective à long terme révèle souvent des options invisibles dans une réflexion à court terme.

QUATRE DÉCENNIES DE TRANSFORMATION

Aujourd’hui, Altrad est présent sur plusieurs continents et dans plusieurs secteurs d’activité, employant des milliers de personnes alors qu’il n’en employait que quelques dizaines auparavant. Nous avons traversé des crises financières, intégré des dizaines d’acquisitions et, plus récemment, navigué à travers une pandémie mondiale qui a remis en question toutes les hypothèses relatives aux opérations commerciales. À travers chaque transformation, quelque chose d’essentiel est resté constant : notre esprit, nos valeurs, notre approche des défis.

Cette cohérence dans le changement nous enseigne une leçon essentielle. Les organisations qui survivent et prospèrent préservent leurs valeurs fondamentales tout en adaptant leurs modèles opérationnels. La croissance et la diversification ne doivent pas nécessairement diluer l’identité organisationnelle lorsqu’elles sont gérées de manière consciente.

Prenons l’exemple de notre entrée sur de nouveaux marchés. Chaque expansion a nécessité une adaptation aux conditions locales tout en conservant nos engagements fondamentaux en matière de sécurité, de qualité et de développement humain. Nous avons appris que le succès ne vient pas de l’imposition d’une uniformité rigide, mais de la traduction des principes fondamentaux en pratiques adaptées au contexte local.

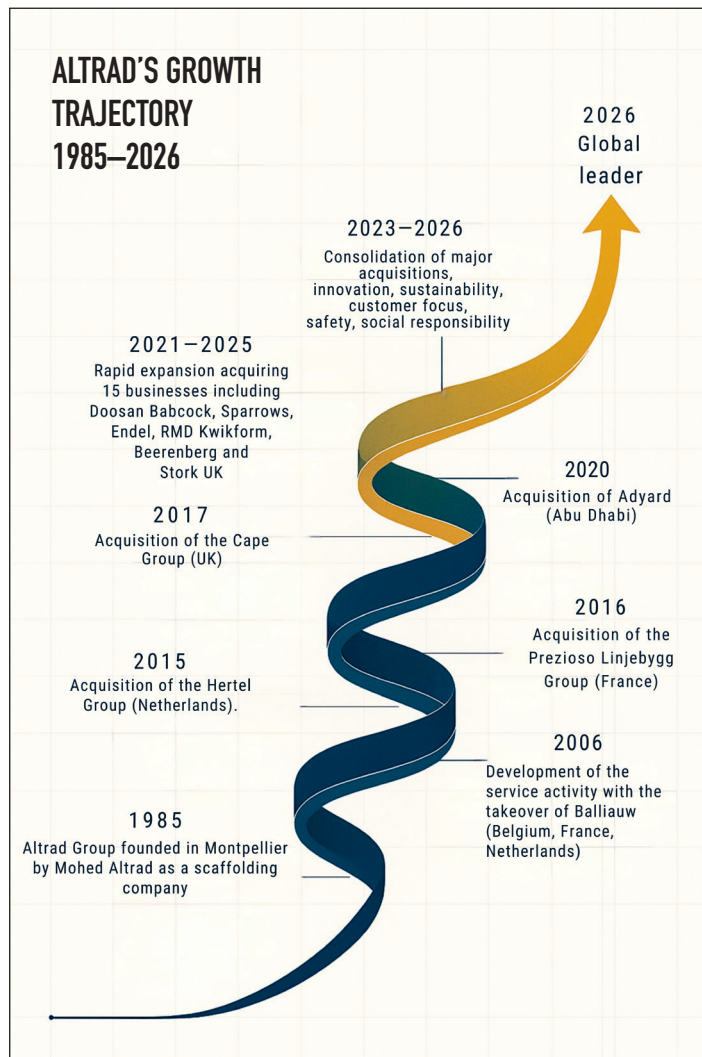


Figure 2 : Chronologie d'Altrad.

→ **Implication managériale** : documentez et partagez des exemples illustrant comment votre équipe a su préserver ses valeurs malgré les changements. Ces récits fournissent des conseils pratiques pour relever les défis futurs et renforcent la conviction que s'adapter ne signifie pas nécessairement renoncer à son identité.

DÉFINIR L'ÉTERNITÉ EN TERMES PRATIQUES

Je tiens à préciser ce que j'entends par "éternité". Je ne parle pas d'un temps infini ou de l'immortalité des entreprises. Je fais plutôt référence à l'aspiration à créer une signification durable, à construire quelque chose dont l'impact positif transcende les circonstances immédiates et continue de répondre aux besoins humains à travers les générations.

En termes commerciaux, l'éternité se traduit par la création d'institutions dont l'objectif et les valeurs survivent aux changements de direction, aux cycles économiques et aux bouleversements technologiques. Cela signifie créer des cultures organisationnelles profondément ancrées dans les structures, les pratiques et la mémoire collective qui guident la prise de décision pendant des décennies.

Cette compréhension transforme notre approche des initiatives d'amélioration. Plutôt que de rechercher le changement pour le changement, nous évaluons chaque modification en fonction de sa contribution à la solidité institutionnelle durable. Nous ne nous demandons pas seulement "Est-ce que cela fonctionnera?", mais "Est-ce que cela durera?".

La pandémie de Covid-19 a mis ce principe à l'épreuve de manière inattendue. Les organisations qui se sont concentrées uniquement sur leur survie à court terme en sont souvent sorties affaiblies. Celles qui ont profité de la crise pour renforcer leurs capacités fondamentales tout en maintenant leurs engagements envers leurs parties prenantes en sont sorties plus fortes. Nous avons choisi cette dernière voie, en investissant dans notre personnel même lorsque les revenus ont chuté, sachant que la force organisationnelle repose sur les capacités humaines.

→ **Implication managériale** : créez un test simple pour les décisions importantes : cela renforce-t-il notre capacité à servir les parties prenantes à long terme? Si la réponse n'est pas claire, recueillez davantage d'informations avant de poursuivre.

LE CADRE PHILOSOPHIQUE DE LA TRANSFORMATION

Ma compréhension de la transformation organisationnelle s'inspire de la profonde réflexion de Friedrich Nietzsche sur le développement humain : les trois métamorphoses de l'esprit. Ces étapes fournissent des conseils pratiques sur la manière dont les individus et les organisations peuvent parvenir à un véritable renouveau tout en conservant leur caractère essentiel.

Le Chameau accepte les fardeaux et développe sa résilience grâce à la discipline. En termes organisationnels, cela représente l'établissement de l'excellence opérationnelle et la preuve de la fiabilité. Chaque entreprise doit maîtriser cette étape, en développant la force nécessaire pour fournir des résultats constants, même sous pression.

Le Lion rompt avec les conventions et affirme de nouvelles possibilités grâce à son courage. Cela reflète la phase où les entreprises remettent en question les hypothèses du secteur et créent de nouvelles positions sur le marché. L'innovation nécessite cet esprit de rébellion constructive.

L'Enfant crée de nouveaux départs grâce à son innocence et à son jeu. Cette dernière étape représente les organisations matures qui innovent librement tout en conservant une profonde sagesse. Elles construisent l'avenir avec joie plutôt que par obligation.

Il ne s'agit pas seulement de concepts philosophiques, mais d'étapes pratiques que chaque dirigeant et chaque organisation doivent franchir. Comprendre à quelle étape se trouve actuellement votre équipe permet d'ajuster votre approche du leadership et vos priorités stratégiques de manière appropriée.



Figure 3 : Les étapes de développement de Friedrich Nietzsche.

→ **Implication managériale** : évaluez l'étape actuelle de votre équipe. Êtes-vous en train de construire des bases solides (Chameau), de repousser les limites (Lion) ou de créer librement (Enfant)? Adaptez votre style de leadership pour soutenir le développement approprié.

S'APPUYER SUR LES ACQUIS

Notre cheminement vers la compréhension de l'éternité s'appuie sur les bases posées dans les textes et séminaires précédents. En 2023, *Optimisme et entreprise* nous a appris à conserver une vision positive dans un contexte d'incertitude. En 2024, *Le Dépassement de soi* a souligné l'importance d'une croissance personnelle et organisationnelle continue. En 2025, *En quête de notre passé* nous a reconnectés à notre histoire et à nos valeurs fondamentales.

Nous synthétisons maintenant ces leçons : l'optimisme fournit l'énergie nécessaire à la transformation, le dépassement de soi stimule l'amélioration continue et la compréhension

de notre passé nous ancre dans l'avenir. L'éternité représente l'aboutissement où le passé, le présent et l'avenir s'alignent dans une action délibérée.

Cette progression reflète une séquence de développement délibérée. Tout comme l'apprentissage individuel s'appuie sur les connaissances acquises précédemment, les capacités organisationnelles se développent par étapes. Chaque séminaire nous a préparés à ce moment d'intégration.

→ **Implication managériale** : passez en revue le développement de votre équipe au cours des dernières années. Identifiez les leçons apprises et les capacités acquises. Utilisez cette base pour planifier les prochaines étapes de croissance plutôt que de repartir de zéro à chaque initiative.

LA NATURE D'UN HÉRITAGE DURABLE

Pour construire un héritage durable, il faut comprendre ce qui perdure véritablement. Les actifs physiques se déprécient. Les technologies deviennent obsolètes. Les positions sur le marché évoluent. Ce qui perdure, ce sont les capacités que nous développons chez les personnes, la confiance que nous établissons avec les parties prenantes et les changements positifs que nous créons dans les communautés.

Le désert m'a appris que la survie nécessite à la fois des racines profondes et une grande réactivité. Un arbre qui ne peut pas plier se brise dans la tempête. Un arbre sans racines ne peut résister à aucune tempête. Les organisations ont besoin de ce que j'appelle une stabilité dynamique : la capacité de rester essentiellement elles-mêmes tout en devenant continuellement plus performantes.

Ce paradoxe est omniprésent dans le monde des affaires. Nous devons standardiser pour gagner en efficacité tout en personnalisant nos services pour nos clients. Nous devons réduire les coûts tout en investissant dans nos capacités. Nous devons fournir des résultats trimestriels tout en construisant pour les décennies à venir. Le succès ne vient pas du choix d'un camp plutôt que de l'autre, mais de la gestion créative de cette tension.

L'héritage découle de la manière dont nous gérons ces paradoxes au quotidien. Chaque interaction renforce ou érode la confiance. Chaque décision renforce ou affaiblit la culture. Chaque projet développe ou gaspille le potentiel humain. L'accumulation de ces moments crée un caractère organisationnel qui perdure au-delà de tout mandat individuel.

→ **Implication managériale** : identifiez les paradoxes clés dans votre domaine de responsabilité. Plutôt que de les considérer comme des problèmes à résoudre, voyez-les comme des tensions créatives à gérer. L'excellence résulte souvent de l'équilibre entre des exigences opposées plutôt que de leur élimination.

CONCILIER DES FORCES OPPOSÉES

Le défi central de notre époque consiste à concilier une adaptabilité incessante avec la quête de permanence. Les marchés évoluent rapidement. Les technologies transforment

les industries du jour au lendemain. Pourtant, les êtres humains ont besoin de stabilité, de sens et de liens avec des objectifs plus larges que leurs tâches immédiates.

Cette réconciliation nécessite ce que j'appelle une flexibilité fondée sur des principes. Nous changeons tout sauf ce qui ne doit pas changer. Nous adaptons toutes les méthodes tout en préservant l'objectif essentiel. Nous évoluons continuellement tout en restant reconnaissables.

Réfléchissez à notre approche en matière de sécurité. Les méthodes et technologies visant à protéger les travailleurs évoluent constamment. Les nouveaux équipements, la surveillance numérique et l'analyse prédictive renforcent nos capacités. Cependant, notre engagement fondamental à renvoyer chaque travailleur chez lui en toute sécurité reste absolu. Nous adoptons de nouvelles approches qui servent cet objectif immuable.

Le même principe s'applique à l'ensemble de nos activités. Les besoins des clients évoluent, nos services s'adaptent. Les conditions du marché changent, nos stratégies s'ajustent. Mais notre engagement à créer de la valeur pour toutes les parties prenantes est constant. Cette clarté sur ce qui change et ce qui perdure permet de prendre des décisions en toute confiance, même en cas d'incertitude.

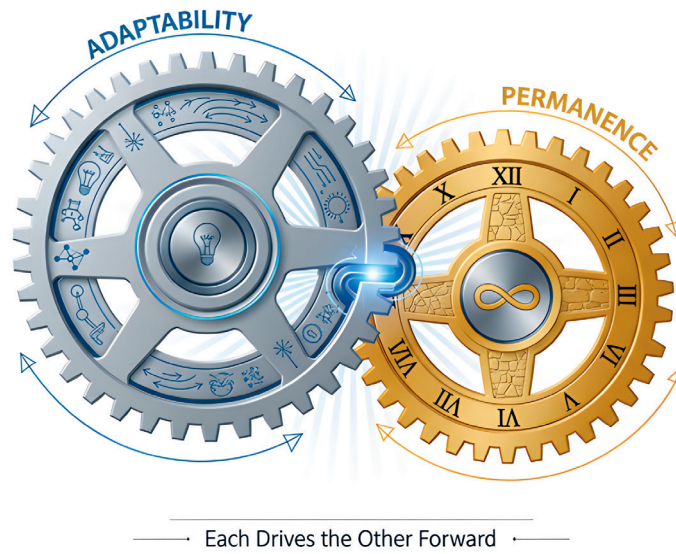


Figure 4 : Le paradoxe résolu.

→ **Implication managériale** : créez deux listes pour votre service : “Ce qui ne doit jamais changer” (valeurs, engagements fondamentaux) et “Ce qui doit évoluer en permanence” (méthodes, technologies, processus). Utilisez ces listes pour guider vos décisions en matière d'innovation et d'amélioration.

LA NÉCESSITÉ PRATIQUE DE CETTE EXPLORATION

Cette exploration de l'éternité répond à des nécessités pratiques et non à un luxe philosophique. Dans un monde où les avantages concurrentiels s'érodent rapidement et où les

perturbations menacent les acteurs établis, seules les organisations ayant un objectif clair et une capacité d'adaptation survivent à long terme.

Prenons l'exemple des entreprises qui dominaient leur secteur il y a vingt ans. Beaucoup ont aujourd'hui disparu ou ne sont plus que l'ombre d'elles-mêmes. Elles ont échoué non pas par manque de ressources ou d'intelligence, mais parce qu'elles n'ont pas su préserver leur identité tout en s'adaptant au changement. Soit elles se sont accrochées à des méthodes dépassées, soit elles ont abandonné leur essence dans une quête désespérée des dernières tendances.

Nous sommes confrontés aux mêmes risques. Le succès engendre le confort. Le confort engendre la complaisance. La complaisance invite à la disruption. Ce n'est qu'en cultivant consciemment à la fois la stabilité et l'adaptabilité que nous pouvons éviter ce cycle.

Tous les managers qui lisent ces lignes sont confrontés quotidiennement à ces défis. Comment maintenir la stabilité de votre équipe tout en menant les changements nécessaires? Comment préserver le savoir institutionnel tout en introduisant de nouvelles perspectives? Comment obtenir des résultats aujourd'hui tout en planifiant demain?

Il n'existe pas de réponse simple à ces questions, mais les examiner ensemble renforce notre capacité collective à gérer les paradoxes. Vous trouverez ci-dessous des cadres, des exemples et des outils tirés de notre expérience collective. Il ne s'agit pas de prescriptions, mais d'invitations à réfléchir plus profondément à l'intersection entre le changement et la continuité dans votre sphère de responsabilité.

→ **Implication managériale** : organisez régulièrement des discussions avec votre équipe sur l'équilibre entre stabilité et changement. Créez un environnement psychologique sûr pour que les gens puissent exprimer leurs préoccupations concernant un changement trop important ou une stagnation trop importante. Utilisez ces conversations pour ajuster votre approche.



CHAPITRE 1

Le long voyage commence

QU'EST-CE QUE L'ÉTERNITÉ?

Lorsque j'évoque l'éternité auprès de nos dirigeants, je constate diverses réactions. Certains pensent à des concepts religieux. D'autres imaginent des monuments d'entreprise. Quelques-uns comprennent immédiatement ce que je veux dire : le besoin profond de l'être humain de créer quelque chose qui ait du sens et qui survive à notre implication directe.

Dans notre contexte, l'éternité sert de métaphore directrice plutôt que de temps littéralement infini. Elle représente notre aspiration à atteindre une importance durable grâce à des valeurs et des contributions qui restent pertinentes à travers les générations. Tout comme les techniques d'un maître artisan sont transmises à ses apprentis, qui les adaptent à de nouveaux défis, l'éternité organisationnelle implique la transmission d'une sagesse essentielle tout en permettant une évolution continue.

Ce concept aborde des questions fondamentales auxquelles tout dirigeant réfléchi est confronté. Que reste-t-il lorsque les conditions du marché changent? Qu'est-ce qui survit aux transitions de direction? Qu'est-ce qui transcende les bouleversements technologiques? La réponse ne réside pas dans des produits ou des processus spécifiques, mais dans les schémas de pensée et d'action sous-jacents qui définissent le caractère organisationnel.

Au cours de notre expansion rapide sur les marchés du Moyen-Orient, nous avons été directement confrontés à ce défi. Les concurrents locaux connaissaient parfaitement leurs marchés. Les concurrents internationaux apportaient des ressources considérables. Notre avantage résidait dans quelque chose de moins tangible, mais de plus durable : une approche cohérente du développement du potentiel humain et de l'établissement d'une confiance qui transcendait les frontières culturelles.

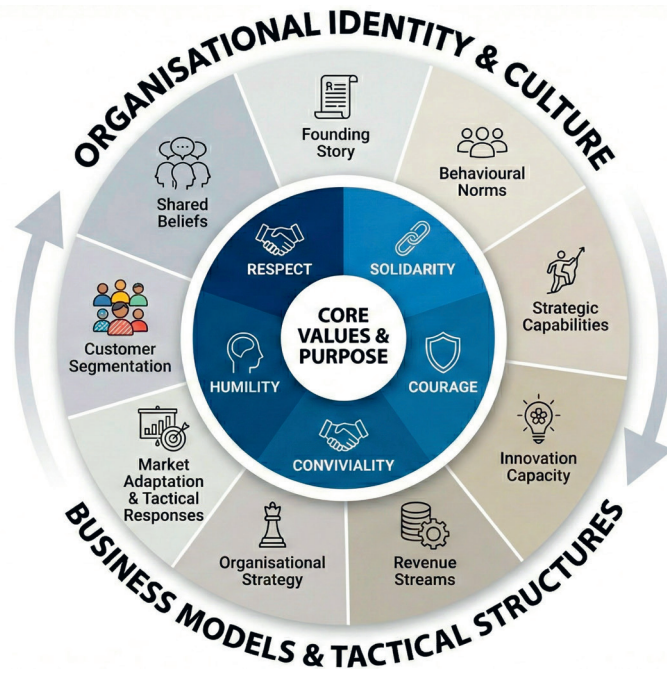


Figure 5 : Définir l'éternité dans un contexte commercial.

→ **Implication managériale** : identifiez les aspects du travail de votre équipe qui resteraient précieux même si votre secteur d'activité venait à se transformer complètement. Ces capacités et valeurs transférables représentent votre contribution à l'éternité de l'organisation.

BRÈVE HISTOIRE PHILOSOPHIQUE DE L'ÉTERNITÉ

Pour comprendre l'éternité, il est utile de reconnaître son héritage philosophique. Les philosophes de la Grèce antique faisaient la distinction entre *chronos* (le temps séquentiel) et *kairos* (le temps significatif). *Chronos* marque le passage des minutes et des heures. *Kairos* représente les moments où les décisions prennent une signification durable

Les dirigeants qui opèrent dans une perspective éternelle se concentrent sur le *kairos*. Ils reconnaissent certains moments où les choix établissent des modèles qui perdurent. La décision de maintenir les normes de sécurité malgré la pression du calendrier crée un précédent. Le choix de former un employé peu performant plutôt que de le remplacer contribue à créer une culture. Ces moments de *kairos* façonnent le caractère d'une organisation plus que les activités routinières et chronologiques.

Marc Aurèle, qui écrivait à la fois en tant que philosophe et en tant qu'empereur, comprenait cela parfaitement. Ses *Méditations* insistent à plusieurs reprises sur l'importance d'agir selon des principes intemporels tout en s'engageant pleinement dans les responsabilités temporelles. "Limitez-vous au présent", conseillait-il, tout en exhortant à prêter attention aux valeurs éternelles, qui fournissent un contexte à l'action présente.

Ce paradoxe apparent se résout lorsque nous comprenons que l'excellence présente sert des objectifs éternels. Lorsque nous accomplissons les tâches d'aujourd'hui avec un engagement envers des valeurs durables, nous créons ce qui perdure. L'effet cumulé d'actions quotidiennes fondées sur des principes construit un caractère institutionnel qui survit à tout individu.

Les traditions philosophiques orientales offrent des perspectives complémentaires. La notion hindoue de *dharma* suggère que les personnes et les organisations ont chacune leur voie légitime. Cette voie sert le bien commun tout en mettant en valeur leurs capacités uniques. D'autre part, le bouddhisme enseigne l'impermanence. Il souligne que les formes spécifiques sont temporaires. Cette compréhension encourage à se concentrer sur des principes durables qui transcendent toute forme particulière.

→ **Implication managériale** : avant de prendre des décisions importantes, prenez le temps de réfléchir pour déterminer si vous vous trouvez dans un moment *kairos*. Ce choix va-t-il établir des modèles que d'autres suivront ? Si oui, assurez-vous que votre décision reflète les valeurs et l'approche que vous souhaitez perpétuer.

EXPLORER LE DÉSI R PERSONNEL D'AVOIR UN IMPACT DURABLE

Toutes les personnes avec lesquelles j'ai travaillé, des apprentis échafaudiers aux cadres supérieurs, partagent un désir commun : compter, apporter une contribution qui survivra à leur implication directe. Ce désir reflète une nature humaine fondamentale que les dirigeants avisés comprennent et canalisent de manière constructive.

Le psychologue Erik Erikson a identifié la générativité comme une étape cruciale du développement adulte. Elle représente notre besoin de nourrir et de créer des choses qui survivent à nos vies individuelles. Dans les organisations, cela se manifeste par le mentorat, la mise en place de systèmes et le développement d'une culture. Les employés les plus épanouis sont ceux qui considèrent que leur travail contribue à quelque chose de plus grand que leur réussite personnelle.

J'ai appris cela personnellement au cours de mon parcours, du désert syrien au commerce international. Au départ, je me concentrais sur la réussite individuelle et le succès financier. Or la satisfaction ne venait pas grâce à l'accumulation personnelle, mais en créant des opportunités pour les autres. Chaque personne que nous employons, chaque communauté que nous servons, chaque innovation que nous lançons représente une forme d'immortalité grâce à son impact positif.

Cette compréhension transforme notre approche des défis quotidiens. Lorsque nous sommes confrontés à des décisions difficiles, nous pouvons nous demander : "Quel héritage professionnel voudrais-je laisser ?" Cette question permet de dépasser les pressions à court terme pour révéler ce qui compte vraiment. Elle relie les efforts d'aujourd'hui à l'impact de demain.

Les anthropologues culturels parlent d'immortalité symbolique à travers différents moyens : biologique (les enfants), créatif (les innovations), naturel (la protection de l'environnement) et institutionnel (les organisations qui incarnent des valeurs). Les chefs d'entreprise peuvent créer plusieurs formes simultanément. Nous construisons des structures

littérales qui abritent l'activité humaine. Nous formons des personnes qui transmettent des compétences et des valeurs. Nous mettons en place des systèmes qui fonctionnent au-delà de notre mandat.



Figure 6 : Éternité personnelle et organisationnelle.

→ **Implication managériale** : facilitez les conversations avec les membres de l'équipe au sujet de l'héritage professionnel qu'ils souhaitent laisser. Aidez-les à relier leurs tâches quotidiennes à des contributions durables. Cette adéquation entre la signification personnelle et l'objectif organisationnel est le moteur d'une performance exceptionnelle.

LA QUÊTE ORGANISATIONNELLE D'UNE IDENTITÉ DURABLE

Tout comme les individus recherchent une signification durable, les organisations ont besoin d'une identité cohérente qui transcende les dirigeants particuliers et les conditions du marché. Cette identité se compose d'attributs distinctifs qui définissent le caractère de l'entreprise à travers le temps et les circonstances. L'identité organisationnelle comprend des éléments explicites tels que les énoncés de mission et les déclarations de valeurs. Plus important encore, elle englobe des modèles implicites de prise de décision, d'allocation des ressources et de relations avec les parties prenantes, révélant ainsi les véritables priorités. Ce que nous faisons de manière cohérente importe davantage que ce que nous disons occasionnellement.

Les recherches menées par James Collins et Jerry Porras ont permis d'identifier des entreprises qui affichent des performances constantes depuis des décennies, même dans un contexte de changements environnementaux importants. Ces entreprises visionnaires

partagent des caractéristiques clés : elles maintiennent une idéologie fondamentale tout en favorisant le progrès, créent des cultures qui attirent des individus en phase avec leurs valeurs et mettent l'accent sur les capacités institutionnelles plutôt que de s'appuyer sur des dirigeants spécifiques.

Le défi consiste à distinguer ce qui doit rester constant de ce qui doit évoluer. Les valeurs fondamentales et l'objectif principal assurent la stabilité. Les stratégies, les structures et les pratiques s'adaptent aux circonstances. Les dirigeants qui confondent ces catégories deviennent soit rigides, soit désorientés.

Le parcours d'Altrad vers l'établissement d'une identité durable a traversé plusieurs phases distinctes. Au cours des premières années, notre identité était étroitement liée à ma vision personnelle et à mon style de leadership. Si cette approche apportait clarté et motivation, elle introduisait également une certaine vulnérabilité. Au fil du temps, nous avons déployé des efforts concertés pour ancrer nos principes fondamentaux dans nos systèmes, nos processus et notre mémoire institutionnelle, permettant ainsi à l'organisation de fonctionner indépendamment de toute personne en particulier.

Nos cinq valeurs fondamentales – courage, humilité, respect, solidarité et convivialité – guident désormais les décisions dans toute l'organisation. Il ne s'agit pas d'aspirations abstraites, mais de principes pratiques qui façonnent notre approche en matière d'acquisitions, de développement des talents, de service à la clientèle et d'engagement communautaire. Elles assurent la continuité à mesure que les stratégies évoluent.

→ **Implication managériale** : évaluez si les décisions de votre équipe reflètent systématiquement les valeurs énoncées. S'il existe des écarts, comblez-les par la discussion et l'ajustement des pratiques plutôt que par la simple répétition des déclarations de valeurs. Les actions qui enseignent les valeurs s'avèrent plus puissantes que les mots.

L'HISTOIRE DE LA CRÉATION D'ALTRAD COMME ÉTUDE DE CAS POUR L'ÉTERNITÉ

Notre acquisition en 1985 de ce fabricant d'échafaudages en difficulté illustre concrètement comment une réflexion à long terme guide les décisions immédiates et établit des modèles durables. L'examen de ce moment fondateur révèle des principes qui continuent aujourd'hui encore de façonner notre approche.

L'analyse conventionnelle ne semblait guère prometteuse. Avec des actifs limités, des dettes considérables, des équipements obsolètes et un personnel démoralisé, les perspectives suggéraient d'abandonner l'entreprise. Cependant, j'ai reconnu le potentiel de démontrer qu'un leadership fondé sur des principes pouvait transformer ces défis en une base pour le succès.

Cette décision reflétait une réflexion à long terme. Plutôt que de me concentrer uniquement sur les projections financières, j'ai réfléchi à l'organisation que nous pourrions mettre en place en abordant les défis avec une perspective à long terme et un engagement sans faille envers le potentiel humain. Ce changement d'horizon a complètement modifié l'évaluation.

Au lieu de voir trente-sept employés inquiets, nous avons vu des connaissances et des relations accumulées qui n'attendaient qu'un meilleur leadership. Au lieu d'équipements

obsolètes, nous avons vu les bases d'une amélioration systématique. Au lieu de défis commerciaux, nous avons vu des opportunités de répondre plus efficacement aux besoins des clients que nos concurrents complaisants. La transformation exigeait une action immédiate guidée par des principes éternels. Nous avons stabilisé les finances, modernisé les équipements et incité chaque employé à comprendre comment ses contributions individuelles s'inscrivaient dans une vision plus large. Nous avons établi des modèles de communication, de prise de décision et d'amélioration continue qui restent aujourd'hui encore au cœur de notre action.

Ce qui a fait de ce moment fondateur un exemple d'éternité, ce ne sont pas les stratégies spécifiques employées. Celles-ci ont considérablement évolué. Ce sont plutôt les principes qui ont guidé notre approche qui se sont révélés intemporels. Nous avons démontré que la combinaison d'une perspective à long terme et d'une action immédiate génère des possibilités invisibles. Nous avons montré qu'investir dans les personnes crée des avantages durables. Nous avons prouvé que le maintien des valeurs tout en adaptant les tactiques permet à la fois un comportement fondé sur des principes et une réussite pratique.

Ces enseignements continuent de nous guider à travers de nouveaux défis. Lorsque nous évaluons des acquisitions, nous tenons compte non seulement des performances actuelles, mais aussi des capacités sous-jacentes qui peuvent être améliorées grâce à un leadership différent. Lorsque nous rencontrons des difficultés, nous appliquons la même combinaison d'actions immédiates et d'investissements à long terme qui nous a aidés à surmonter nos défis initiaux.

→ **Implication managériale :** étudiez les origines de votre organisation ou les premiers défis qu'elle a surmontés. Extrayez les principes qui ont permis son succès. Appliquez ces approches éprouvées aux défis actuels tout en adaptant les méthodes spécifiques au contexte contemporain.

CHAPITRE 2

La métamorphose de la force

LE CHEMIN DU CHAMEAU : FORGER LES FONDATIONS

La première métamorphose de Nietzsche fait directement référence au travail fondamental que toute organisation doit entreprendre. Le Chameau représente notre capacité à supporter des fardeaux, à accepter la discipline et à développer notre force en nous engageant consciemment dans la difficulté. Il ne s'agit pas d'une endurance passive, mais d'un choix actif de développer nos capacités à travers les défis.

Dans mes jeunes années, j'incarnais le Chameau sans connaître la métaphore. Grandir dans le désert syrien signifiait accepter des réalités difficiles tout en gardant espoir en un avenir meilleur. Étudier en France m'a obligé à m'adapter à une culture étrangère tout en préservant mon identité profonde. Créer une entreprise alors que j'étais au bord de la faillite m'a obligé à accepter les règles du marché tout en croyant en une réussite future.

Le Chameau demande : "Qu'est-ce qui est difficile? Quels défis me rendront plus fort?" Cet esprit recherche activement des fardeaux significatifs, comprenant que la force naît de l'engagement dans des difficultés qui en valent la peine. Pour les organisations, cela signifie choisir des contraintes et des défis qui développent des capacités essentielles.

Lorsque nous sommes entrés dans le secteur nucléaire, nous avons accepté des fardeaux que d'autres évitaient. Les exigences réglementaires étaient strictes. Les normes de sécurité étaient rigoureuses. Les marges bénéficiaires étaient faibles. Pourtant, nous avons reconnu que la maîtrise de ces défis nous permettrait de développer des capacités utiles dans tous les secteurs. La discipline requise pour le travail dans le domaine nucléaire a amélioré l'ensemble de nos opérations.

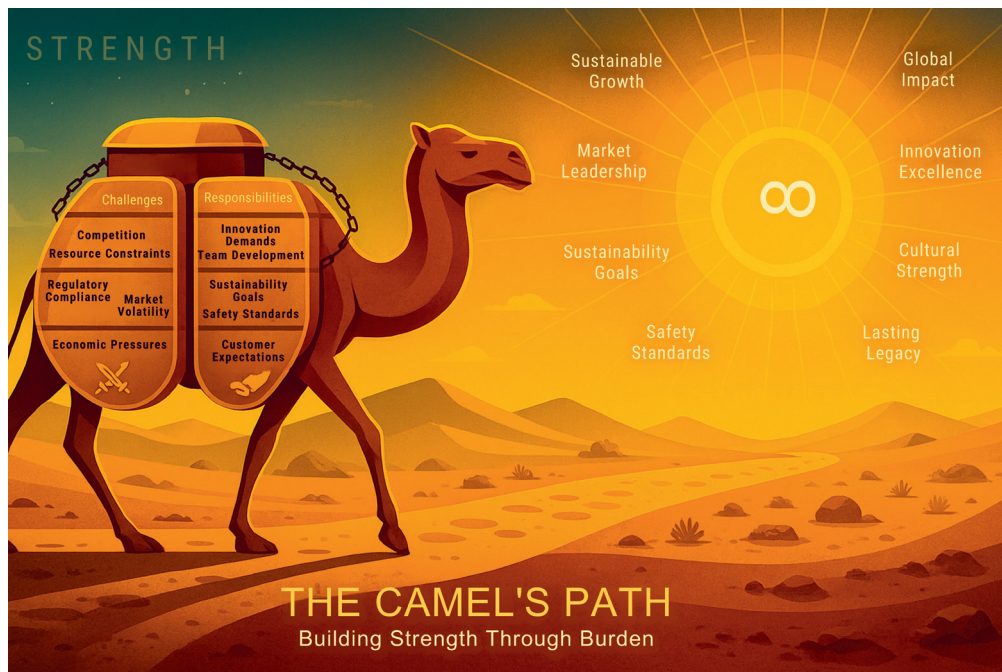


Figure 7 : Le chemin du Chameau.

→ **Implication managériale** : identifiez les normes les plus exigeantes dans votre secteur ou dans les secteurs adjacents. Adoptez volontairement ces normes plus élevées avant que la réglementation ne les impose. Les capacités développées grâce à des contraintes volontaires deviennent des avantages concurrentiels.

ACCEPTER LES FARDEAUX ET RENFORCER LA RÉSILIENCE

La phase du Chameau nous enseigne que la résilience s'acquiert en acceptant consciemment les défis significatifs plutôt qu'en évitant les difficultés. Cette sagesse s'applique aussi bien aux individus qui développent leur carrière qu'aux organisations qui renforcent leur position sur le marché

À nos débuts, notre succès dépendait davantage de notre discipline que de notre génie. Nous avons accepté de servir des clients dans des secteurs où les marges étaient faibles et les attentes, élevées. Nous avons entrepris d'améliorer continuellement nos opérations, où de petits gains d'efficacité se sont accumulés pour former des avantages significatifs. Nous avons assumé la responsabilité de former des personnes là où d'autres ne voyaient que des coûts.

Cette acceptation était stratégique plutôt que masochiste. En relevant volontairement chaque défi, nous avons renforcé notre capacité à faire face aux difficultés futures. Les exigences rigoureuses de l'échafaudage nous ont appris la précision et la fiabilité, qui se sont avérées précieuses lors de notre expansion. Les contraintes financières ont encouragé l'efficacité et l'ingéniosité, des qualités qui restent aujourd'hui des avantages concurrentiels.

Les philosophes stoïciens avaient une compréhension profonde d'un principe clé : les problèmes ne proviennent pas des choses elles-mêmes, mais de notre jugement à leur égard. Épictète, par exemple, a insisté sur cette idée. Le Chameau incarne cette sagesse en adoptant une attitude positive face aux défis nécessaires, transformant ainsi les obstacles en opportunités de croissance.

Pour développer sa résilience, il faut savoir reconnaître les fardeaux qui sont productifs et ceux qui sont destructeurs. Le Chameau relève les défis qui favorisent ses capacités, son caractère et sa sagesse, tout en évitant ceux qui ne font que lui pomper son énergie. Cette capacité de discernement reflète un jugement sophistiqué plutôt qu'une simple endurance.

Pendant la crise financière de 2008, nous avons fait preuve de la résilience du Chameau. Plutôt que de considérer la contraction du marché comme purement négative, nous nous sommes demandé quelles capacités nous pouvions développer pendant la récession. Nous avons accéléré les programmes de formation, sachant que les travailleurs qualifiés seraient rares lors de la reprise. Nous avons renforcé nos relations avec nos clients grâce à un service fiable, alors que nos concurrents faisaient des économies. Nous avons utilisé la crise pour prouver que nos valeurs étaient authentiques et non pas des commodités de circonstance.

→ **Implication managériale** : Dressez la liste des défis auxquels votre équipe est actuellement confrontée. Classez-les en deux catégories : ceux qui renforcent les capacités et ceux qui sont simplement épuisants. Concentrez votre énergie sur la transformation des premiers en opportunités de développement tout en minimisant l'impact des seconds.

Stoïcisme et réaction face à l'adversité

L'approche du Chameau face à l'adversité s'inspire de la philosophie stoïcienne, qui enseigne que si nous ne pouvons pas contrôler les événements extérieurs, nous pouvons toujours contrôler nos réactions. Cette perspective transforme l'adversité d'un fardeau en une occasion de démontrer son caractère.

Marc Aurèle a écrit : "Vous avez le pouvoir sur votre esprit, pas sur les événements extérieurs. Prenez conscience de cela et vous trouverez la force." Le Chameau incarne cette philosophie en concentrant son énergie sur les facteurs qu'il peut contrôler tout en acceptant les circonstances extérieures avec sérénité. Il ne s'agit pas d'une résignation passive, mais d'un choix actif quant à la direction à donner à ses efforts.

Dans le contexte des affaires, l'approche stoïcienne consiste à distinguer clairement les conditions du marché que nous devons accepter et les réactions organisationnelles que nous contrôlons. Les ralentissements économiques, les changements réglementaires et les pressions concurrentielles représentent des réalités externes que les dirigeants avisés reconnaissent sans les laisser déterminer les réactions internes.

Prenons l'exemple de notre approche face à la pandémie de Covid-19. Nous ne pouvions pas contrôler le virus, les restrictions gouvernementales ou les perturbations du marché. Nous pouvions contrôler nos protocoles de sécurité, la communication avec nos employés et le soutien à nos clients. En nous concentrant sur ce que nous pouvions influencer plutôt que de nous lamenter sur ce que nous ne pouvions pas contrôler, nous avons maintenu le moral et l'efficacité opérationnelle.

Cette discipline stoïcienne s'applique également au développement du leadership personnel. Tout leader est confronté à des revers, des critiques et des échecs. L'étape du

Chameau nous apprend à considérer ces expériences comme des opportunités de croissance plutôt que comme des problèmes à endurer. Que pouvons-nous en tirer comme enseignement? Comment les critiques peuvent-elles contribuer à l'amélioration? Quelles forces se développent à travers ce défi?

Il est plus utile de créer des systèmes permettant de tirer des leçons de l'adversité que de se contenter d'y réagir. Après chaque défi important, nous procédons à des examens systématiques en posant des questions spécifiques. Qu'est-ce qui a bien fonctionné? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré? Quelles capacités doivent être développées? Comment pouvons-nous mieux nous préparer? L'objectif est de faire en sorte que les difficultés contribuent à la croissance plutôt que de simplement consommer des ressources.

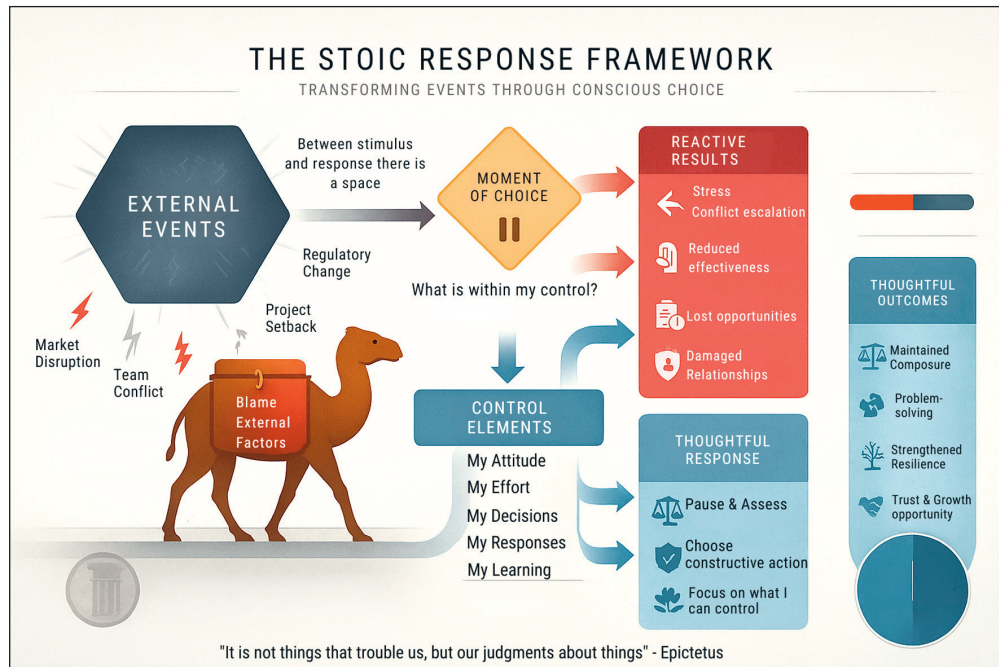


Figure 8 : Cadre de réponse stoïque.

→ **Implication managériale** : élaborez un protocole standard pour réagir aux revers. Incluez des mesures de stabilisation immédiates, des processus d'apprentissage et des plans de développement des capacités. Cela transforme la gestion de crise en développement organisationnel.

Les moments difficiles et la résilience d'Altrad

La métaphore du désert revêt une signification particulière pour comprendre comment l'adversité forge le caractère et jette les bases de la réussite. Mon enfance dans le désert syrien m'a enseigné des leçons de résilience qui continuent d'influencer notre approche des défis.

La survie dans le désert ne dépend pas du contrôle des circonstances, mais d'une réponse judicieuse. La rareté de l'eau enseigne la conservation et l'appréciation. Les abris

temporaires enseignent l'adaptation rapide. Les ressources limitées enseignent l'utilisation maximale. Le désert fournit un retour d'information sévère mais honnête sur ce qui fonctionne.

Ces leçons ont façonné les premières années d'Altrad, lorsque les ressources étaient limitées et les conditions difficiles. À l'instar des voyageurs dans le désert, nous avons appris à nous déplacer efficacement, à utiliser les ressources avec parcimonie et à maintenir le cap malgré des chemins incertains. Nous avons développé une discipline axée sur les activités essentielles tout en évitant de gaspiller notre énergie dans des activités attrayantes mais non essentielles.

La quasi-faillite de notre première acquisition a représenté un moment classique dans le désert. Les circonstances semblaient menaçantes, mais elles nous ont donné l'occasion de développer des capacités qui nous ont été très utiles par la suite. Les contraintes financières nous ont obligés à faire preuve d'une efficacité opérationnelle extraordinaire. Les marchés sceptiques exigeaient que nous prouvions notre valeur par nos performances. La petite taille de l'équipe signifiait que chacun contribuait au plus haut niveau.

Les moments difficiles nous ont appris que les organisations développent des systèmes racinaires profonds lorsque les conditions en surface sont difficiles. Les difficultés nous ont obligés à identifier et à renforcer les capacités fondamentales qui soutiennent la croissance future. Nous avons appris à faire la distinction entre les activités qui créent une valeur réelle et celles qui ne font que consommer des ressources.

Cette expérience nous a préparés à relever les défis ultérieurs. Lors des ralentissements économiques, nous avons réagi rapidement grâce à nos systèmes permettant de fonctionner dans des conditions difficiles. Nos habitudes de gestion prudente, de communication claire et de concentration sur les activités essentielles se sont avérées très utiles lorsque les conditions exigeaient une adaptation rapide.

Le désert enseigne également la patience, associée à la persévérance. Les conditions changent progressivement. Le succès nécessite des efforts soutenus sur de longues périodes. Nous avons appris à célébrer les progrès tout en conservant des attentes réalistes en matière de délais. Les solutions rapides sont rares; une amélioration durable nécessite l'application cohérente de principes au fil du temps.

→ **Implication managériale** : identifiez les “moments désertiques” de votre équipe, c'est-à-dire les périodes de contraintes ou de défis importants. Tirez-en les leçons et développez les capacités acquises. Partagez ces expériences afin de renforcer la confiance dans le fait que les difficultés actuelles peuvent également renforcer l'organisation.

Le rôle de la patience, de l'engagement et de la confiance

La phase du Chameau développe trois qualités qui permettent toutes les réalisations ultérieures : la patience, le maintien de l'effort sur de longues périodes, l'engagement envers des objectifs louables indépendamment des récompenses immédiates, et la confiance dans le potentiel humain malgré les limites actuelles.

Dans ce contexte, la patience fait référence à une persévérance active associée à des délais réalistes plutôt qu'à une attente passive. La véritable patience reconnaît que les réalisations importantes nécessitent des efforts soutenus et que les progrès sont obtenus grâce à l'accumulation progressive de petites améliorations plutôt que par des percées

spectaculaires. Le Chameau incarne la discipline quotidienne dans la poursuite de l'excellence tout en conservant la confiance dans le succès futur.

Dans le contexte des affaires, la patience se manifeste par une volonté d'investir dans des capacités qui produisent des rendements sur plusieurs années plutôt que sur plusieurs trimestres. Lorsque nous acquérons des entreprises, nous planifions des calendriers d'intégration qui vont au-delà des pressions financières immédiates. Cela nous permet de nous concentrer sur la création d'avantages durables plutôt que sur la simple réduction des coûts pour améliorer les profits.

L'engagement implique de prendre des décisions qui persistent malgré des revers temporaires ou d'autres opportunités. Le Chameau choisit consciemment de porter des fardeaux et maintient son dévouement malgré des circonstances changeantes. Cela reflète une persévérance intelligente guidée par des valeurs claires et des objectifs à long terme, plutôt qu'une obstination aveugle.

Notre engagement en faveur du développement du potentiel humain illustre parfaitement ce principe. Même en période de difficultés financières, nous continuons à investir dans la formation et le développement, car ces investissements sont source d'épanouissement individuel et renforcent l'organisation. Cet engagement est mis à l'épreuve lorsque des pressions à court terme suggèrent de réduire les dépenses, mais le maintien des investissements crée des avantages concurrentiels qui justifient les coûts.

La confiance est sans doute la qualité la plus essentielle développée pendant la phase Chameau. Elle implique d'avoir confiance en ses propres capacités à relever des défis, de croire au potentiel de croissance des autres et de faire confiance aux efforts continus guidés par des principes solides. Sans cette base de confiance, ni la patience ni l'engagement ne peuvent être maintenus dans le temps.

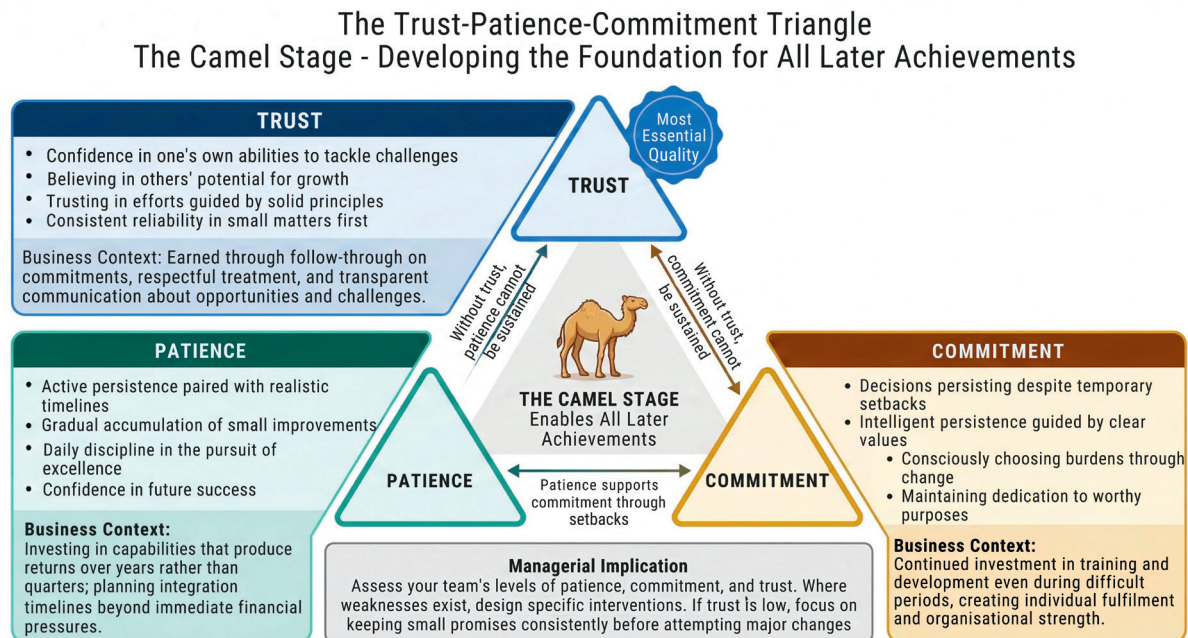


Figure 9 : Le triangle confiance-patience-engagement.

Pour instaurer la confiance, il faut faire preuve d'une fiabilité constante dans les petites choses avant de pouvoir espérer gagner la confiance dans les grandes. Nous gagnons la confiance des employés en respectant nos engagements, en traitant les gens avec respect, quelle que soit leur position, et en maintenant une communication transparente sur les opportunités et les défis.

→ **Implication managériale** : évaluez les niveaux de patience, d'engagement et de confiance de votre équipe. En cas de faiblesses, concevez des interventions spécifiques. Par exemple, si la confiance est faible, concentrez-vous sur le respect constant des petites promesses avant de tenter des changements majeurs.

LE RUGISSEMENT DU LION : OSER SE TRANSFORMER

La deuxième métamorphose de Nietzsche représente l'éveil de l'esprit à son propre pouvoir et sa détermination à créer de nouvelles possibilités. Alors que le Chameau acceptait volontiers les fardeaux, le Lion défie l'autorité et se libère des contraintes qui ne favorisent plus sa croissance. Cette transformation a marqué une étape cruciale dans mon parcours personnel et dans l'évolution d'Altrad.

Le Lion déclare "je veux" en opposition au "tu dois" des conventions. Il ne s'agit pas d'une rébellion destructrice, mais d'une affirmation créative. Lorsque j'ai remis en question pour la première fois l'idée selon laquelle une petite entreprise d'échafaudages ne pouvait pas être compétitive à l'international, j'ai incarné l'esprit du Lion. L'industrie disait "Tu dois rester local". Nous avons répondu "Je vais me développer à l'international".

Cette métamorphose exige du courage, car elle implique d'assumer la responsabilité des résultats plutôt que de suivre des schémas établis. Lorsque nous avons décidé de passer du



Figure 10 : La transformation du Lion.

statut de fabricant d'équipements à celui de prestataire de services complet, nous avons remis en question des décennies de séparation entre la fabrication et l'exécution dans le secteur. Le Lion reconnaît que les percées nécessitent de franchir des obstacles.

Il est essentiel de savoir quand passer d'une pensée de Chameau à une pensée de Lion. Le Chameau tire sa force de l'acceptation des contraintes nécessaires. Le Lion reconnaît quand ces contraintes deviennent des limitations inutiles. Ces deux étapes jouent un rôle essentiel dans le développement organisationnel.

→ **Implication managériale** : examinez les règles et les limites que votre équipe accepte comme acquises. Demandez-vous si chacune d'entre elles sert les objectifs actuels ou si elles ne font que refléter des précédents historiques. Créez des espaces sûrs pour remettre en question de manière constructive les hypothèses dépassées.

Briser les chaînes et s'affirmer

Le travail principal du Lion consiste à identifier les chaînes invisibles qui empêchent les organisations et les individus de réaliser leur plein potentiel. Ces chaînes apparaissent souvent sous la forme de "normes industrielles" ou de "meilleures pratiques" qui, autrefois, avaient leur utilité, mais qui aujourd'hui freinent l'évolution nécessaire.

Pour briser les chaînes, il faut d'abord reconnaître leur existence. De nombreuses contraintes nous sont tellement familières que nous les acceptons comme des lois naturelles plutôt que comme des conventions humaines. Le Lion développe la capacité de voir au-delà des nécessités apparentes pour découvrir les choix sous-jacents. Pourquoi fonctionnons-nous de cette manière? À qui profitent les arrangements actuels? Quelles possibilités émergent si nous adoptons une approche différente?

Lorsque nous avons élargi notre champ d'action au-delà de notre activité initiale dans le domaine des échafaudages, nous avons été confrontés à plusieurs chaînes industrielles. La pensée traditionnelle suggérait aux entreprises de se spécialiser dans des segments étroits. Nous avons choisi de développer des capacités étendues afin de répondre aux besoins multiples de nos clients. Cela nous a obligés à remettre en question les idées reçues tout en développant de nouvelles approches de gestion de la complexité.

L'affirmation de soi au stade du Lion signifie revendiquer le droit d'agir selon ses propres valeurs plutôt que selon une validation externe. Cela nécessite une confiance profonde en ses capacités et une compréhension claire de son objectif. Le Lion dit "je le ferai" non par arrogance, mais parce qu'il a une évaluation précise de ses forces et de ses aspirations légitimes.

Pour Altrad, l'affirmation de soi implique de privilégier systématiquement la création de valeur à long terme plutôt que l'optimisation à court terme lorsque les deux sont en contradiction. Nous défendons nos droits et agissons conformément à nos valeurs, même lorsque les pressions du marché pourraient suggérer d'autres approches. Cet engagement en faveur de l'affirmation de soi favorise l'espace psychologique nécessaire à l'innovation et à un leadership authentique.

Ce processus nécessite ce que j'appelle une rébellion constructive : remettre en question les arrangements existants à partir d'une vision créative pour de meilleures possibilités, plutôt que d'impulsions destructrices. Le Lion se rebelle pour des objectifs plus élevés, et pas seulement pour affirmer son indépendance.



Figure 11 : Cadre "Briser les chaînes".

→ **Implication managériale** : facilitez les discussions d'équipe sur les "vaches sacrées", c'est-à-dire les pratiques que tout le monde considère comme immuables. Évaluez chacune d'entre elles par rapport aux besoins stratégiques actuels. Souvent, les avancées d'hier deviennent les obstacles d'aujourd'hui.

Le courage de construire et de réinventer

Le courage du Lion va au-delà de la suppression des contraintes pour construire activement de nouvelles possibilités. Ce courage sophistiqué combine une vision créative et une exécution pratique, une pensée révolutionnaire et une mise en œuvre constructive.

Construire requiert un courage différent de celui nécessaire pour briser. Briser remet en question les structures existantes et la pensée conventionnelle. Construire signifie prendre la responsabilité de créer de meilleures alternatives et prouver leur efficacité par des efforts soutenus. Le "je vais" du Lion doit être soutenu par la capacité et l'engagement de mener à bien.

D'après notre expérience, le courage de construire s'est manifesté dans des décisions clés qui nous ont obligés à miser l'avenir de l'entreprise sur notre capacité à créer de nouvelles compétences. L'expansion internationale impliquait de mettre en place des opérations dans des domaines où nous n'avions ni relations ni connaissances. La diversification dans des secteurs complémentaires exigeait de développer une expertise dans des domaines non éprouvés.

Chaque décision représentait le courage du Lion. Nous avons affirmé notre capacité à réussir dans de nouveaux territoires en nous appuyant sur la confiance en nos valeurs et nos méthodes plutôt que sur des résultats garantis. Nous avons dit "je le ferai", là où d'autres ont dit "tu ne le feras pas" en se basant sur la sagesse conventionnelle.

Le courage de se réinventer s'applique à la fois à la stratégie et à la culture. À mesure que les marchés évoluent et que de nouvelles générations arrivent, nous devons continuellement actualiser nos approches tout en conservant nos valeurs fondamentales. Cela nécessite un équilibre délicat entre changer les méthodes et préserver l'essence même, ce qui correspond exactement au jugement sophistiqué développé par les Lions.

La réinvention nécessite le courage d'abandonner les approches qui ont fait leurs preuves lorsqu'elles ne répondent plus aux réalités émergentes. Ce qui a conduit au succès actuel ne permettra peut-être pas d'autres réalisations. Le Lion fait preuve de la force nécessaire pour abandonner les schémas confortables lorsqu'ils deviennent des limites.

Notre transformation numérique illustre ce courage. Nous avons bâti notre succès grâce à des relations personnelles et des processus manuels. Reconnaître que les technologies numériques pouvaient améliorer plutôt que remplacer les relations humaines a nécessité le courage d'investir massivement tout en conservant notre philosophie axée sur l'humain.

→ **Implication managériale :** identifiez un domaine dans lequel les succès passés pourraient limiter la croissance future. Concevez des expériences pour tester de nouvelles approches tout en conservant des filets de sécurité. Le courage signifie prendre des risques calculés, et non pas faire des paris imprudents.

Les changements stratégiques d'Altrad

Notre évolution, depuis notre création en tant que fabricant d'échafaudages jusqu'à notre statut actuel de groupe industriel diversifié, illustre parfaitement l'esprit Lion en action. Chaque changement majeur a nécessité de remettre en question les idées reçues sur les limites tout en développant de nouvelles approches adaptées aux réalités émergentes.

Comme mentionné précédemment, le premier changement a consisté à passer de la fabrication d'équipements à la fourniture de services d'accès complets. La sagesse industrielle suggérait que les fabricants se concentrent sur la production et laissent la prestation de services à des entrepreneurs spécialisés. Nous avons remis en question cette division en développant des capacités intégrées permettant de servir plus efficacement nos clients.

Ce changement a nécessité de briser plusieurs chaînes de pensées conventionnelles. Nous avons remis en question l'hypothèse selon laquelle la fabrication et les services nécessitent des capacités fondamentalement différentes. Nous avons dépassé les attentes des clients concernant la séparation des fournisseurs. Nous avons développé de nouveaux systèmes pour gérer des relations complexes.

Le deuxième changement a consisté à nous développer à l'international, au-delà du marché français. Cela a remis en question les hypothèses selon lesquelles la propriété locale et une connaissance approfondie de la culture étaient indispensables pour réussir. Nous avons choisi de croire que des valeurs fortes, un excellent service et un engagement en faveur de l'emploi local pouvaient permettre de surmonter les avantages traditionnels établis de nos concurrents.

Chaque expansion représentait un moment décisif pour le Lion. Nous avons démontré notre capacité à réussir dans de nouveaux territoires en nous appuyant sur notre approche plutôt que sur une connaissance approfondie du marché local. Nous avons appris à adapter nos méthodes aux exigences locales tout en conservant les valeurs et les normes fondamentales qui définissent notre identité.

Le troisième changement a consisté à nous diversifier dans des secteurs adjacents où nos compétences clés créaient de la valeur. Plutôt que de rester concentrés sur un domaine restreint, nous nous sommes développés dans des domaines connexes tels que la maintenance industrielle et les services énergétiques. Cela a remis en question l'idée reçue selon laquelle il est avantageux de se concentrer strictement sur un domaine.

Ces changements mettent en évidence les principes du leadership de Lion. Premièrement, pour réaliser des progrès révolutionnaires, il faut souvent remettre en question les pratiques conventionnelles du secteur, qui limitent la pensée innovante. Deuxièmement, la confiance doit reposer sur une évaluation solide des capacités transférables, plutôt que de se fier à des résultats garantis. Enfin, pour réussir sa réinvention, il faut préserver son identité fondamentale tout en adaptant ses méthodes.

→ **Implication managériale** : cartographiez les règles tacites et les idées reçues de votre secteur. Identifiez celles qui servent véritablement les clients et celles qui ne font que préserver les positions existantes des acteurs. Concentrez l'innovation sur la remise en cause de ces dernières.

Le courage en action et l'existentialisme

Le courage du Lion trouve son fondement philosophique dans la pensée existentialiste, en particulier dans l'idée de Jean-Paul Sartre selon laquelle les êtres humains sont "condamnés à être libres" et doivent assumer l'entière responsabilité de leurs choix. Cette perspective transforme le courage d'une impulsion émotionnelle en un engagement délibéré face à des incertitudes fondamentales.

L'existentialisme enseigne que nous nous créons nous-mêmes à travers nos choix et nos actions. Aucune essence prédéterminée ne définit ce que nous devons devenir. Cela confère une énorme responsabilité aux décisions tout en créant d'énormes possibilités de réussite authentique. Le Lion assume cette responsabilité, comprenant que la liberté signifie accepter l'anxiété qui accompagne un choix authentique.

Dans le contexte du leadership, la perspective existentialiste signifie assumer pleinement la responsabilité des décisions plutôt que de se cacher derrière les autorités ou les conventions. Lorsque nous faisons des choix stratégiques, nous ne pouvons pas nous fier uniquement aux meilleures pratiques ou aux recommandations des consultants. Nous devons examiner sérieusement notre situation particulière et prendre des décisions fondées sur nos valeurs et notre jugement.

Cette approche a façonné notre réponse à la pandémie lorsque les conseils conventionnels étaient limités et que les circonstances changeaient rapidement. Plutôt que d'attendre des directives claires, nous avons pris la responsabilité d'élaborer des réponses basées sur notre compréhension des besoins des parties prenantes. Cela a nécessité du courage, d'agir avec des informations incomplètes et d'accepter la responsabilité des résultats.

La dimension existentialiste s'applique également à la culture et au développement organisationnels. Plutôt que d'imposer des systèmes rigides qui traitent les personnes comme des ressources interchangeables, nous créons des conditions dans lesquelles les individus assument la responsabilité de leur développement et de leur contribution. Cela exige du courage de la part de chacun : les dirigeants doivent faire confiance à leurs

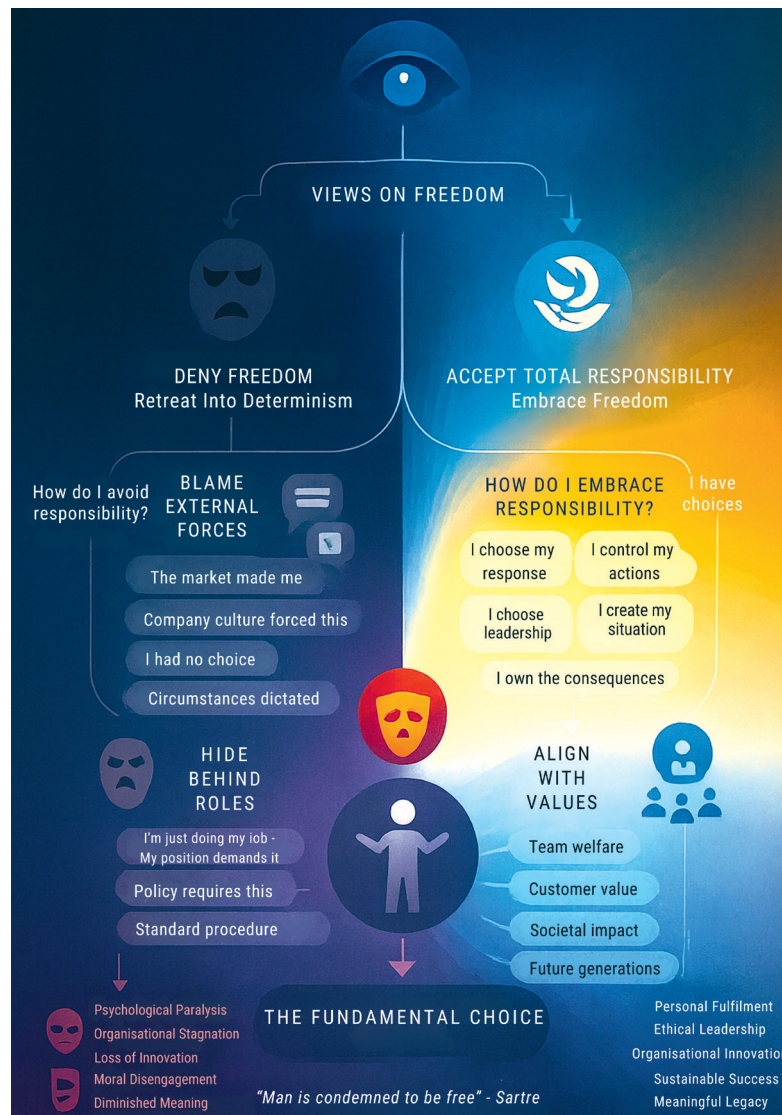


Figure 12 : Cadre de choix existentiel.

employés pour faire les bons choix, et les employés doivent accepter la responsabilité de leurs performances.

Le concept de "mauvaise foi" de Sartre met en garde contre le fait de nier notre liberté en prétendant que nos circonstances déterminent nos choix. Le Lion refuse de tomber dans la mauvaise foi, reconnaissant son pouvoir de choisir ses réponses indépendamment des pressions extérieures. Cela signifie assumer la responsabilité de la manière dont nous réagissons aux contraintes, plutôt que de les ignorer.

→ **Implication managériale** : avant d'attribuer vos décisions à des pressions ou à des exigences externes, demandez-vous : "Que choisirais-je si j'en assumais l'entière responsabilité?" Ce changement de mentalité révèle souvent des options qui étaient auparavant invisibles.

CHAPITRE 3

L'esprit de l'Enfant

CRÉER UN HÉRITAGE DURABLE

La troisième métamorphose de Nietzsche représente l'aboutissement de l'esprit à une créativité authentique et à une innocence sophistiquée. Là où le Chameau portait des fardeaux et où le Lion brisait ses chaînes, l'Enfant crée de nouvelles possibilités avec une perspective nouvelle, libéré des contraintes du passé mais enrichi par la sagesse accumulée.

L'Enfant incarne ce que Nietzsche appelait "le sacré oui" : une affirmation de la vie et des possibilités qui permet une création authentique. "L'Enfant est innocence et oubli, un nouveau départ, un jeu, une roue qui tourne toute seule, un premier mouvement." Ces qualités permettent de construire un héritage qui dépasse les besoins immédiats. L'Enfant construit à partir de la joie de créer, et non par obligation ou par rébellion.

Dans mon propre parcours, j'ai atteint le stade de l'Enfant après des années de lutte et de réussite. N'ayant plus besoin de faire mes preuves en acceptant tous les fardeaux ou en défiant toutes les limites, j'ai pu me concentrer sur la création de ce qui compte vraiment. Cette liberté s'accompagne d'une responsabilité : construire non pas pour la gloire personnelle, mais pour les générations futures.

Pour les organisations qui atteignent la maturité, le stade de l'Enfant représente des possibilités de renouveau qui transcendent les réalisations passées tout en intégrant les leçons apprises. Cela nécessite la sagesse de renoncer aux approches fructueuses lorsqu'elles deviennent des limites, et le courage d'expérimenter des possibilités qui n'ont pas encore fait leurs preuves.

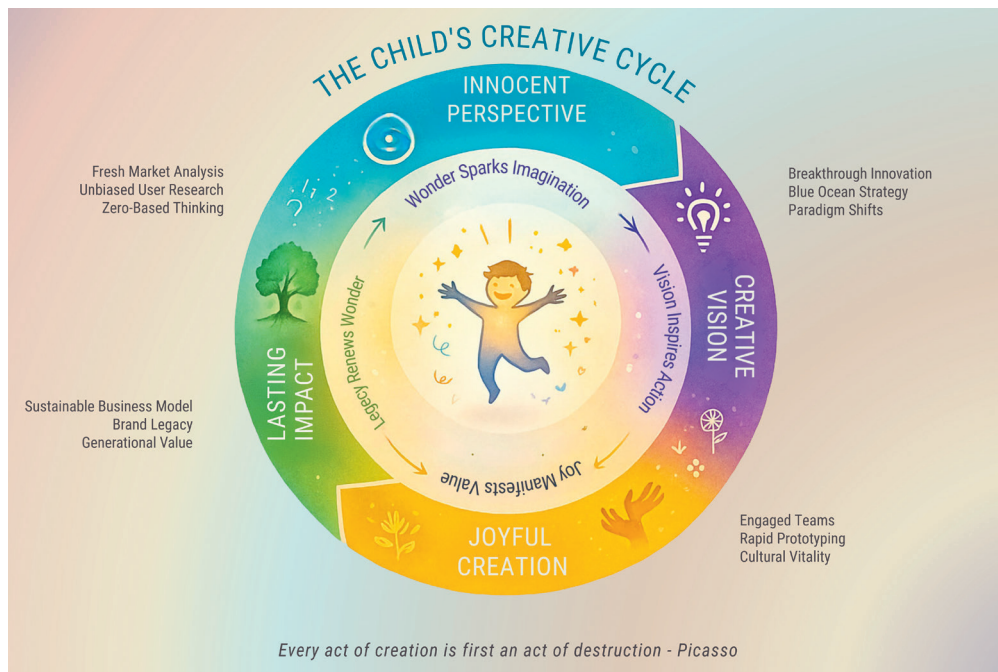


Figure 13 : Le cycle créatif de l'Enfant.

→ **Implication managériale** : abordez un défi actuel comme si vous le rencontriez pour la première fois. Quelles hypothèses ne feriez-vous pas ? Quelles possibilités vous sembleraient évidentes ? Une nouvelle perspective révèle souvent des solutions cachées par l'expérience.

L'ÉTERNEL RETOUR COMME BOUSSOLE ÉTHIQUE

Le concept de l'éternel retour de Nietzsche fournit un cadre puissant pour évaluer l'importance des décisions. L'expérience de pensée pose la question suivante : si vous deviez vivre votre vie exactement comme vous l'avez vécue, en la répétant à l'infini dans les moindres détails, choisiriez-vous de le faire ? Cette question transforme notre approche des choix et des engagements.

Appliqué au leadership, l'éternel retour pose la question suivante : si les conséquences de cette décision se répétaient à l'infini, la prendrais-je ? Cela permet de passer des résultats immédiats à la signification durable, de l'avantage tactique à la sagesse stratégique, du bénéfice personnel à une contribution plus large.

La mise en pratique s'avère plus simple que le concept philosophique. Agissez chaque jour d'une manière que vous seriez heureux de répéter à l'infini. Prenez des décisions qui seraient bénéfiques si elles devenaient des habitudes permanentes. Construisez des relations qui enrichiraient votre vie si elles étaient éternelles. Créez de la valeur qui profite à l'humanité à perpétuité.

Cette boussole éthique fait la distinction entre les actions qui créent un véritable héritage et celles qui génèrent un avantage temporaire. L'héritage résulte de choix que nous

serions fiers de répéter indéfiniment, au service de l'épanouissement humain plutôt que de la simple promotion personnelle.

Lorsque nous évaluons des acquisitions potentielles, nous appliquons ce test : serions-nous fiers de répéter cette approche d'intégration à l'infini ? Notre traitement des employés, des clients et des communautés représente-t-il des modèles que nous souhaitons voir se généraliser ? Cela permet de passer d'une approche axée sur les transactions fructueuses à une approche axée sur la création de valeur durable.

Le test de l'éternel retour peut également s'appliquer à nos comportements quotidiens. Réfléchissez à la manière dont vous réagissez à la pression, dont vous traitez les personnes qui ne peuvent pas faire avancer votre carrière et dont vous gérez les informations confidentielles. Si ces schémas devaient se répéter à l'infini, mèneraient-ils au monde que vous désirez ?

Ce cadre élimine toute justification d'un mauvais comportement par des circonstances exceptionnelles. Il n'y a pas d'exception dans l'éternel retour ; chaque choix devient éternel. Cela crée une puissante motivation pour la cohérence entre les valeurs et les actions.

→ **Implication managériale** : avant de prendre des décisions importantes, appliquez le test de l'éternel retour. Souhaiteriez-vous que ce choix et cette approche se répètent indéfiniment dans toute l'organisation ? Si ce n'est pas le cas, reconsidérez à la fois la décision et la méthode.

CONSTRUIRE AVEC CONSCIENCE ET LAISSER DES TRACES, PAS DU BRUIT

L'approche créative de l'Enfant privilégie la qualité à la quantité, le fond à l'apparence, l'impact durable à la reconnaissance immédiate. Cela nécessite une construction consciente : aborder chaque projet en accordant toute son attention à sa contribution potentielle à l'épanouissement humain plutôt qu'à ses seuls avantages immédiats.

Construire en pleine conscience signifie prendre le temps de bien faire les choses plutôt que de se précipiter vers les résultats. Cela nécessite une attention patiente aux fondations, une sélection minutieuse des matériaux et des normes de fabrication rigoureuses.

L'objectif est de créer une valeur qui s'améliore avec le temps plutôt que de se détériorer sous la pression.

Dans le contexte des affaires, cela se traduit par une préférence pour les avantages concurrentiels durables plutôt que pour les gains rapides, par un investissement dans le développement des capacités plutôt que dans la réduction des coûts, et par l'établissement de relations avec les clients plutôt que par la recherche du profit maximal. Le constructeur conscient se demande : quelle institution suis-je en train de créer à travers ces choix ?

La distinction entre les traces et le bruit est essentielle pour comprendre comment se forment les héritages. Les traces désignent les changements positifs durables qui persistent au-delà de leurs créateurs et s'inscrivent dans la mémoire institutionnelle ou les modèles culturels. En revanche, le bruit désigne les activités temporaires qui attirent immédiatement l'attention, mais ne créent aucune valeur durable.

Les traces s'accumulent grâce à l'application cohérente de principes solides sur de longues périodes. Elles résultent de promesses tenues, de problèmes résolus, de capacités développées

et de relations renforcées. Les traces représentent l'intérêt composé d'un comportement éthique : de petites actions cohérentes qui s'accumulent pour avoir un impact significatif.

Le bruit provient d'activités principalement axées sur l'obtention d'une reconnaissance ou d'un avantage immédiat. Les communiqués de presse qui exagèrent les réalisations et les initiatives qui sapent les capacités à long terme, ainsi que les comportements qui privilégient l'avancement personnel au détriment de la santé de l'organisation créent un bruit qui attire l'attention temporairement, mais n'apporte rien de durable.



Figure 14 : Traces vs bruit.

Chez Altrad, nous évaluons nos activités en nous demandant si elles laissent des traces ou ne font que du bruit. Investir dans le développement des employés laisse des traces durables grâce à l'amélioration des capacités individuelles, qui contribuent à l'efficacité organisationnelle au fil du temps. Notre engagement en faveur des normes de sécurité crée une culture qui valorise et protège la vie et la dignité humaines. Notre approche en matière d'acquisitions vise à libérer le potentiel plutôt qu'à simplement extraire de la valeur.

→ **Implication managériale** : examinez les initiatives actuelles de votre équipe. Classez chacune d'entre elles comme créant principalement des traces (changement positif durable) ou du bruit (activité temporaire). Réorientez les ressources vers les activités qui créent des traces, même si elles attirent moins l'attention dans l'immédiat.

REFUSER LA PRÉCIPITATION ET ADOPTER LA RIGUEUR

L'approche créative de l'Enfant met l'accent sur un rythme délibéré et une attention particulière à la qualité plutôt qu'à la rapidité. Cela reconnaît que les réalisations significatives

nécessitent un temps de développement approprié et ne peuvent être précipitées sans compromettre les qualités essentielles.

Refuser la précipitation signifie reconnaître que les travaux importants se déroulent selon des calendriers internes plutôt que sous la pression de facteurs externes. À l'instar de la croissance biologique, le développement organisationnel et le renforcement des capacités nécessitent un temps suffisant pour l'intégration et la maturation. Tenter d'accélérer au-delà des limites naturelles compromet souvent les résultats.

Lors de l'acquisition d'entreprises, nous avons appris que l'intégration culturelle ne peut être imposée par des mandats rapides. Une véritable intégration nécessite un travail patient, la compréhension des capacités existantes, l'identification des améliorations et la mise en œuvre de changements à un rythme permettant l'adaptation. La précipitation engendre généralement de la résistance plutôt que de la coopération.

Faire preuve de rigueur signifie respecter des normes élevées sans céder à la pression. L'innocence de l'Enfant inclut le discernement de la qualité, la reconnaissance de l'excellence et le rejet de tout ce qui est inférieur à ce qui est nécessaire pour une véritable réussite. Cela nécessite à la fois des compétences techniques et le développement du caractère.

La rigueur dans le leadership signifie appliquer de manière cohérente des normes éthiques lorsque des exceptions opportunes semblent attrayantes. Cela signifie maintenir une communication transparente lorsque des vérités difficiles peuvent créer des problèmes. Cela signifie investir dans des capacités à long terme lorsque des coupes à court terme amélioreraient les résultats immédiats.

Cette combinaison crée ce que j'appelle l'excellence durable : une performance maintenable sur de longues périodes sans épuisement ni compromis. Cela représente l'alternative de l'Enfant à la charge excessive du Chameau et à la rébellion potentiellement destructrice du Lion.

Cette approche nécessite d'avoir confiance dans le fait que la qualité finit toujours par prouver sa valeur, même lorsque la reconnaissance immédiate est limitée. L'Enfant se construit à partir de la joie de créer plutôt que de dépendre d'une validation externe. Cela fournit une motivation qui soutient l'effort pendant les périodes où les résultats ne sont pas immédiatement visibles.

→ **Implication managériale** : identifiez les domaines dans lesquels la pression de l'urgence compromet la qualité de vos opérations. Concevez des systèmes qui protègent le temps de développement nécessaire tout en maintenant l'urgence pour les véritables priorités. L'excellence nécessite un rythme approprié.

SE CONCENTRER SUR L'IMPACT DURABLE

L'esprit créatif de l'Enfant se concentre naturellement sur les contributions qui serviront les générations futures plutôt que les parties prenantes actuelles. Cela représente un altruisme sophistiqué, qui comprend comment l'épanouissement individuel est lié au bien-être général et à la santé institutionnelle à long terme.

Un impact durable résulte de choix qui renforcent les fondements des réalisations futures. Cela nous oblige à penser au-delà des bénéficiaires immédiats et à réfléchir à la manière dont nos actions actuelles affecteront des personnes et des circonstances qui ne

sont pas encore présentes. La question centrale devient alors : comment cette décision soutiendra-t-elle le potentiel humain à travers les générations ?

Cette perspective transforme notre manière d'allouer les ressources, de planifier stratégiquement et de mener nos opérations quotidiennes. Au lieu de nous concentrer uniquement sur les performances actuelles, nous prenons en compte l'influence de nos choix sur les capacités institutionnelles, la durabilité environnementale et les relations sociales, qui façonneront en fin de compte les possibilités futures.

Notre approche du développement des employés illustre bien l'importance que nous accordons à l'impact durable. Plutôt que de nous limiter à une formation répondant à des besoins immédiats, nous investissons dans un développement global qui favorise la croissance individuelle et l'adaptabilité organisationnelle. Cela crée des avantages multiples, car les employés formés contribuent efficacement, restent plus longtemps et finissent par former d'autres employés.

L'accent mis sur l'impact durable façonne également l'innovation et l'adoption des technologies. Au lieu de suivre toutes les tendances, nous nous concentrons sur les développements qui correspondent à nos objectifs fondamentaux et renforcent notre capacité à servir nos clients sur le long terme. Cela nécessite de faire la distinction entre les véritables innovations en matière de capacités et les générateurs d'avantages temporaires.

En matière de gestion environnementale, l'impact durable signifie prendre en compte les conséquences sur l'ensemble du cycle de vie plutôt que la simple conformité actuelle. La perspective de l'Enfant reconnaît que la santé environnementale constitue le fondement de toute activité humaine et mérite d'être prioritaire, même lorsque les coûts immédiats semblent élevés.

La dimension personnelle d'un impact durable implique de développer des capacités et des relations qui servent des objectifs plus larges tout au long de la carrière plutôt que de simples objectifs immédiats. Quelles sont les compétences qui créent de la valeur, quel que soit le poste occupé ? Quelles sont les relations qui contribuent à l'épanouissement mutuel au fil des décennies ?

→ **Implication managériale** : étendez les horizons de planification au-delà des périodes conventionnelles. Pour chaque décision importante, évaluez les impacts potentiels sur des périodes de 5, 10 et 20 ans. Cette réflexion à long terme révèle souvent des choix optimaux différents.

TRANSMETTRE DES ACTIONS, PAS SEULEMENT DES MOTS

L'Enfant comprend que la transmission authentique d'un héritage passe par des comportements démontrés plutôt que par des instructions verbales. Les gens apprennent davantage en observant des modèles d'action cohérents qu'en entendant des principes articulés qui ne sont pas systématiquement incarnés. L'enseignement le plus puissant passe par l'exemple.

Cette idée a un impact profond sur la manière dont les dirigeants abordent le développement de la culture et la continuité institutionnelle. Les valeurs ne peuvent être instaurées uniquement par des déclarations de mission, mais doivent être démontrées par d'innombrables décisions quotidiennes révélant les véritables priorités et engagements.

Chaque interaction, chaque choix d'allocation des ressources, chaque réponse à une pression offre une occasion de renforcer ou d'affaiblir la culture institutionnelle. L'Enfant reconnaît que ces moments de démonstration ont plus de poids que la communication formelle des valeurs.

Lorsque nous sommes confrontés à des décisions difficiles, nous appliquons le test de transmission : quelle leçon ce choix nous enseigne-t-il sur les priorités réelles? Si les membres de l'organisation observaient ce processus, qu'apprendraient-ils sur le fonctionnement de l'organisation? Cela permet de concentrer l'attention sur l'impact éducatif du comportement des dirigeants.

La transmission est particulièrement importante dans la manière dont les dirigeants gèrent la pression et l'incertitude. En période de crise, les gens observent attentivement comment les valeurs déclarées se traduisent en choix réels. Les dirigeants maintiennent-ils des normes éthiques lorsqu'il existe des alternatives opportunes? Soutiennent-ils les employés lorsque les pressions suggèrent de réduire les engagements? Communiquent-ils de manière transparente lorsque l'obscurissement pourrait éviter des difficultés?

Ces moments de pression révèlent le caractère authentique et transmettent des leçons dont on se souvient longtemps après que les résultats spécifiques ont été oubliés. La sagesse de l'Enfant comprend que la cohérence dans les moments difficiles crée une mémoire institutionnelle qui guide les comportements futurs.

La gestion du succès et de la reconnaissance fournit également des enseignements importants. Les dirigeants s'attribuent-ils le mérite des réalisations de leur équipe? Restent-ils humbles lorsque la reconnaissance les incite à se mettre en avant? Utilisent-ils le succès pour investir dans les autres plutôt que pour améliorer leur statut personnel?

La réaction face à l'échec enseigne des leçons tout aussi importantes. Les gens apprennent autant en observant la manière dont les dirigeants gèrent la déception qu'en observant leur gestion du succès. Les revers suscitent-ils des reproches ou des enseignements? Les échecs engendrent-ils des réactions défensives ou des opportunités d'amélioration?



Figure 15 :
Modèle de transmission de l'action.

→ **Implication managériale** : examinez votre semaine type et identifiez les moments où vos actions enseignent des leçons sur les priorités et les valeurs. Assurez-vous que ces leçons implicites correspondent aux messages culturels explicites que vous souhaitez transmettre.

GÉNÉRATIVITÉ, IMMORTALITÉ SYMBOLIQUE ET HÉRITAGE NUMÉRIQUE

L'esprit créatif de l'Enfant est naturellement lié à ce qu'Erik Erikson appelait la générativité : la capacité des adultes à nourrir et à créer des choses qui survivent à leur vie individuelle. Cela représente une maturité sophistiquée, qui consiste à trouver un sens à travers la contribution des générations futures plutôt que dans la simple réussite personnelle.

La générativité dans le leadership consiste à utiliser sa position et son influence pour développer des capacités, des institutions et des relations qui favorisent l'épanouissement humain au-delà de l'implication directe. Cela crée ce que les anthropologues appellent l'immortalité symbolique : la poursuite de l'influence par le biais d'un changement positif durable plutôt que par la seule reproduction biologique.

Pour les chefs d'entreprise, la générativité se manifeste par le développement des personnes, la mise en place de capacités institutionnelles et la création de valeur au service des besoins de la communauté à long terme. Le leader génératif se demande : comment mon influence peut-elle créer les conditions permettant aux autres d'accomplir plus qu'ils ne le pensaient possible ?

Cette perspective transforme la planification de la relève d'une simple stratégie de remplacement en une opportunité de multiplication de l'influence positive. Au lieu de se contenter d'identifier des successeurs, les dirigeants génératifs créent des systèmes qui développent plusieurs contributeurs de haut niveau. L'objectif est le renforcement institutionnel plutôt que le remplacement individuel.

Notre approche du développement du leadership reflète cette perspective générative. Plutôt que d'accumuler les connaissances et l'autorité, nous transférons systématiquement les capacités, garantissant ainsi la pérennité de la mémoire institutionnelle et de l'efficacité,

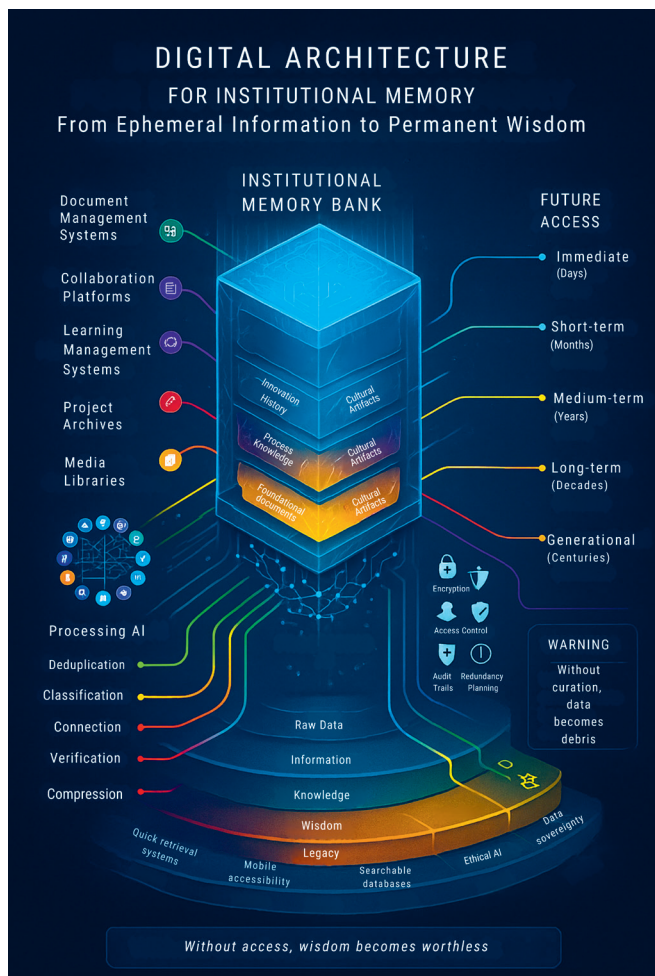


Figure 16 : Cadre de l'héritage numérique.

indépendamment des changements de personnel. Cela crée de la résilience tout en offrant des opportunités de croissance individuelle.

L'ère numérique introduit de nouvelles dimensions à l'immortalité symbolique grâce à la préservation des connaissances, au maintien des relations et à la mémoire institutionnelle sous des formes accessibles aux générations futures. Les plateformes numériques permettent de documenter les processus décisionnels, de stocker les enseignements tirés et de maintenir les liens communautaires au-delà des limites géographiques et temporelles.

L'héritage numérique crée également des responsabilités éthiques en matière de préservation et d'utilisation bénéfique de l'information. La sagesse de l'Enfant guide ces choix, en mettant l'accent sur les contributions à l'épanouissement humain plutôt que sur la simple reconnaissance personnelle ou la préservation du pouvoir institutionnel.

Les préoccupations contemporaines concernant l'intelligence artificielle et l'automatisation rendent la générativité encore plus importante. À mesure que les capacités technologiques se développent, la contribution humaine se concentre de plus en plus sur la sagesse, la créativité et le jugement éthique plutôt que sur le traitement routinier. Les leaders génératifs préparent les autres à développer ces capacités distinctement humaines.

→ **Implication managériale** : concevez des systèmes de capture des connaissances qui préservent non seulement les informations, mais aussi la sagesse et le contexte. Documentez les raisons qui ont motivé les décisions, les alternatives envisagées et les enseignements tirés. Cela permet de créer un héritage utile pour le successeur.

CONTRIBUTION ILLIMITÉE ET STRATÉGIE MULTIGÉNÉRATIONNELLE

La vision créative de l'Enfant dépasse les horizons de planification conventionnels, car elle tient compte de l'impact des choix actuels sur plusieurs générations futures. Cela nécessite une contribution illimitée : aborder les décisions en assumant la responsabilité de conséquences qui dépassent largement les parties prenantes immédiates et les périodes de mesure traditionnelles.

Une contribution illimitée signifie agir non seulement dans un but lucratif, mais aussi pour la postérité, mesurer le succès non seulement par le cours de l'action, mais aussi par l'héritage laissé, concevoir une stratégie non seulement pour le trimestre suivant, mais aussi pour la prochaine génération. Cette perspective globale transforme l'évaluation des opportunités et l'allocation des ressources.

La stratégie traditionnelle se concentre principalement sur l'avantage concurrentiel dans des limites et des périodes définies. La stratégie multigénérationnelle s'étend en tenant compte de l'impact des choix actuels sur la viabilité à long terme, la durabilité environnementale et le bien-être social à plus long terme.

Cette approche nécessite le développement de nouveaux indicateurs permettant de mesurer la valeur à long terme, parallèlement aux mesures financières traditionnelles. Nous suivons des indicateurs de santé institutionnelle, tels que l'engagement, le développement des compétences, la capacité d'innovation et la confiance des parties prenantes, qui permettent de prédire les performances futures avec plus de précision que les seuls résultats à court terme.

Les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) fournissent des cadres pour la mise en œuvre d'une stratégie multigénérationnelle, garantissant que les décisions tiennent compte des impacts plus larges et de la durabilité. Plutôt que de considérer les critères ESG comme une exigence de conformité, nous les abordons comme une opportunité d'exercer une gestion supérieure, créant ainsi un avantage concurrentiel.

Notre engagement "Construire un monde durable" reflète cette perspective de contribution illimitée. Chaque projet, acquisition et décision opérationnelle est évalué non seulement en fonction de son impact immédiat, mais aussi de sa contribution à des objectifs de durabilité plus larges au service des générations futures.

La réflexion multigénérationnelle influence la manière dont nous structurons les incitations et la gouvernance. La rémunération des dirigeants comprend des indicateurs à long terme qui encouragent les décisions bénéfiques sur des périodes prolongées plutôt que la simple optimisation à court terme. La surveillance du conseil d'administration tient compte de l'héritage institutionnel ainsi que des performances trimestrielles.

Pour les individus, une contribution illimitée signifie développer des capacités et des relations qui servent des objectifs s'étendant sur toute leur carrière plutôt que de simples objectifs immédiats. Quelles sont les capacités qui conservent leur valeur malgré l'évolution technologique? Quelles sont les relations qui permettent la collaboration entre les générations?

→ **Implication managériale** : élaborer un tableau de bord multigénérationnel pour votre département, comprenant des indicateurs couvrant des horizons à 1, 5, 10 et 20 ans. Utilisez cette vision plus large pour orienter l'allocation des ressources et les choix stratégiques.

DU FONDATEUR À LA FONDATION : INSTITUTIONNALISER LES VALEURS

La sagesse créative de l'Enfant reconnaît qu'un héritage durable nécessite de passer d'une dépendance vis-à-vis de dirigeants individuels à des fondations institutionnelles qui maintiennent les valeurs et les capacités au-delà des changements de direction. Cela représente l'un des aspects les plus difficiles et les plus importants de la construction d'une organisation durable.

Les organisations dirigées par leur fondateur obtiennent souvent des résultats remarquables grâce à la vision charismatique, à l'énergie et à l'engagement de leurs fondateurs. Cependant, cette force devient une faiblesse si l'efficacité dépend trop fortement des personnalités plutôt que des systèmes et de la culture institutionnels.

La transition nécessite de préserver l'esprit du fondateur – l'énergie entrepreneuriale, l'orientation client et la volonté de remettre en question les conventions qui stimulent l'innovation et l'excellence – tout en intégrant ces qualités dans la mémoire institutionnelle et dans des processus systématiques fonctionnant de manière indépendante.

Cette institutionnalisation comporte plusieurs éléments. Premièrement, articuler les valeurs de manière suffisamment claire pour qu'elles puissent être appliquées à des situations nouvelles sans guidance directe. Nos cinq valeurs fondamentales fournissent des orientations pratiques pour la prise de décision à tous les niveaux.

Deuxièmement, il faut créer des systèmes de développement du leadership qui mettent l'accent sur l'alignement des valeurs parallèlement aux compétences techniques. Plutôt que de promouvoir uniquement sur la base de mesures de performance, nous investissons

pour nous assurer que les futurs dirigeants comprennent et incarnent les fondements culturels, permettant ainsi un succès durable.

Troisièmement, concevoir des processus décisionnels qui renforcent systématiquement les principes fondamentaux lorsque des pressions externes suggèrent des alternatives. Cela nécessite de construire une mémoire culturelle sur la manière dont les défis précédents ont été relevés et sur les approches qui se sont avérées efficaces.

Quatrièmement, il est essentiel de mettre en place des mécanismes de renouvellement continu qui empêchent la sclérose bureaucratique tout en conservant le caractère essentiel. L'esprit créatif de l'Enfant doit être préservé, afin de permettre le renouvellement institutionnel par le plaisir de s'améliorer plutôt que par des pressions externes.

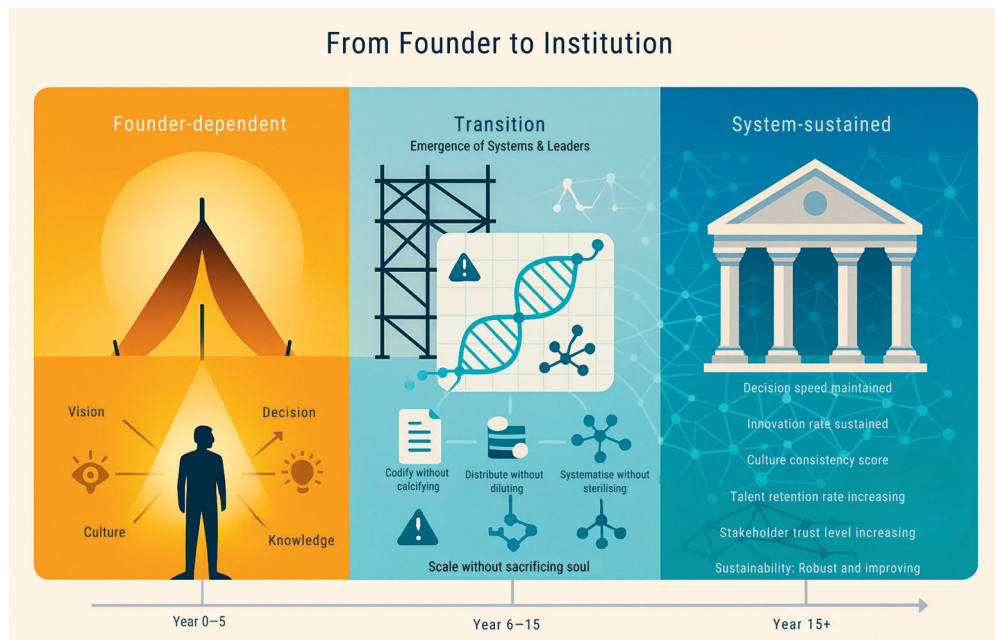


Figure 17 : Transition du fondateur à la fondation.

Ce processus nécessite d'équilibrer des tensions apparentes : préserver l'agilité entrepreneuriale tout en développant des capacités systématiques, maintenir l'esprit d'innovation tout en garantissant l'excellence opérationnelle, et permettre l'adaptation locale tout en préservant la cohérence globale. Ces équilibres nécessitent une sagesse organisationnelle sophistiquée pour gérer la complexité.

Notre approche en matière d'acquisition illustre bien ce défi. Chaque entreprise acquise apporte avec elle une culture et des capacités qui ont contribué à son succès passé. L'objectif n'est pas l'uniformité, mais l'intégration de forces diverses tout en garantissant l'alignement des valeurs fondamentales et des objectifs.

→ **Implication managériale :** documentez les décisions clés et leur raisonnement sous-jacent, créant ainsi une mémoire institutionnelle qui dépasse les souvenirs individuels. Mettez en place des systèmes garantissant la transmission des connaissances et des valeurs importantes entre les générations de dirigeants.



CHAPITRE 4

Impératifs stratégiques

CULTIVER NOTRE EMPREINTE ÉTERNELLE

Pour bâtir une organisation qui prospère à travers les générations, il faut des dirigeants qui se considèrent comme les gardiens des capacités institutionnelles, et non comme de simples gestionnaires des performances actuelles. Cette perspective transforme notre approche des responsabilités quotidiennes et de la planification à long terme.

Les dirigeants qui servent des objectifs éternels doivent concilier simultanément plusieurs horizons. Ils obtiennent des résultats pour les parties prenantes d'aujourd'hui tout en développant les capacités nécessaires pour relever les défis de demain. Ils réagissent aux conditions immédiates tout en maintenant une orientation stratégique guidée par des valeurs immuables. Cela exige un jugement sophistiqué qui ne peut se réduire à de simples formules.

Au cours des quatre décennies passées à bâtir Altrad, j'ai observé que les dirigeants les plus efficaces se considèrent comme les gardiens temporaires d'une cause plus grande que leur carrière. Ils prennent des décisions non seulement pour le tableau d'affichage d'aujourd'hui, mais aussi pour les fondations de demain. Cette perspective exige à la fois une humilité dans le rôle et une ambition institutionnelle pour l'avenir.

Le défi s'intensifie à mesure que les changements technologiques s'accélèrent, que les attentes des parties prenantes augmentent et que les interconnexions mondiales créent de nouvelles formes de complexité. Pourtant, ces mêmes forces qui créent de l'incertitude offrent également des opportunités aux organisations ayant un objectif clair et une capacité d'adaptation, créant ainsi une valeur durable.

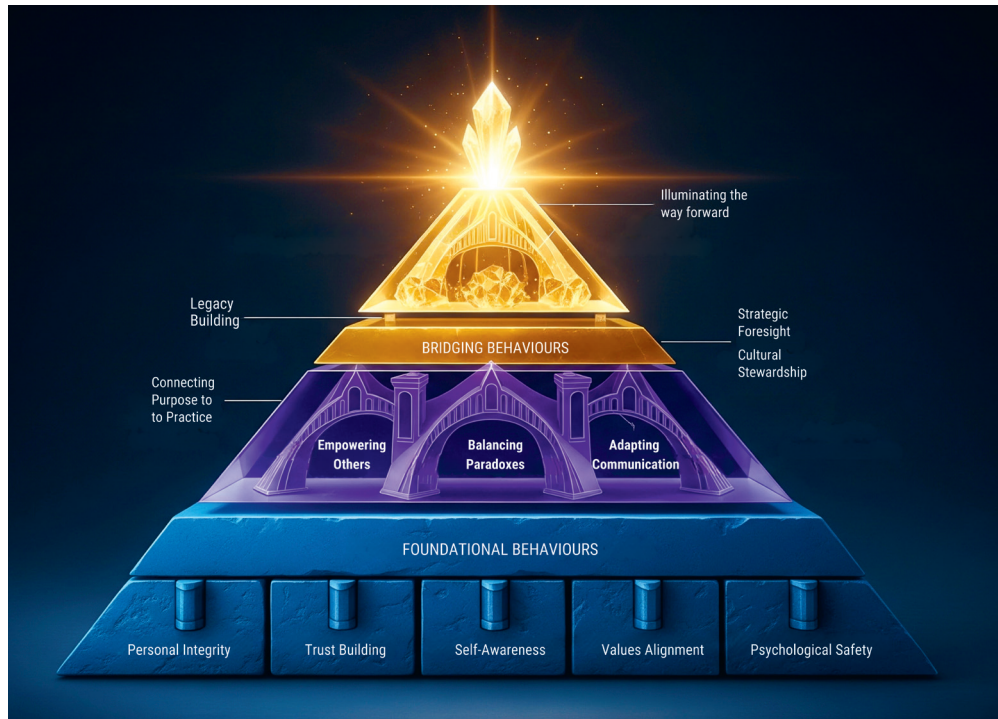


Figure 18 : Cadre de leadership stratégique.

→ **Implication managériale** : rédigez une déclaration de philosophie personnelle en matière de leadership dans laquelle vous expliquez comment vous conciliez performances à court terme et construction d'un héritage à long terme. Partagez-la avec votre équipe afin de responsabiliser chacun quant à l'application de ces principes.

DÉFENDRE UNE VISION DURABLE

Les dirigeants engagés dans la pérennité institutionnelle doivent constamment expliquer et montrer comment les actions immédiates servent des objectifs éternels. Cela nécessite de traduire des valeurs abstraites en orientations concrètes pour la prise de décision quotidienne, tout en conservant les possibilités et l'inspiration à long terme.

Défendre une vision durable signifie aider les membres de l'organisation à comprendre comment leurs contributions individuelles s'inscrivent dans des objectifs plus larges que leurs tâches immédiates. Lorsqu'un technicien de maintenance comprend que la fiabilité des équipements contribue à la sécurité et à la réussite des clients, les tâches routinières deviennent des contributions au bien-être humain. Lorsqu'un chef de projet comprend que l'efficacité de l'exécution permet de nouer des relations qui créent des opportunités futures, la planification devient un investissement institutionnel.

Ce travail de traduction exige des dirigeants qu'ils maîtrisent plusieurs langages : le langage technique des opérations spécifiques, le langage stratégique du positionnement concurrentiel et le langage inspirant des objectifs communs. Les dirigeants efficaces

passent sans difficulté d'un niveau à l'autre, reliant les tâches immédiates aux objectifs stratégiques et aux valeurs fondamentales.

Notre approche des relations avec les clients illustre cette réflexion à plusieurs niveaux. Sur le plan opérationnel, nous nous concentrons sur la fourniture de services efficaces et sûrs. Sur le plan stratégique, nous établissons des partenariats à long terme qui créent des avantages concurrentiels. Sur le plan des valeurs, nous démontrons que la réussite commerciale peut contribuer à l'épanouissement humain grâce à l'emploi, au développement des infrastructures et au bien-être de la communauté.

Il est particulièrement important de défendre sa vision dans les périodes difficiles, lorsque les pressions immédiates peuvent inciter à abandonner ses engagements à long terme. Pendant la pandémie de 2020, nous avons maintenu nos investissements dans le développement de nos employés et le soutien à la communauté malgré les pressions financières, car ces engagements représentent nos valeurs fondamentales et ne constituent pas des dépenses discrétionnaires.

L'équilibre entre inspirer l'espoir et reconnaître la réalité nécessite un ajustement délicat. Les dirigeants doivent inciter les gens à développer leurs capacités tout en leur fournissant des conseils réalistes sur les délais et les ressources. Cela permet d'éviter à la fois la complaisance et le découragement.

→ **Implication managériale** : développez une “pratique d'élévation” dans laquelle vous reliez régulièrement les activités routinières de l'équipe à des objectifs plus élevés. Commencez les réunions en expliquant brièvement comment le travail actuel sert la mission et les valeurs plus larges de l'organisation.

RENFORCER L'AGILITÉ ET SOUTENIR LES PERSONNES

Pour créer des organisations qui prospèrent dans des circonstances changeantes, il faut trouver un équilibre entre la flexibilité opérationnelle et la stabilité culturelle. Les dirigeants doivent donner aux personnes les moyens d'adapter leurs approches tout en restant alignées sur les objectifs et les valeurs fondamentaux.

Renforcer l'agilité signifie créer des systèmes qui permettent de réagir rapidement à l'évolution des conditions sans nécessiter une surveillance constante. Cela nécessite de développer des capacités institutionnelles en matière de reconnaissance des modèles, de prise de décision et d'allocation des ressources face à l'incertitude.

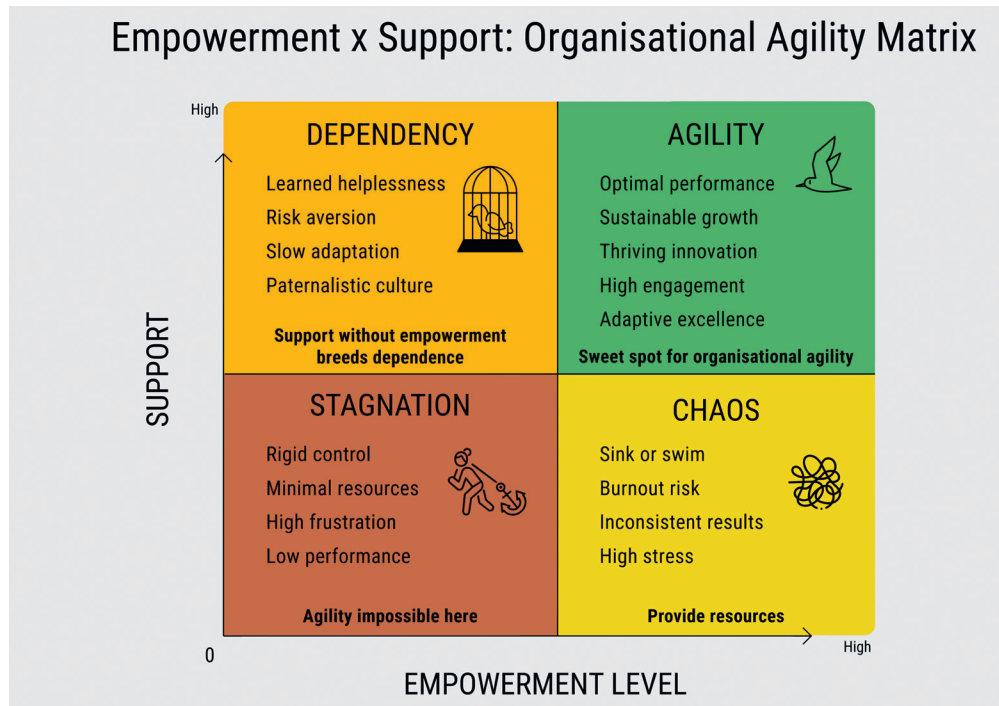
Notre structure décentralisée reflète cette nécessité. Plutôt que de centraliser toutes les décisions importantes, nous établissons des principes clairs et déléguons l'autorité aux personnes les plus proches des situations spécifiques.

Cela permet une réponse plus rapide tout en garantissant la cohérence avec les valeurs et les objectifs institutionnels.

Cette approche d'autonomisation nécessite des investissements importants dans le développement des capacités, afin de garantir que tous les membres de l'organisation puissent prendre des décisions éclairées de manière indépendante. Cela comprend non seulement une formation technique pour des rôles spécifiques, mais aussi une formation plus large sur les valeurs institutionnelles, le positionnement concurrentiel et les relations avec les parties prenantes qui doivent éclairer les décisions.

Soutenir les personnes dans le changement signifie reconnaître que l'adaptation crée une incertitude et un stress qui peuvent nuire à la performance s'ils ne sont pas gérés avec soin. Les dirigeants doivent offrir une sécurité psychologique ainsi qu'une flexibilité opérationnelle, afin que les personnes se sentent soutenues même lorsqu'elles sont mises au défi de se développer.

Ce soutien se manifeste par une communication claire sur les défis et les opportunités, une reconnaissance honnête des incertitudes et une démonstration constante que le succès de l'institution dépend du bien-être de l'individu plutôt que de son sacrifice. Les personnes s'adaptent plus facilement lorsqu'elles ont confiance dans le fait que le changement sert leurs intérêts à long terme.



True organisational agility emerges only when high empowerment meets high support-freedom without resources creates chaos, resources without freedom creates dependency, and neither without both creates stagnation.

Figure 19 : Matrice de soutien à l'agilité.

La dimension "soutien" comprend également l'attention portée à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, aux possibilités de développement professionnel et aux systèmes de reconnaissance qui renforcent les comportements souhaités. Sans soutien, l'agilité conduit à l'épuisement professionnel. Sans agilité, le soutien engendre la stagnation. Les dirigeants efficaces gèrent les deux simultanément.

→ **Implication managériale** : effectuez régulièrement des "audits d'autonomisation" avec votre équipe afin d'identifier les domaines dans lesquels une autorité supplémentaire améliorerait la réactivité et ceux dans lesquels un soutien supplémentaire permettrait d'agir en toute confiance. Ajustez les deux en permanence.

RENFORCER LES VALEURS PAR L'ACTION

Le renforcement le plus puissant des valeurs passe par une démonstration cohérente dans des situations de pression plutôt que par des communications formelles ou des programmes de formation. Les réponses des dirigeants à des choix difficiles révèlent les priorités institutionnelles plus clairement que ne pourraient le faire des déclarations de mission ou des documents politiques.

Pour renforcer les valeurs, il faut comprendre que chaque décision envoie des signaux à l'ensemble de l'organisation sur les véritables priorités lorsqu'il faut faire des compromis. Maintenons-nous les normes de sécurité lorsque la pression des délais s'intensifie? Respectons-nous nos engagements envers les employés en période de difficultés financières? Traitons-nous toutes les parties prenantes avec respect, quel que soit leur pouvoir de nous aider ou de nous nuire?

Ces moments de choix créent une mémoire institutionnelle qui guide les comportements futurs. Les gens observent attentivement comment les valeurs déclarées se traduisent en décisions concrètes, et ajustent leur propre comportement et leurs attentes en conséquence. L'incohérence entre les valeurs proclamées et les priorités démontrées sape la confiance et engendre le cynisme.

Notre engagement en faveur de la sécurité illustre ces principes de renforcement. Nous investissons massivement dans la formation, l'équipement et les procédures de sécurité, non seulement pour nous conformer aux réglementations, mais aussi parce que nous pensons que chaque personne mérite de rentrer chez elle en toute sécurité. Lorsque les délais imposent des raccourcis, nous privilégions systématiquement la sécurité à la rapidité, soulignant ainsi que la dignité humaine prime sur les délais.

Le processus de renforcement exige des dirigeants qu'ils comprennent l'impact éducatif de leurs choix. Chaque décision d'allocation des ressources enseigne des leçons sur les priorités. Chaque décision relative au personnel démontre des convictions sur le potentiel humain. Chaque interaction avec les clients modélise des approches pour établir des relations.

Cette responsabilité pédagogique s'étend, au-delà des postes de direction officiels, à toutes les personnes qui influencent la culture organisationnelle. Chaque employé contribue au renforcement des valeurs par ses choix quotidiens en matière de qualité, de coopération, de communication et d'intégrité.

La création de systèmes qui reconnaissent et récompensent les comportements conformes aux valeurs tout en traitant les actions non conformes participe à ce renforcement. Cela inclut à la fois les processus formels de gestion des performances et la reconnaissance informelle par les pairs qui célèbre les contributions culturelles.

→ **Implication managériale** : créez un programme de reconnaissance des "victoires des valeurs" dans le cadre duquel les membres de l'équipe célèbrent les exemples de prise de décision fondée sur les valeurs, en particulier lorsque cela a nécessité des sacrifices. Cela permet de rendre les principes visibles et célébrés plutôt qu'abstraites.

CULTIVER LA SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

Pour permettre aux individus de donner le meilleur d'eux-mêmes, il est essentiel de cultiver la sécurité psychologique. Cela signifie que les individus doivent se sentir en confiance pour exprimer leurs idées, admettre leurs erreurs et exprimer leurs préoccupations sans craindre de répercussions négatives. Un tel environnement favorise l'apprentissage, l'innovation et la collaboration nécessaires à l'excellence continue.

La sécurité psychologique découle d'un comportement de leadership cohérent qui démontre un intérêt sincère pour la vérité plutôt que le confort, l'apprentissage plutôt que le blâme et la réussite collective plutôt que l'avancement individuel. Les dirigeants créent cet environnement en donnant l'exemple de la vulnérabilité, de la curiosité et du respect des perspectives diverses.

Pour instaurer la sécurité, il faut comprendre que les gens se protègent naturellement lorsqu'ils perçoivent des menaces à leur statut, leur certitude, leur autonomie, leurs relations ou l'équité. Les dirigeants doivent réduire activement ces menaces perçues tout en maintenant des normes de performance élevées.

Cet équilibre entre défi et soutien nécessite des compétences sophistiquées en matière de leadership. Les gens doivent se sentir en sécurité lorsqu'ils prennent des risques tout en restant responsables des résultats. Ils doivent avoir confiance dans le fait que les erreurs deviennent des occasions d'apprendre tout en comprenant que la performance est importante.

Notre approche de la gestion de projet illustre cet équilibre. Nous encourageons les équipes à identifier rapidement les problèmes potentiels et à proposer des solutions plutôt que de les dissimuler jusqu'à ce qu'ils deviennent des crises. Cela nécessite de créer un climat de confiance dans lequel annoncer de mauvaises nouvelles conduit à un soutien pour résoudre les problèmes plutôt qu'à des reproches.



Figure 20 : Sécurité psychologique.

La sécurité psychologique devient particulièrement importante pendant les périodes de changement et d'incertitude, lorsque les gens ressentent naturellement une anxiété accrue quant à leur sécurité future. Les dirigeants doivent fournir une communication, un soutien et une assurance supplémentaires tout en maintenant l'élan nécessaire à l'adaptation.

La dimension de l'inclusion mérite une attention particulière. Lorsque les individus sentent que leurs perspectives et leurs parcours uniques sont valorisés plutôt que simplement tolérés, ils contribuent davantage à la résolution des problèmes et à l'innovation. Créer une véritable inclusion nécessite un effort conscient pour rechercher des points de vue diversifiés et s'assurer que toutes les voix sont entendues.

Notre expansion internationale nous a appris que la sécurité psychologique doit tenir compte des spécificités culturelles. Ce qui crée un sentiment de sécurité dans un contexte culturel donné peut être source d'inconfort dans un autre. Les dirigeants efficaces développent une sensibilité à ces différences tout en restant fidèles à leurs principes fondamentaux.

→ **Implication managériale** : demandez régulièrement aux membres de votre équipe : "Qu'est-ce qui vous aiderait à partager plus facilement vos préoccupations ou vos nouvelles idées?" Agissez en fonction de leurs réponses afin de démontrer votre engagement sincère à créer un environnement propice à la libre expression.

ÉQUILIBRER LES HORIZONS ET LES PERSONNES

Les dirigeants qui servent des objectifs éternels doivent équilibrer plusieurs horizons de planification tout en accordant une attention constante au bien-être humain. Cela permet d'obtenir des performances durables sur de longues périodes plutôt que des pics suivis d'épuisement.

Équilibrer les horizons signifie comprendre que différentes activités fonctionnent selon des calendriers différents. L'excellence opérationnelle nécessite une attention quotidienne à la qualité et à l'efficacité. Le développement des capacités nécessite des investissements trimestriels et annuels dans la formation et les systèmes. Le positionnement stratégique nécessite des engagements pluriannuels en faveur du développement du marché et de la création d'avantages concurrentiels.

Le défi consiste à maintenir l'attention sur tous les horizons simultanément, sans laisser les pressions à court terme évincer les investissements à long terme ni permettre à la vision à long terme d'excuser une mauvaise exécution immédiate. Cela nécessite des cadres de priorisation clairs et une communication cohérente sur la manière dont les différentes activités contribuent au succès global.

Notre stratégie d'acquisition reflète cet équilibre. Chaque acquisition doit contribuer à la performance financière immédiate tout en renforçant les capacités qui servent les objectifs stratégiques à long terme. Nous évaluons les acquisitions potentielles non seulement en fonction de leurs performances actuelles, mais aussi en fonction de leur capacité à renforcer notre capacité à servir nos clients et à développer nos collaborateurs au fil du temps.

La dimension humaine nécessite de comprendre que la performance durable dépend du maintien de l'énergie et de l'engagement des personnes à tous les niveaux de planification. Les pressions à court terme qui sapent le potentiel à long terme des personnes créent une faiblesse institutionnelle. Les investissements à long terme qui ignorent les besoins humains immédiats créent des problèmes de performance actuels.

Cette approche centrée sur les personnes implique de concevoir des systèmes de travail qui incitent les personnes à se développer tout en leur apportant le soutien nécessaire à leur réussite. Elle implique de créer des opportunités de développement de carrière qui répondent à la fois aux aspirations individuelles et aux besoins institutionnels. Elle implique de maintenir des systèmes de rémunération et de reconnaissance qui récompensent à la fois la contribution actuelle et le développement du potentiel futur.

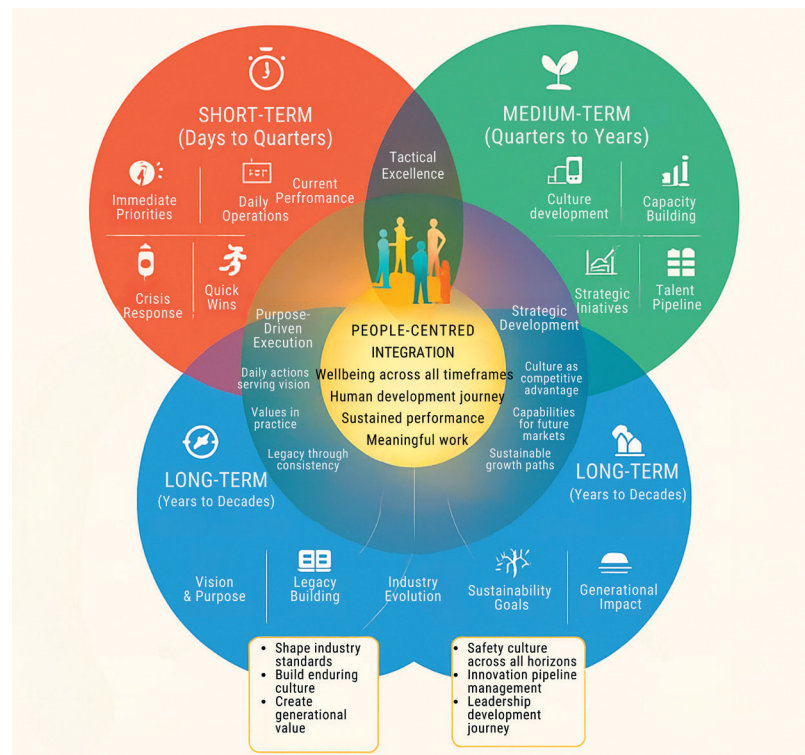


Figure 21 : Modèle d'intégration des horizons.

L'intégration de la vie professionnelle et de la vie privée, le développement professionnel et la recherche de sens contribuent tous à un engagement durable dans le temps. Les individus sont plus performants lorsqu'ils voient comment leur travail contribue à des objectifs qui leur tiennent à cœur, tout en leur offrant des opportunités de croissance personnelle et de contribution.

→ **Implication managériale :** créez un "tableau de bord Horizon" qui permet de suivre visuellement les initiatives à court, moyen et long terme ainsi que leur impact sur les personnes. Consultez-le régulièrement afin de garantir une attention et une allocation des ressources équilibrées sur toutes les périodes.

MOBILISATION DE L'ÉQUIPE : FORCE COLLECTIVE ET OBJECTIF INDIVIDUEL

Pour créer des organisations qui atteignent l'excellence durable, il faut mobiliser les capacités collectives tout en encourageant les aspirations et l'engagement individuels. Cette mobilisation ne peut être imposée; elle doit découler d'un engagement commun envers des objectifs qui servent à la fois la réussite personnelle et institutionnelle.

La mobilisation d'une équipe autour d'objectifs éternels nécessite de comprendre que les individus sont plus motivés lorsqu'ils peuvent relier leurs aspirations individuelles à des réalisations collectives qui servent le bien-être humain au sens large. Ce lien ne peut être imposé, mais doit être cultivé par un leadership cohérent qui démontre comment les réussites personnelle et institutionnelle se renforcent mutuellement.

Mon expérience du rugby m'a appris des leçons importantes sur la dynamique d'équipe qui sont directement applicables au monde des affaires. Dans le rugby, si le talent individuel est précieux, c'est l'effort coordonné de l'équipe qui mène à la victoire. Le même principe s'applique à la réussite organisationnelle : nous devons créer un environnement où les compétences individuelles fonctionnent en synergie, plutôt que de se faire concurrence de manière destructive.

Relier le travail à un sens

Les gens donnent le meilleur d'eux-mêmes lorsqu'ils comprennent en quoi leur contribution sert des objectifs qui leur tiennent à cœur, au-delà des exigences immédiates de leur travail. Pour créer ces liens, il faut des dirigeants capables de traduire les objectifs institutionnels en signification personnelle, tout en respectant les valeurs et les aspirations individuelles.

Le processus de création de sens commence par aider les individus à comprendre comment leurs rôles spécifiques contribuent à la réussite globale de l'institution. Cela nécessite une communication claire sur la stratégie, le positionnement concurrentiel et les relations avec les parties prenantes, qui fournissent un contexte pour les activités quotidiennes. Lorsque les individus comprennent la situation dans son ensemble, les tâches routinières deviennent des contributions à des réalisations significatives.

Le lien nécessite également de comprendre les motivations et les aspirations individuelles afin que les tâches puissent être structurées de manière à répondre à la fois aux besoins de l'organisation et aux objectifs de développement personnel. Cet alignement crée un engagement qui soutient les efforts pendant les périodes difficiles tout en renforçant les capacités pour les opportunités futures.

Notre approche du recrutement pour les projets illustre ce processus de création de sens. Plutôt que de simplement attribuer des tâches en fonction des disponibilités, nous aidons les membres de l'équipe à comprendre comment la réussite du projet répond aux besoins des clients, renforce les avantages concurrentiels et crée des opportunités de développement professionnel. Cette compréhension multidimensionnelle transforme le travail basé sur la conformité en un engagement basé sur la contribution.

La recherche de sens devient particulièrement importante pour les tâches routinières ou répétitives, qui pourraient autrement sembler insignifiantes. Chaque rôle, bien compris, contribue au succès de l'institution et au bien-être humain. Les dirigeants doivent aider les gens à découvrir ces liens plutôt que de supposer qu'ils sont évidents.

Ce processus de découverte consiste à aider les gens à comprendre comment l'exécution efficace de tâches de base pose les fondations d'accomplissements plus complexes, comment la fiabilité dans les petites choses renforce la confiance qui leur permet d'assumer des responsabilités plus importantes, et comment la maîtrise de leur rôle actuel les prépare à de futures opportunités. L'objectif est de créer une conscience de la contribution plutôt que de la simple réalisation des tâches.

→ **Implication managériale :** Organisez chaque mois des entretiens individuels avec les membres de votre équipe afin d'explorer plus précisément le lien entre leur travail et leurs valeurs personnelles ainsi que les objectifs de l'organisation. Consignez ces liens par écrit et référez-vous-y lorsque vous attribuez de nouvelles responsabilités.

Développer la résilience collective

Les équipes fonctionnent plus efficacement lorsqu'elles combinent une forte cohésion de groupe et une attention particulière au bien-être de chaque membre. Pour renforcer la résilience collective, il faut encourager la collaboration, le soutien mutuel et la communication ouverte au sein des équipes et entre elles afin de maintenir à la fois les performances immédiates et la vitalité à long terme.

La résilience collective résulte de la combinaison des capacités individuelles et des relations interpersonnelles qui créent des réseaux de soutien mutuel pendant les périodes difficiles. Cela nécessite d'investir à la fois dans le développement personnel et dans la cohésion d'équipe afin de renforcer les liens entre les personnes qui doivent compter les unes sur les autres dans les moments difficiles.

La résilience repose sur la sécurité psychologique, qui permet aux individus de reconnaître les défis et de demander de l'aide sans craindre de conséquences négatives. Lorsque les membres d'une équipe ont confiance dans la capacité de leurs collègues et de leurs dirigeants à réagir de manière constructive aux difficultés, ils abordent les problèmes plus tôt et plus efficacement.

Cette base de sécurité permet la communication transparente nécessaire à une résolution efficace des problèmes sous pression. Les équipes qui peuvent discuter honnêtement des défis tout en conservant un respect mutuel résolvent les problèmes plus rapidement et tirent plus efficacement les leçons des difficultés que les équipes qui évitent les conversations difficiles.

Notre approche de la gestion de la sécurité illustre les principes de résilience collective. Nous créons des systèmes dans lesquels chacun assume la responsabilité d'identifier les dangers et de proposer des améliorations, plutôt que de laisser la sécurité aux seuls spécialistes. Cette responsabilité partagée crée plusieurs niveaux de vigilance qui préviennent les problèmes tout en renforçant la confiance dans les capacités collectives.

Le renforcement de la résilience nécessite également de développer la redondance des capacités afin que les équipes puissent continuer à fonctionner efficacement même lorsque des membres clés sont indisponibles. Cela comprend la formation croisée à plusieurs rôles, la documentation des processus critiques et la mise en place de pratiques de partage des connaissances qui préviennent les points de défaillance uniques.

La résilience collective se renforce grâce au partage d'expériences où les défis ont été surmontés ensemble avec succès. Les équipes qui surmontent les difficultés tout en se soutenant mutuellement développent leur confiance dans leur capacité à faire face aux obstacles futurs. Les dirigeants peuvent accélérer ce processus en créant des défis contrôlés qui nécessitent une résolution collaborative des problèmes.

→ **Implication managériale :** concevez des défis trimestriels pour les équipes qui nécessitent une résolution collaborative des problèmes dans des délais impartis. Faites le point sur ces expériences en mettant l'accent sur la manière dont le soutien mutuel a permis de réussir, et constituez une bibliothèque d'«histoires de résilience» qui démontrent la capacité collective.

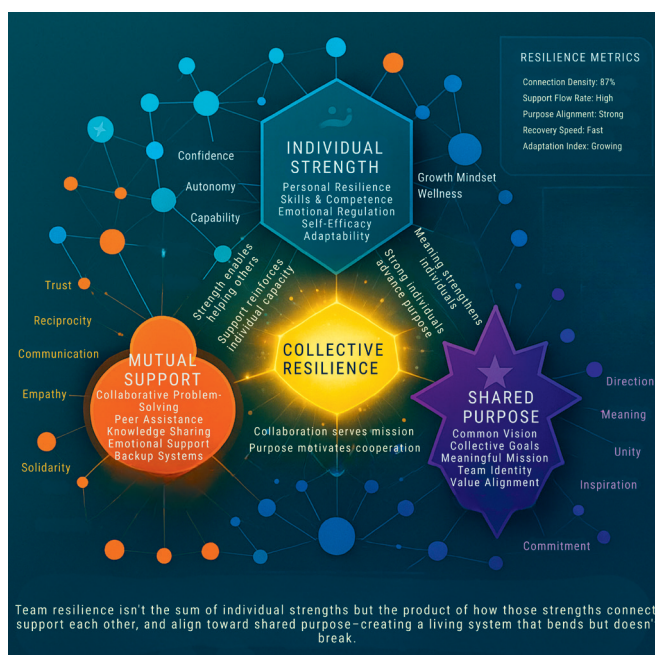


Figure 22 : Modèle de résilience d'équipe.

Favoriser la collaboration pour l'innovation et l'adaptabilité

La création d'organisations capables de se renouveler en permanence nécessite une collaboration qui génère de nouvelles idées et approches plutôt qu'une simple coordination des activités existantes. Cette collaboration générative émerge lorsque des perspectives diverses s'engagent de manière constructive dans des défis communs.

Une collaboration axée sur l'innovation nécessite de réunir des personnes ayant des parcours, des expertises et des modes de pensée différents afin de relever des défis qui ne peuvent être résolus par des approches conventionnelles. Cette diversité crée une tension productive qui génère des solutions novatrices, tout en exigeant des capacités sophistiquées de communication et de résolution des conflits.

Le processus de collaboration doit trouver un équilibre entre l'exploration créative et la mise en œuvre pratique. L'innovation nécessite la liberté d'expérimenter des idées qui pourraient ne pas aboutir, tandis que l'adaptation exige la discipline nécessaire pour mettre en œuvre efficacement des solutions éprouvées. Les dirigeants doivent créer un espace pour les deux tout en restant concentrés sur les résultats.

Notre approche de la résolution des problèmes des clients illustre cette innovation collaborative. Lorsque les clients nous soumettent des défis qui dépassent nos capacités actuelles, nous constituons des équipes interfonctionnelles comprenant des spécialistes techniques, des chefs de projet et des responsables de la relation client afin de développer des approches novatrices. Ce processus collaboratif génère des solutions qu'aucun individu ne pourrait créer seul.

L'impératif d'innovation nécessite la création de systèmes qui capturent et partagent les connaissances issues de la résolution collaborative des problèmes. Lorsque les équipes développent des approches efficaces pour relever de nouveaux défis, cet

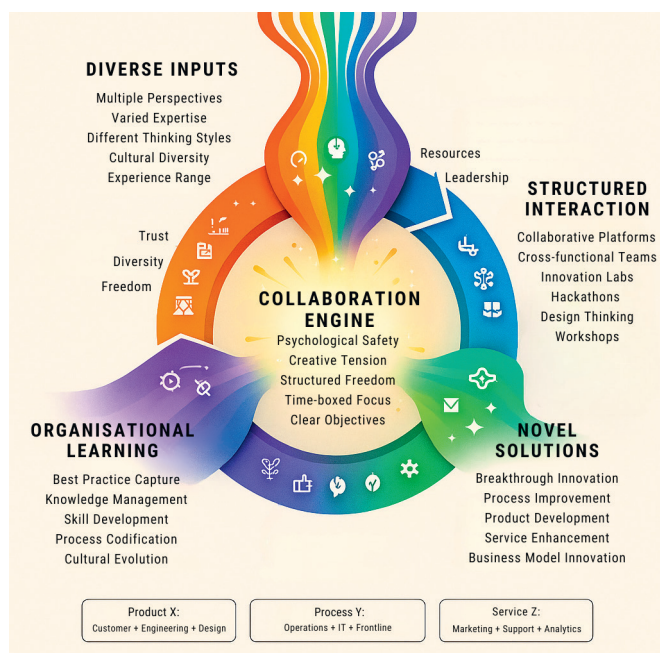


Figure 23 : Cycle de collaboration en matière d'innovation.

apprentissage doit être préservé et transmis à d'autres personnes confrontées à des situations similaires. Cet apprentissage institutionnel accélère l'adaptation organisationnelle.

La collaboration au service de l'adaptabilité nécessite de comprendre que les conditions externes changent en permanence, ce qui oblige à modifier les approches qui ont fait leurs preuves par le passé. Les équipes doivent trouver un équilibre entre la confiance dans les méthodes éprouvées et l'ouverture à la révision des approches lorsque les circonstances changent.

Cette collaboration adaptative comprend une réflexion régulière sur ce qui fonctionne bien et ce qui pourrait être amélioré, une évaluation honnête des conditions externes changeantes qui pourraient nécessiter de nouvelles approches, et la volonté d'expérimenter des modifications

lorsque les méthodes actuelles montrent leurs limites. L'objectif est une évolution continue plutôt qu'une révolution périodique.

→ **Implication managériale** : mettez en place des "cercles d'innovation" mensuels où des équipes interfonctionnelles abordent des défis qui ne relèvent pas de leurs responsabilités habituelles. Faites tourner les membres tous les trimestres afin de garantir des perspectives nouvelles, tout en documentant et en partageant les solutions à l'échelle de l'organisation.

Contribution responsabilisante

Pour maximiser le potentiel humain au sein des organisations, il faut donner aux individus les moyens de contribuer au mieux de leurs capacités plutôt que de se contenter d'exécuter des tâches prédéterminées. Cette autonomisation favorise l'engagement et l'innovation, qui contribuent à la fois à l'épanouissement individuel et à l'excellence institutionnelle.

Une véritable autonomisation commence par s'assurer que les individus comprennent suffisamment clairement les objectifs et les contraintes institutionnels pour prendre des décisions éclairées sur la manière de contribuer le plus efficacement possible. Cela nécessite une communication transparente sur la stratégie, les priorités et la disponibilité des ressources, qui permette une prise de décision éclairée à tous les niveaux.

Le processus d'autonomisation nécessite de déléguer une autorité réelle proportionnelle à la responsabilité, permettant aux individus d'agir selon leur jugement sans surveillance excessive. Cette délégation doit être équilibrée par des systèmes de responsabilité qui garantissent le maintien des normes institutionnelles tout en laissant libre cours à la créativité et à l'initiative.

Notre structure décentralisée reflète cette philosophie d'autonomisation. Plutôt que de centraliser toutes les décisions importantes, nous fournissons des principes et des lignes directrices clairs qui permettent aux personnes les plus proches des situations spécifiques de faire les choix appropriés. Cela permet d'accélérer les temps de réponse tout en garantissant la cohérence avec les valeurs et les objectifs institutionnels.

L'autonomisation nécessite d'investir dans le développement des capacités afin de garantir que les personnes disposent des compétences et des connaissances nécessaires pour assumer des responsabilités accrues. Cela comprend non seulement une formation technique pour des tâches spécifiques, mais aussi une formation plus large sur le contexte institutionnel, le positionnement concurrentiel et les relations avec les parties prenantes qui doivent éclairer les décisions.

L'accent mis sur la contribution signifie créer des opportunités pour les personnes d'influencer l'orientation institutionnelle plutôt que de simplement mettre en œuvre des décisions prises ailleurs. Cela inclut solliciter des contributions sur la planification stratégique, impliquer les personnes dans la résolution de problèmes au-delà de leurs responsabilités immédiates et reconnaître les contributions qui renforcent les capacités institutionnelles.

Notre approche de l'amélioration continue en est un exemple. Plutôt que d'imposer des solutions venues d'en haut, nous donnons aux équipes les moyens d'identifier les inefficacités et d'élaborer des améliorations dans leurs domaines d'expertise. Cette innovation distribuée permet de créer de meilleures solutions tout en renforçant l'appropriation et l'engagement.

→ **Implication managériale** : créez des “cartes de contribution” pour chaque membre de l'équipe, indiquant les niveaux d'autorité actuels et la progression prévue vers des responsabilités accrues. Revoyez-les chaque trimestre, élargissez leur portée à mesure que les capacités se développent et célébrez les cas où les décisions prises en toute autonomie créent de la valeur.

CADRES STRATÉGIQUES POUR LA RÉSILIENCE, L'HÉRITAGE ET LE BIEN-ÊTRE

Pour bâtir des organisations capables d'exceller durablement à travers les générations, il faut des cadres stratégiques qui intègrent des objectifs et des échéances multiples tout en maintenant une orientation et une allocation cohérente des ressources. Ces cadres doivent fournir une structure pour la prise de décisions complexes tout en préservant la flexibilité nécessaire à l'adaptation.

Les cadres stratégiques au service d'objectifs éternels doivent relever trois défis fondamentaux : maintenir l'excellence opérationnelle tout en développant les capacités futures, équilibrer les intérêts divers des parties prenantes tout en préservant l'intégrité institutionnelle, et s'adapter à l'évolution des circonstances tout en conservant leur caractère essentiel.

Après avoir relevé ces défis pendant des décennies, j'ai appris que les cadres efficaces doivent être suffisamment sophistiqués pour gérer la complexité, tout en restant suffisamment simples pour être applicables dans la pratique. Ils doivent assurer la stabilité tout en permettant le changement, à l'image des herbes du désert qui plient sous le vent tout en conservant des racines profondes.

Planification stratégique intégrée pour un impact à long terme

Dans le désert syrien de ma jeunesse, nous planifions l'utilisation de l'eau non seulement pour la journée à venir, mais aussi pour la saison, l'année et la génération. Cette expérience m'a appris qu'une planification stratégique efficace doit intégrer différents horizons temporels dans une approche unique et cohérente. Trop souvent, les entreprises créent des divisions artificielles en séparant les opérations à court terme de la stratégie à long terme, ce qui affaiblit les deux aspects.

La planification intégrée commence par la compréhension que chaque action immédiate peut avoir des conséquences futures. Lorsque nous avons racheté cette entreprise d'échafaudages en difficulté en 1985, notre plan d'intégration visait trois objectifs simultanés. Tout d'abord, nous nous sommes concentrés sur la stabilisation immédiate en payant les fournisseurs, en rassurant les employés et en garantissant les commandes des clients. Ensuite, nous nous sommes concentrés sur le renforcement des capacités en modernisant les équipements, en formant les travailleurs et en mettant en place des systèmes de qualité. Enfin, nous avons examiné le positionnement stratégique, ce qui impliquait de comprendre comment les services d'échafaudage évolueraient avec les méthodes de construction, d'anticiper les réglementations de sécurité non écrites et de préparer l'expansion internationale future.

Cette intégration nécessite le développement d'un bilinguisme temporel, c'est-à-dire la capacité de parler à la fois le langage des résultats trimestriels urgents et celui de la construction patiente d'une génération. Concrètement, cela signifie que chaque examen stratégique doit inclure deux questions : en quoi cela nous sert-il aujourd'hui ? En quoi cela nous servira-t-il demain ? Quelles mesures devons-nous prendre maintenant ? Que devons-nous préserver pour l'avenir ?

Notre processus de planification suit un rythme qui tient compte à la fois de l'urgence et de la patience. Les revues opérationnelles mensuelles se concentrent sur les performances immédiates, tout en incluant toujours une question sur les implications à long terme. Les sessions stratégiques annuelles ne commencent pas par la concurrence actuelle, mais par les tendances sociétales qui façonnent les marchés depuis des décennies. Nous nous posons les questions suivantes : quels besoins humains perdureront ? Quelles capacités resteront précieuses indépendamment des changements technologiques ? Quelles relations prennent de la valeur avec le temps ?

Le cadre que nous avons développé comprend plusieurs outils pratiques. Tout d'abord, nous cartographions les décisions à l'aide d'une matrice temporelle et d'impact sur les parties prenantes. Les décisions qui affectent les revenus du trimestre suivant et les employés actuels occupent un quadrant ; les choix concernant les pratiques environnementales qui affectent les communautés pendant des décennies occupent un autre quadrant. Cette représentation visuelle aide les dirigeants à voir au-delà des pressions immédiates.

Deuxièmement, nous avons institutionnalisé des "conseils d'avenir" comprenant des employés plus jeunes qui vivront le plus longtemps avec les décisions prises. Leur point de vue révèle souvent des implications que les dirigeants seniors, concentrés sur la durée restante de leur mandat, pourraient manquer. Il ne s'agit pas de minimiser l'expérience, mais de l'enrichir avec une vision à plus long terme.

Troisièmement, nous relierons les incitations entre les différents horizons temporels. La rémunération des cadres comprend des indicateurs de performance immédiate, de

développement des capacités sur trois ans et de contribution aux objectifs stratégiques sur dix ans. Cela permet d'éviter le piège courant qui consiste à sacrifier l'avenir au profit des résultats immédiats.

→ **Implication managériale** : mettez en œuvre la “pensée à trois horizons” dans toutes les décisions importantes. Pour chaque choix, documentez l'impact immédiat (0 à 1 an), les implications en termes de capacités (1 à 5 ans) et les effets à long terme (5 ans et plus). Pesez les trois aspects de manière égale dans l'évaluation.

Mesure holistique de la performance pour l'héritage

Les chiffres racontent des histoires, mais seulement si nous posons les bonnes questions. Les indicateurs commerciaux traditionnels, tels que le chiffre d'affaires, les bénéfices et le retour sur investissement, révèlent des vérités importantes, mais négligent des aspects essentiels de la santé institutionnelle. Pour construire pour l'éternité, il faut des systèmes de mesure qui prennent en compte l'ensemble, et pas seulement les éléments faciles à compter.

J'ai appris cette leçon très tôt. Au cours de nos premières années, nous nous réjouissons lorsque les revenus mensuels dépassaient les coûts. Mais cette vision étroite nous a presque rendus aveugles aux courants plus profonds. Nous avons remporté des contrats en réduisant les prix, satisfait les clients en surchargeant nos employés de travail, généré des liquidités en reportant la maintenance. Les chiffres semblaient sains alors que l'organisation était en train de dépérir.

La crise est survenue lorsque trois superviseurs expérimentés ont quitté l'entreprise en l'espace d'un mois. Aucun indicateur financier ne nous avait alertés. Aucun indicateur opérationnel n'avait clignoté en rouge. Pourtant, nous avons creusé notre base humaine tout en célébrant notre succès numérique. Cela m'a appris que ce que nous mesurons façonne ce que nous voyons, et que ce que nous voyons façonne ce que nous devenons.

Une mesure holistique commence par reconnaître que la santé organisationnelle comporte plusieurs signes vitaux. Les résultats financiers sont comme la température corporelle : importants, mais insuffisants pour établir un diagnostic. Nous devons également mesurer la circulation (flux d'informations et de ressources), le système immunitaire (réponse aux menaces), le tonus musculaire (capacités) et la fonction neuronale (processus décisionnels).

Notre cadre de mesure comprend cinq dimensions intégrées. Premièrement, la viabilité financière ne concerne pas seulement les bénéfices actuels, mais aussi les tendances indiquant la viabilité à long terme. Nous suivons la concentration de la clientèle, la prévisibilité des revenus et les ratios d'investissement qui révèlent si nous construisons ou consommons l'avenir.

Deuxièmement, l'excellence opérationnelle est définie de manière large. Oui, nous mesurons l'efficacité et la qualité. Mais nous mesurons également l'adaptabilité : à quelle vitesse pouvons-nous nous reconfigurer pour répondre à de nouvelles exigences ? Dans quelle mesure tirons-nous efficacement les leçons des problèmes ? Dans quelle mesure partageons-nous nos connaissances au-delà des frontières ?

Troisièmement, l'épanouissement humain va au-delà des indicateurs RH traditionnels. Nous mesurons non seulement la fidélisation, mais aussi l'engagement. Non seulement les compétences, mais aussi les trajectoires de croissance. Non seulement les incidents

liés à la sécurité, mais aussi la culture de la sécurité. Une légère baisse de l'engagement des employés permet de prédire les problèmes opérationnels deux trimestres plus tard de manière plus fiable que la plupart des indicateurs financiers.

Quatrièmement, la confiance des parties prenantes est plus difficile à quantifier, mais il est essentiel de la suivre. Nous interrogeons nos clients non seulement sur leur satisfaction, mais aussi sur leur confiance en notre avenir. Nous mesurons les relations avec la communauté non pas à travers les dons caritatifs, mais à travers l'embauche locale, le développement des fournisseurs et l'impact environnemental. Nous suivons la confiance des investisseurs non seulement à travers le cours de l'action, mais aussi à travers des questions de qualité sur la stratégie à long terme.

Cinquièmement, la vitalité de l'innovation. Il ne s'agit pas seulement des nouveaux produits ou services, mais aussi de la santé de notre écosystème créatif. Quel pourcentage de nos revenus provient de capacités que nous n'avions pas il y a cinq ans? Combien de suggestions des employés sont mises en œuvre? À quelle vitesse adoptons-nous les meilleures pratiques découvertes ailleurs?

→ **Implication managériale** : développez un "tableau de bord de l'éternité" spécifique à l'équipe, comprenant au moins un indicateur pour chaque dimension. Revoyez-le chaque mois, en discutant des relations entre les dimensions. Célébrez les améliorations des indicateurs non financiers au même titre que les gains financiers.

Boucles de rétroaction et d'apprentissage robustes

Le désert m'a appris que la survie ne dépend pas de la capacité à éviter les erreurs, mais de l'aptitude à en tirer des leçons plus rapidement que les conditions ne changent. Les organisations incapables d'apprendre ne peuvent pas durer. Pourtant, la plupart des entreprises privilégient l'efficacité plutôt que l'apprentissage. Elles optimisent la répétition alors qu'elles devraient se préparer à l'adaptation.

Les véritables boucles de rétroaction nécessitent plus que la simple collecte d'informations. Elles exigent le courage de voir clairement, la sagesse d'interpréter correctement et la discipline d'agir en fonction des connaissances acquises, même lorsque cela remet en question des hypothèses confortables. Cela est plus facile à décrire qu'à réaliser.

Au début, nous confondions souvent activité et apprentissage. Après chaque projet, nous procédions à des évaluations, documentions les leçons apprises et classions les rapports. Pourtant, les mêmes erreurs se reproduisaient. Des opportunités similaires étaient régulièrement manquées. Nous faisons semblant d'apprendre sans en tirer la substance.

La percée s'est produite lorsque nous avons réalisé que l'apprentissage n'est pas seulement un événement, mais un processus continu, un peu comme le métabolisme. Tout comme le corps transforme constamment les aliments en énergie et les déchets en élimination, les organisations doivent continuellement transformer l'expérience en capacité et les erreurs en résilience.

Ce processus nécessite trois niveaux de boucles de rétroaction fonctionnant simultanément.

Premièrement, les boucles immédiates fonctionnent comme des réflexes. Lorsqu'un risque pour la sécurité apparaît, la réponse doit être instantanée, sans qu'il soit nécessaire de passer par des comités ou des analyses formelles. Nous avons formé nos équipes à agir

d'abord, à documenter ensuite et à analyser enfin. Par exemple, lorsqu'un incident évité de justesse s'est produit au Maroc, nous avons déclenché une communication mondiale immédiate en quelques heures, et non en quelques semaines.

Deuxièmement, les boucles tactiques fonctionnent comme la pensée consciente, à un rythme hebdomadaire ou mensuel, afin d'identifier des tendances et d'ajuster les approches. Par exemple, un chef de projet peut remarquer que certains fournisseurs livrent systématiquement en retard. Au lieu d'accepter cette situation comme immuable, l'équipe enquête sur les causes profondes, met au jour des problèmes systémiques et élabore de nouvelles stratégies d'approvisionnement.

Troisièmement, les boucles stratégiques fonctionnent comme la sagesse, sur une période plus longue (annuelle ou même plus longue) afin de reconnaître les schémas profonds et les changements fondamentaux. Au fil des ans, nous avons observé que les projets les plus rentables n'étaient pas nécessairement les plus importants, mais plutôt ceux qui favorisaient les relations les plus profondes avec les clients. Cette idée, qui a émergé progressivement de l'expérience accumulée, a remodelé toute notre approche du marché.

Pour créer des boucles de rétroaction solides, il faut non seulement une infrastructure adéquate, mais aussi une culture favorable. Nous avons mis en place des systèmes qui facilitent l'apprentissage. Chaque plan de projet comprend un temps de réflexion. Chaque réunion d'équipe commence par une discussion sur une expérience d'apprentissage de la semaine précédente. De plus, chaque réunion des dirigeants comprend des récits d'échecs intelligents, parallèlement à la célébration des succès.

→ **Implication managériale** : établissez un indicateur de "vitesse d'apprentissage" pour suivre le temps écoulé entre l'identification d'un problème et la mise en œuvre d'une solution. Fixez des objectifs ambitieux pour réduire ce cycle. Organisez des "fêtes de l'échec" pour célébrer les leçons tirées des risques intelligents qui n'ont pas abouti.

GOVERNANCE POUR L'ENDURANCE ET L'ÉTHIQUE

La gouvernance, bien comprise, n'est pas une question de contrôle, mais de navigation. À l'instar des étoiles qui guident les voyageurs dans le désert, les principes de gouvernance fournissent des points de référence fixes tout en permettant des chemins infinis entre eux. Trop d'organisations confondent gouvernance et bureaucratie, créant des règles rigides qui empêchent l'adaptation. Une véritable gouvernance permet à la fois l'intégrité et l'agilité.

Ma compréhension de la gouvernance s'est cristallisée lors d'une crise. Un client important nous a demandé de falsifier les registres de sécurité afin de respecter un délai impossible. La tentation financière était énorme : 15 % de notre chiffre d'affaires. La logique commerciale traditionnelle suggérait la négociation, le compromis, voire une interprétation créative.

Mais la gouvernance ne consiste pas à trouver des failles. Il s'agit de savoir quelles lignes ne doivent jamais être franchies, quelles qu'en soient les conséquences. Nous avons refusé. Nous avons perdu le contrat. Nous avons connu des difficultés financières pendant deux trimestres. Mais nous avons gagné quelque chose qui vaut plus que n'importe quel contrat : la confiance inébranlable de nos employés et de nos clients restants.

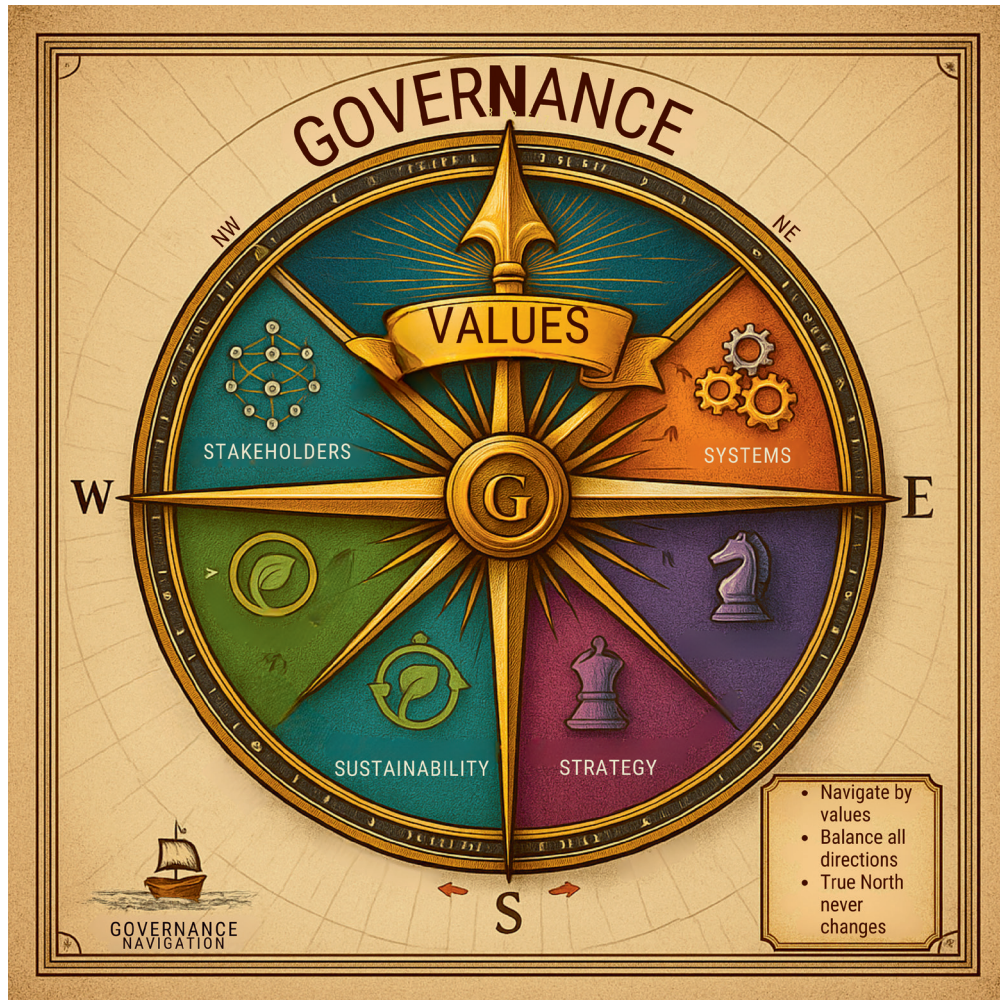


Figure 24 : La boussole de la gouvernance.

Une gouvernance axée sur l'endurance nécessite de comprendre que les organisations, tout comme les individus, ne se définissent pas par leurs aspirations, mais par les choix qu'elles font sous pression. N'importe quelle entreprise peut proclamer ses valeurs lorsque tout va bien. C'est lorsque les valeurs coûtent plus cher que la commodité que le caractère se révèle.

Notre cadre de gouvernance repose sur cinq piliers qui se soutiennent mutuellement comme les piquets d'une tente. Enlevez-en un, et la structure s'effondre. Maintenez les cinq, et la tente résiste à toutes les tempêtes.

Premièrement, la clarté d'un objectif qui transcende le profit. Le profit est nécessaire, comme respirer, essentiel à la vie, mais ce n'est pas le but de la vie. Notre objectif, "construire un monde durable", constitue le critère ultime pour la prise de décision. Ce choix contribue-t-il à la durabilité au sens large : environnementale, sociale et économique? Si ce n'est pas le cas, aucun rendement financier ne le justifie.

Deuxièmement, l'intégration des parties prenantes plutôt que la primauté des actionnaires. Il ne s'agit pas du capitalisme des parties prenantes à la mode, mais de

la reconnaissance pratique que le succès durable nécessite des relations équilibrées. L'exploitation de toute partie prenante, qu'il s'agisse d'un employé, d'un client, d'un fournisseur ou d'une communauté, crée une vulnérabilité future. La gouvernance tient explicitement compte des impacts sur tous les groupes.

Troisièmement, l'équilibre temporel entre les besoins actuels et les capacités futures. Chaque réunion du conseil d'administration aborde trois horizons : les performances actuelles, les défis émergents et l'impact générationnel. Les administrateurs sont évalués non seulement sur leur supervision de la gestion, mais aussi sur leur gestion de l'héritage.

Quatrièmement, la cohérence culturelle malgré la diversité géographique et commerciale. À mesure que nous nous sommes développés à l'échelle mondiale, il est devenu essentiel de maintenir une culture unifiée tout en respectant les contextes locaux. La gouvernance ne peut imposer l'uniformité, mais doit garantir la compatibilité. Les valeurs se traduisent différemment selon les contextes, mais doivent être traduites de manière authentique.

Cinquièmement, un renouvellement systématique pour éviter la sclérose. La gouvernance elle-même doit évoluer. Nous limitons la durée des mandats des membres du conseil d'administration afin de garantir des perspectives nouvelles. Nous exigeons des administrateurs qu'ils passent du temps dans les opérations, et pas seulement dans les salles de réunion. Nous évaluons l'efficacité de la gouvernance non pas à l'aune de mesures de conformité, mais à l'aune de la qualité des décisions prises en temps réel.

→ **Implication managériale** : créez une “mémoire musculaire éthique” grâce à des exercices mensuels de simulation de scénarios. Présentez aux équipes des dilemmes réalistes nécessitant des choix fondés sur des valeurs. Entraînez-les à réagir jusqu'à ce que l'intégrité devienne un réflexe plus rapide que le calcul.

Intégration technologique et gouvernance éthique des données

La transformation numérique offre à la fois des opportunités sans précédent et des défis éthiques profonds aux organisations qui souhaitent construire un héritage durable. La technologie peut amplifier nos capacités à répondre aux besoins humains ou créer de nouvelles formes de préjudice si elle est déployée sans réflexion. La sagesse de l'Enfant nous guide vers des utilisations qui améliorent au lieu de remplacer les relations humaines et le jugement.

Notre approche de l'intégration technologique repose sur un principe clair : les outils numériques doivent autonomiser les individus, et non les affaiblir. Lorsque nous mettons en œuvre de nouveaux systèmes, nous évaluons non seulement les gains d'efficacité, mais aussi l'impact humain. Cette technologie va-t-elle développer ou atrophier les capacités humaines? Va-t-elle rapprocher les gens ou les éloigner? Ces questions sont plus importantes que les simples mesures de productivité.

La gouvernance des données représente un défi particulier qui nécessite de nouveaux cadres éthiques. Nous collectons de grandes quantités d'informations sur les employés, les clients et les opérations. Ces données peuvent améliorer la sécurité, renforcer les services et permettre de prendre de meilleures décisions. Elles peuvent également porter atteinte à la vie privée, perpétuer les préjugés et créer des vulnérabilités qui dureront des décennies.

Nous avons développé un concept que nous appelons “gestion responsable des données”, qui consiste à traiter la gestion de l’information avec le même niveau de soin que celui que nous appliquons à la sécurité physique. Cette approche consiste à réduire la collecte de données au strict nécessaire, à sécuriser le stockage contre les violations, à restreindre l’accès à des fins légitimes et à donner aux individus les moyens de contrôler leurs informations personnelles.

L’intégration de l’intelligence artificielle nécessite une attention particulière. L’IA peut aider à identifier les risques pour la sécurité, à optimiser l’allocation des ressources et à personnaliser les opportunités de développement. Mais nous devons nous prémunir contre les biais algorithmiques, maintenir un contrôle humain sur les décisions critiques et veiller à ce que l’IA complète le jugement humain plutôt que de le remplacer.

Prenons l’exemple de Google DeepMind, dont la publication des principes éthiques de l’IA a marqué un engagement en faveur d’une innovation responsable, renforçant ainsi la confiance du public. À l’inverse, la violation des données d’Equifax a causé d’immenses dommages financiers et porté atteinte à la réputation de l’entreprise, démontrant ainsi comment des défaillances techniques peuvent se transformer en défaillances éthiques, sapant des décennies de confiance.

Notre “numérisation axée sur l’humain” garantit que la technologie sert nos objectifs éternels. Chaque initiative numérique doit démontrer comment elle améliore le potentiel humain, renforce les relations avec les parties prenantes ou permet d’offrir un meilleur service. Si la technologie ne fait que réduire les coûts sans créer de valeur, nous reconsidérons sa mise en œuvre.

→ **Implication managériale :** mettez en place un “comité d’éthique numérique” comprenant des perspectives diverses, chargé d’évaluer toutes les mises en œuvre technologiques importantes. Créez une liste de contrôle simple qui garantit que l’impact humain, la protection de la vie privée et l’alignement des valeurs sont pris en compte avant le déploiement.

Principes mondiaux, adaptation locale

Opérer dans des cultures et des marchés diversifiés nécessite un équilibre délicat entre le maintien de valeurs unifiées et le respect des contextes locaux. La sagesse innocente de l’Enfant nous aide à voir au-delà des différences superficielles pour découvrir les universaux humains sous-jacents, tout en appréciant les distinctions culturelles authentiques qui nécessitent des approches différentes.

Notre philosophie “glocale” reconnaît que certains principes restent constants dans toutes nos activités : la sécurité avant tout, l’intégrité non négociable, la dignité humaine sacrée. Cependant, la manière dont ces principes se manifestent doit s’adapter à la compréhension et aux pratiques locales. Le respect se manifeste différemment au Japon et au Brésil, mais le manque de respect est universellement reconnu.

Cet équilibre nécessite ce que j’appelle une “curiosité culturelle”, c’est-à-dire aborder chaque nouveau marché avec un intérêt sincère pour le savoir local plutôt que de présumer que nos méthodes sont supérieures. Lorsque nous pénétrons de nouveaux territoires, nous passons des mois à écouter avant d’agir, à apprendre avant d’enseigner et à comprendre avant de mettre en œuvre.

L'expansion au Nigeria illustre bien cette approche. Les coutumes commerciales locales comprenaient des pratiques qui entraient en conflit avec nos valeurs. Plutôt que de compromettre nos principes ou d'éviter le marché, nous avons cherché à comprendre en profondeur les besoins relationnels sous-jacents auxquels ces pratiques répondaient. Nous avons ensuite développé des approches alternatives répondant aux mêmes besoins tout en respectant nos normes éthiques.

Le processus d'intégration comprend trois phases : premièrement, une écoute attentive pour comprendre le contexte local, les relations et les attentes ; deuxièmement, une adaptation créative en trouvant des moyens d'exprimer nos valeurs qui trouvent un écho au niveau local ; et troisièmement, une démonstration patiente pour montrer que nos approches peuvent réussir tout en respectant la culture locale.

La technologie aide à maintenir une cohérence globale tout en permettant une adaptation locale. Les plateformes numériques permettent de partager les meilleures pratiques entre les régions, tandis que les outils de traduction et les guides culturels aident les équipes à comprendre les différents contextes. Mais la technologie complète, sans jamais remplacer, la construction des relations humaines.

→ **Implication managériale** : créez des “guides de traduction culturelle” pour chaque marché, documentant la manière dont les valeurs fondamentales sont exprimées localement. Incluez des exemples, des études de cas et des malentendus courants. Mettez à jour trimestriellement en fonction de l'expérience sur le terrain.

CONTRIBUTION STRATÉGIQUE À LA SOCIÉTÉ

Le fonds de dotation Altrad Solidarité

Pour laisser un héritage véritablement éternel, il faut contribuer, au-delà des frontières commerciales, à l'épanouissement humain au sens large. Le fonds de dotation Altrad Solidarité représente notre engagement à créer un impact positif, qui survivra à toute entreprise commerciale. Il ne s'agit pas d'une œuvre caritative d'entreprise, mais de l'expression intégrale de notre conviction que la réussite commerciale doit servir le progrès social.

Le fonds se concentre sur trois domaines qui reflètent nos valeurs et nos capacités. Premièrement, nous pouvons offrir un accès à l'éducation aux jeunes défavorisés, en particulier dans les domaines techniques et de l'ingénierie, notamment par le biais de financements, de mentorat et de parcours professionnels. Deuxièmement, nous soutenons les infrastructures communautaires qui favorisent le développement économique dans les régions où nous opérons. Troisièmement, nous intervenons en cas d'urgence en tirant parti de nos capacités logistiques lors de catastrophes naturelles ou de crises humanitaires.

Ce qui distingue notre approche, c'est l'intégration avec les opérations commerciales plutôt que la séparation. Lorsque nous développons des programmes de formation pour les bénéficiaires du fonds, nos opérations bénéficient d'un vivier de talents élargi. Lorsque nous soutenons les infrastructures communautaires, nous renforçons les environnements dans lesquels vivent nos employés. Cet alignement garantit une durabilité qui va au-delà de l'impulsion caritative individuelle.

Le fonds fonctionne avec la même rigueur de gouvernance que nos opérations commerciales. Nous mesurons l'impact non seulement en fonction des fonds distribués, mais aussi en fonction des vies transformées. Nous suivons les bénéficiaires pendant des décennies, ce qui nous permet de mieux comprendre les effets à long terme. Nous partageons les leçons apprises, contribuant ainsi à une innovation sociale plus large.

Des exemples récents démontrent un impact multiplicateur. Au Sénégal, les programmes de formation technique ont permis à 200 jeunes d'obtenir leur diplôme, et 80 % d'entre eux ont trouvé un emploi chez Altrad ou chez des partenaires. En Inde, des projets d'infrastructures hydrauliques ont bénéficié à 10 000 habitants tout en formant des équipes de maintenance locales, créant ainsi des emplois durables. En Haïti, les interventions en cas de catastrophe ont donné naissance à un centre permanent de développement des compétences.

Les plateformes numériques permettent aux bénéficiaires du fonds de rester en contact, créant ainsi un réseau mondial d'anciens élèves. Les anciens étudiants deviennent des mentors. Les programmes locaux partagent leurs innovations. Les réussites inspirent un engagement accru. Cet effet de réseau amplifie l'impact au-delà de l'investissement direct.

Le fonds remplit également une fonction interne, en connectant les employés à la mission plus large. Les opportunités de bénévolat, les programmes de mentorat et les visites sur le terrain aident nos collaborateurs à voir l'impact direct de leur travail. Ce lien avec l'objectif renforce l'engagement et la fidélisation tout en développant les capacités de leadership.

→ **Implication managériale** : identifiez comment votre équipe peut contribuer aux initiatives du fonds grâce à ses compétences, son temps ou ses relations. Créez une "journée d'impact" annuelle au cours de laquelle les membres de l'équipe s'engagent directement auprès des bénéficiaires. Partagez des histoires qui relient le travail quotidien aux avantages sociétaux.

FEUILLE DE ROUTE POUR LA MISE EN ŒUVRE ST1

Phase 1 : Mise en place des bases (mois 1 à 6)

Pour traduire des aspirations éternelles en réalité concrète, il faut une mise en œuvre systématique, qui concilie urgence et patience. La première phase vise à créer une compréhension commune et une dynamique initiale, tout en évitant la lassitude face au changement, qui peut dépasser la capacité d'absorption des personnes.

Commencez par aligner les dirigeants, en vous assurant que tous les cadres supérieurs comprennent parfaitement les concepts d'éternité et leurs implications pratiques. Cela nécessite plus qu'un accord intellectuel ; les dirigeants doivent s'identifier émotionnellement à la construction d'un héritage à long terme, en complément de la pression liée aux performances à court terme. Organisez des ateliers immersifs explorant les aspirations personnelles en matière d'héritage, en lien avec l'éternité de l'organisation.

Lancez simultanément des "conversations sur l'éternité" dans toute l'organisation. Plutôt que de vous fier à une communication descendante, créez des dialogues qui explorent ce que signifie un héritage durable pour différentes équipes et différents

individus. Documentez les divers points de vue, en reconnaissant que l'éternité se manifeste différemment selon les fonctions et les cultures, tout en conservant les principes fondamentaux.

Établissez des mesures de référence pour les cinq dimensions holistiques de la performance. Cela vous fournira un point de départ pour suivre les progrès tout en identifiant les domaines nécessitant une attention immédiate. Attendez-vous à découvrir des écarts entre les performances supposées et réelles, en particulier dans les dimensions de l'épanouissement humain et de la vitalité de l'innovation.

Créez des équipes pilotes pour expérimenter de nouvelles approches. Sélectionnez des groupes alliant une grande réactivité et une importance stratégique. Apportez-leur un soutien et une visibilité supplémentaires tout en les protégeant d'une surveillance excessive. Les premiers succès renforcent la confiance et fournissent des exemples pour un déploiement à plus grande échelle.

→ **Implication managériale** : formez un réseau de "champions éternels", comprenant des personnes respectées dans chaque domaine. Réunissez-vous chaque mois pour partager vos expériences et résoudre les problèmes de mise en œuvre. Créez un espace sûr pour exprimer vos doutes tout en maintenant l'élan.

Phase 2 : Mise en œuvre systématique (mois 7 à 18)

La deuxième phase consiste à étendre les projets pilotes couronnés de succès tout en relevant les défis qui se sont présentés. Il faut s'attendre à une certaine résistance à mesure que les changements passent du stade expérimental à celui des attentes. Certains adopteront avec enthousiasme cette perspective à long terme, tandis que d'autres auront du mal à concilier cette vision avec les pressions immédiates.

Mettez en place des processus de planification intégrés, en veillant à ce que toutes les décisions importantes tiennent compte de plusieurs horizons temporels. Au début, cela peut sembler fastidieux, car les équipes doivent apprendre le bilinguisme temporel. Fournissez des modèles et un soutien à la facilitation tout en permettant une adaptation locale. Peu à peu, la réflexion multi-horizons deviendra une partie intégrante du processus décisionnel.

Mettez en œuvre une mesure holistique de la performance, en ajustant les systèmes existants plutôt qu'en les remplaçant entièrement. Ajoutez progressivement de nouveaux indicateurs tout en démontrant leurs liens avec les mesures traditionnelles. Montrez comment l'engagement des employés permet de prédire la performance financière. Démontrez la vitalité de l'innovation pour obtenir un avantage concurrentiel.

Renforcez les boucles de rétroaction. Des gains rapides peuvent être obtenus en améliorant les réponses réflexives immédiates aux questions de sécurité ou de qualité. Une valeur plus profonde émerge des boucles tactiques, qui identifient les modèles et les boucles stratégiques, et reconnaissent les changements fondamentaux. Investissez dans des systèmes et une culture qui favorisent l'apprentissage continu.

Abordez l'évolution de la gouvernance afin de garantir que les structures favorisent à la fois l'intégrité et l'agilité. Cela peut nécessiter des changements dans la composition du conseil d'administration, afin d'apporter des perspectives à plus long terme. Mettez à jour les politiques, en traduisant les principes en conseils pratiques. Renforcez les capacités de prise de décision éthique grâce à des formations basées sur des scénarios.

Lancez des initiatives d'intégration technologique donnant la priorité à l'autonomisation humaine. Sélectionnez des projets qui démontrent une valeur claire tout en renforçant la confiance dans la numérisation axée sur l'humain. Abordez la gouvernance des données en établissant des cadres solides avant les mises en œuvre majeures. Tirez les leçons des premières expériences en ajustant les approches.

Entamez des processus d'adaptation culturelle sur différents marchés. Documentez la manière dont les principes éternels s'expriment localement tout en maintenant une cohérence mondiale. Créez des mécanismes pour partager les enseignements entre les régions. Célébrez les adaptations réussies qui démontrent que l'unité ne nécessite pas l'uniformité.

→ **Implication managériale** : tenez un “journal de mise en œuvre” documentant les défis rencontrés, les solutions tentées et les leçons apprises. Partagez les entrées dans les forums de leadership, en normalisant les difficultés tout en démontrant les progrès réalisés. Construisez une sagesse collective sur le processus de changement.

Phase 3 : Intégration culturelle (mois 18 à 36)

La phase finale consiste à ancrer la pensée éternelle dans l'ADN de l'organisation, afin d'assurer la durabilité au-delà de l'effort de mise en œuvre. Les changements doivent devenir “notre façon de faire les choses ici” plutôt que des initiatives spéciales nécessitant une attention et une énergie constantes.

Intégrez les principes d'éternité dans tous les processus liés aux talents. Le recrutement évalue l'adéquation avec la pensée à long terme. L'intégration met l'accent sur la construction d'un héritage parallèlement aux responsabilités immédiates. Les programmes de développement renforcent les capacités de leadership à plusieurs horizons. La planification de la relève garantit la transmission des valeurs d'une génération à l'autre.

Faites évoluer les structures organisationnelles afin de favoriser une prise de décision décentralisée fondée sur des principes clairs. Réduisez les niveaux hiérarchiques afin de permettre des réponses plus rapides. Renforcez les liens horizontaux afin de faciliter la collaboration et créer des forums pour l'innovation ascendante. Faites confiance aux individus pour prendre les bonnes décisions lorsqu'ils disposent de valeurs claires et d'informations adéquates.

Institutionnalisez les mécanismes d'apprentissage afin que l'amélioration continue devienne un rythme naturel. Les analyses a posteriori devraient devenir des pratiques standardisées. Les plateformes de partage des connaissances permettront de recueillir et de diffuser des informations. Reconnaître les échecs au même titre que les succès permettra de normaliser la prise de risques intelligente et d'accélérer la vitesse d'apprentissage dans toute l'organisation.

Approfondissez les relations avec les parties prenantes afin de refléter un avantage mutuel à long terme plutôt qu'un échange transactionnel. Les partenariats avec les clients doivent aller au-delà des contrats actuels pour inclure le développement des capacités. Les relations avec les fournisseurs doivent impliquer des investissements dans leur durabilité. L'engagement communautaire doit créer une valeur partagée, et les relations avec les investisseurs doivent mettre l'accent sur la création de valeur à long terme.

Développez l'intégration du fonds de solidarité afin de démontrer comment la réussite commerciale et les contributions sociétales se renforcent mutuellement. Les programmes

de bénévolat des employés doivent relier le travail quotidien à un impact plus large. Le partage des témoignages des bénéficiaires inspirera un engagement continu, tandis que la mesure de l'impact démontrera le retour sur investissement social.

Préparez la transition au niveau du leadership afin d'assurer l'évolution du fondateur vers la fondation. Documentez les principes décisionnels afin de garantir la cohérence sans rigidité. Formez plusieurs leaders capables de poursuivre la vision. Créez des artefacts culturels qui préservent les histoires et les valeurs essentielles. Concevez des mécanismes de renouvellement afin d'éviter la sclérose organisationnelle.

→ **Implication managériale** : réalisez des “audits d'éternité” trimestriels afin d'évaluer si les décisions et actions récentes s'alignent sur la construction d'un héritage à long terme. Célébrez les exemples où des sacrifices à court terme ont généré des bénéfices à long terme. Renforcez la confiance dans le fait qu'une perspective éternelle crée un succès durable.

Gérer les risques et maintenir l'élan

La mise en œuvre se heurte inévitablement à des obstacles qui mettent à l'épreuve notre engagement envers une perspective éternelle. Anticiper les défis courants permet de réagir de manière proactive, ce qui contribue à maintenir l'élan même en cas de difficultés.

L'une des menaces les plus courantes est la pression financière. Lorsque les résultats sont en retard, des voix peuvent s'élever pour préconiser l'abandon des investissements à long terme au profit de gains immédiats. Pour contrer cela, établissez des seuils clairs qui permettent de faire la distinction entre les revers temporaires et les questions stratégiques fondamentales. Conservez des fonds de réserve pour pouvoir continuer à investir dans les capacités pendant les périodes de ralentissement. En outre, documentez la manière dont les investissements à long terme précédents ont généré des rendements ; cela peut aider les dirigeants à résister aux pressions à court terme.

Les changements de direction créent également des vulnérabilités. Les nouveaux dirigeants peuvent ne pas partager la même perspective éternelle et se sentir obligés de faire leurs preuves en obtenant des résultats rapides. Atténuez ce risque en mettant en place un plan de succession solide qui garantit l'alignement des valeurs. Créez des protocoles de transition qui incluent une immersion dans l'histoire et les principes d'éternité de l'organisation. Mettez en place des programmes de mentorat qui mettent en relation les nouveaux dirigeants avec les porteurs de culture de longue date.

Les perturbations du marché remettent en question les hypothèses sur l'avenir. Les nouvelles technologies peuvent rendre obsolètes les capacités existantes. Les concurrents peuvent introduire de nouveaux modèles commerciaux et les changements réglementaires peuvent modifier fondamentalement le paysage. Pour réagir efficacement, concentrez-vous sur les besoins humains intemporels plutôt que sur des solutions spécifiques. Maintenez l'agilité organisationnelle pour permettre une adaptation rapide et considérez les perturbations comme des opportunités de flexibilité fondée sur des principes.

Une résistance culturelle peut émerger, en particulier dans les opérations bien établies. Les employés de longue date peuvent percevoir les changements comme une critique implicite des approches passées. Répondez à cela en montrant du respect aux contributions passées tout en expliquant le contexte en évolution qui nécessite de nouvelles

réponses. Impliquez les résistants en tant que traducteurs culturels pour aider à exprimer des principes éternels en termes familiers.

Des défis liés à l'intégration apparaissent lorsque des entreprises acquises rejoignent une organisation. Des cultures et des pratiques différentes peuvent créer des frictions, entraînant des conflits entre le besoin de normalisation et l'importance de l'adaptation locale. Surmontez ces défis grâce à une assimilation culturelle patiente, en identifiant les alignements essentiels par rapport aux variations acceptables. Concentrez vos efforts d'intégration sur les valeurs communes et les résultats souhaités plutôt que d'imposer des processus uniformes.

→ **Implication managériale :** créez un “réseau de détection des risques” qui intègre diverses perspectives afin de surveiller les défis liés à la mise en œuvre. Réunissez-vous chaque mois pour examiner les signaux d'alerte précoce et ajuster les approches. Restez optimiste tout en reconnaissant honnêtement les difficultés.

CONCLUSION

L'héritage que nous laissons

DÉTERMINÉ AUJOURD'HUI, DURABLE POUR TOUJOURS

Alors que je termine ces réflexions sur l'éternité, je reviens à ce moment de 1985 où tout a commencé. Face à cette entreprise en difficulté, je ne pouvais pas prévoir l'organisation mondiale que nous allions devenir. Pourtant, quelque chose en ce moment-là contenait les germes de tout ce qui allait suivre. L'engagement envers le potentiel humain, la croyance en une entreprise fondée sur des principes et la détermination à construire quelque chose de significatif étaient présents dès le début.

C'est l'enseignement le plus profond de l'éternité : ce qui compte le plus n'existe pas dans les grandes stratégies ou les futurs lointains, mais dans les choix présents alignés sur des valeurs intemporelles. Chaque jour, à travers d'innombrables décisions, grandes et petites, nous créons l'héritage que nous laisserons. L'éternel n'existe que dans le présent, mais les actions présentes créent les réalités futures.

Les trois métamorphoses fournissent une sagesse pratique pour cette écriture. Le Chameau nous enseigne qu'accepter des défis dignes de ce nom renforce notre force et sert nos réalisations futures. Le Lion nous montre que briser les limites inutiles crée un espace pour une contribution authentique. L'Enfant révèle la joie de la création, générant l'énergie nécessaire pour soutenir l'effort malgré les difficultés.

Mais il ne s'agit pas là d'étapes à franchir de manière séquentielle. Ce sont des capacités à incarner simultanément. Au cours d'une semaine donnée, nous devons supporter les fardeaux nécessaires avec la patience du Chameau, défier les contraintes dépassées avec le courage du Lion et créer de nouvelles possibilités avec l'innocence de l'Enfant. La maîtrise consiste à passer avec fluidité d'un mode à l'autre selon les situations.

Le paradoxe qui consiste à construire pour l'éternité tout en restant adaptable est résolu par la compréhension qu'ils se renforcent mutuellement. Des valeurs fortes donnent confiance pour oser l'expérimentation. Une adaptation réussie renforce la pertinence des principes fondamentaux. À l'image de la double hélice de notre imagerie, la permanence et le changement s'entremêlent, créant des modèles d'évolution durable.

La synthèse que nous réalisons

Ce que nous recherchons, ce n'est pas seulement la longévité de l'entreprise, mais une pertinence perpétuelle. Il ne s'agit pas seulement de survivre au temps, mais de répondre aux besoins humains à travers le temps. Il ne s'agit pas seulement de maintenir ce qui était, mais de devenir continuellement ce qui est nécessaire. Cela nécessite une intégration sophistiquée de multiples capacités rarement combinées.

Nous devons être à la fois traditionalistes, attachés à la sagesse accumulée au fil du temps, et innovateurs, créateurs de nouvelles possibilités. Nous devons être idéalistes, poursuivant des objectifs nobles, tout en étant pragmatiques, obtenant des résultats concrets. Nous devons être individualistes, respectueux de la singularité humaine, et communautaristes, bâtisseurs d'une force collective.

Cette synthèse ne peut être réalisée en cherchant simplement un juste milieu entre les extrêmes. Nous devons plutôt développer la capacité d'exprimer pleinement des idées apparemment opposées. Nous devons nous engager pleinement dans la préservation, ce qui nous donnera la liberté d'innover. Nous devons respecter totalement la dignité individuelle tout en favorisant une véritable unité d'équipe. En outre, nous devons maintenir des principes éthiques absolus tout en permettant une flexibilité tactique infinie.

Les années passées à construire Altrad m'ont appris qu'une telle synthèse est possible. Nous avons conservé un esprit entrepreneurial tout en développant nos capacités institutionnelles. Nous avons honoré les cultures locales tout en renforçant la cohérence mondiale. Nous avons servi les intérêts des actionnaires tout en soutenant toutes les parties prenantes. Pas de manière parfaite, mais sincère, prouvant ainsi qu'il est possible de réussir de manière intégrée.

La clé pour surmonter les défis réside dans le fait d'avoir un objectif transcendant, qui fournit un contexte permettant de concilier des idées apparemment opposées. Lorsque nous prenons des décisions basées sur le principe de "construire un monde durable", les compromis deviennent des opportunités pour la créativité. Nous devons nous demander : comment nos choix peuvent-ils répondre à la fois aux besoins immédiats et à la durabilité à long terme ? Comment pouvons-nous réaliser des profits tout en contribuant à l'épanouissement humain ? Ces questions favorisent des solutions innovantes que la pensée conventionnelle "soit l'un, soit l'autre" néglige souvent.

→ **Implication managériale** : rédigez votre propre synthèse décrivant comment vous intégrez personnellement des aspects apparemment opposés dans votre leadership. Partagez-la avec votre équipe et invitez-la à vous faire part de ses observations sur les moments où vous réussissez et ceux où vous rencontrez des difficultés dans cette intégration. Montrez l'exemple en assumant votre vulnérabilité, ce qui favorisera la croissance.

Ce que nous laissons derrière nous

L'héritage n'est pas ce que nous gravons dans la pierre, mais ce que nous ancrons dans la culture. Ce ne sont pas les monuments que nous construisons, mais les capacités que nous développons. Ce n'est pas la richesse que nous accumulons, mais les opportunités que nous créons. Chaque interaction renforce ou affaiblit les fondations sur lesquelles les autres construisent.

Je pense à la responsable de la maintenance qui nous a rejoints en 1987, qui a appris nos valeurs par la pratique, et non par la théorie, et qui les enseigne aujourd'hui à travers les continents. Son héritage se multiplie à travers chaque personne qu'elle forme. Je pense à l'ingénieur qui s'est demandé pourquoi la conception des échafaudages n'avait pas évolué, qui a mené des innovations améliorant la sécurité tout en réduisant les coûts, et qui a transformé les normes de l'industrie. Son héritage vit dans chaque travailleur qui rentre chez lui sain et sauf.

Ces héritages individuels s'entremêlent pour créer un tissu institutionnel plus solide que n'importe quel fil. Des milliers de contributions de ce type s'accumulent pour former le caractère organisationnel qui transcende tout mandat individuel. C'est ainsi que les institutions deviennent véritablement éternelles : non pas par la préservation, mais par la régénération continue.

L'ère numérique crée de nouvelles formes d'héritage grâce à la préservation des connaissances et à l'extension des connexions. Mais la technologie ne fait qu'amplifier ce que les humains créent. Les systèmes les plus sophistiqués ne peuvent remplacer la sagesse acquise par l'expérience, les valeurs démontrées par le comportement ou les relations construites par la confiance.

→ **Implication managériale** : ne documentez pas seulement les décisions, mais aussi le raisonnement qui les sous-tend. Les futurs dirigeants doivent comprendre pourquoi certains choix ont été faits, et pas seulement ce qui a été choisi. Créez des systèmes qui capturent le contexte en plus du contenu.

LE FONDS DE DOTATION ALTRAD SOLIDARITÉ : L'ÉTERNITÉ EN ACTION

En créant le fonds de dotation Altrad Solidarité, nous avons donné une expression tangible à notre vision éternelle. Ce fonds représente plus qu'un simple don caritatif ; il incarne notre engagement à construire quelque chose qui survivra à l'entreprise elle-même. À travers le soutien à l'éducation, les initiatives en matière de santé et le développement communautaire, nous investissons dans le potentiel humain à travers les générations.

Le fonds fonctionne selon des principes qui reflètent notre philosophie d'entreprise. Nous ne nous contentons pas de fournir des ressources, nous développons des capacités. Nous ne créons pas de dépendances, nous favorisons l'indépendance. Nous n'imposons pas de solutions, nous soutenons les initiatives locales, car nous comprenons que les communautés connaissent mieux que quiconque leurs propres besoins.

Prenons l'exemple de notre programme de bourses qui soutient les étudiants en ingénierie issus de milieux défavorisés. Au-delà de l'aide financière, nous offrons un mentorat, des possibilités de stages et un lien avec nos valeurs. Ces étudiants deviennent non seulement des professionnels qualifiés, mais aussi les porteurs de notre engagement à construire un avenir durable. Beaucoup d'entre eux sont aujourd'hui à l'origine de transformations dans leurs communautés, multipliant ainsi l'impact au-delà de notre portée directe.

Les initiatives en matière de santé mettent l'accent sur les soins préventifs et le renforcement des capacités plutôt que sur le simple traitement des symptômes. En formant les agents de santé locaux et en créant des cliniques durables, nous mettons en place des

infrastructures pérennes qui continuent de servir les communautés longtemps après l'investissement initial. Cette approche reflète la sagesse de l'étape Enfant : construire pour le plaisir de créer et pour les bénéfices futurs plutôt que pour une reconnaissance immédiate.

Les projets de développement communautaire mettent l'accent sur la collaboration et l'appropriation locale. Lorsque nous soutenons la construction d'écoles dans des régions reculées, nous impliquons l'ensemble des communautés dans la planification et la mise en œuvre. Cela permet de garantir que les installations répondent à des besoins réels tout en renforçant les capacités locales en matière d'entretien et d'expansion. Les écoles deviennent des atouts pour la communauté, et non des monuments corporatifs.

La structure de gouvernance du fonds garantit la continuité au-delà du leadership actuel. Les administrateurs indépendants comprennent des représentants de la communauté, ce qui garantit que les décisions reflètent les besoins des parties prenantes plutôt que la convenance des entreprises. La structure de la dotation fournit un financement perpétuel indépendant des cycles économiques. Cette conception institutionnelle incarne la pensée éternelle : créer des systèmes qui fonctionnent au-delà des fondateurs.

→ **Implication managériale** : réfléchissez à la manière dont les activités de votre service pourraient créer des avantages durables pour la communauté. Même les fonctions opérationnelles peuvent intégrer une valeur sociale. Les achats peuvent donner la priorité aux fournisseurs locaux. Les formations peuvent inclure des membres de la communauté. Les installations peuvent avoir une double fonction.

CONSTRUIRE UNE INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE ÉTERNELLE

La technologie présente à la fois des opportunités et des défis pour une réflexion éternelle. Les outils numériques peuvent préserver et transmettre des connaissances à travers le temps et l'espace, mais ils peuvent également créer des dépendances et des vulnérabilités qui compromettent la résilience à long terme. La clé réside dans le fait d'aborder la technologie comme un serviteur de l'objectif humain plutôt que comme un maître.

Notre transformation numérique est guidée par des principes qui garantissent que la technologie renforce les liens humains au lieu de les remplacer. Lorsque nous mettons en œuvre des systèmes de gestion de projet, nous les concevons de manière à amplifier la collaboration plutôt qu'à l'automatiser. Lorsque nous déployons l'IA pour la surveillance de la sécurité, nous la positionnons comme un complément au jugement humain plutôt que comme un substitut.

La gouvernance des données devient un impératif éthique lorsque l'on construit pour l'éternité. Chaque information que nous recueillons sur nos employés, nos clients ou nos communautés représente une confiance qui nécessite une gestion prudente. Nous devons trouver un équilibre entre la transparence qui favorise l'innovation et la confidentialité qui protège la dignité. Cet équilibre ne peut être atteint par des politiques seules, mais nécessite d'intégrer des considérations éthiques dans chaque décision technologique.

Considérons notre approche de l'adoption de l'intelligence artificielle. Plutôt que de rechercher l'IA uniquement pour des raisons d'efficacité, nous évaluons chaque application selon trois critères : améliore-t-elle les capacités humaines ? Respecte-t-elle la dignité

humaine? Sert-elle notre objectif éternel? Ce cadre nous a amenés à investir massivement dans l'IA au service de la prévision de la sécurité, tout en rejetant les applications qui auraient réduit l'emploi humain sans créer de nouvelles opportunités.

Le concept d'héritage numérique va au-delà des systèmes d'entreprise pour englober les contributions individuelles. Nous créons des plateformes où les employés peuvent documenter leurs innovations, partager les leçons apprises et préserver la mémoire institutionnelle. Mais nous concevons ces systèmes de manière à encourager une participation active plutôt qu'un archivage passif. La connaissance vit à travers son application, et non par son simple stockage.

La cybersécurité devient une forme de résilience institutionnelle lorsqu'elle est considérée dans une perspective éternelle. Protéger les actifs numériques signifie préserver non seulement les opérations actuelles, mais aussi les connaissances et les relations accumulées. Chaque mesure de sécurité représente un engagement envers les parties prenantes qui nous confient leurs données et dépendent de nos systèmes.

→ **Implication managériale** : lors de l'évaluation de nouvelles technologies, créez des critères d'évaluation incluant l'impact humain à long terme en plus des avantages opérationnels immédiats. Impliquez diverses parties prenantes afin de garantir que les décisions soient prises en tenant compte de multiples perspectives.

LE RÔLE DE LA GOUVERNANCE DANS LE RENOUVELLEMENT PERPÉTUEL

Les structures de gouvernance conçues pour les rapports trimestriels sont souvent en contradiction avec la pensée éternelle. Nous devons repenser la gouvernance comme une gestion s'étendant sur plusieurs générations plutôt que comme une simple conformité aux réglementations. Cela nécessite des changements fondamentaux dans le fonctionnement des conseils d'administration, l'évaluation des dirigeants et la prise de décisions.

La composition de notre conseil d'administration reflète notre engagement en faveur d'une vision à long terme. Nous comptons parmi nos membres des personnes qui apportent non seulement leur expertise du secteur, mais aussi une profondeur philosophique et un intérêt sincère pour le développement durable. Les discussions du conseil d'administration consacrent beaucoup de temps aux considérations patrimoniales, parallèlement aux performances financières. Nous nous demandons : comment les décisions prises aujourd'hui seront-elles jugées dans vingt ans?

Les structures de rémunération des dirigeants équilibrent les résultats immédiats et la création de valeur à long terme. Les indicateurs de performance comprennent le développement des capacités, le renforcement de la culture et l'adoption de pratiques durables, en plus des mesures financières traditionnelles. Cela garantit que les dirigeants ne peuvent pas atteindre leur réussite personnelle au détriment de la santé de l'institution.

La gestion des risques va au-delà de la protection des actifs pour préserver la capacité de régénération. Nous évaluons les risques non seulement en fonction de leur probabilité et de leur impact, mais aussi en fonction de leur effet sur notre capacité à remplir notre mission éternelle. Les risques de réputation qui menacent la confiance des parties prenantes ont le même poids que les risques opérationnels qui affectent l'efficacité.

La planification de la relève devient une responsabilité sacrée lorsqu'il s'agit de construire pour l'éternité. Nous formons simultanément plusieurs générations de dirigeants, en veillant à ce que la sagesse soit transmise en même temps que l'autorité. Les programmes de développement du leadership mettent l'accent sur la compréhension philosophique et l'incarnation des valeurs, parallèlement aux compétences.

Le calendrier de gouvernance institutionnalise la réflexion à long terme grâce à des examens réguliers de l'impact multigénérationnel. Les sessions stratégiques annuelles commencent par une vision à 20 ans avant d'aborder les priorités immédiates. Les examens trimestriels incluent les progrès en matière de renforcement des capacités et les indicateurs culturels, parallèlement aux résultats financiers.

La transparence sert à la fois la responsabilité et l'inspiration. Nous communiquons non seulement ce que nous avons accompli, mais aussi pourquoi cela est important pour l'héritage à long terme. Les rapports destinés aux parties prenantes comprennent des récits sur le développement humain ainsi que des états financiers. Cette transparence renforce la confiance tout en sensibilisant les parties prenantes à notre perspective éternelle.

→ **Implication managériale** : organisez les réunions d'équipe de manière à inclure une discussion sur l'impact à long terme parallèlement aux priorités immédiates. Posez régulièrement la question suivante : "En quoi cette décision sert-elle la génération de nos petits-enfants?"

PRINCIPES MONDIAUX, SAGESSE LOCALE

Pour bâtir des organisations mondiales dans une perspective éternelle, il faut trouver un équilibre délicat entre principes universels et adaptation locale. À l'instar des rivières qui conservent leur caractère essentiel tout en s'adaptant au terrain, nous devons nous adapter à des contextes divers sans perdre notre identité.

La tension entre standardisation et localisation se résout en comprenant ce qui doit rester constant et ce qui doit s'adapter. Les valeurs fondamentales – courage, humilité, respect, solidarité, convivialité – se traduisent dans toutes les cultures, même si leur expression varie. L'engagement en matière de sécurité reste absolu, tandis que les pratiques de sécurité reflètent les conditions et les réglementations locales.

Notre expérience en matière d'intégration d'acquisitions à travers les continents nous a enseigné de précieuses leçons sur la sensibilité culturelle. Les premières tentatives d'imposition de systèmes uniformes ont suscité une résistance et détruit le savoir-faire local accumulé au fil des décennies. Nous avons plutôt appris à identifier les principes essentiels tout en respectant les pratiques établies qui répondent efficacement aux besoins locaux.

Prenons l'exemple de nos opérations au Moyen-Orient, où l'établissement de relations suit des rythmes différents de ceux des contextes européens. Plutôt que d'imposer des structures de réunion occidentales, nous nous sommes adaptés aux coutumes locales tout en maintenant notre engagement en faveur de la transparence et de l'éthique. Ce respect de la sagesse locale a renforcé notre culture plutôt que de l'affaiblir.

L'approche "glocale" nécessite un leadership sophistiqué capable de gérer les paradoxes. Les dirigeants doivent être à la fois les gardiens des normes mondiales et les champions de l'innovation locale. Ils doivent garantir la cohérence sans imposer la

conformité. Cela nécessite une compréhension approfondie des principes universels et des contextes culturels.

La langue présente des défis et des opportunités particuliers. Bien que l'anglais soit la langue commune des affaires, nous encourageons la communication multilingue, car nous reconnaissons que les valeurs et la sagesse s'expriment souvent avec plus de force dans la langue maternelle. Les documents importants ne traduisent pas seulement les mots, mais aussi les significations sous-jacentes, afin que les concepts trouvent un écho au-delà des frontières linguistiques.

Le partage des connaissances entre les régions enrichit notre sagesse collective. Les solutions développées pour les opérations minières australiennes inspirent des innovations dans le secteur européen de la construction. Les pratiques de sécurité des plateformes offshore améliorent la gestion des sites terrestres. Cette pollinisation croisée est possible parce que nous conservons un langage commun de valeurs tout en célébrant la diversité des approches.

→ **Implication managériale** : lorsque vous travaillez dans un contexte multiculturel, prenez le temps de comprendre les contextes locaux avant de proposer des changements. Demandez aux équipes locales de vous transmettre leur sagesse avant de partager la vôtre. Créez des ponts entre les normes mondiales et l'excellence locale.

CRÉER UNE CAPACITÉ D'INNOVATION PERPÉTUELLE

L'innovation au service de l'éternité diffère de l'innovation qui suit les tendances. Nous recherchons des améliorations révolutionnaires dans les besoins humains fondamentaux plutôt que des nouveautés superficielles. Cela nécessite de la patience, d'accepter des cycles de développement plus longs tout en maintenant l'urgence des améliorations en matière de sécurité et de durabilité.

Notre philosophie en matière d'innovation équilibre simultanément trois horizons. Le premier horizon se concentre sur l'amélioration continue des services existants : rendre les échafaudages plus sûrs, les solutions d'accès plus efficaces et les systèmes de protection plus fiables. Ces innovations progressives s'accumulent au fil du temps pour aboutir à des progrès substantiels.

Le deuxième horizon explore les possibilités adjacentes où nos capacités créent une nouvelle valeur. La technologie des jumeaux numériques pour la planification des infrastructures, la maintenance prédictive à l'aide de capteurs IoT et les systèmes de construction modulaires représentent des extensions naturelles de nos compétences clés. Ces innovations font le lien entre les opérations actuelles et les possibilités futures.

Le troisième horizon examine les changements transformationnels qui pourraient redéfinir notre secteur. Il s'agit notamment de la recherche sur les matériaux d'échafaudage biodégradables, les solutions d'accès conçues par l'IA qui optimisent à la fois la sécurité et l'efficacité, et les approches de l'économie circulaire pour la gestion du cycle de vie des équipements. Ces recherches ne produiront peut-être pas de résultats immédiats, mais elles nous positionnent pour les transitions fondamentales à venir.

La gouvernance de l'innovation garantit l'équilibre entre les horizons tout en respectant les limites éthiques. Nous évaluons les innovations non seulement en fonction de leur

faisabilité technique et de leur viabilité commerciale, mais aussi en fonction de leur adéquation avec notre objectif éternel. Cette innovation contribue-t-elle à l'épanouissement humain? Respecte-t-elle les limites environnementales? Renforce-t-elle ou affaiblit-elle nos valeurs?

Lorsque l'on poursuit l'innovation dans une perspective à long terme, l'échec devient un enseignant plutôt qu'un ennemi. Nous documentons les leçons tirées des expériences infructueuses avec autant de soin que nous célébrons les succès. Ces connaissances accumulées deviennent un atout institutionnel qui guide nos efforts futurs. Chaque échec nous rapproche des percées en éliminant les voies improductives.

Les approches de partenariat reflètent une réflexion à long terme. Plutôt que d'extraire de la valeur de nos partenaires technologiques ou collaborateurs universitaires, nous construisons des relations mutuellement bénéfiques qui s'étendent sur plusieurs décennies. Ces partenariats créent des écosystèmes d'innovation où les idées circulent librement et où le succès se multiplie plutôt que de se diviser.

→ **Implication managériale** : allouez du temps et des ressources aux trois horizons de l'innovation. Protégez la recherche à long terme des pressions à court terme tout en veillant à ce que l'amélioration continue ne s'arrête jamais. Créez des espaces sûrs pour l'expérimentation où l'apprentissage prime sur le succès immédiat.

ÉPILOGUE : L'ÉTERNEL MOMENT DU CHOIX

Au moment où j'écris ces mots, je suis conscient qu'ils ne représentent pas une conclusion, mais une continuation. Chaque fin devient un commencement lorsqu'on construit pour l'éternité. Ce que nous appelons conclusion marque simplement une transition de la réflexion à l'action, de la compréhension à la mise en œuvre, de la contemplation individuelle à la création collective.

Le parcours à travers les métamorphoses de Nietzsche – du fardeau du Chameau à la libération du Lion, en passant par la joie créative de l'Enfant – retrace à la fois l'évolution personnelle et organisationnelle. Cependant, ces étapes ne représentent pas une progression linéaire, mais un renouveau cyclique. Nous devons parfois revenir à la discipline du Chameau, redécouvrir le courage du Lion et renouer avec l'émerveillement de l'Enfant. L'éternité émerge de cette navigation consciente entre les étapes, selon les circonstances.

L'appel à l'éternité quotidienne

L'éternité n'est pas un objectif lointain, mais un choix présent. Chaque décision que nous prenons aujourd'hui renforce ou affaiblit les fondations sur lesquelles d'autres construiront demain. Lorsqu'une responsable de la sécurité insiste pour suivre les procédures appropriées malgré la pression du calendrier, elle contribue à créer un impact durable. Lorsqu'un chef de projet prend le temps d'encadrer un collègue junior, il construit un héritage. Lorsqu'une administratrice suggère des améliorations de processus qui servent mieux les parties prenantes, elle joue un rôle dans la construction de l'avenir.

Ces moments de choix s'accumulent comme des grains de sable pour former de puissantes dunes. Si aucun grain ne semble significatif en soi, ensemble, ils créent des paysages

qui influencent les générations futures. De même, nos décisions quotidiennes se combinent pour créer un caractère organisationnel qui perdure au-delà de toute contribution individuelle.

Le test de l'éternel retour sert de guide pratique : si cette action était répétée à l'infini, créerait-elle un monde dans lequel nous voudrions vivre ? Cette question transforme les décisions routinières en choix moraux. Elle relie les pressions immédiates aux conséquences durables et nous rappelle que nous façonnons l'avenir par nos choix présents.

→ **Implication managériale** : à la fin de la journée, identifiez trois décisions que vous avez prises. Appliquez le test de l'éternel retour à chacune d'elles. Comment la répétition infinie de ces choix façonnerait-elle le monde ? Que choisiriez-vous différemment demain ?

Le paradoxe résolu

Tout au long de cette exploration, nous avons été confrontés à une tension apparente entre adaptabilité et permanence. La solution ne réside pas dans le choix de l'une plutôt que de l'autre, mais dans la compréhension de leur interdépendance. L'adaptabilité sans objectif devient dérive. L'objectif sans adaptabilité devient rigidité. Ensemble, ils créent une stabilité dynamique, permettant aux organisations de couler comme des rivières, en mouvement constant mais essentiellement cohérentes.

La résolution de ce paradoxe nécessite une réflexion sophistiquée, plus à l'aise avec la logique "à la fois/et" qu'avec la logique "soit/ou". Nous devons être à la fois rentables et déterminés, efficaces et humains, mondiaux et locaux, innovants et traditionnels. Ces aspirations jumelées ne sont pas contradictoires lorsque nous comprenons que chacune rend l'autre possible à un niveau plus profond.

La métaphore de la double hélice illustre bien cette idée essentielle. Notre capacité d'adaptation et notre éternité ne coexistent pas simplement : elles se renforcent activement l'une l'autre grâce à leur entrelacement. Chaque tour de l'hélice représente la croissance au fil du temps, aucune des deux brins ne dominant, mais toutes deux étant essentielles à l'intégrité structurelle.

Le pacte multigénérationnel

Construire pour l'éternité établit une alliance implicite avec les générations futures. Nous nous engageons à laisser l'organisation et le monde dans un état meilleur que celui dans lequel nous les avons trouvés. Cette alliance ne peut être imposée légalement, mais elle a un poids moral qui transcende tout contrat.

Les générations futures ne nous jugeront pas sur nos résultats trimestriels, mais sur nos siècles trimestriels, c'est-à-dire sur la manière dont nos décisions ont façonné les possibilités à long terme. Elles nous demanderont si nous avons consommé ou créé, si nous avons exploité ou investi, si nous avons servi nos propres intérêts ou si nous avons contribué à l'histoire continue de l'humanité.

Cette perspective multigénérationnelle transforme notre façon d'évaluer le succès. Le sacrifice à court terme pour un bénéfice à long terme devient rationnel plutôt qu'idéaliste. Investir dans des capacités qui ne mûriront pas avant des décennies prend tout son sens

lorsqu'on pense en termes de générations plutôt que de trimestres. La gestion responsable de l'environnement devient un intérêt personnel bien compris.

Le testament vivant

L'éternité d'Altrad ne se trouve pas dans des documents archivés ou des artefacts préservés, mais dans le témoignage vivant des personnes dont nous avons touché la vie et développé les capacités. Chaque personne formée dans le cadre de nos programmes d'apprentissage perpétue notre engagement envers l'excellence. Chaque communauté desservie par les infrastructures que nous avons aidé à construire fait l'expérience de nos valeurs en action. Chaque innovation améliorant la sécurité des travailleurs prolonge notre objectif de protection.

Ce témoignage vivant se multiplie au-delà de toute mesure. L'ingénierie que nous formons en forme à son tour des dizaines d'autres tout au long de sa carrière. Les normes de sécurité que nous mettons en place influencent des secteurs entiers. Les pratiques durables que nous démontrons inspirent nos concurrents comme nos partenaires. L'impact se propage à travers les réseaux humains d'une manière qu'aucun algorithme ne peut suivre.

Considérer l'héritage comme un témoignage vivant plutôt que comme un monument statique change fondamentalement notre approche. Nous nous concentrons sur la plantation de graines plutôt que sur la construction de statues. Nous investissons dans les capacités plutôt que dans les simples ressources. Nous mesurons le succès à l'aune de ce qui continue de croître plutôt que de ce qui reste inchangé.

Le mandat pratique

Ce texte et les idées partagées lors du prochain séminaire n'ont aucune valeur s'ils ne sont pas correctement mis en œuvre. Comprendre sans agir est bien plus préjudiciable que l'ignorance, car cela gaspille le potentiel des connaissances acquises. C'est pourquoi je mets au défi chaque lecteur, qu'il soit cadre ou ingénieur, administrateur ou apprenti, de transformer ces concepts en engagements concrets.

Pour les cadres supérieurs : examinez chaque décision importante dans une perspective à long terme. Demandez-vous comment vos choix contribuent à la création de valeur à long terme pour les générations futures. Concevez des structures de gouvernance qui équilibrent les besoins immédiats et les objectifs à long terme. Donnez l'exemple de vos valeurs de manière cohérente, en particulier sous pression. Investissez dans des capacités qui se développeront au fil du temps. Partagez des anecdotes qui relient le travail quotidien à un objectif durable.

Pour les cadres intermédiaires : créez un environnement de sécurité psychologique qui encourage l'innovation et l'honnêteté. Reliez régulièrement le travail des membres de votre équipe à l'objectif de l'organisation.

Équilibrez les résultats à court terme et les objectifs de développement à long terme. Documentez les leçons apprises à l'aide de données. Encouragez la collaboration entre les différents services. Célébrez les décisions prises en accord avec les valeurs fondamentales, même lorsqu'elles ont un coût.

À tous les employés : reconnaissez l'importance éternelle de votre travail. Partagez généreusement vos connaissances avec les autres. Encadrez vos collègues, que ce soit de manière formelle ou informelle. Suggérez des améliorations qui servent mieux les

intérêts des parties prenantes. Faites preuve de courage lorsque vous êtes confrontés à des dilemmes éthiques. Établissez des relations qui vont au-delà des simples transactions. Efforcez-vous de rendre chaque interaction meilleure que vous ne l'avez trouvée.

Pour nous tous : rappelez-vous que l'éternité commence maintenant. Nous n'avons pas besoin d'attendre les moments parfaits ou les circonstances idéales. Chaque jour offre des opportunités de créer une valeur durable. Chaque interaction est une occasion de partager notre sagesse. Chaque défi nous invite à démontrer nos valeurs sous pression.

L'éternel présent

À la fin de ce texte et de ce séminaire, un nouveau chapitre commence. Vous reprenez vos responsabilités quotidiennes avec une nouvelle perspective sur leur signification éternelle. L'épreuve ne se déroule pas dans les salles de conférences, mais sur les chantiers, non pas dans les présentations, mais dans la pratique, non pas dans les mots, mais dans les actes.

Je pense à vous qui devrez prendre des décisions difficiles dans les mois à venir. Les pressions du marché vous pousseront à faire des compromis. Les changements technologiques exigeront des adaptations. Les défis liés au personnel mettront votre patience à rude épreuve. Dans ces moments-là, rappelez-vous que vous ne faites pas que résoudre les problèmes d'aujourd'hui, mais que vous façonnez les possibilités de demain. Vous ne vous contentez pas de gérer des ressources, mais vous préservez un héritage.

Une perspective éternelle ne facilite pas les décisions, mais clarifie ce qui importe. Lorsque vous devez choisir entre un gain à court terme et une valeur à long terme, le choix devient évident. Lorsque vous devez choisir entre préserver le statu quo et être pionnier dans l'amélioration, le courage vous montre la voie. Lorsque vous devez équilibrer les intérêts des parties prenantes, la sagesse inclusive guide la résolution.

L'histoire continue

L'histoire d'Altrad se poursuit à travers chacun d'entre nous. Nous ne sommes pas la conclusion, mais un chapitre actuel d'un récit qui s'étend au-delà de notre époque. Les générations futures liront notre chapitre en fonction des conséquences de nos choix. Quelle histoire y trouveront-elles ?

Découvriront-elles une organisation qui a su faire face aux bouleversements avec sagesse, en s'adaptant tout en conservant son identité ? Verront-elles des dirigeants qui ont choisi la voie difficile mais juste plutôt que la voie facile mais erronée ? Trouveront-elles une culture où la contribution de chacun compte et où le bien-être de toutes les parties prenantes est pris en considération ? Hériteront-elles des capacités qui leur permettront de relever leurs propres défis avec confiance ?

Nos actions quotidiennes répondent à ces questions. Nous écrivons l'histoire d'Altrad non pas avec des stylos, mais à travers nos pratiques, non pas avec des proclamations, mais avec persévérance, et non pas avec des monuments, mais à travers le mentorat.

Le paradoxe final

Le paradoxe le plus profond de l'éternité réside dans son immédiateté. Nous ne pouvons atteindre demain qu'à travers aujourd'hui. Nous ne pouvons construire un héritage

sans faire des choix dans le présent. Nous ne pouvons créer une valeur durable sans agir dans le présent. L'éternité n'existe pas dans un avenir lointain, mais dans l'éternel présent du choix conscient.

Cette immédiateté rend l'éternité accessible à tous, indépendamment de leur position ou de leur pouvoir. L'apprenti qui apprend les procédures de sécurité appropriées contribue à l'éternité. Le comptable qui veille à l'intégrité financière aide à maintenir l'éternité. Le cadre qui privilégie la valeur à long terme plutôt que le gain à court terme façonne l'éternité. Chaque personne est l'auteur de l'éternité à travers sa sphère d'influence.

Comprendre cela démocratise la création d'un héritage. L'éternité devient non seulement le privilège des fondateurs et des cadres, mais aussi le droit inaliénable de chaque individu qui choisit de construire plutôt que de simplement consommer, de contribuer plutôt que de simplement exploiter, et de servir plutôt que de simplement réussir.

L'aube des possibilités

Tout comme l'aube dans le désert apporte de nouvelles possibilités après la nuit la plus sombre, ce texte et le séminaire à venir marquent le début d'une nouvelle ère. Vous ne portez pas un fardeau, mais une opportunité. Vous ne portez pas le poids des attentes, mais les ailes du possible. Vous n'êtes pas confrontés aux contraintes de la tradition, mais à la liberté de créer une tradition qui mérite d'être préservée.

Le soleil se lève sur le parcours continu d'Altrad. Au cours des quarante dernières années, nous sommes passés d'une entreprise unique en difficulté à une force mondiale au service du bien. Les quarante prochaines années seront déterminées par les choix que nous faisons aujourd'hui. Le siècle à venir reposera sur les fondations que nous établissons aujourd'hui. Le millénaire à venir dépendra des valeurs que nous inculquons de manière permanente.

Pourtant, nous ne devons pas nous laisser submerger par l'immensité du temps. L'éternité se construit à travers les instants. L'héritage s'accumule à travers les décisions. Le but est atteint à travers les pratiques. Nous devons simplement accomplir ce qui nous incombe en étant conscients de son importance durable.

L'invitation éternelle

C'est pourquoi je vous invite, non, je vous mets au défi de considérer votre travail avec un regard éternel. Quel que soit votre rôle, quelle que soit la routine de vos tâches, quelle que soit votre ancienneté, vous avez le pouvoir de créer une valeur durable. Vous avez la capacité de renforcer les fondations sur lesquelles d'autres s'appuieront. Vous portez la responsabilité de choix dont les conséquences se répercutent à travers le temps.

Cette invitation va au-delà des simples obligations professionnelles; elle appelle à une transformation personnelle. S'efforcer de devenir une personne digne de l'éternel retour, quelqu'un dont la vie est apte à se répéter à l'infini sans regret, représente la plus grande réussite pour l'humanité. Lorsque nous cultivons des identités que nous choisirions d'incarner pour toujours, nous créons des êtres qui méritent l'éternité.

Cependant, cette invitation comporte également des risques. Construire une vie destinée à l'éternité nécessite souvent de sacrifier les plaisirs immédiats. Elle exige que nous

choisissions les chemins les plus difficiles, même lorsque les options les plus faciles nous tentent. Elle insiste sur l'adhésion à la vérité lorsque la tromperie est séduisante.

Elle exige la foi que faire ce qui est juste s'avérera finalement bénéfique, même lorsque les preuves mettent du temps à se concrétiser.

Mais quelle alternative existe-t-il? Construire uniquement pour le trimestre nous condamne à une existence trimestrielle. Ne répondre qu'aux besoins immédiats nous laisse éternellement affamés. Ne rechercher que le succès matériel crée une pauvreté spirituelle. Nous sommes des êtres faits pour l'éternité; nier cette nature nous diminue.

Le cercle de clôture

Nous terminons là où nous avons commencé, mais transformés par le chemin parcouru. Nous avons commencé par reconnaître la tension entre adaptabilité et permanence. Nous avons découvert qu'elles cohabitent plutôt qu'elles ne s'opposent. Nous avons appris que servir l'éternité nécessite d'accepter le changement, tandis qu'un changement significatif nécessite un objectif éternel.

Le cercle se referme, mais la spirale continue de monter. Chaque révolution apporte une compréhension plus profonde et des capacités plus élevées. Ce qui semblait paradoxal se révèle être un partenariat. Ce qui apparaissait comme une contrainte devient une libération. Ce qui semblait être un fardeau se transforme en privilège.

Lorsque vous retournerez au travail, gardez cette compréhension à l'esprit : l'échafaudage que vous concevez soutient non seulement la construction d'aujourd'hui, mais façonne également les communautés de demain. Les normes de sécurité que vous respectez ne protègent pas seulement les travailleurs actuels, elles fixent également des attentes qui profiteront à des millions de personnes à l'avenir. Les relations que vous établissez favorisent les réseaux de confiance, permettant des réalisations qui dépassent notre imagination.

L'héritage vivant

Alors que j'approche de la fin de mon propre parcours, je vois clairement que le véritable héritage d'Altrad ne réside pas dans les réalisations que je peux revendiquer, mais dans le potentiel que vous allez réaliser. Chaque personne qui lit ces mots porte en elle des possibilités que je ne peux imaginer. Chaque équipe qui applique ces principes crée une valeur que je ne peux mesurer. Chaque innovation inspirée par une pensée éternelle génère des avantages que je ne peux prévoir.

C'est là la véritable nature de l'héritage : il se multiplie au-delà de l'imagination de son fondateur grâce aux contributions d'autrui. Il évolue au-delà de la vision initiale grâce à la sagesse collective. Il perdure au-delà de la vie individuelle grâce à la vitalité institutionnelle. Il dépasse les mesures matérielles, car il permet l'épanouissement humain.

Je pense à Altrad dans plusieurs siècles. Je ne peux pas voir sa forme spécifique, mais j'ai confiance en son caractère essentiel. Je sais qu'il devra relever des défis que nous ne pouvons imaginer, à l'aide d'outils que nous ne pouvons concevoir. Pourtant, je crois qu'il relèvera ces défis avec courage, humilité, respect, solidarité et convivialité, car ces valeurs transcendent le contexte.

Je vois les dirigeants de demain lire ces mots, non pas comme une curiosité historique, mais comme une sagesse vivante. Ils traduiront ces principes éternels dans leur contexte contemporain, tout comme nous traduisons la sagesse ancienne dans le nôtre. Ils affronteront leurs paradoxes avec les mêmes outils que nous utilisons : la conscience, le choix et l'engagement.

La mesure ultime

Comment alors mesurer le succès dans la construction de l'éternité? Pas seulement par la longévité, car de nombreuses organisations persistent sans but. Pas seulement par la taille, car la croissance sans sens n'est qu'un vide sophistiqué. Pas uniquement par les profits, car le succès financier sans développement humain appauvrit tout.

Nous mesurons le succès par les répercussions de chaque choix. Par les capacités qui se multiplient à travers les générations. Par les communautés renforcées grâce à nos services. Par les vies améliorées grâce aux opportunités. Par les problèmes résolus grâce à l'innovation. Par les souffrances évitées grâce à la sécurité. Par le potentiel libéré grâce au développement. Par l'espoir créé grâce à la réussite.

Ces mesures sont difficiles à quantifier, mais elles restent significatives. Elles se reflètent dans les messages de gratitude des travailleurs dont nous avons amélioré la vie. Elles se manifestent dans les communautés florissantes qui se sont construites autour des infrastructures que nous avons développées. Elles sont évidentes dans les innovations qui se répandent dans divers secteurs, élevant les normes partout. Elles sont visibles chez les jeunes qui découvrent de nouvelles possibilités grâce à nos programmes. Enfin, elles se ressentent dans les familles soutenues par les emplois valorisants que nous fournissons.

La mesure ultime vient quand quelqu'un dit : "Altrad a rendu cela possible." Non pas par charité, mais par compétence. Non pas par dépendance, mais par développement. Non pas par exploitation, mais par habilitation. Lorsque notre existence crée les conditions nécessaires à l'épanouissement des autres, nous atteignons une importance éternelle.

LES DERNIERS MOTS

À mesure que l'encre sèche sur ces pages, son message entreprend un extraordinaire voyage à travers le temps. De ma main à vos yeux, de votre compréhension à vos actions, et de vos exemples à l'inspiration des autres, la sagesse traverse des chemins qui dépassent notre compréhension, suscitant la confiance tout au long du parcours.

Je termine là où nous avons commencé : avec vous. Vous qui avez choisi de rejoindre une organisation, vous recherchez plus que le profit. Vous qui démontrez chaque jour vos valeurs malgré la pression. Vous qui construisez demain grâce aux décisions prises aujourd'hui. Vous qui portez la flamme allumée il y a plusieurs décennies vers un avenir que nous ne pouvons pas voir.

Le jeune Bédouin devenu constructeur a appris une leçon essentielle de la vie : nous n'existons pas seulement pour nous-mêmes, mais pour ce que nous permettons aux autres d'accomplir. Cette leçon s'applique aussi bien à l'individu qu'à l'institution. Altrad n'existe pas pour elle-même, mais pour le potentiel humain qu'elle libère, pour les communautés qu'elle sert, pour l'avenir qu'elle rend possible.

Ne considérez donc pas ces réflexions comme des réponses définitives, mais comme des questions ouvertes. Comment construirez-vous l'éternité à travers votre travail quotidien ? Comment renforcerez-vous les autres tout en vous adaptant vous-même ? Comment préserverez-vous l'essentiel tout en transformant le périphérique ? Comment créerez-vous un héritage digne d'une éternelle récurrence ?

Le lever du soleil nous appelle à une nouvelle journée de travail. L'horizon nous invite à explorer de nouvelles possibilités. Les fondations sont prêtes à être construites. L'avenir attend d'être créé. Le moment éternel du choix se présente encore et encore.

Construisez bien. Construisez consciemment. Construisez ensemble. Construisez pour ceux qui vous suivront. Construisez comme si chaque action résonnait à travers l'éternité, car c'est le cas.

Avec courage, humilité, respect, solidarité et convivialité, continuons à bâtir le monde durable qui représente notre objectif éternel. Le travail ne s'achève jamais. Les possibilités sont infinies. Le sens ne s'estompe jamais.

Telle est la voie d'Altrad. Telle est votre invitation. Telle est notre éternité commune. Maintenant, allez de l'avant et construisez.

MOHED ALTRAD, 2026



ANNEXES



ANNEXE I

Construire votre héritage personnel et professionnel

INTRODUCTION. VOTRE VOYAGE VERS L'ÉTERNITÉ COMMENCE AUJOURD'HUI

Au sein de la constellation Altrad, qui compte 72 000 professionnels répartis dans différents pays, se cache une vérité fondamentale : tandis que l'organisation poursuit sa mission éternelle de construction d'un monde durable, chaque individu construit simultanément son propre héritage, une éternité personnelle qui s'entremêle avec son parcours professionnel, l'enrichit et, finalement, le transcende. Cette annexe sert de guide pratique pour construire un héritage personnel significatif tout en contribuant à la mission durable d'Altrad.

Le chemin à parcourir nécessite d'embrasser ce que Nietzsche appelait la capacité humaine fondamentale de transformation, non pas une seule fois, mais de manière continue tout au long de votre carrière. À l'image d'Altrad, qui est passée d'une simple entreprise d'échafaudages à une force mondiale au service du développement durable, votre parcours personnel implique des cycles d'apprentissage, de remise en question des conventions et de création de nouvelles valeurs. Ce document fournit le cadre philosophique et les outils pratiques nécessaires pour naviguer intentionnellement dans ce parcours, créant ainsi ce que Mohed Altrad appelle "quelque chose de durable, quelque chose dont on peut être fier".

THÈME I. LES TROIS MÉTAMORPHOSES DE VOTRE IDENTITÉ PROFESSIONNELLE

Comprendre votre parcours de transformation

Les trois métamorphoses de Friedrich Nietzsche, le Chameau, le Lion et l'Enfant, constituent un cadre puissant pour comprendre le développement professionnel dans le contexte d'Altrad. Il ne s'agit pas simplement d'étapes de carrière, mais de modes d'être

que vous traverserez à plusieurs reprises, à chaque fois à des niveaux plus profonds de compréhension et d'impact.

- **La phase Chameau** représente votre capacité à assumer des responsabilités et à acquérir des connaissances. Dans la structure décentralisée d'Altrad, cela signifie assumer le poids de l'expertise dans votre domaine, qu'il s'agisse de maîtriser des compétences techniques dans les services nucléaires, de comprendre les besoins complexes des clients dans le secteur pétrolier et gazier ou de naviguer dans les subtilités de la construction durable. Le Chameau incarne l'humilité, l'une des cinq valeurs fondamentales d'Altrad, en reconnaissant ce qui doit être appris et transmis. Au début de votre carrière, vous passerez peut-être plusieurs années dans cette phase, à acquérir des compétences et à gagner la confiance de vos collègues. Mais même les cadres supérieurs reviennent au Chameau lorsqu'ils pénètrent de nouveaux marchés ou font face à des défis sans précédent, comme la transition énergétique.
- **La phase Lion** apparaît lorsque vous avez acquis suffisamment de force pour remettre en question les paradigmes existants. C'est là que le courage, autre valeur fondamentale d'Altrad, devient essentiel. Le Lion dit "non" aux processus obsolètes, aux systèmes inefficaces et aux croyances limitantes. Dans la "zone verte" d'autonomie des filiales d'Altrad, l'énergie du Lion vous permet de rejeter ce qui ne sert pas la mission et de faire de la place pour l'innovation. Cela peut se traduire par la remise en question des approches traditionnelles en matière de protocoles de sécurité, la proposition de nouvelles technologies durables ou la restructuration des équipes pour une plus grande efficacité. Le Lion ne détruit pas de manière imprudente, mais dégage le terrain de manière réfléchie, faisant de la place pour la suite.
- **La phase Enfant** représente le renouveau créatif et la capacité à construire quelque chose de nouveau. C'est là que se crée le véritable héritage, non pas par l'opposition, mais par l'innovation ludique et une perspective nouvelle. L'Enfant incarne la convivialité, créant des environnements où les équipes s'épanouissent grâce à des liens authentiques et un objectif commun. Dans cette phase, vous ne vous contentez pas de résoudre des problèmes, mais vous réimaginez ce qui est possible. Vous pouvez développer des gammes de services entièrement nouvelles, créer des systèmes de partage des connaissances qui survivront à votre mandat ou encadrer la prochaine génération de manière à multiplier votre impact de façon exponentielle.

Naviguer dans vos métamorphoses au sein d'Altrad

Votre parcours à travers ces métamorphoses n'est pas solitaire ; il se déroule au sein de l'écosystème de valeurs et de relations d'Altrad. La solidarité signifie soutenir les autres dans leurs transformations tout en recevant du soutien dans la vôtre. Le respect garantit que chaque phase est honorée, que vous soyez un Chameau apprenant auprès de collègues plus expérimentés, un Lion remettant en question le statu quo ou un Enfant créant de nouvelles possibilités.

Réfléchissez à la manière dont ces métamorphoses s'appliquent à votre rôle actuel. Êtes-vous principalement en mode apprentissage, accumulant expertise et compréhension ? Êtes-vous prêt à remettre en question certains aspects de la manière dont le travail est effectué ? Ou êtes-vous en mesure de créer des approches et des systèmes entièrement nouveaux ? Il y a fort à parier que vous vivez ces trois situations simultanément dans

différents aspects de votre travail. La clé est de reconnaître quelle énergie est nécessaire à quel moment et de développer la flexibilité nécessaire pour passer délibérément d'un mode à l'autre.

THÈME II. L'ÉTERNEL RETOUR COMME BOUSOLE PROFESSIONNELLE

Prendre des décisions qui résonnent à travers le temps

Le concept de l'éternel retour de Nietzsche offre un cadre décisionnel profond : imaginez que vous vivez votre vie professionnelle exactement de la même manière un nombre infini de fois. Chaque projet, chaque interaction, chaque choix se répète à l'infini. Il ne s'agit pas ici de perfection, mais d'alignement, afin de vous assurer que vos actions reflètent les valeurs que vous êtes prêt à embrasser pour l'éternité.

Dans le contexte d'Altrad, cela signifie se poser les questions suivantes : prendrais-je cette décision en matière de sécurité de la même manière un nombre infini de fois, sachant son impact sur mes collègues et leurs familles ? Aborderais-je cette relation client avec la même intégrité si je devais la renouveler indéfiniment ? Investirais-je la même énergie dans le développement de mon équipe si je savais que les répercussions se feraient sentir indéfiniment ?

Ce cadre transforme les décisions banales en moments mémorables. Lorsque vous documentez minutieusement un processus, sachant qu'il guidera vos collègues longtemps après votre départ, vous créez une trace plutôt qu'un bruit. Lorsque vous encadrez quelqu'un avec patience, sachant qu'il transmettra ces leçons à d'autres, vous construisez des chaînes d'impact qui dépassent toute mesure. Lorsque vous choisissez la solution durable plutôt que la solution rapide, vous votez pour le monde que vous souhaitez voir se reproduire à l'infini.

Construisez votre éternité personnelle au sein de l'éternité organisationnelle

Alors qu'Altrad, en tant qu'organisation, recherche sa propre forme d'éternité à travers des pratiques commerciales durables et une réflexion multigénérationnelle, votre éternité personnelle s'exerce à plusieurs niveaux à la fois. Vous créez une éternité biologique à travers les professionnels que vous formez et encadrez, ainsi que vos descendants intellectuels qui perpétuent vos approches et vos valeurs. Vous construisez une éternité créative à travers les systèmes, les processus et les innovations qui survivent à votre implication directe. Vous contribuez à l'éternité naturelle en participant à la mission de développement durable d'Altrad, qui vise à préserver la planète pour les générations futures.

La beauté du travail au sein d'Altrad réside dans la manière dont ces éternités se renforcent mutuellement. Votre héritage personnel renforce la culture organisationnelle, ce qui permet un plus grand impact collectif, offrant ainsi davantage d'opportunités pour donner un sens à la vie de chacun. Cela crée ce que l'on pourrait appeler une "double hélice" de croissance, où votre développement et l'évolution d'Altrad s'entremêlent et se renforcent mutuellement.

THÈME III. DÉFINIR ET CONSTRUIRE VOTRE VISION DE L'HÉRITAGE

L'architecture de l'héritage personnel

Pour laisser un héritage significatif, il faut à la fois des bases philosophiques et une planification pratique. Commencez par clarifier vos valeurs fondamentales et examinez dans quelle mesure elles correspondent aux cinq valeurs d'Altrad. Il ne s'agit pas de forcer l'alignement, mais de découvrir des liens authentiques. Peut-être que votre valeur personnelle d'innovation correspond à celle du courage. Peut-être que votre engagement en faveur de l'équité fait écho à celle du respect. Ou peut-être que votre croyance en la réussite collective reflète celle de la solidarité.

Exercice : votre déclaration d'héritage

Prenez 30 minutes pour mener à bien cette réflexion guidée :

1. **Imaginez votre fête de départ à la retraite chez Altrad.** Vos collègues de toute votre carrière sont réunis. Que voudriez-vous qu'ils disent de votre impact ? Pas de vos titres ou de vos réalisations, mais de la façon dont vous avez changé leur vie professionnelle ?

2. **Identifiez votre contribution unique.** Que pouvez-vous offrir que personne d'autre ne peut offrir de la même manière ? Il peut s'agir d'une expertise technique, d'un pont culturel, d'une pensée innovante ou d'une capacité exceptionnelle à établir des relations.

3. **Définissez votre effet multiplicateur.** Comment votre travail continuera-t-il à créer de la valeur après votre départ ? Grâce aux personnes que vous avez formées ? Aux systèmes que vous avez créés ? Aux problèmes que vous avez résolus de manière définitive ?

4. **Rédigez votre déclaration d'héritage** à l'aide de ce modèle : "Je vais [action] pour [bénéficiaires] afin d'[impact] par [méthode], laissant derrière moi [contribution durable]."

Exemple : "Je développerai des innovations en matière de sécurité pour les équipes de terrain d'Altrad afin de prévenir les blessures et de sauver des vies en combinant l'expertise technique et les connaissances de terrain, laissant derrière moi une culture où chaque personne se sent personnellement responsable de la sécurité collective."

Créer votre feuille de route pour votre héritage

Votre héritage ne se construit pas par de grands gestes, mais par des actions quotidiennes cohérentes, alignées sur une vision à long terme. Concevez votre feuille de route en trois horizons :

Horizon 1 : fondations (année 1 à 5)

Concentrez-vous sur le développement de votre expertise et de votre crédibilité. Maîtrisez votre métier, qu'il s'agisse de gestion de projet, d'ingénierie technique, de relations clients ou d'excellence opérationnelle. Documentez votre parcours d'apprentissage et créez des ressources que d'autres pourront utiliser. Commencez à jouer un rôle de mentor de manière informelle, en partageant généreusement vos connaissances. Identifiez les aspects de la mission d'Altrad qui correspondent le mieux à vos valeurs.

Horizon 2 : expansion (5^e à 15^e année).

Tirez parti de votre expertise pour avoir un impact plus large. Menez des initiatives transversales qui brisent les cloisonnements. Développez des relations de mentorat formelles, éventuellement entre différentes filiales d'Altrad. Créez des systèmes et des processus qui améliorent la manière dont votre travail est effectué. Remettez en question les approches obsolètes tout en respectant ce qui fonctionne. Construisez votre image professionnelle en tant que personne alliant compétence et personnalité.

Horizon 3 : transcendance (15 ans et plus)

Concentrez-vous sur la multiplication plutôt que sur l'addition. Formez des leaders qui forment à leur tour d'autres leaders. Créez des cadres et des philosophies que d'autres peuvent adapter et appliquer. Soyez à la fois le gardien de la culture et le catalyseur de l'évolution. Partagez votre sagesse en enseignant, en écrivant et en montrant l'exemple. Préparez votre succession de manière réfléchie, en assurant la continuité tout en favorisant de nouvelles perspectives.

THÈME IV. OUTILS PRATIQUES POUR CONSTRUIRE VOTRE HÉRITAGE

Votre conseil d'administration personnel

Pour construire un héritage, il faut bénéficier des conseils de ceux qui ont suivi un parcours similaire et de ceux qui se dirigent vers l'objectif que vous aspirez à atteindre. Constituez votre conseil d'administration personnel de manière réfléchie :

- **Le vétéran d'Altrad** : une personne qui comprend parfaitement la culture de l'entreprise et qui peut vous aider à naviguer dans la dynamique organisationnelle tout en restant fidèle à vos valeurs.
- **L'expert du secteur** : un professionnel extérieur à Altrad qui apporte un regard neuf sur les tendances et les possibilités du secteur.
- **Le pont culturel** : compte tenu de la présence mondiale d'Altrad, quelqu'un qui vous aide à travailler efficacement au-delà des frontières culturelles.
- **Le challenger** : un collègue de confiance qui pose des questions difficiles et vous empêche de vous reposer sur vos lauriers.
- **La star montante** : un jeune professionnel qui vous tient au courant des nouvelles tendances et perspectives. N'oubliez pas que le mentorat inversé est enrichissant pour les deux parties.

Rencontrez chaque membre du conseil d'administration tous les trimestres, même de manière informelle. Préparez-vous à aborder des défis et des décisions spécifiques. Offrez-leur une valeur ajoutée en échange de leurs relations, de leurs connaissances et de leur soutien pour atteindre leurs propres objectifs.

La gestion des connaissances comme moyen de construire un héritage

Vos connaissances accumulées représentent une énergie potentielle qui n'a d'impact que lorsqu'elle est transférée efficacement. Développez une approche systématique pour la capture et le partage des connaissances :

- **Documentez au fur et à mesure.** N'attendez pas le moment idéal pour partager vos connaissances. Créez des documents évolutifs qui s'adaptent à votre compréhension. Utilisez les systèmes internes d'Altrad pour créer des référentiels consultables regroupant des idées, des enseignements tirés et des bonnes pratiques.
- **Enseignez pour apprendre.** Proposez d'animer des sessions de formation dans vos domaines d'expertise. L'enseignement oblige à clarifier les choses et révèle souvent des lacunes dans votre propre compréhension. De plus, il multiplie votre impact de manière exponentielle : une seule session de formation peut influencer des dizaines de collègues, qui à leur tour en influencent beaucoup d'autres.
- **Créez des "manuels d'utilisation"** pour vos fonctions. Documentez non seulement ce que vous faites, mais aussi la façon dont vous abordez les défis, prenez des décisions et établissez des priorités. Incluez les relations qui comptent, les règles tacites qui régissent la réussite et les échecs qui vous ont enseigné des leçons précieuses.

Le pouvoir de la narration stratégique

Les récits transmettent la sagesse plus efficacement que les politiques ou les procédures. Constituez une collection d'histoires professionnelles qui illustrent vos valeurs en action :

- **L'histoire du défi** : une fois où vous avez été confronté à des obstacles apparemment insurmontables et où vous avez triomphé grâce à votre persévérance et votre créativité.
- **L'histoire de l'échec** : un récit honnête d'une erreur et des leçons qu'elle vous a enseignées, démontrant votre humilité et votre état d'esprit orienté vers la croissance.
- **L'histoire de la collaboration** : un exemple de réalisation collective grâce à la solidarité, que nul n'aurait pu accomplir seul.
- **L'histoire de l'innovation** : comment vous avez vu des possibilités là où d'autres voyaient des problèmes, incarnant le courage d'essayer quelque chose de nouveau.
- **L'histoire des valeurs** : un moment où vous avez choisi les principes plutôt que la commodité, même au prix de sacrifices personnels.

Partagez ces anecdotes de manière réfléchie lors des réunions d'équipe, des sessions de formation et des conversations informelles. Elles feront alors partie intégrante de la culture de l'entreprise et perpétueront vos valeurs longtemps après que vous aurez relevé de nouveaux défis.

THÈME V. GÉRER LA TENSION ENTRE STABILITÉ ET CHANGEMENT

Votre double hélice de continuité et d'évolution

À l'instar de la double hélice de l'ADN, votre héritage professionnel a besoin à la fois d'éléments fondamentaux stables et d'une capacité d'adaptation. Dans l'environnement dynamique d'Altrad, qui couvre à la fois des industries traditionnelles et des secteurs émergents liés aux énergies propres, cet équilibre est essentiel.

Votre noyau stable est constitué de valeurs et de principes immuables. Il peut s'agir de l'engagement en faveur de la sécurité, de la croyance dans le potentiel humain, du dévouement à la durabilité ou de la passion pour l'excellence technique. Ceux-ci ne changent pas,

quels que soient le rôle, le lieu ou les conditions du marché. Ils constituent votre étoile polaire professionnelle, vous guidant lorsque tout le reste change.

Votre capacité d'adaptation implique des compétences, des méthodes et des approches qui évoluent en fonction des circonstances. Travailler dans les services nucléaires d'Altrad nécessite des compétences techniques différentes de celles requises pour les projets liés à l'hydrogène, mais les deux exigent le même engagement en matière de précision et de sécurité. Diriger des équipes en France diffère de la gestion d'opérations au Moyen-Orient, mais les deux requièrent du respect et une intelligence culturelle.

La clé est de distinguer ce qui doit rester constant (valeurs, principes, objectif fondamental) et ce qui doit évoluer (méthodes, compétences, objectifs spécifiques). Cela crée ce que les chercheurs appellent la "stabilité flexible", c'est-à-dire la capacité à changer tout en conservant son identité.

Renforcer la résilience grâce au paradoxe

Altrad incarne lui-même de nombreux paradoxes : envergure mondiale et autonomie locale, services industriels et engagement environnemental, respect des traditions et volonté d'innovation. Apprendre à accepter ces paradoxes plutôt que de les résoudre permet de développer la résilience nécessaire à la construction d'un héritage à long terme.

Acceptez d'être à la fois :

- **confiant et humble** – sûr de vos capacités tout en restant ouvert à l'apprentissage ;
- **ambitieux et patient** – poursuivre des objectifs audacieux tout en acceptant les progrès graduels ;
- **indépendant et collaboratif** – vous prenez des initiatives tout en travaillant en équipe ;
- **concentré et flexible** – vous maintenez le cap tout en vous adaptant aux circonstances ;
- **sérieux et enjoué** : aborder le travail avec professionnalisme tout en conservant une attitude conviviale.

Ces paradoxes ne sont pas des faiblesses à surmonter, mais des sources de force qui permettent d'apporter des réponses nuancées à des défis complexes.

THÈME VI. GÉNÉRATIVITÉ ET TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Devenir un professionnel génératif

Le concept de générativité d'Erik Erikson, qui implique le souci d'établir et de guider la prochaine génération, fournit un cadre permettant de comprendre l'héritage comme un processus actif et continu plutôt que comme une réalisation finale. Au sein d'Altrad, la générativité s'exprime à travers différents canaux :

- **Générativité technique** : faire progresser l'état de l'art dans votre domaine, qu'il s'agisse de développer de nouveaux systèmes d'échafaudage, d'améliorer les techniques d'isolation ou d'optimiser les procédures de maintenance. Vos innovations deviennent des fondations sur lesquelles d'autres peuvent s'appuyer.
- **Générativité culturelle** : renforcer la culture d'Altrad fondée sur des valeurs à travers vos actions et décisions quotidiennes. Chaque fois que vous faites preuve de courage dans

des situations difficiles, d'humilité dans la réussite ou de solidarité dans l'adversité, vous régénerez la culture organisationnelle.

- **Générativité relationnelle** : construire des réseaux et des liens qui survivent à votre implication directe. Lorsque vous présentez des collègues qui collaborent ensuite avec succès, que vous facilitez des partenariats durables ou que vous établissez des relations avec des clients qui s'étendent sur plusieurs décennies, vous créez une valeur qui se renforce avec le temps.
- **Générativité développementale** : investir dans la croissance des autres sans attendre de retour direct. Cela peut signifier recommander quelqu'un pour une opportunité que vous convoitez, partager généreusement le mérite ou consacrer du temps supplémentaire à former quelqu'un qui ne travaillera peut-être plus jamais directement avec vous.

Créer des ponts de connaissances entre les générations

La main-d'œuvre multigénérationnelle d'Altrad présente à la fois des défis et des opportunités. En tant que bâtisseur d'héritage, vous servez de pont entre la sagesse accumulée et les possibilités émergentes. Ce rôle nécessite un transfert de connaissances bidirectionnel, où l'apprentissage se fait simultanément dans les deux sens.

Apprenez de vos collègues plus expérimentés non seulement les connaissances techniques, mais aussi le jugement professionnel. Apprenez comment ils évaluent les risques, établissent des relations et gèrent la complexité. Comprenez l'histoire qui se cache derrière les pratiques actuelles, y compris les échecs qui ont conduit aux mesures de protection existantes et les succès qui ont permis d'établir des méthodes fiables. Il est essentiel de documenter ces connaissances tribales avant qu'elles ne disparaissent.

Apprenez de vos jeunes collègues les technologies émergentes, les nouvelles attentes des employés et les nouveaux modes de communication. Comprenez comment les natifs du numérique abordent la résolution de problèmes, comment les préoccupations liées au développement durable façonnent leur vision du monde et comment ils définissent la réussite professionnelle. Intégrez ces perspectives dans votre propre pratique en constante évolution.

Créez des mécanismes formels et informels pour favoriser cet échange : programmes de mentorat inversé, équipes de projet intergénérationnelles et sessions de partage des connaissances qui valorisent à la fois l'expérience et l'innovation. Votre héritage ne se limite pas à vos connaissances, mais englobe également votre capacité à faciliter efficacement le flux de connaissances entre les générations.

THÈME VII. EMPREINTES NUMÉRIQUES ET HÉRITAGE MODERNE

Organisez votre présence numérique professionnelle

Dans notre monde interconnecté, votre empreinte numérique fait partie intégrante de votre héritage. Au sein des activités mondiales d'Altrad, votre présence numérique peut amplifier votre impact bien au-delà de votre zone géographique immédiate. Adoptez une approche stratégique :

- **Plateformes internes** : utilisez les systèmes de communication internes d'Altrad pour partager vos idées, célébrer les succès des autres et favoriser un sentiment d'appartenance à une communauté. Vos contributions aux bases de connaissances internes, aux forums de discussion et aux plateformes collaboratives deviennent des ressources consultables par vos collègues du monde entier.
- **Réseaux professionnels** : maintenez une présence sur LinkedIn qui reflète à la fois votre expertise individuelle et votre rôle d'ambassadeur d'Altrad. Partagez vos idées sur les services industriels durables, les innovations en matière de sécurité ou les avancées techniques. Reliez la mission d'Altrad à des conversations plus larges sur l'industrie.
- **Artefacts de connaissances** : créez des artefacts numériques qui survivront à votre implication directe, tels que des vidéos de formation, des guides techniques, de la documentation sur les processus et des articles de réflexion. Assurez-vous qu'ils sont correctement étiquetés, stockés et accessibles à vos futurs collègues.

N'oubliez pas que la création d'un héritage numérique nécessite une gestion active. Revoyez et mettez à jour régulièrement vos contributions afin de vous assurer qu'elles restent pertinentes et utiles. Envisagez de nommer un "successeur numérique", une personne qui comprend suffisamment bien votre travail pour maintenir et faire évoluer vos contributions numériques après votre départ vers de nouveaux défis.

THÈME VIII. EXERCICES PRATIQUES POUR LA CONSTITUTION D'UN HÉRITAGE

Bilan hebdomadaire de l'héritage (15 minutes)

Chaque vendredi après-midi, réfléchissez aux questions suivantes :

1. Qu'ai-je fait cette semaine qui aura de l'importance dans un an ?
2. Qui ai-je aidé ou soutenu de manière significative ?
3. Quelles connaissances ai-je acquises ou partagées ?
4. En quoi mes actions ont-elles été en accord avec ma vision de l'héritage ?
5. Quelle occasion d'avoir un impact durable ai-je manquée, et pourquoi ?

Évaluation mensuelle de l'impact (30 minutes)

Passez en revue votre agenda du mois écoulé et classez vos activités par catégorie :

- **Activités créatrices de valeur durable** : activités créant une valeur durable.
- **Travaux d'entretien** : nécessaires mais sans effet transformateur.
- **Bruit** : activités qui semblaient urgentes mais qui n'ont créé aucune valeur réelle.

Calculez votre ratio d'héritage : le nombre d'activités créatrices d'héritage divisé par le nombre total d'activités. Essayez d'augmenter ce ratio de 5 % chaque trimestre, non pas en faisant plus, mais en faisant ce qui compte.

Révision trimestrielle des projets d'héritage (2 heures)

Identifiez chaque trimestre un projet qui incarne votre vision de l'héritage. Par exemple :

- élaboration d'un programme de formation complet ;

- documenter les processus critiques;
- encadrement des collègues à fort potentiel;
- diriger une initiative en matière de développement durable;
- créer des liens interfonctionnels.

Suivre les progrès, mesurer l'impact et documenter les leçons apprises. Constituer un portefeuille de projets hérités qui démontrent votre contribution évolutive.

Retraite annuelle sur l'héritage (1 jour)

Prenez une journée par an pour prendre du recul et évaluer votre parcours en matière d'héritage :

- Réexaminez votre déclaration d'héritage : est-elle toujours d'actualité?
- Évaluez les progrès réalisés par rapport à votre feuille de route à trois horizons.
- Mettez à jour votre conseil d'administration personnel.
- Identifiez les nouvelles opportunités d'impact.
- Célébrez les progrès accomplis tout en reconnaissant les domaines à améliorer.

L'exercice de l'entretien sur l'héritage

Demandez à un collègue de confiance de vous interviewer sur votre parcours professionnel, en mettant l'accent sur :

- les moments clés qui ont façonné votre approche;
- les leçons tirées de vos échecs et de vos succès;
- les valeurs qui guident vos décisions;
- les conseils que vous donneriez à quelqu'un qui se lance dans votre domaine;
- votre vision de l'avenir de votre profession.

Enregistrez cet entretien. Il deviendra à la fois un témoignage personnel et une ressource potentielle pour d'autres. Mettez-le à jour tous les deux ou trois ans, en notant l'évolution de votre point de vue.

THÈME IX. INTÉGRER VOTRE HÉRITAGE À LA MISSION ÉTERNELLE D'ALTRAD

De l'héritage personnel à l'impact collectif

Votre héritage personnel prend tout son sens lorsqu'il est associé à l'objectif plus large d'Altrad, qui est de construire un monde durable. Il ne s'agit pas là d'un jargon d'entreprise abstrait, mais d'un impact tangible. Chaque innovation en matière de sécurité permet d'éviter des blessures, chaque amélioration de l'efficacité réduit l'impact environnemental et chaque relation client permet de mettre en place des infrastructures essentielles.

Réfléchissez à la manière dont votre rôle spécifique contribue à cette mission éternelle. Si vous travaillez dans le domaine des échafaudages, vous construisez littéralement les structures qui permettent la construction des infrastructures durables de demain. Dans le domaine de l'isolation, vous réduisez le gaspillage d'énergie qui contribue au changement

climatique. Dans les services de maintenance, vous prolongez la durée de vie des actifs, réduisant ainsi les besoins de remplacement et les coûts environnementaux associés.

Votre héritage ne se limite pas à vos réalisations personnelles, mais comprend également ce que vous permettez aux autres d'accomplir. Lorsque vous améliorez un processus qui rend vos collègues plus efficaces, que vous formez quelqu'un qui mènera ensuite des initiatives majeures ou que vous établissez des relations qui facilitent la réalisation de projets importants, vous multipliez votre impact de manière exponentielle.

Créer des cercles vertueux

Les héritages les plus puissants créent des cycles auto-renforçants qui continuent à générer de la valeur de manière autonome. Dans le contexte d'Altrad, cela peut se traduire par :

- **Cycles d'innovation** : développer des solutions qui non seulement résolvent des problèmes immédiats, mais établissent également de nouvelles normes qui favorisent l'amélioration à l'échelle de l'industrie.
- **Cycles de développement** : encadrer des personnes qui deviendront elles-mêmes des mentors, créant ainsi une vague de renforcement des capacités.
- **Cycles culturels** : faire preuve d'un leadership fondé sur des valeurs qui inspire les autres à faire de même, renforçant ainsi la culture organisationnelle à chaque itération.
- **Cycles de connaissances** : créer des systèmes de documentation et de formation qui non seulement préservent les connaissances, mais facilitent également leur amélioration continue par les utilisateurs suivants.
- **Cycles relationnels** : établir des partenariats fondés sur le respect mutuel et la création de valeur partagée, qui s'approfondissent avec le temps et survivent aux changements de personnel.

L'effet cumulatif d'une action cohérente

L'héritage ne se construit pas grâce à des efforts héroïques ponctuels, mais grâce à des actions cohérentes qui s'additionnent au fil du temps. Tout au long des 40 ans d'histoire d'Altrad, les contributions les plus marquantes sont souvent venues de professionnels qui ont constamment fait preuve de compétence, de caractère et d'engagement.

Chaque fois que vous choisissez la bonne solution, même si elle est plus difficile, plutôt que la mauvaise, plus facile, vous renforcez la culture organisationnelle. Chaque fois que vous partagez généreusement vos connaissances, vous améliorez les capacités collectives. Chaque fois que vous formez quelqu'un avec patience, vous prolongez votre impact dans l'avenir. Ces actions peuvent sembler insignifiantes prises isolément, mais, cumulées, elles créent un héritage transformateur.

THÈME X. VOTRE PLAN D'ACTION POUR LAISSER VOTRE EMPREINTE

Actions immédiates (cette semaine)

1. Remplissez votre déclaration testamentaire à l'aide du modèle fourni.
2. Identifiez trois membres potentiels pour votre conseil d'administration personnel.

3. Documentez une connaissance essentielle que vous êtes actuellement le seul à posséder.
4. Prévoyez du temps dans votre agenda pour des vérifications hebdomadaires de votre héritage.
5. Partagez cette annexe avec un collègue qui pourrait en bénéficier.

Initiatives à court terme (3 prochains mois)

1. Lancez un projet en lien avec vos valeurs et la mission d'Altrad.
2. Établissez une relation de mentorat, soit en tant que mentor, soit en tant que mentoré.
3. Créez un "manuel d'utilisation" pour un aspect de votre rôle.
4. Rejoignez ou créez une communauté de pratique autour de votre domaine d'expertise.
5. Commencez à documenter vos expériences professionnelles afin de les partager à l'avenir.

Développement à moyen terme (12 prochains mois)

1. Complétez votre feuille de route à trois horizons avec des étapes spécifiques.
2. Mettez en place votre conseil d'administration personnel complet et votre rythme de réunion.
3. Développez un système de gestion des connaissances pour vos idées accumulées.
4. Dirigez une initiative de formation ou de développement qui multiplie votre expertise.
5. Évaluez et ajustez votre stratégie héritée en fonction des enseignements tirés et des commentaires reçus.

Engagement à long terme (en cours)

1. Restez concentré sur le signal plutôt que sur le bruit, en évaluant régulièrement la valeur des activités.
2. Passez consciemment par des métamorphoses, en acceptant les bienfaits de chaque phase.
3. Appliquez la pensée de l'éternel retour aux décisions importantes.
4. Développez votre capacité générative en aidant les autres à se développer.
5. Reliez systématiquement l'héritage personnel à la mission éternelle d'Altrad.

CONCLUSION. DES TRACES, PAS DU BRUIT

Dans la grande symphonie des opérations mondiales d'Altrad, chaque professionnel apporte sa touche unique. Certains créent du bruit, qui n'est qu'une perturbation temporaire qui s'estompe rapidement. D'autres laissent des traces, des mélodies qui s'intègrent à la partition organisationnelle et l'enrichissent de manière permanente. Votre choix de construire un héritage représente un engagement à créer des traces

Ces traces prennent de nombreuses formes : le collègue dont vous avez réorienté la carrière grâce à un mentorat opportun, l'amélioration des processus qui permet d'économiser d'innombrables heures, l'innovation en matière de sécurité qui prévient les blessures, la relation client qui s'étend sur plusieurs décennies et la norme culturelle que vous avez contribué à établir. Chaque trace peut sembler modeste individuellement, mais collectivement, elles composent votre héritage professionnel.

N'oubliez pas que la construction d'un héritage n'est pas un parcours solitaire. Dans le cadre des valeurs d'Altrad que sont le respect, la solidarité, le courage, l'humilité et la convivialité, vous faites partie d'une communauté de professionnels, chacun construisant son propre héritage tout en contribuant au succès collectif. Soutenez les autres dans leur parcours vers leur héritage, comme vous espérez être soutenu dans le vôtre.

Le chemin qui vous attend exige de la patience, de la persévérance et de la détermination. Il y aura des moments de doute où les pressions immédiates prendront le pas sur votre vision à long terme. Dans ces moments-là, revenez à vos valeurs fondamentales, souvenez-vous de votre déclaration d'héritage et appliquez le test de l'éternel retour : choisiriez-vous cette voie à l'infini ?

Votre vie professionnelle vous offre environ 80 000 heures pour avoir un impact. Dans le cadre de la mission d'Altrad qui consiste à construire un monde durable, chaque heure est une occasion de contribuer à quelque chose qui vous dépasse. La question n'est pas de savoir si vous laisserez un héritage, car tout le monde en laisse un. La vraie question est de savoir si cet héritage sera intentionnel, précieux et conforme à vos valeurs fondamentales.

Tout comme j'ai bâti une entreprise mondiale à partir d'une seule société en difficulté, motivé non pas par l'appât du gain, mais par la volonté de créer "quelque chose de durable, quelque chose dont on puisse être fier", vous aussi pouvez construire à partir de là où vous en êtes aujourd'hui. Votre héritage ne comptera peut-être pas 120 filiales et des milliers d'employés, mais il peut transformer des vies, faire progresser les capacités et renforcer les fondements culturels sur lesquels repose le succès futur d'Altrad.

Les trois métamorphoses vous attendent : l'apprentissage discipliné du Chameau, le défi courageux du Lion et le renouveau créatif de l'Enfant. Le test de l'éternel retour est prêt à vous aider à choisir ce qui mérite d'être répété à l'infini. Votre conseil d'administration personnel attend d'être constitué, vos connaissances sont impatientes d'être partagées et vos histoires sont prêtes à être racontées.

Votre parcours vers votre héritage personnel et professionnel ne commence pas demain, ni après votre prochaine promotion, ni lorsque les conditions seront parfaites. Il commence avec votre prochaine décision, votre prochaine interaction, votre prochain choix de créer une trace plutôt que du bruit. Dans le cadre de la mission éternelle d'Altrad, votre éternité personnelle commence maintenant.

Quel héritage choisirez-vous de construire ?



ANNEXE II

Eaux agitées : une histoire de transformation et d'héritage durable

INTRODUCTION

*L'enfant est innocence et oubli, un nouveau départ,
un jeu, une roue qui tourne toute seule,
un premier mouvement, un sacré "oui".*

FRIEDRICH NIETZSCHE,
Ainsi parlait Zarathoustra

L'histoire que vous vous apprêtez à lire concerne un homme nommé Ross Mitchell. Elle concerne la mer, qui prend sans demander. Elle concerne les choix que nous faisons lorsque le poids de ce que nous avons porté devient trop lourd à supporter en silence. Et elle concerne ce qui reste après notre départ : les traces que nous laissons, et non le bruit que nous faisons.

Friedrich Nietzsche a écrit sur les trois métamorphoses de l'esprit. Il y a d'abord le Chameau, qui s'agenouille et accepte les fardeaux les plus lourds, qui traverse le désert en portant le poids du devoir et des attentes. Puis vient le Lion, qui, dans le désert le plus solitaire, dit "je veux" contre le grand dragon du "tu dois". Le Lion brise les chaînes des conventions et ouvre la voie à une nouvelle création. Enfin vient l'Enfant, innocent, qui recommence à zéro, créant non pas par obligation ou par rébellion, mais par pure affirmation de ce qui pourrait être.

Ross Mitchell a traversé ces trois étapes. Son histoire met en lumière une vérité essentielle à la construction de tout ce qui dure : une véritable transformation nécessite non seulement de changer ce que nous faisons, mais aussi de modifier fondamentalement ce que nous sommes prêts à devenir. Et qu'une telle transformation, lorsqu'elle est entreprise avec courage et honnêteté, crée quelque chose qui dépasse le moi : un héritage qui sert les autres longtemps après notre départ.

C'est la différence entre les traces et le bruit. Le bruit attire l'attention momentanément, mais ne laisse rien derrière lui. Les traces perdurent. Elles s'intègrent dans la manière dont les choses sont faites, dont les décisions sont prises, dont les vies sont protégées. Steve Carter est mort en mer. Mais grâce à ce que Ross Mitchell a choisi de faire après coup, la mort de Steve est devenue plus qu'une tragédie à oublier. Elle est devenue une trace qui protégerait les autres pendant des générations.

Le récit suivant développe le scénario de "Rough Waters" pour explorer ces thèmes en profondeur. Il s'agit d'une fiction ancrée dans la vérité : la vérité que chaque industrie connaît, que chaque manager a ressentie, que chaque personne a affrontée lorsque le poids de la complicité devient insupportable. Ne le lisez pas comme un divertissement, mais comme un miroir. Posez-vous les questions suivantes : quel fardeau portez-vous ? Quelles chaînes devez-vous briser ? Que pourriez-vous créer si vous osiez recommencer à zéro ?

PREMIÈRE PARTIE. LE FARDEAU

*Quelle est la chose la plus lourde, ô héros?
Ainsi demande l'esprit qui porte le poids, afin que
je puisse le prendre sur moi et me réjouir de ma force.*

NIETZSCHE

Chapitre un

Le vestiaire sentait le sel, le diesel et cette humidité particulière qui ne quitte jamais un navire en service. Ross Mitchell était assis sur le banc en bois et regardait le sol. Il regardait le sol depuis un certain temps déjà. Les lumières au plafond bourdonnaient. De l'eau coulait quelque part derrière les casiers, un bruit lent et régulier comme une horloge qui ne mesure rien.

Il avait quarante-trois ans. Il avait travaillé dans la flotte de pêche pendant vingt-deux de ces années, les huit dernières en tant que directeur des opérations de la flotte pour Northshore Fisheries. Il connaissait l'odeur de ces vestiaires comme d'autres hommes connaissent l'odeur de la maison de leur enfance. Il savait quelles planches craquaient, quels casiers coïnaient, quels crochets supportaient le poids et lesquels s'arrachaient du mur si on leur confiait des cirés mouillés.

Les cirés étaient suspendus en rangées le long du mur du fond. Jaunes et orange, craquelés aux coutures, raides à cause du sel. Les gilets de sauvetage étaient alignés sur les bancs en face. Ils étaient orange, conformes à la réglementation, correctement entretenus et contrôlés selon le calendrier prévu. Ross avait lui-même signé les rapports d'inspection. Tout était en ordre. Tout était conforme. Tout était documenté.

Le casier de Steve Carter était le troisième à partir du fond. Ross se leva et s'en approcha. Ses jambes étaient lourdes, comme si l'air de la pièce s'était épaissi et qu'il fallait le pousser pour avancer. Il posa la main sur la porte du casier et sentit le froid du métal à travers sa paume.

Il l'ouvrit.

À l'intérieur, une photo était collée sur le panneau arrière. Steve se tenait sur une plage quelque part, souriant à l'appareil photo. Sa femme Rachel se tenait à côté de lui. Leur fils Thomas était assis sur les épaules de Steve, les deux mains agrippées aux cheveux de son père, la bouche ouverte dans la joie particulière des petits enfants qui ont trouvé le point le plus haut de leur monde.

Ross retira la photo avec précaution. Le ruban adhésif se détacha du métal avec un petit bruit. Il tint la photo et la regarda. Son pouce glissa sur la surface brillante, sur le visage de Steve, sur les mains du garçon dans les cheveux de son père.

Quarante-huit heures plus tôt, Steve Carter était encore en vie. Quarante-huit heures plus tôt, il se trouvait sur le pont du *Harbour Dawn* lorsque la vague a déferlé. Ils ont dit qu'elle était arrivée très vite. Ils ont dit qu'il était là, puis qu'il avait disparu. Ils ont dit que la mer l'avait emporté avant que quiconque puisse l'atteindre, avant que quiconque puisse lui lancer une corde, avant que quiconque puisse faire quoi que ce soit.

Ross ferma le casier. Il mit la photo dans la poche intérieure de sa veste, sur son cœur. Puis il sortit du vestiaire sans se retourner.

Chapitre deux

L'hélicoptère vint le chercher à l'aube. Ross le regarda approcher depuis l'héliport, ses rotors fendant la lumière grise du matin. La pilote était une femme avec laquelle il avait déjà volé. Elle lui fit un signe de tête lorsqu'il monta à bord et s'attacha à son siège.

“La nuit a été difficile, dit-elle.

– Oui.”

Elle ne dit rien d'autre. Les rotors accélèrent et l'hélicoptère décola de l'héliport et se dirigea vers le continent. Sous eux, le port de pêche s'éloignait : les bateaux à l'ancre, les hangars de transformation, les bureaux où Ross avait passé huit ans à gérer les horaires, les tableaux de service, les rapports d'entretien et les milliers de petites décisions qui permettaient à la flotte de fonctionner.

Il regarda l'eau défilier sous eux. Elle était grise et froide, avec la lourdeur particulière des mers du Nord. Quelque part là-bas, le *Harbour Dawn* continuait de travailler. Ils l'avaient renvoyé en mer. La saison de pêche était courte, les quotas élevés, et la mort d'un homme ne changeait rien à l'économie de la pêche commerciale.

Ross pensait à Steve. Il pensait aux réunions matinales où Steve s'asseyait au dernier rang, buvait son café et posait des questions que les autres hommes n'osaient pas poser. Il pensait aux réunions sur la sécurité où Steve avait fait part de ses inquiétudes concernant les fenêtres météorologiques, l'âge des équipements et la pression pour que les bateaux continuent à naviguer.

Il repensa à la façon dont il avait écouté ces préoccupations, hoché la tête, pris des notes, puis n'avait rien fait.

L'hélicoptère continuait à voler. Ross ne clignait pas des yeux. Son visage était si figé que la pilote le remarqua, mais n'en fit pas mention. Elle volait sur ces routes depuis quinze ans et elle avait déjà vu ce regard auparavant. C'était le regard d'un homme portant un fardeau trop lourd pour être déposé et trop tranchant pour être tenu.

C'est ce que sait le Chameau. Le Chameau s'agenouille et accepte le fardeau non pas parce qu'il le veut, mais parce qu'il croit que c'est ce qu'exige la force. Le Chameau traverse le désert en portant le poids du devoir, le poids des attentes, le poids de tous les petits compromis qui s'accumulent comme du sable jusqu'à former une montagne qui bloque le soleil.

Ross était un Chameau depuis huit ans. Il avait accepté tous les fardeaux que Northshore lui avait imposés. Il avait supporté le poids d'horaires trop serrés, d'équipements trop vieux et de protocoles de sécurité qui semblaient bons sur le papier, mais qui ne signifiaient rien lorsque la pression venait d'en haut. Il avait supporté tout cela parce que c'était son travail, parce que c'était ce que faisaient les responsables des opérations de la flotte, parce que tout le monde le supportait aussi.

Maintenant, Steve Carter était mort, et Ross s'envolait vers le siège social pour expliquer comment cela s'était produit.

Chapitre trois

Northshore Fisheries occupait un bâtiment en verre sur le front de mer à Aberdeen. Il était neuf, propre et lumineux, avec cette luminosité particulière des bureaux d'entreprise qui cherchent à projeter une image de modernité et de progrès. Ross s'y était rendu à de

nombreuses reprises pour des revues trimestrielles, des sessions de planification stratégique et les audits de sécurité annuels que tout le monde redoutait.

Le bureau de Frank Morrison se trouvait au dernier étage. Ses fenêtres donnaient sur le port, sur l'eau grise et le ciel gris, et sur les bateaux qui allaient et venaient. Frank avait cinquante-huit ans et était PDG de Northshore depuis onze ans. Il n'avait jamais travaillé sur un bateau de sa vie.

Lorsque Ross entra, Frank se leva et contourna son bureau. Il portait un costume sombre et son visage arborait cette expression particulière de sympathie professionnelle que Ross avait déjà vue lors de funérailles, de services commémoratifs et de réunions organisées à la suite d'accidents mortels sur le lieu de travail.

“Ross.” Frank lui serra la main. “Asseyez-vous, je vous en prie.”

Ross s'assit. La chaise était en cuir et moelleuse, et il trouvait déplacé d'être à l'aise.

“Je suis vraiment désolé”, dit Frank. Il retourna de son côté du bureau et s'installa dans son fauteuil. “Je sais que les dernières quarante-huit heures ont été incroyablement difficiles.”

Ross acquiesça.

“Steve était très respecté ici. Son départ a été ressenti dans toute l'entreprise.”

Ross se tortilla sur sa chaise. Il regarda le bureau de Frank. Un dossier était posé soigneusement devant lui, ses bords parfaitement alignés avec ceux du bureau. Ross savait ce que contenait ce dossier. Il en avait rédigé la majeure partie lui-même.

“Je voudrais passer en revue quelques points aujourd'hui, dit Frank. Juste pour m'assurer que nous sommes sur la même longueur d'onde.

– D'accord.” La voix de Ross était monocorde.

“Ce travail est dangereux. Il l'a toujours été. Tous ceux qui prennent la mer le comprennent.”

Frank ouvrit le dossier. À l'intérieur se trouvaient les rapports d'incident, les registres météorologiques, les registres d'entretien des équipements, les évaluations des risques, les formulaires de signature : tous les documents qui consignaient la mort d'un homme et la transformaient en quelque chose qui pouvait être classé et oublié.

“D'après ce que nous avons vu jusqu'à présent, toutes les procédures nécessaires ont été suivies.”

Ross ne dit rien.

“Je sais que cela ne rend pas les choses plus faciles. Cela signifie simplement qu'il n'y a pas de questions sans réponse sur la façon dont cela s'est produit.

– C'est juste que...” Ross s'interrompit.

Frank attendit, lui laissant de l'espace. C'était quelque chose que Frank savait bien faire : créer des silences que les autres se sentaient obligés de combler.

“Tout s'est passé très vite, dit Ross.

– C'est souvent le cas. La voix de Frank était calme. Mais Steve connaissait les risques. Je sais que cela ne rend pas les choses plus faciles à accepter, mais sa famille sera entièrement indemnisée. Northshore a déjà entamé les démarches. Nous veillerons à ce que tout soit géré correctement et avec respect.

– Merci.”

Frank ferma le dossier et le fit glisser sur le bureau. Un stylo était posé dessus.

“Voici le compte rendu officiel des événements tel qu'il a été soumis au conseil d'administration et à l'autorité de régulation. Il reflète ce dont nous avons discuté lors de l'appel et ce que vous avez confirmé à ce moment-là.”

Ross regarda le dossier, mais ne l'ouvrit pas.

“Il est important que nous soyons sur la même longueur d'onde, dit Frank. La cohérence est importante. Pour l'entreprise, pour l'enquête, pour la famille de Steve.”

Ross ouvrit le dossier. Il tourna une page, puis une autre. Les mots dansaient devant ses yeux. Il vit son propre nom au bas des documents qu'il avait rédigés dans les heures qui avaient suivi la mort de Steve, alors qu'il était encore sous le choc, docile, fonctionnant en pilote automatique, comme lorsque l'esprit est incapable de traiter ce qui vient de se passer.

Il prit le stylo. Il signa.

Frank acquiesça et rangea les papiers dans le dossier. “Merci, Ross. Je sais que ce n'est pas facile. Prenez le reste de la semaine. Passez du temps avec votre famille.”

Ross se leva. Frank resta assis. Ross se dirigea vers la porte, l'ouvrit, franchit le seuil et la referma derrière lui. Il ne se retourna pas vers Frank, qui avait déjà ouvert un autre dossier sur son bureau et lisait autre chose.

Dans le couloir, Ross resta immobile un instant. La photo dans sa poche lui semblait lourde contre sa poitrine. Il repensa à ce qu'il venait de signer. Il repensa à ce qui était écrit et à ce qui ne l'était pas. Il repensa au fossé entre la paperasse et la réalité, entre les procédures suivies et les vies perdues.

Le Chameau avait signé. Le Chameau avait accepté une fois de plus ce fardeau. Mais quelque chose commençait à changer en Ross Mitchell.

Chapitre quatre

Sarah Carter vivait dans une petite maison située dans une rue bordée de petites maisons à la périphérie de la ville. Ross gara sa voiture et resta assis un moment, regardant la porte d'entrée. Un vélo d'enfant gisait sur le côté dans le jardin devant la maison. L'herbe avait besoin d'être tondue. Steve avait probablement l'intention de le faire.

Ross sortit de la voiture et se dirigea vers la porte. Il frappa. Il attendit. La porte s'ouvrit.

Sarah le regarda. Elle était plus jeune que Steve, trente-deux ou trente-trois ans, estima Ross. Elle avait les yeux rouges et le visage creusé de quelqu'un qui n'a pas dormi et qui ne peut imaginer dormir à nouveau. Elle portait un pull trop grand pour elle. Celui de Steve, pensa Ross.

“Ross.

– Sarah. Je peux entrer?”

Elle s'écarta. Ross entra et se tint debout dans le petit salon. Des jouets d'enfants étaient éparpillés sur le tapis. Une tasse de thé était posée sur la table basse, intacte et froide. La télévision était allumée mais sans le son : des silhouettes se déplaçaient silencieusement à l'écran.

“Où est Thomas? demanda Ross.

– Chez ma mère.” Sarah s'assit sur le canapé. Elle prit la tasse froide et la tint à deux mains. “Il n'arrête pas de demander quand papa va rentrer à la maison.”

Ross se tenait en face d'elle. Il fouilla dans la poche de sa veste et en sortit la photo.

“J'ai trouvé ça. Dans le casier de Steve.”

Il la tint un instant. Puis il la lui tendit.

Sarah tendit la main et prit la photo. Elle la regarda. Son pouce effleura le visage de Steve, puis les mains de leur fils dans les cheveux de son père.

“Il croyait que la mer était honnête”, dit-elle. Sa voix était calme mais ferme. “C’est ce qu’il disait toujours. Si tu la respectais, elle te respecterait en retour.”

Ross ne dit rien. Il n’y avait rien à dire.

Sarah leva les yeux vers lui. Quelque chose se brisa sur son visage. Elle se pencha en avant, le corps secoué de sanglots qu’elle ne pouvait plus retenir. Ross resta figé un instant, indécis. Puis il s’avança et s’assit à côté d’elle sur le canapé. Il passa ses bras autour d’elle et la serra contre lui pendant qu’elle pleurait.

La pièce était silencieuse, à l’exception de ses pleurs. Dehors, le vent soufflait dans les arbres. Quelque part dans la rue, un chien aboya une fois, puis se tut.

Ross serra la veuve de Steve dans ses bras et réfléchit à l’honnêteté. Il pensa à ce que Steve croyait : que la mer était honnête, qu’elle respectait ceux qui la respectaient. Mais ce n’était pas la mer qui avait tué Steve. La mer n’était que la mer. Ce qui avait tué Steve était autre chose. Quelque chose qui vivait dans les feuilles de calcul, la pression des délais et la lente érosion des normes qui se produit lorsque tout le monde s’accorde à ne pas voir ce qui se passe.

La mer était honnête. Ross n’était pas sûr de pouvoir en dire autant de lui-même.

Il resta avec Sarah pendant une heure. Il lui prépara du thé frais et l’écoula parler de Steve : comment ils s’étaient rencontrés, comment il lui avait demandé sa main, comment il avait pleuré à la naissance de Thomas. Il écouta, acquiesça et dit les choses que l’on dit à quelqu’un dont le monde s’est effondré.

Quand il partit, le soleil se couchait sur les petites maisons. Ross s’assit dans sa voiture et regarda la porte d’entrée, désormais fermée. Il pensa aux documents qu’il avait signés. Il pensa à l’écart entre ce qu’ils disaient et la réalité.

Quelque chose était en train de changer en lui. Le Chameau commençait à se lasser de porter son fardeau.

Chapitre cinq

Ross rentra chez lui. Sa femme Margaret préparait le dîner lorsqu’il franchit la porte. Elle le regarda et comprit que quelque chose n’allait pas. Après vingt ans de mariage, elle savait déchiffrer ses silences.

“Comment ça s’est passé? demanda-t-elle.

– C’était comme ça.”

Il s’assit à la table de la cuisine. La lumière du soir pénétrait par la fenêtre et tombait sur la surface en longs rectangles. Margaret posa une tasse de thé devant lui et s’assit en face de lui.

“Frank m’a fait signer les rapports, dit Ross.

– Et?

– Je les ai signés.”

Margaret attendit. Elle savait qu’il y avait autre chose.

“Les rapports indiquent que tout a été fait correctement. Toutes les procédures ont été suivies. Toutes les évaluations des risques ont été effectuées. Rien ne suggère une négligence.

– Est-ce vrai?”

Ross regarda son thé. De la vapeur s’élevait de la surface en fines spirales qui tourbillonnaient puis disparaissaient.

“Sur le papier, oui. Tout a été documenté. Tout a été signé. Si vous regardiez les documents, vous penseriez que nous avons mené l’opération la plus sûre de la mer du Nord.

– Et dans la réalité?”

Ross resta silencieux pendant un long moment. Lorsqu’il prit la parole, sa voix était basse.

“En réalité, nous avons pris des raccourcis pendant des années. Les fenêtres météorologiques sont trop étroites. L’équipement est plus vieux qu’il ne devrait l’être. Les équipages sont fatigués parce que nous les poussons à atteindre des quotas que quelqu’un dans un bureau a décidé qu’ils étaient réalisables. Et quand quelqu’un soulève certaines préoccupations, comme Steve l’a fait, nous acquiesçons, nous prenons note, puis rien ne change.”

Margaret tendit le bras par-dessus la table et posa sa main sur la sienne.

“Qu’est-ce que tu vas faire?”

– Je ne sais pas.”

Mais il savait. Cette certitude pesait sur lui comme un poids. Il savait ce qu’il devait faire. Il savait ce que cela lui coûterait. Il savait ce que Frank dirait, ce que ferait l’entreprise et comment l’enquête se déroulerait s’il disait la vérité.

Il pensait à Sarah tenant la photo. Il pensait à Thomas demandant quand papa rentrerait à la maison. Il pensait à Steve, assis au dernier rang des réunions sur la sécurité, posant des questions que les autres hommes n’osaient pas poser.

Le Chameau était fatigué. Le fardeau était devenu trop lourd.

Cette nuit-là, Ross resta éveillé dans le noir. Margaret dormait à côté de lui, sa respiration lente et régulière. Dehors, le vent soufflait dans les arbres et, au loin, la sirène d’un navire retentit, longue et grave.

Il pensa au test de Nietzsche : l’éternel retour. Si vous deviez revivre ce moment encore et encore, à l’infini, le choisiriez-vous? Voudriez-vous répéter ce choix pour toujours?

Il avait signé les documents. Il avait accepté la version officielle. S’il ne disait rien de plus, l’enquête conclurait que toutes les procédures avaient été respectées et que la mort de Steve Carter était un tragique accident, et la vie continuerait comme avant. Les bateaux continueraient à naviguer. Les quotas continueraient à être respectés. Et finalement, quelqu’un d’autre mourrait.

Pourrait-il répéter cela à l’infini? Pourrait-il faire face à ce choix encore et encore, pour toujours?

Non.

La réponse lui vint avec une certitude qui le surprit. Non, il ne pouvait pas vivre avec ce choix répété éternellement. Le poids était trop lourd. Le silence était trop assourdissant.

Il fallait que quelque chose change. Le Chameau ne pouvait plus porter ce fardeau.

Ross ferma les yeux. Demain, il retournerait à Aberdeen. Demain, il dirait à Frank Morrison qu’il ne pouvait plus rester silencieux. Demain, le Lion parlerait.

DEUXIÈME PARTIE. LA RUPTURE

Créer de nouvelles valeurs, même le lion ne peut le faire ; mais créer la liberté pour soi-même afin de créer du nouveau, cela est dans le pouvoir du lion.

NIETZSCHE

Chapitre six

Une semaine s'écoula. Ross retourna au travail. Il assista à des réunions, répondit à des courriels, signa des rapports et sentit le poids sur sa poitrine s'alourdir de jour en jour. L'enquête suivait son cours normal. L'organisme de réglementation avait accepté les documents initiaux. Le conseil d'administration était satisfait de la gestion de la responsabilité.

Les funérailles de Steve Carter eurent lieu un mardi. Le ciel était gris et le vent soufflait en rafales froides depuis la mer, poussant les personnes en deuil rassemblées autour de la tombe. Sarah se tenait à l'avant, tenant la main de Thomas. Le garçon portait un costume trop grand pour lui. Il ne pleurait pas. Il regardait simplement le cercueil en bois descendu dans la terre et semblait essayer de comprendre ce que cela signifiait.

Ross se tenait à l'arrière de la foule. Frank Morrison se tenait près de l'avant, le visage empreint d'une solennité appropriée. Plusieurs cadres de Northshore étaient présents, vêtus de costumes sombres et tenant des parapluies pour se protéger de la bruine qui avait commencé à tomber.

Après la cérémonie, les gens se sont rassemblés chez Sarah. Ross se tenait dans un coin du salon avec une tasse de thé qu'il ne buvait pas. Il regardait Frank traverser la pièce pour parler à Sarah, lui prendre les mains et lui dire quelque chose qui la faisait hocher la tête et essayer de sourire. Il observait le visage de Frank, compatissant, inquiet, sincère, et pensait aux documents dans le bureau de Frank, les documents qui disaient que la mort de Steve Carter n'était la faute de personne.

Frank croisa le regard de Ross et hocha la tête. Ross lui rendit son signe de tête. Puis Frank traversa la pièce pour rejoindre Ross.

“Journée difficile, dit Frank.

– Oui.

– Comment ça va ?

– Ça va.”

Frank l'observa un instant. “Tant mieux. Il est important de rester concentré. L'enquête avance bien. L'autorité de régulation semble satisfaite. Nous devrions avoir une conclusion d'ici quelques semaines.”

Clôture. Ross réfléchit à ce mot. C'était un mot qui avait différentes significations selon les personnes. Pour Frank, la clôture signifiait que l'enquête prendrait fin, que la responsabilité serait engagée et que l'entreprise pourrait passer à autre chose. Pour Sarah, la clôture ne viendrait peut-être jamais. Pour Thomas, la clôture était un concept qu'il était trop jeune pour comprendre.

“Je dois te parler, dit Ross. Demain. Dans ton bureau.”

L'expression de Frank ne changea pas. “Bien sûr. Passe quand tu seras prêt.”

Ils ne dirent rien de plus. Ross partit peu après, rentrant chez lui dans l'après-midi gris. Margaret lui demanda comment ça s'était passé. Il répondit que c'était comme ça. Ils dînèrent en silence.

Cette nuit-là, Ross dormit pour la première fois depuis la mort de Steve. Il dormit profondément, sans rêver, et lorsqu'il se réveilla, il savait ce qu'il devait faire.

Chapitre sept

Ross entra dans le bureau de Frank sans frapper. Frank leva les yeux de son bureau, une lueur de surprise traversa brièvement son visage avant que son professionnalisme ne la fasse disparaître.

“Ross.”

Ross ne répondit pas. Sa mâchoire était crispée. Son corps était raide, tendu par une énergie contenue qu'il retenait depuis des jours.

Frank lui indiqua la chaise en face de lui. “Asseyez-vous, je vous en prie.

– Ça va, je préfère rester debout.”

Frank marqua une pause. Puis il acquiesça et se cala dans son fauteuil. “Très bien.

– J'ai eu le temps de réfléchir”, dit Ross.

Frank attendit. Le silence s'étira entre eux.

“On a pris des raccourcis.”

L'expression de Frank resta neutre. Un intérêt professionnel. Rien de plus.

“Les budgets étaient plus importants que les personnes, a poursuivi Ross. Les délais étaient plus importants que la prudence. Tout le monde le savait. Tout le monde l'acceptait. Moi y compris.

– Ross...

– Je suis resté silencieux.” La voix de Ross était désormais calme. “Je me suis dit que c'était normal. Que c'était ainsi que fonctionnait l'industrie. J'ai approuvé des choses qui me mettaient mal à l'aise. J'ai laissé passer parce que c'était plus facile que de m'opposer.”

Frank l'observait. Ses mains étaient jointes sur le bureau.

“Et maintenant, quelqu'un est mort.”

Les mots restèrent suspendus dans l'air entre eux. Dehors, les mouettes criaient au-dessus du port.

“La mort de Steve est tragique, dit Frank avec prudence. Personne ne le conteste.

– Ce n'était pas inévitable.

– Aucun incident ne semble inévitable avec le recul.

– Je ne peux plus continuer comme ça, dit Ross. Je ne peux pas rester silencieux. Je vais dire la vérité sur ce qui s'est passé là-bas.”

Frank se leva. Pas brusquement, mais avec une intention délibérée. Il sortit de derrière son bureau et s'arrêta à quelques mètres de Ross, assez près pour parler sans élever la voix.

“Ross, je veux que vous entendiez clairement ce que je vais vous dire.”

Ross le regarda dans les yeux.

“Je comprends pourquoi tu es en colère. Le chagrin a tendance à tout exacerber. Mais ce que tu décries n'est pas un acte répréhensible. C'est de la pression. C'est de la responsabilité. C'est la nature même du travail pour lequel tu as été embauché.

– Cela reste important.

– Je veux que tu prennes un peu de recul.”

Ross campa sur ses positions.

“Tu as une famille, dit Frank. Une hypothèque. Des responsabilités. Rien de tout cela ne disparaît parce que tu te sens différent maintenant.”

Ross ne dit rien.

“Et si ce que tu suggères était poussé plus loin, si cela était examiné de près, les enquêteurs ne commenceraient pas ici.” Frank fit un geste vague autour de son bureau. “Ils commenceraient par les personnes les plus proches des décisions. Celles qui façonnent le quotidien. Celles qui fixent les attentes.”

Il regarda Ross droit dans les yeux.

“Je ne t’empêcherai pas de dire ce que tu crois être juste. Je veux simplement que tu comprennes comment ces choses se déroulent normalement, et sur qui elles ont tendance à retomber.”

Frank recula et retourna s’asseoir sur sa chaise.

“C’est donc ça, dit Ross.

– C’est à toi de voir.”

Ross se retourna et se dirigea vers la porte. Il s’arrêta, la main sur la poignée.

“Je comprends ce que vous dites, Frank. Je comprends les risques. Mais je comprends aussi autre chose maintenant. Je ne peux pas vivre dans le silence. Je ne supporterai plus cela.”

Il ouvrit la porte, sortit et ne se retourna pas.

C’est ce que fait le Lion. Le Lion dit non au grand dragon qui parle de ce qui a toujours été, de ce qui doit être accepté, du devoir, des conventions et de la façon dont les choses sont faites. Le Lion crée la liberté par le refus. Il ne sait pas encore quelles nouvelles valeurs émergeront, mais il sait que les anciennes contraintes ne peuvent plus le retenir.

Ross Mitchell avait été un Chameau pendant vingt-deux ans. Dans le bureau de Frank Morrison, à ce moment de refus, il est devenu un Lion.

Chapitre huit

Les mois qui suivirent furent difficiles. Ross savait qu’ils le seraient. Il avait compris, en sortant du bureau de Frank, qu’il choisissait une voie qui lui coûterait cher.

Il a démissionné de Northshore trois jours après sa rencontre avec Frank. Sa démission a été acceptée avec courtoisie professionnelle et accompagnée d’une indemnité de départ du type de celles que les entreprises offrent lorsqu’elles veulent que quelqu’un parte discrètement. Ross a pris l’argent. Il avait une famille à charge et un prêt immobilier à rembourser, et l’avenir était incertain.

Il a rencontré des avocats. Il a rencontré des enquêteurs de l’Agence maritime et des garde-côtes. Il a fait des déclarations, fourni des documents et répondu à des questions pendant des heures dans de petites pièces équipées de matériel d’enregistrement, en présence de personnes qui prenaient des notes sans le regarder.

L’industrie a fait front contre lui. C’était prévisible. Les collègues qui avaient partagé un verre avec lui lors de conférences professionnelles ont cessé de lui répondre au téléphone. Les cadres qui avaient loué son travail le décrivaient désormais comme instable, comme quelqu’un dont le chagrin avait altéré le jugement. Frank Morrison a publié une déclaration exprimant son inquiétude pour le bien-être de Ross et suggérant que le stress avait peut-être affecté ses souvenirs des événements.

Margaret le soutenait. Cela était inattendu, non pas parce que Ross doutait d'elle, mais parce qu'il savait que le coût de son choix s'étendait également à elle. Leurs économies s'épuisaient. Leur avenir était incertain. Leur cercle social s'était réduit, car les personnes qui avaient été amicales lors des événements organisés par l'entreprise les évitaient désormais.

“Es-tu sûr de toi ?” lui demanda-t-elle un soir. Ils étaient assis dans leur cuisine, la vaisselle était faite, la maison était calme autour d'eux.

“Oui.

– Même en sachant ce que cela nous coûte ?”

Ross la regarda. “Si je restais silencieux et que quelqu'un d'autre mourait, un autre Steve, une autre femme sans mari, un autre enfant sans père, pourrais-je vivre avec ça ?”

Margaret resta silencieuse pendant un moment. Puis elle acquiesça.

“Non, dit-elle. Moi non plus.”

Six mois après la mort de Steve, le tribunal du coroner se réunit. Ross reçut une convocation pour comparaître en tant que témoin. Il lut la lettre deux fois, la plia soigneusement et la glissa dans la poche de sa veste.

Le jour était venu. Le Lion allait parler.

Chapitre neuf

Le tribunal du coroner était une petite salle fonctionnelle située dans un bâtiment conçu pour la bureaucratie plutôt que pour le théâtre. Ross était assis seul sur un banc près du fond, attendant d'être appelé. Ses mains étaient fermes, mais son cœur ne l'était pas.

Sarah était assise au premier rang. Elle avait perdu du poids depuis les funérailles. Son visage était pâle, mais calme. Elle ne regarda pas Ross. Il lui en fut reconnaissant. Il ne savait pas ce qu'il aurait vu dans ses yeux.

Frank Morrison était assis de l'autre côté de la pièce avec l'équipe juridique de Northshore. Il portait un costume sombre et son visage ne trahissait aucune émotion. Il jeta un bref regard à Ross lorsqu'il entra, l'évalua rapidement, puis détourna les yeux.

Le coroner était un homme d'une soixantaine d'années, aux cheveux gris, qui ajustait fréquemment ses lunettes. Il parlait d'une voix posée, comme quelqu'un qui a présidé de nombreuses audiences de ce type et qui comprend que son rôle n'est pas de juger, mais d'établir les faits.

“Ce n'est pas un procès pénal, dit-il à l'assemblée. Il s'agit d'une audience publique visant à établir les faits entourant la mort de Steve Carter. Cependant, tous les témoignages sont faits sous serment, et tout ce qui est dit ici pourra être utilisé dans le cadre de procédures ultérieures.”

Ross fut appelé à la barre des témoins. Il se leva et se dirigea vers l'avant de la salle. Il prêta serment et s'assit sur la chaise des témoins. Le coroner le regarda par-dessus ses lunettes.

“Pour le procès-verbal, veuillez indiquer votre nom et votre fonction au moment de l'incident.

– Ross Mitchell. J'étais directeur des opérations de la flotte pour Northshore Fisheries au moment de l'incident.

– M. Mitchell, je voudrais que vous décriviez les événements de cette journée tels que vous les avez compris.”

Ross commença. Il s'exprima clairement et de manière professionnelle. Il décrivit les conditions météorologiques, le départ du navire, les évaluations des risques qui avaient été effectuées et approuvées. Il décrivit les procédures qui avaient été suivies, les documents qui avaient été classés, les normes qui avaient été respectées.

Du côté de Northshore, la tension se relâcha légèrement. C'était la version officielle. C'était ce à quoi ils s'attendaient.

“Et selon vous, à ce moment-là, la décision de poursuivre était-elle raisonnable?” demanda le coroner.

– Oui.”

Le coroner prit note.

“Des inquiétudes ont-elles été soulevées avant le départ?”

– Des préoccupations sont soulevées lors de la plupart des voyages. Aucune n'a été suffisamment grave pour entraîner l'immobilisation du navire.

– D'après votre témoignage jusqu'à présent, le processus semble conforme. Est-ce un résumé juste?”

– Oui.”

Le coroner fit une pause. Il observa Ross pendant un moment.

“M. Mitchell, cette cour s'intéresse non seulement à ce qui est écrit, mais aussi à la manière dont les décisions sont prises dans la pratique. Dans cette optique, y a-t-il autre chose que la cour devrait savoir selon vous?”

Ross ouvrit la bouche pour répondre. Puis il s'interrompit. Il déglutit.

C'était le moment. Tout ce qui avait précédé n'était que préparation. Tout ce qui suivrait n'était que conséquence. À cet instant, dans cette petite salle d'audience, Ross Mitchell était confronté au choix qui allait définir le reste de sa vie.

Il pensa à Steve. Il pensa à Sarah, assise au premier rang. Il pensa à Thomas, qui grandirait sans père. Il pensa à l'éternel retour : s'il devait revivre ce moment encore et encore, pour toujours, que choisirait-il?

“Non”, dit-il.

Le mot resta suspendu dans l'air. Puis il continua.

“En fait, oui. Il y en a une.”

Chapitre dix

La salle se tut. Ross pouvait sentir l'attention de toutes les personnes présentes se concentrer sur lui, comme une pression physique.

“Au cours des semaines qui ont précédé l'incident, a déclaré le coroner avec prudence, y avait-il des pressions opérationnelles plus générales qui auraient pu influencer la prise de décision?”

– Il y en a toujours dans le secteur de la pêche commerciale.

– Telles que?”

– Les objectifs de capture. Le temps. La météo. Les coûts.

– Ces pressions étaient-elles particulièrement fortes dans ce cas précis?”

– Oui.

– Ont-elles influencé l'évaluation des risques?”

Ross hésita. Il prit le verre d'eau à côté de lui et but. Lorsqu'il reposa le verre, sa main était ferme.

“Elles ont été prises en compte.”

Le coroner attendit.

“Les procédures ont été suivies, dit Ross lentement. Sur le papier. Mais notre façon de travailler avait changé.”

De l'autre côté de la pièce, les représentants de Northshore se redressèrent.

“Prenez votre temps, dit le coroner.

– Les documents indiquaient une chose. La réalité en mer était différente.”

Ross regarda Sarah. Elle l'observait maintenant, les yeux fixés sur son visage.

“Il y avait une pression constante pour que les navires continuent à pêcher. Les retards étaient remis en question. Les pauses étaient découragées. Chaque saison, vous vous disiez que vous vous adaptiez simplement, que vous étiez pragmatique.”

Il déglutit.

“Personne n'a jamais dit « Ignorez la sécurité ». Ça ne fonctionnait pas comme ça. C'était plus subtil. Vous étiez récompensé pour avoir maintenu les bateaux en mouvement, pour ne pas avoir causé de problèmes, pour avoir trouvé une solution.

– M. Mitchell, dit le coroner, êtes-vous en train de dire que la sécurité était compromise?”

Sarah leva les yeux.

“Je dis que la sécurité est devenue quelque chose que vous contourniez, plutôt que quelque chose qui fixait les limites.

– Pouvez-vous expliquer ?

– Il y avait des avertissements. Des problèmes d'équipement. Des préoccupations météorologiques. La fatigue. Aucun de ces éléments n'était suffisamment grave en soi pour interrompre le voyage. Mais pris ensemble, ils auraient dû avoir leur importance.”

Ross but une autre gorgée d'eau.

“La mort de Steve n'était pas un accident bizarre. C'était le résultat d'un système qui acceptait de plus en plus de risques, parce que c'était nécessaire pour continuer à fonctionner.”

Sarah se mit à pleurer silencieusement, les larmes coulant sur son visage. L'un des représentants de Northshore se tortilla sur son siège.

“M. Mitchell, dit le coroner après une pause, pourquoi choisissez-vous de dire cela maintenant?”

Ross regarda droit devant lui.

“Parce que je suis resté silencieux pendant longtemps. Et parce que si cela reste enfoui, cela se transmettra. À la prochaine équipe. Au prochain directeur.”

Il regarda Sarah.

“À la prochaine famille.”

Le coroner acquiesça lentement.

“Merci, M. Mitchell.”

Ross se rassit sur la chaise des témoins. Il se sentait vidé, creux, comme si quelque chose qui lui pesait sur la poitrine depuis des mois venait enfin de se libérer. De l'autre côté de la pièce, Frank Morrison se leva et sortit avec l'équipe juridique de Northshore. La porte se referma derrière eux avec un bruit qui semblait définitif.

Le Lion avait parlé. L'ancien ordre avait été remis en question. Mais l'avenir restait à écrire.

TROISIÈME PARTIE. LE COMMENCEMENT

*L'enfant est innocence et oubli,
un nouveau départ, un jeu, une roue qui tourne
toute seule, un premier mouvement, un sacré "oui".*

NIETZSCHE

Chapitre onze

Dix-huit mois s'écoulèrent.

Les conclusions du coroner ont été rendues huit semaines après l'audience. La décision n'a pas attribué de responsabilité pénale, mais le langage utilisé était sans ambiguïté : défaillances systémiques dans la culture de la sécurité, attention insuffisante accordée aux facteurs de risque cumulatifs, pression pour atteindre des objectifs commerciaux qui compromettaient la sécurité opérationnelle. Le coroner a émis une série de recommandations à l'intention de l'Agence maritime et des garde-côtes.

Northshore Fisheries a fait l'objet de sanctions réglementaires et de poursuites civiles. Frank Morrison a démissionné six mois après la décision, invoquant des raisons personnelles. La presse spécialisée a suggéré d'autres facteurs. L'entreprise a restructuré ses activités, embauché de nouveaux responsables de la sécurité et annoncé son engagement en faveur d'un changement culturel. Reste à voir si ce changement sera réel.

Ross Mitchell n'a jamais pu retravailler dans la pêche commerciale. Cela était prévisible. L'industrie avait la mémoire longue et le type de témoignage qu'il avait donné n'était pas pardonné. Mais quelque chose d'inattendu s'est produit.

L'Agence maritime et des garde-côtes l'a contacté trois mois après l'enquête. Elle mettait en œuvre les recommandations du coroner. Elle élaborait de nouveaux protocoles de sécurité à l'échelle de l'industrie. Elle avait besoin de personnes qui comprenaient le fonctionnement réel de l'industrie, et non pas seulement ce qui était écrit sur le papier. Serait-il intéressé à rejoindre son équipe d'inspection ?

Ross réfléchit à cette offre pendant deux jours. Il en parla avec Margaret. Il se promena le long du port, regarda les bateaux aller et venir et réfléchit à ce que cela signifierait pour lui de retourner en mer, mais dans une fonction différente. Non pas en tant que responsable de la gestion des risques sur le papier, mais en tant que personne chargée de veiller à ce que l'industrie respecte les normes qu'elle prétendait défendre.

Il accepta.

Chapitre douze

Avant de monter dans l'hélicoptère, Ross vérifia ses messages dans la salle des opérations. L'un d'eux se démarquait parmi les correspondances habituelles. Le Crown Prosecution Service (service des poursuites pénales) examinait les accusations à la suite de l'enquête. Ils voulaient qu'il les appelle à son retour.

Il lut le message deux fois. Puis il éteignit son téléphone et le rangea dans son casier avec ses effets personnels, comme l'exigeait le protocole. Quoi qu'il arrive ensuite, il arriverait. Il avait fait ce qu'il pouvait. Le reste ne dépendait plus de lui.

L'hélicoptère décolla de l'héliport et se dirigea vers le large. Ross était attaché à son siège, vêtu d'une veste haute visibilité marquée des lettres MCA. Un badge d'identification accroché à sa poitrine indiquait : Agence maritime et des garde-côtes, inspecteur de sécurité.

Un sac à dos de travail reposait à côté de lui. Il contenait ses formulaires d'inspection, son matériel d'enregistrement et le manuel de procédures qu'il avait contribué à rédiger. Ce manuel comprenait de nouveaux protocoles pour l'évaluation des fenêtres météorologiques, les normes d'inspection des équipements et la surveillance de la fatigue de l'équipage, tous élaborés en réponse aux recommandations du coroner.

Les rotors prirent de la vitesse. La voix du pilote retentit dans le casque.

“Navire de pêche *Horizon Star*, ici le vol 442 des garde-côtes. Inspecteur de sécurité en approche. Heure d'arrivée prévue : quarante minutes.”

Un petit sourire confiant se dessina sur le visage de Ross.

Il pensa à ce vers quoi il se dirigeait. Un navire de pêche comme ceux qu'il avait gérés pendant huit ans. Un équipage comme ceux qu'il avait connus. Des hommes et des femmes qui partaient en mer parce que c'était leur travail, leur vie et l'héritage de générations qui avaient fait de même avant eux.

Ils méritaient mieux que des formalités administratives qui protégeaient les entreprises plutôt que les personnes. Ils méritaient des normes de sécurité qui avaient un sens, et non des normes qui pouvaient être contournées lorsque la pression se faisait sentir. Ils méritaient ce que Steve Carter avait mérité : la mer honnête en laquelle il croyait, où le respect était mutuel et où les règles existaient pour protéger les personnes qui faisaient le travail.

Ross regarda par la fenêtre les eaux grises qui défilaient sous leurs pieds. Quelque part, la prochaine génération de pêcheurs apprenait son métier. Certains d'entre eux deviendraient gestionnaires de flotte. Certains d'entre eux seraient confrontés aux mêmes pressions que Ross avait connues : les quotas, les horaires, la pression subtile pour accepter plus de risques que ce qui était raisonnable.

Mais aujourd'hui, quelque chose avait changé. Il y avait désormais de nouveaux protocoles, de nouvelles normes, de nouvelles responsabilités. Et ce n'étaient pas que des mots sur du papier. C'était l'héritage d'un homme qui était mort et d'un autre qui avait choisi de dire la vérité sur sa mort.

C'est ce que crée l'Enfant. Non par obligation, non par rébellion, mais par affirmation. L'Enfant dit oui à la vie, oui à la possibilité, oui à la construction de quelque chose de nouveau à partir des cendres de ce qui a été brisé. L'Enfant crée non pas parce qu'il le doit, non pas parce qu'il le devrait, mais parce que la création est la nature même de l'esprit qui a traversé le fardeau et la rupture et qui a émergé de l'autre côté.

Ross Mitchell avait été un Chameau, portant le poids des compromis d'une industrie. Il était devenu un Lion, rugissant contre les chaînes du silence et de la complicité. Maintenant, il était quelque chose de nouveau : un créateur, un bâtisseur, un homme qui avait trouvé un but non pas dans ce qu'il pouvait gagner, mais dans ce qu'il pouvait donner.

L'hélicoptère volait vers l'*Horizon Star*. En dessous, la mer bougeait selon ses rythmes éternels, inchangée par les petits drames des hommes qui naviguaient sur elle. Mais les hommes eux-mêmes avaient changé. Ou du moins, les systèmes qui régissaient leur sécurité avaient changé. Et ce changement, cette trace, survivrait à toute vie individuelle.

ÉPILOGUE. LA RÈGLE DE STEVE

Trois ans après la mort de Steve Carter, l'Agence maritime et des garde-côtes a officiellement adopté un nouvel ensemble de protocoles de sécurité pour les opérations de pêche commerciale. Ces protocoles portaient sur l'évaluation des fenêtres météorologiques, les facteurs de risque cumulatifs, la fatigue de l'équipage et les structures de responsabilité régissant les décisions opérationnelles.

Parmi ceux qui travaillaient dans le secteur, les nouvelles règles ont été baptisées officieusement "la règle de Steve".

Ce n'était pas parce que Steve Carter avait rédigé ces règles. Il ne l'avait pas fait. Il était un matelot qui posait les questions que les autres avaient peur de poser et soulevait des préoccupations que les autres choisissaient d'ignorer. Il croyait que la mer était honnête et que si on la respectait, elle nous respecterait en retour.

Les règles portaient son nom parce que sa mort avait forcé l'industrie à affronter ce qu'elle préférait ignorer. Parce que Ross Mitchell avait choisi de dire la vérité alors qu'il aurait été plus facile de se taire. Parce que le coroner avait émis des recommandations qui ne pouvaient être ignorées. Parce que parfois, le changement nécessite un catalyseur, et que ce catalyseur est souvent une perte.

La règle de Steve était une trace, pas du bruit.

Le bruit est ce qui attire l'attention sans créer de changement. Le bruit, ce sont les communiqués de presse, les relations publiques et l'apparence d'une préoccupation sans substance ni action. Le bruit s'estompe. Le bruit est oublié. Le bruit ne laisse rien derrière lui.

Les traces sont différentes. Les traces sont des changements qui persistent au-delà de leurs créateurs. Les traces font partie intégrante de la façon dont les choses sont faites, elles s'inscrivent dans le tissu des institutions, des pratiques et des attentes. Les traces influencent les décisions de personnes qui n'ont jamais connu leur origine, qui les considèrent comme allant de soi, comme la façon dont les choses fonctionnent.

Steve Carter ne savait pas qu'il créait une trace. C'était juste un homme qui allait en mer, faisait son travail et posait des questions quand quelque chose semblait ne pas aller. Il ne savait pas que sa mort allait devenir un tournant, que son nom allait être associé à des règles qui protégeraient des milliers de vies pour les générations à venir.

Ross Mitchell ne savait pas non plus, lorsqu'il est entré dans le bureau de Frank Morrison et a déclaré qu'il ne pouvait plus rester silencieux, qu'il créait une trace. C'était simplement un homme qui ne pouvait plus supporter le poids de la complicité, qui avait atteint le point où il devait se débarrasser de ce fardeau, sinon celui-ci l'écraserait. Il a agi parce qu'il devait agir, parce que l'alternative était intolérable.

Mais c'est ainsi que se créent les traces. Non pas grâce à une planification grandiose ou à un calcul stratégique, mais à travers des moments où quelqu'un choisit de faire ce qui est juste plutôt que ce qui est facile. À travers des décisions accumulées qui s'additionnent au fil du temps. À travers le courage de parler quand le silence serait plus sûr, de créer quand la destruction serait plus simple, de construire quand il serait plus confortable de s'en aller.

Sarah Carter s'est remariée quatre ans après la mort de Steve. Son nouveau mari était enseignant à l'école de Thomas, un homme calme qui avait perdu sa première femme d'un cancer et qui comprenait quelque chose au deuil et à la vie après la mort. Ils ont emménagé dans une maison avec un grand jardin où Thomas pouvait jouer.

Thomas a grandi en ne connaissant son père qu'à travers des photos et des histoires. Sa mère lui a parlé de cet homme qui croyait que la mer était honnête, qui souriait quand il travaillait, qui aimait sa famille avec la dévotion simple de quelqu'un qui ne savait pas faire autrement.

À l'âge de seize ans, Thomas a réalisé un projet scolaire sur la sécurité maritime. Il a découvert la règle de Steve. Il a appris que la mort de son père avait conduit à des changements qui protégeaient des milliers de travailleurs dans toute l'industrie. Il a appris que Ross Mitchell, un homme qu'il n'avait jamais rencontré, avait dit la vérité alors qu'il aurait été plus facile de mentir.

Thomas écrivit à Ross. La lettre était courte et simple, rédigée avec les mots d'un adolescent qui n'avait pas encore appris à compliquer les choses avec des nuances et des réserves. "Merci", écrivait-il. "Merci d'avoir dit la vérité sur mon père. Merci d'avoir fait en sorte qu'il compte."

Ross a conservé la lettre dans le tiroir de son bureau. Il la lisait parfois lorsque le travail était difficile, lorsque les inspections étaient frustrantes, lorsque l'industrie s'opposait aux normes qu'il essayait d'imposer. La lettre lui rappelait pourquoi il faisait ce qu'il faisait. Elle lui rappelait que les traces ont de l'importance, même lorsqu'elles sont invisibles pour ceux qui les créent.

Nietzsche a écrit sur l'éternel retour : l'idée que si vous deviez vivre votre vie encore et encore, à l'infini, en répétant chaque choix et chaque conséquence pour toujours, vous devriez vous efforcer de vivre de telle manière que vous accueilliez cette répétition avec joie.

Ross Mitchell avait été confronté à cette épreuve dans la salle d'audience du coroner. Il s'était demandé : si je devais revivre ce moment à l'infini, que choisirais-je ? Et il avait choisi de parler.

Ce choix a laissé une trace qui s'est étendue au-delà de sa vie, au-delà de la vie de Steve, dans un avenir où les équipes travailleraient de manière plus sûre et où les familles seraient moins susceptibles de recevoir l'appel que Sarah avait reçu. Cette trace n'avait rien de spectaculaire. Ce n'était ni un monument ni un mémorial. C'était quelque chose de plus discret et de plus durable : un changement dans la manière de faire les choses, ancré dans les structures et les pratiques d'un secteur.

C'est cela, l'héritage. Ce n'est pas la renommée ou la reconnaissance, mais l'influence qui survit à soi-même. L'accumulation patiente d'actions justes au fil du temps. Les intérêts composés d'un comportement éthique qui construit quelque chose de plus grand que n'importe quelle contribution individuelle.

Steve Carter a laissé une trace. Ross Mitchell a laissé une trace. Aucun d'eux n'avait pour objectif de laisser un héritage. Ils ont simplement fait ce qu'ils pensaient être juste, ont assumé les conséquences de leurs choix et ont laissé les effets se produire.

La mer continue de bouger au rythme de ses marées éternelles. Les hommes et les femmes continuent de sortir en mer et d'effectuer le travail dangereux qui consiste à ramener de la nourriture. Mais ils sont désormais un peu plus en sécurité qu'auparavant. Et lorsqu'ils rentrent chez eux auprès de leur famille, ils ont un peu plus de chances de revenir le lendemain.

C'est la règle de Steve. C'est la trace qui survit au bruit. C'est ce que signifie construire quelque chose qui dure.

POSTFACE. RELIER L'HISTOIRE À VOTRE PARCOURS

L'histoire de Ross Mitchell est une fiction, mais les schémas qu'elle décrit sont réels. Dans chaque secteur, dans chaque organisation, il y a des moments où les individus sont confrontés au choix entre un silence confortable et une vérité difficile. Il y a des fardeaux qui s'accumulent jusqu'à ce qu'ils ne puissent plus être portés. Il y a des chaînes qui doivent être brisées avant qu'une nouvelle création ne devienne possible.

Les trois métamorphoses, le Chameau, le Lion et l'Enfant, ne sont pas des étapes que nous traversons une fois pour toutes. Ce sont des modes d'être que nous traversons à plusieurs reprises, à des niveaux de compréhension plus profonds, à mesure que nous grandissons et que nous faisons face à de nouveaux défis. Le Chameau nous enseigne la résilience et la valeur d'accepter les fardeaux qui en valent la peine. Le Lion nous enseigne le courage et la nécessité de remettre en question ce qui ne sert plus. L'Enfant nous enseigne la créativité et la joie de construire quelque chose de nouveau.

En réfléchissant à votre propre parcours professionnel, vous pourriez vous demander :

Quels fardeaux portez-vous qui vous rendent plus fort et lesquels sont simplement devenus trop lourds? Le chemin du Chameau est noble lorsque le fardeau sert un objectif. Mais les fardeaux qui ne font que vous écraser sans développer vos capacités ne valent pas la peine d'être portés.

Quelles contraintes ai-je acceptées comme étant inévitables alors qu'elles pourraient être inutiles? Le Lion pose cette question non pas par rébellion, mais par véritable curiosité. Certaines règles ont un objectif essentiel. D'autres ne sont que les vestiges de décisions prises il y a longtemps dans des circonstances différentes.

Que pourrais-je créer si j'abordais mon travail avec un regard neuf et une joie sincère? L'Enfant ne crée pas par obligation ou par opposition, mais par affirmation. L'Enfant dit oui à la possibilité et construit ce qui n'a jamais existé auparavant.

Et enfin, et surtout : est-ce que je laisse des traces ou est-ce que je fais du bruit? Mes activités créent-elles un changement positif durable ou attirent-elles simplement une attention temporaire? Si mes actions étaient répétées à l'infini, construiraient-elles un monde où il fait bon vivre?

Ross Mitchell n'avait pas pour objectif de laisser un héritage. Il a simplement été confronté à un moment de choix et a choisi en fonction de ses valeurs. L'héritage est né de ce choix et des choix qui ont suivi.

Vos moments de choix peuvent être différents. Ils peuvent être plus petits ou plus grands. Mais ils viendront. Et quand ils viendront, la question sera la même : quelle trace laisserez-vous?

Cette histoire est dédiée à tous ceux qui partent en mer et à ceux qui attendent leur retour.



RÉFÉRENCES

SOURCES PHILOSOPHIQUES ET THÉORIQUES

- AURELIUS Marcus. *Méditations*. Diverses éditions. Référencé pour la philosophie stoïcienne et les principes de leadership.
- BECKER Ernest. *Le Dénier de la mort*. New York, Free Press, 1973. Cité concernant les motivations humaines et l'immortalité symbolique.
- BERGSON Henri. *L'Évolution créatrice*. Londres, Macmillan, 1911. Référencé pour les concepts de temps et de création future.
- CAMPBELL Thomas. *Hallowed Ground*. 1825. Citation : "Vivre dans le cœur de ceux que nous quittons, c'est ne pas mourir."
- CARSE James P. *Finite and Infinite Games*. New York, Free Press, 1986. Référencé pour les concepts de jeux finis et infinis.
- COLLINS James C., PORRAS Jerry I. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York, Harper Business, 1994. Référencé pour l'idéologie fondamentale et les principes visionnaires de l'entreprise.
- ÉPICTÈTE. *Discours*. Diverses éditions. Cité pour les principes stoïciens sur le contrôle et la réponse à l'adversité.
- ERIKSON Erik H. *Identity and the Life Cycle*. New York, Norton, 1959. Référencé pour le concept de générativité.
- FRANKL Viktor E. *Man's Search for Meaning*. Boston, Beacon Press, 1959. Cité pour le sens et la résilience.
- HEIDEGGER Martin. *Être et temps*. New York, Harper C Row, 1962. Référencé pour les concepts de "jeté" et d'existence temporelle.
- LOY David. *Le monde est fait d'histoires*. Boston, Wisdom Publications, 2010. Citation d'ouverture : "Nous ne naissons pas dans un monde. Nous naissons dans une histoire."
- NIETZSCHE Friedrich. *Ainsi parlait Zarathoustra*. Diverses éditions. Source principale pour le cadre des trois métamorphoses.
- PÉRICLÈS. *Discours funèbre*. Cité pour la citation sur l'héritage : "Ce que vous laissez derrière vous n'est pas ce qui est gravé dans les monuments de pierre, mais ce qui est tissé dans la vie des autres."
- PLATON. *La République* et *Le Timée*. Diverses éditions. Référencé pour les concepts de formes éternelles.

ROOSEVELT Eleanor. Divers discours et écrits. Référencé pour les citations sur le leadership et la vision.

SARTRE Jean-Paul. *L'Être et le Néant*. New York, Philosophical Library, 1956. Référencé pour les concepts existentialistes de liberté et de responsabilité.

SOURCES SUR LES AFFAIRES ET LA GESTION

Cadre de leadership adaptative

HEIFETZ Ronald A., LINSKY, Marty. *Leadership on the Line*. Boston, Harvard Business Review Press, 2002.

Organisations ambidextres

O'REILLY Charles A., TUSHMAN Michael L. *Lead and Disrupt*. Stanford, Stanford Business Books, 2016.

COLLINS James C. *Good to Great*. New York, Harper Business, 2001. Référencé pour le concept *Big Hairy Audacious Goals* ("grands objectifs audacieux").

DeepMind. *AI Ethics Principles*. Publié en 2024. Cité comme exemple de leadership technologique éthique.

Étude de cas sur la violation de données d'Equifax. Diverses sources, 2017-2023. Cité comme exemple édifiant d'érosion de la confiance.

Crise Johnson C Johnson Tylenol. Étude de cas de la Harvard Business School, 1982. Référencé comme exemple de gestion de crise axée sur les valeurs.

Kongō Gumi. Étude de cas historique d'une entreprise de construction japonaise (578-2006). Cité pour ses principes de longévité.

McKinsey C Company. *Modèle des trois horizons*. Cité comme cadre de planification stratégique. Études de cas Nokia. Diverses sources, 2011-2024. Cité comme exemple d'échec d'adaptation.

Documents internes et séminaires Altrad

Séminaire Altrad 2023 : *L'Optimisme dans les affaires*. Document interne. Séminaire Altrad 2024 : *Se dépasser*. Document interne.

Séminaire Altrad 2025 : *À la découverte de notre passé*. Document interne.

Déclaration des valeurs d'Altrad : Courage, Humilité, Respect, Solidarité, Convivialité. Document d'entreprise.

Raison d'être d'Altrad : "Construire un monde durable". Déclaration de mission de l'entreprise.

Rapports de recherche et rapports sectoriels

Cadre ESG (environnemental, social, gouvernance). Diverses normes industrielles référencées. Stratégies commerciales pérennes. Divers rapports industriels, 2019-2025.

Recherche sur la sécurité psychologique. EDMONDSON Amy C. *The Fearless Organization*. Hoboken : Wiley, 2019.

Études sur la résilience et l'adaptabilité. Divers articles de recherche en gestion, 2020-2025.

INDEX

A

Acquisitions : 13, 36, 51, 67
Adaptabilité : 27, 95, 99
Altrad, Mohed : 11, 15, 105
Ateliers : 82
Autonomie (zone verte) : 66, 73, 106, 111
Autonomisation : 72

B

Boucles de rétroaction : 76-77, 83
Bruit contre traces : 51-52, 107, 113, 116-117,
120, 137

C

Cadres : 12-14, 19, 33, 67, 73, 79, 82, 96, 106,
127-129
Calendrier : 92, 94, 121
Chameau (étape du) : 12, 14, 17, 19, 25-26,
37-44, 49, 53, 87, 94, 106, 117, 119, 122,
124-126, 129, 134, 137
Choix : 14, 23-24, 32-33, 47-48, 50-51, 53, 55,
57, 65, 75, 78, 88-89, 94-100, 101, 107,
116-117, 126, 137
Collaboration : 58, 66, 71-72, 84, 90, 96, 110
Collins, James : 34
Confiance : 27-28, 41-43, 45, 47, 57, 64, 66,
70-72, 76, 77, 80, 83-84, 89-92, 97, 101, 106
Construire avec conscience : 51
Construire un monde durable : 58, 78, 88,
114, 117
Contribution à la société : 81, 97, 108, 114
Convivialité : 15, 32, 92-93, 101, 117
Courage : 15, 26, 35, 43, 45-47, 49, 76, 87, 92,
94, 97, 99, 101, 106, 108, 110-111, 117, 119,
135-137
Création de sens : 69

Croissance : 24, 27, 39-43, 46, 53-54, 57, 68,
75, 88, 95, 100, 107-110, 112
Culture : 14, 27, 32-33, 37, 46-47, 52, 54, 59,
65, 76-77, 79, 81, 85, 88, 91-92, 97, 107-111,
115, 133

D

Décentralisation : voir Autonomie (zone verte)
Développement des capacités : 14, 35, 40,
51-54, 56-57, 63, 67, 73, 75-76, 82, 84, 91
Durabilité : 11, 54, 57-58, 78, 81, 84, 88,
93, 110

E

Enfant (étape de l') : 12-13, 26, 90
Engagement : 28, 33, 35, 42, 44, 46-47, 52, 58,
65, 67-69, 80-82, 85, 89, 91-92, 96,
108, 111, 116, 133
Entreprises visionnaires : 34
Épictète : 39
Éternité : 15, 25, 34, 95, 101
Existentialisme : 47

F

Fardeaux : 25, 37-39, 42-43, 49, 87, 119,
122, 137
Feuille de route pour la mise en œuvre : 82,
108-114, 116
Flexibilité : 12-13, 17, 28, 63-64, 73, 85,
88, 107
Fonds de dotation Altrad : 81, 89

G

Génératif (Leadership) : 18, 56, 111
Générativité : 33, 56-57, 111-112
Gestion des connaissances : 109, 116

Gouvernance : 58, 77-79, 82-83, 90-93, 96, 140
Gouvernance éthique des données : 77-79, 83

H

Héritage : 14-15, 19, 32-33, 54, 56-58, 81, 84-85, 105-114
Héritage durable : 17, 27, 49-50, 79, 81-82, 94, 97-99, 101, 105-114
Holistique : 75, 83
Horizon (modèle d'intégration) : 68-93, 108-109
Humilité : 15, 35, 61, 92, 99, 101, 110

I

Identité organisationnelle : 24, 34-35
Impératifs stratégiques : 19, 61
Implication managériale : 24-96
Innovation : 13, 33, 71, 73, 80, 82, 94, 99, 114
Intégration technologique : 79, 90

L

Lion (étape du) : 12, 14, 17, 19, 26, 43-49, 53, 87, 94, 105-106, 117, 119, 126-127, 129-130, 132, 134, 137

M

Marc Aurèle : 32, 39
Mémoire institutionnelle : 35, 51, 55-56, 58-59, 65, 91
Mentorat : 33, 81-82, 85, 89, 97, 109, 112, 116-117
Métamorphoses : 17, 25, 87, 94, 105-106, 116-117, 119, 137
Mobilisation de l'équipe : 19, 69
Modèles commerciaux : 85
Moment fondateur (1985) : 11, 13-14, 17, 23, 35-36, 87

N

Nietzsche (Friedrich) : 17, 25-26, 37, 43, 49-50, 94, 105, 107, 119, 121, 126-127, 133, 136

O

Orientation client : 61, 73

P

Pandémie (2020) : 24-25, 39, 47, 63
Paradoxe : 11, 14, 18, 27-29, 33, 87, 92, 95, 97, 111
Parcours de lecture : 19
Permanence : 17, 27-28, 64, 71-72, 87-95, 99
Philosophie stoïcienne : 39
Planification intégrée : 13-14, 34, 56, 61-62, 67-68, 73-74, 83-84, 90, 92-93, 108, 123, 135
Porras, Jerry : 34

R

Récits : 77, 92, 110
Résilience : 17, 19, 25, 38-40, 57, 70-71, 73, 76, 90-91, 111, 137
Respect : 15, 35, 43, 65-66, 70, 80, 85, 92, 99, 101, 106, 108, 111, 115, 117, 123, 134
Résumé : 17, 19

S

Sartre, Jean-Paul : 47-48
Sécurité : 12, 24, 28, 32, 37-38, 46, 52, 62, 65, 70, 74, 76-77, 79-80, 83, 90-94, 96, 98, 100, 106-108, 110, 113-114, 117, 122-123, 126, 132-133
Sécurité psychologique : 64, 66-67, 70, 96
Solidarité : 15, 35, 81, 84, 89, 92, 99, 101, 106, 108, 110, 112, 117
Stabilité dynamique : 12, 18, 27, 95
Stratégie multigénérationnelle : 57-58

T

Traces : 14, 51-52, 116, 117, 119-120, 135-137
Transfert de connaissances : 13, 111-112
Transformation : 11-13, 17, 24-26, 36, 39, 43, 46, 79, 90, 98, 105, 119, 122

V

Valeurs Altrad : 17, 23-24, 28, 35-36, 58, 117



OUVRAGE RÉALISÉ
PAR L'ATELIER GRAPHIQUE ACTES SUD
REPRODUIT ET ACHÉVÉ D'IMPRIMER
EN MARS 2026
PAR L'IMPRIMERIE SEPEC

N° impr. :
(Imprimé en France)

L'éternité n'est pas un objectif lointain, mais un choix présent. Chaque décision que nous prenons aujourd'hui renforce ou affaiblit les fondations sur lesquelles d'autres construiront demain.

Construire pour l'éternité établit une alliance implicite avec les générations futures. Celles-ci liront notre chapitre en fonction des conséquences de nos choix.

Découvriront-elles une organisation qui a su faire face aux bouleversements avec sagesse, relever le défi de la permanence et de la flexibilité en s'adaptant tout en conservant son identité ? Trouveront-elles une culture où la contribution de chacun compte et où le bien-être de toutes les parties prenantes est pris en considération ? Hériteront-elles des capacités qui leur permettront de relever leurs propres défis avec confiance ?

Construire un héritage durable, tel est le défi central que toute organisation se doit de relever pour s'inscrire dans le temps long. Et cela à travers trois leviers d'action fondamentaux : gérer le paradoxe de la stabilité et du changement, développer les capacités de leadership, proposer un modèle de transformation institutionnelle.

C'est là la véritable nature de l'héritage : il se multiplie au-delà de l'imagination de son fondateur grâce aux contributions d'autrui. Il évolue au-delà de la vision initiale grâce à la sagesse collective. Il perdure au-delà de la vie individuelle grâce à la vitalité institutionnelle. Il dépasse les mesures matérielles, car il permet l'épanouissement humain.

L'histoire d'Altrad se poursuit à travers chacun d'entre nous. Chaque jour, à travers d'innombrables décisions, grandes et petites, nous créons l'héritage que nous laisserons.

Avec courage, humilité, respect, solidarité et convivialité, continuons à bâtir le monde durable qui est notre raison d'être.

Les possibilités sont infinies. Telle est notre éternité commune.

MOHED ALTRAD

Illustration de couverture générée par l'IA