





**OPTIMISME ET ENTREPRISE  
POUR UNE APPROCHE STRATÉGIQUE ET INNOVANTE  
DE L'ENGAGEMENT ET DE LA PERFORMANCE**



**Optimisme et entreprise**  
Pour une approche stratégique et innovante  
de l'engagement et de la performance

*ACTES SUD*



## SOMMAIRE

AVANT-PROPOS.....	9
INTRODUCTION.....	11
<b>OPTIMISME ET ENTREPRISE.....</b>	<b>15</b>
ÉLÉMENTS DE DISCUSSION.....	17
Qu'est-ce que l'optimisme?.....	17
<i>Approche philosophique de l'optimisme</i> .....	18
<i>Approche historique de la notion d'optimisme</i> .....	20
<i>Approche psychologique de l'optimisme</i> .....	21
Optimisme et entreprise.....	22
L'OPTIMISME : QUELLE IMPORTANCE POUR NOTRE ORGANISATION?.....	31
L'optimisme au service de la performance d'Altrad.....	32
<i>Optimisme &amp; Excellence, création de valeur, raison d'être</i> .....	33
Quelques éléments de systémique.....	38
<i>Système relationnel</i> .....	39
<i>Le changement au cœur de la vie des systèmes</i> .....	40
L'optimisme au service de la résilience et de la pérennité du groupe.....	43
<i>Qu'est-ce que la résilience?</i> .....	43
<i>Résilience organisationnelle</i> .....	44
L'OPTIMISME : CRÉER LES CONDITIONS DE SON APPARITION, DE SON MAINTIEN ET DE SON DÉPLOIEMENT.....	47
L'impulsion du dirigeant.....	49
<i>L'éthique de l'action</i> .....	55
<i>L'esprit du fondateur</i> .....	55
L'engagement des équipes.....	58
<i>Les conditions de l'optimisme et de la résilience</i> .....	60
<i>Traduction de ces principes au sein de l'entreprise</i> .....	63
CONCLUSION.....	69
NOTES.....	71

<b>RÉCITS</b> .....	73
La tentation de la confiance .....	75
Le courage, frère de l'optimisme .....	83
L'ambition plus forte que le doute.....	93
L'optimisme comme moteur de développement .....	103



## AVANT-PROPOS

Dans une période volatile, secouée par des crises multiples et où l'avenir paraît incertain, voire menaçant, la capacité des organisations à préserver une attitude positive et optimiste se révèle indispensable tant pour la survie de l'entreprise que pour la santé physique et mentale des collaborateurs qui la composent.

Depuis plusieurs années, l'optimisme s'est constitué en tant qu'objet d'étude dans de nombreux champs de la recherche scientifique. En entreprise aussi, il est possible de s'emparer de ce sujet et d'adopter une approche stratégique de l'optimisme afin de créer les conditions de son apparition, de son maintien et de son développement.

Pour Altrad, l'objectif est triple et de première importance : 1. libérer l'énergie et l'engagement nécessaires à l'action ; 2. participer au bien-être de chacun ; et 3. contribuer à la performance et à la pérennité de l'organisation dans son ensemble.

Le présent document explore la notion d'optimisme, pour mieux en comprendre les traits et les conditions de manifestation. Il souligne notamment le rôle fondamental du dirigeant, des leaders et des équipes dans la mise en place de ce processus vertueux. Il invite chacun à réfléchir à titre personnel à son positionnement sur le continuum pessimisme-optimisme. Collectivement, il nous convie à une réflexion originale afin de permettre l'aménagement d'un espace de travail humain et ambitieux, qui allie performance et bien-être.



## INTRODUCTION

*Le pessimisme est d'humeur;  
l'optimisme est de volonté.*

ALAIN

“**T**out est pour le mieux dans le meilleur des mondes possibles.” Les mots que Voltaire met dans la bouche de son héros, Candide, résonnent encore dans nos esprits et continuent de colorer le sens que nous attribuons – parfois, souvent – à cette notion qu’est l’optimisme.

L’optimisme serait ainsi – peut-être – cette propension que certains auraient à voir le monde au travers de lunettes roses qui travestiraient la réalité et les induiraient à penser que nous serions promis à un avenir certainement meilleur. Qu’en est-il vraiment ?

Depuis plusieurs années, l’optimisme s’est constitué en tant qu’objet d’étude dans de très nombreux champs de la recherche scientifique : science de l’éducation, management, psychologie, santé, sociologie, anthropologie, économie, etc.

À l’instar des chercheurs, de grands cabinets de conseil enquêtent sur ce concept de l’optimisme et tentent de le mesurer. Dans un récent rapport<sup>1</sup>, Bruno Bousquié, du cabinet Ernst & Young, a comparé l’optimisme des dirigeants français à celui de leurs homologues étrangers après deux ans de Covid. “Qu’il s’agisse des conséquences de la pandémie, des investissements à l’étranger, du soutien de leurs investisseurs, de l’engagement environnemental, des perspectives de croissance et de la dynamique des fusions-acquisitions, les dirigeants français se montrent plus optimistes et plus dynamiques que la moyenne de leurs homologues du reste du monde.”

Au sortir de deux années de bouleversements intenses, il semble effectivement important de prendre le pouls des entreprises, des leaders et de connaître leur niveau de confiance en l’avenir. Mais aussi de partager ces conclusions. Peut-être parce qu’intuitivement, on sent bien que l’optimisme, tout comme le pessimisme, pourrait bien être contagieux.

Il est vrai que dans une période secouée par des crises multiples – économique, sanitaire, énergétique, démocratique, géopolitique, écologique – et où l’avenir nous paraît plus

---

1. Tous les appels de note renvoient à la rubrique “Références bibliographiques et documentaires” p. 71.

incertain que jamais, voire menaçant, évoquer l'optimisme et la confiance peut apparaître aussi incongru que nécessaire.

En quoi évaluer ce niveau de confiance est-il pertinent? Est-il possible d'isoler des causes, de produire des explications à même d'éclairer le phénomène "optimisme" et de créer les conditions de son apparition et de son déploiement?

Dans quelle mesure la question de l'optimisme intéresse-t-elle le monde des organisations? En quoi est-ce un sujet d'importance pour le groupe Altrad?

Ces dernières années, nous avons, à maintes reprises, réfléchi au rôle crucial que joue la confiance dans la pérennité du groupe et l'engagement de tous au service de notre raison d'être. Car en effet, toute logique de construction, toute relation repose sur la confiance. Nos échanges, qu'ils soient amicaux, amoureux, professionnels, économiques, financiers, vitaux, sont très largement influencés par le niveau de confiance qui, à la fois, les soutient et en résulte.

En tant qu'êtres humains, dotés d'une capacité à penser et à penser notre pensée, nous nous projetons "sans cesse" dans l'avenir. Cette capacité d'anticipation ne repose pas que sur des éléments rationnels ou factuels. Elle revêt également une dimension émotionnelle.

Brièvement résumé, si nous ne croyons pas en l'avenir, alors le besoin de l'anticiper est vain. Croire qu'un avenir est possible ne souligne-t-il pas là notre propension à espérer? Or, l'espoir est porté par une relative dose d'optimisme et de confiance, avec lesquels, d'une certaine manière, il se confond.

Est-il possible que l'optimisme (et ses corollaires, le bonheur et la confiance) soit analysé, voire suscité, pour le plus grand bien de notre entreprise et de l'ensemble de ses parties prenantes? L'optimisme est-il individuel ou relationnel?

Pourquoi, dans une situation contraire, voire désespérée, certains d'entre nous renoncent-ils à lutter (quitte à mourir) quand d'autres ne baissent jamais les bras et gardent espoir? Est-il possible d'influencer un état d'esprit et jusqu'à quel point? Peut-on réellement éduquer à l'optimisme?

Le contexte actuel rend-il l'optimisme plus essentiel que jamais? À quelles fins? Quels risques ferait courir à notre entreprise la généralisation du pessimisme et du défaitisme?

En quoi le développement d'une culture de l'optimisme au sein d'Altrad peut-il nous permettre d'être mieux alignés avec notre vision et d'honorer notre mission? Est-ce un facteur déterminant qui mérite que l'on s'y penche?

L'injonction au bonheur et à l'optimisme est-elle porteuse de dérives ou d'effets pervers? Existe-t-il des limites à la "fabrication" de l'optimisme?

C'est à ces interrogations – qui guident nos premières recherches ci-dessous – que nous souhaitons inviter l'ensemble de nos collaborateurs et de nos leaders à réfléchir à l'occasion de notre prochain séminaire d'avril 2023.

Notre réflexion, bien qu'elle distingue les concepts d'optimisme, de confiance et de bonheur ou de bien-être, qui ne sont pas exactement superposables, emprunte néanmoins le chemin d'une exploration plurielle, autant consacrée à l'un qu'aux autres, mais aussi à leurs polarités contraires que sont le pessimisme, le défaitisme et le mal-être, tant, intuitivement, il nous apparaît que tous sont liés. L'ambition n'est sans doute pas de prétendre éliminer les derniers au profit des premiers, mais de trouver la juste tension entre eux afin de favoriser la libération des énergies.

Nous tenterons de définir l'optimisme, d'en cerner l'importance pour la vitalité et l'avenir d'Altrad. Nous essaierons de comprendre le rôle qu'il joue dans la performance

et la croissance de nos activités, d'identifier les moyens de le créer, de le soutenir et de l'entretenir.

Nous nous efforcerons également de cerner le rôle particulier que jouent les leaders, quels qu'ils soient, et à commencer par le fondateur du groupe, dans l'impulsion de confiance qu'ils suscitent.

Nous réfléchissons ensemble au possible cercle vertueux que l'optimisme alimente et à ce qu'il nous est possible de faire pour entretenir, voire amplifier ce dernier, mais aussi aux écueils qu'il nous faut connaître pour mieux les éviter.

Notre démarche, cette année, est donc d'explorer une approche stratégique et innovante de l'engagement et de la performance : l'optimisme.



# OPTIMISME ET ENTREPRISE





## ÉLÉMENTS DE DISCUSSION

### QU'EST-CE QUE L'OPTIMISME ?

Selon le dictionnaire *Le Robert*, l'optimisme est à la fois 1. une “doctrine selon laquelle le monde est le meilleur et le plus heureux possible”, 2. une “tournure d'esprit qui dispose à prendre les choses du bon côté, en négligeant leur aspect fâcheux” et 3. une “impression, [un] sentiment de confiance heureuse, dans l'issue, le dénouement favorable d'une situation particulière”.

Ainsi, l'optimisme pourrait être appréhendé sous trois angles (au moins) différents :

- celui de la doctrine, en d'autres termes, celui d'un corpus de croyances et principes qui constituent un système d'enseignement et/ou s'agrègent en une opinion, une thèse, sur une question donnée;
- celui d'une tournure d'esprit, autrement dit une prédisposition ou une structure psychologique en vertu de laquelle un individu aurait tendance à appréhender le monde, les autres et/ou soi-même selon un prisme positif;
- celui d'un sentiment de confiance, c'est-à-dire un ressenti physique (calme) doublé d'une conviction (sérénité) que ce qui pose problème ou difficulté aujourd'hui va s'arranger demain.

Si l'optimisme peut être décrit pour lui-même (définition ontologique, en quelque sorte), il peut aussi être défini par les effets qu'il produit ou produirait, par ce qu'il permet et qui lui serait propre.

Il peut également être rapproché de notions connexes, telles que l'idéalisme, l'utopie, l'espoir, mais aussi, sur un versant plus critique, de l'angélisme, de la naïveté, voire de l'aveuglement ou du déni.

Qu'est-ce que l'optimisme, au juste? La pensée positive a-t-elle toujours prévalu? Le bonheur individuel et le bien-être collectif sont-ils depuis longtemps au cœur de nos préoccupations? Que dit de notre monde et de nous le rapport que nous entretenons à ces notions intimement liées : optimisme et bonheur, progrès et performance?

Notre société, que d'aucuns considèrent à bien des égards comme individualiste, est peut-être la première à considérer que chaque individu est le dépositaire de ressources intérieures et peut dès lors être le forgeron de son propre bonheur. Ce dernier ne serait

donc pas exogène – *i. e.* viendrait de l'extérieur (Dieu, le destin, la société...) –, mais endogène – viendrait de soi et serait un choix.

Le développement personnel, nouveau courant de pensée porté par des coachs célèbres, parmi lesquels Tony Robbins, et censé nous faire accéder au bonheur, est-il le signe d'une société qui se libère des entraves du pessimisme ou celui d'une société dans laquelle l'optimisme devient une servitude?

La science du bonheur et du bien-être est un "nouveau" domaine de recherche universitaire qui s'appuie notamment sur la pensée optimiste développée par certains philosophes ainsi que sur le courant de la psychologie positive.

En quelques mots, de quoi parle-t-on?

### Approche philosophique de l'optimisme

Exposer de manière exhaustive l'ensemble des philosophes ayant pensé l'optimisme, le bonheur, le pessimisme et la souffrance relèverait de l'impossible. Tous l'ont fait! Aussi, nous ne citons ici qu'un nombre très limité d'entre eux afin d'esquisser quelques références.

"Ce qu'on doit chercher à savoir, c'est de quelle façon on doit vivre sa vie pour qu'elle soit la meilleure possible." Depuis Socrate, la représentation de l'optimisme renvoie à un état d'esprit, une manière positive de percevoir le monde et le cours de la vie, perception qui agit comme un moteur et crée les conditions de l'initiative et de l'action.

Avec l'*Illiadé*, et avant l'*Odyssee*, le pouvoir d'agir était du côté des dieux. Avec Ulysse, l'individu se dote de la force d'influer sur son destin et de la capacité de façonner sa vie. Les tragédiens de l'Antiquité font eux aussi état de cette aptitude individuelle d'influence et d'impact, que l'on peut retrouver dans la philosophie chrétienne. Une personne peut sauver son âme et ouvrir les portes du paradis grâce à ses propres actions.

Néanmoins, les philosophes "optimistes" sont sans doute (beaucoup) moins nombreux que leurs pairs "pessimistes". De Socrate à Leibniz, en passant par Auguste Comte, ils dessinent les contours d'une existence qu'il est possible d'améliorer, d'une mise en tension vers un objectif utopiste, d'une croyance humaniste en le progrès.

Pour Socrate, l'homme est libre de ses choix. Il importe donc d'éclairer ces derniers par la vérité et la connaissance, le mal étant toujours une question d'ignorance et non de volonté (ou d'absence de volonté).

Selon cette vision optimiste de l'homme, qui a foi dans son potentiel, l'être humain peut s'élever par l'éducation et faire de "bons" choix. La croyance en la possible expression du potentiel – sous certaines conditions de travail et de développement de savoir notamment – contient l'espoir, *i. e.* cet espace de confiance en la possibilité du progrès et de l'amélioration; il s'agit ici d'optimisme.

Chez Descartes (1596-1650), la liberté est un présupposé. L'homme possède un libre arbitre ("le décret de l'âme"), fondamentalement lié à la distinction entre le corps et l'esprit, qui est une capacité à choisir. C'est la capacité qu'a notre volonté de se déterminer indépendamment des influences extérieures. La volonté est ainsi indépendante de la matière. Pour qu'il y ait liberté, il faut qu'il y ait possibilité pour l'esprit de se déterminer indépendamment du corps. La capacité d'agir est potentiellement considérable.

Le système philosophique de Spinoza (1632-1677) se veut un système de la totalité. Son ambition est d'expliquer Dieu ou la nature (*i. e.* la totalité de ce qui est, termes qui, chez

lui, se confondent). Pour Spinoza, la liberté est une illusion. Son monisme fait directement obstacle à la notion de libre arbitre. L'homme, à la fois être physique et être spirituel (*i. e.* doué d'une conscience), pense qu'il est lui-même l'auteur de ses actes, le libre décideur de sa manière d'agir. Sommes-nous vraiment les auteurs de nos actes? Sommes-nous vraiment les responsables de ce que nous pensons et de ce que nous faisons? Pour lui, nos actes ne sont que la conséquence mécanique de nos idées, et réciproquement.

Le philosophe allemand Leibniz (1646-1716), considéré comme l'un des fondateurs de la doctrine de l'optimisme, explique quant à lui l'existence du mal sur terre par l'atteinte portée par l'homme à un état initial d'harmonie, expression de la perfection et de la bonté divines. L'homme, qui ne peut égaler Dieu, mais qui bénéficie néanmoins de sa mansuétude, fait de son mieux dans le meilleur des mondes possibles. C'est le fondement de cette philosophie que reprend Voltaire dans son *Candide*, pour la critiquer.

L'œuvre de Kant (1724-1804) se fonde sur une foi en la liberté et la bonté humaine. Pour lui, Dieu constitue le degré ultime de perfection. Cependant, le meilleur des mondes n'est pas un concept illusoire, mais un concept déterminé. Parmi tous les mondes possibles, il existe un monde qui reçoit le degré ultime de perfection. Si l'homme n'est pas libre mais régi par le déterminisme de la nature, alors il ne peut être responsable de ses actes. Pourtant, Kant ne réfute pas l'existence de liberté, qui existe "en soi", c'est-à-dire en dehors de la sensibilité (manière que nous avons d'appréhender le monde), qui agit comme un filtre. Ainsi, l'homme est affecté par sa sensibilité, qui lui fournit une expérience, laquelle le pousse à agir.

Chez Auguste Comte (1798-1857), on parle plutôt d'utopie. Ainsi que le rappelle Laurent Fedi<sup>2</sup>, Comte "construit une vision unifiée de l'histoire humaine débouchant sur un état final considéré comme définitif. Pour cela, il mobilise plusieurs registres, dont certains peuvent paraître mutuellement contradictoires : l'ingénierie scientifique appliquée à la science sociale, la transposition laïque du thème chrétien de la venue prochaine du Royaume, le genre utopique et même la littérature d'anticipation".

Pour Schopenhauer (1788-1860), qui se veut le "disciple" de Platon, point de bonheur possible. La vie est une succession infinie de souffrances; elle ne mérite pas d'être vécue en ce qu'elle n'est que le résultat d'une absurdité radicale. "Ainsi, toute notre vie oscille comme un pendule, de droite à gauche, de la souffrance à l'ennui." Souffrance parce que je n'ai pas ce que je désire; ennui parce que j'ai ce que, dès lors, je ne désire plus.

Par comparaison avec l'optimisme, l'utopie, telle que définie par le Larousse, est la "construction imaginaire et rigoureuse d'une société, qui constitue, par rapport à celui qui la réalise, un idéal ou un contre-idéal". Elle est aussi un "projet dont la réalisation est impossible, [une] conception imaginaire" et en tant que telle ne peut advenir dans le réel.

Paradoxalement, on pourrait donc arguer que l'utopie ne peut se confondre avec l'optimisme puisque le futur meilleur et le bonheur accru qu'elle envisage sont impossibles ou inaccessibles, et ce en dépit des découvertes scientifiques.

Sous un angle plus métaphysique, "l'optimisme et le pessimisme sont généralement envisagés comme des attitudes psychologiques ou des systèmes métaphysiques. Or, le caractère de chaque être lui donne une attitude, et la genèse des systèmes métaphysiques s'explique souvent par l'évolution historique. Il faut donc concevoir de quelle manière l'optimisme et le pessimisme deviennent des morales, présentant une vision éthique du monde, et définissant la table des valeurs. [...] On peut accepter que ces attitudes

(optimistes et pessimistes) ne soient pas constitutives, mais acquises historiquement, et on peut alors faire la genèse de ces attitudes. Cependant il semble qu'un élément naturel soit au fond de ces deux attitudes. Métaphysiquement : l'optimisme est une doctrine selon laquelle la quantité totale de mal (métaphysique, moral et physique) va en décroissant dans l'univers au fur et à mesure que le temps passe. Le temps travaille pour l'homme. Il y a progrès. Le pessimisme consiste au contraire à affirmer que le déroulement du temps apporte une augmentation de la quantité de mal dans l'univers : le temps travaille contre l'homme<sup>3</sup>”.

## Approche historique de la notion d'optimisme

*Qu'une vie est heureuse quand elle commence  
par l'amour et finit par l'ambition.  
Si j'avais à en choisir une, je prendrais celle-ci<sup>4</sup>.*  
PASCAL

L'histoire de l'optimisme se confond, en quelque sorte, avec l'appréhension du bonheur au fil des siècles.

- Dans la culture chrétienne, le bonheur est un paradis perdu après le péché originel. L'expérience terrestre est un sacerdoce qu'il faut endurer dans l'espoir d'une félicité éventuelle, pour gagner le droit au bonheur éternel dans l'Au-delà.
- Dans la culture bouddhiste, le bonheur peut être atteint de notre vivant, et ce par une pratique régulière et rigoureuse de la pleine conscience et la connexion à l'instant présent.
- L'épicurisme permet quant à lui d'accéder à une satisfaction globale par le recours raisonné aux plaisirs naturels de la vie. À l'instar du stoïcisme, philosophie de l'éthique personnelle selon laquelle le bonheur consiste à accepter le moment tel qu'il se présente à soi et à s'affranchir du contrôle potentiel que pourraient exercer le désir du plaisir et la peur de la douleur et de la souffrance, l'épicurisme suggère une incompatibilité entre le bonheur et l'expérience du travail.
- L'hédonisme, qui repose sur la recherche de plaisirs intenses et éphémères, ajoute à ces plaisirs terrestres celui de la sexualité, laquelle se trouve au cœur de sa philosophie.
- Le monisme, qui revendique l'unité indivisible de l'être, associe le bonheur à la découverte du sens profond de la vie.
- Sur un autre versant, le sadisme repose sur le plaisir retiré de la souffrance d'autrui, quand le masochisme décrit le comportement d'une personne qui trouve du plaisir à souffrir.
- Enfin, aux termes du consumérisme, la satisfaction est atteinte par l'acquisition sans cesse renouvelée de biens matériels.

“Quand l'histoire repose sur le pouvoir d'agir des individus, l'humanité progresse”, affirme le psychologue Martin Seligman. Et il poursuit : “Quand les gens ne croient plus à leur pouvoir d'agir, c'est la stagnation.”

Avec l'avènement du siècle des Lumières, le paradigme de la modernité se confond avec ceux de l'optimisme et du progrès. Le curseur se déplace sur les aptitudes de l'être humain

en général. Les philosophes des XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles ont à cœur de permettre au peuple d'accéder au savoir vrai, à la liberté et au bonheur.

Leur confiance dans les capacités de l'homme à approfondir ses connaissances, à se parfaire (on dirait aujourd'hui se développer ou grandir) et à construire son propre bonheur trouvera une illustration éclatante avec l'état d'esprit qui prédomine chez les pionniers américains, les WASP, partis à la conquête de leur liberté et de leur bonheur sur une terre nouvelle (l'Amérique), promesse de tous les possibles, et portés par leur optimisme, leur volonté et leurs efforts.

Le XX<sup>e</sup> siècle et les drames qui l'ont traversé écornent cette vision d'un progrès continu et de l'accession ultime de l'homme à son état optimal. En effet, dans un monde en proie à des changements rapides et incessants qui sont venus bouleverser les équilibres traditionnels et naturels, le concept de l'optimisme s'est peu à peu effrité. Pessimisme, catastrophisme, défaitisme et projection apocalyptique du futur infiltrèrent esprits, médias et culture.

“Depuis le XX<sup>e</sup> siècle, nous sommes revenus du mythe du progrès et de sa dimension eschatologique, mais au prix d'une désillusion et d'une perte de sens collectif, voire d'un catastrophisme qui ressuscite d'anciennes terreurs apocalyptiques”, analyse le philosophe Laurent Fedi<sup>5</sup>.

Parallèlement, le développement de l'individualisme au cœur des sociétés occidentales déplace le curseur de l'attention vers la personne, son destin et sa capacité personnelle à accéder au bonheur. Car enfin, “c'est grâce au bonheur que nous pouvons supporter l'adversité, la difficulté, le fait que nous allons mourir, le fait que les gens que nous aimons vont mourir eux aussi”, énonce le psychiatre et psychothérapeute Christophe André.

“Nous sommes sans doute la première société ou les premières sociétés à porter une telle attention à l'individu comme étant un dépositaire de ressources intérieures”, analyse le sociologue Nicolas Marquis, ce qui explique sans doute l'extraordinaire essor du développement personnel et des méthodes à même de développer notre positivité.

L'optimisme, le positivisme... sont autant de terreaux à entretenir pour permettre à l'individu de faire face à l'adversité et d'accéder à son plein potentiel. L'idée sous-jacente est qu'il existerait une possibilité de reproduire les conditions de l'optimisme chez les “pessimistes” et donc d'enseigner “l'optimisme”.

## Approche psychologique de l'optimisme

Dans l'acception commune, optimisme et pessimisme sont souvent envisagés comme des attitudes ou des données psychologiques, voire des traits de caractère.

Selon Gilbert Simondon<sup>6</sup>, “l'optimiste correspond au type somatique du dilaté ; le pessimiste est au contraire un rétracté. Le premier éprouve une jouissance à se mettre plus largement en communication avec le monde ; le second cherche à se préserver des atteintes du monde et à s'enfermer en lui-même. On peut accepter que ces attitudes ne soient pas constitutives, mais acquises historiquement, et on peut alors faire la genèse de ces attitudes. Cependant il semble qu'un élément naturel soit au fond de ces deux attitudes”.

Schématiquement, avec Sigmund Freud, et ses disciples à sa suite, pendant de nombreuses années, les “sciences de la psyché” et la recherche en psychologie avaient plutôt tendance à se concentrer sur les problèmes des individus : ce qui va mal, ce qui fait mal, ce qui empêche d'aller mieux ou d'aller bien. Il s'agissait d'accéder, par les techniques

d'hypnose, l'interprétation des rêves et les séances d'analyse, à l'inconscient du patient pour mieux soigner ses traumatismes d'enfance refoulés.

Ainsi, à l'instar des pessimistes, la psychiatrie, la psychologie et la psychanalyse se concentraient principalement sur une vision noire de l'âme humaine et sur les aspects négatifs de l'existence : les erreurs, les défauts, les revers, les problèmes, le stress, les maladies mentales, les névroses, les psychoses, les déviances, le malheur... développant ainsi une conception de l'être humain teintée de pessimisme. D'ailleurs, Schopenhauer comme Freud ne disaient-ils pas que le mieux que l'on puisse espérer dans la vie, c'est de ne pas être malheureux ?

Rompant avec cette vision pessimiste de l'âme humaine, et désireux de comprendre ce qui rend les gens heureux, le psychologue Martin Seligman – paradoxalement spécialiste mondial de la dépression – fait le choix d'étudier les côtés positifs de la vie. Avec son approche positive conceptualisée et développée aux États-Unis à la fin des années 1990, Seligman vient bouleverser la doctrine en place et ouvre la voie à un nouveau courant de pensée : la psychologie positive. En rupture avec le freudisme – selon lequel les traumatismes vécus dans l'enfance et leur répétition tout au long de notre vie vont former le nœud de nos échecs et de notre souffrance psychique –, la psychologie positive s'est imposée en Europe, notamment par le biais du management d'entreprise.

Soucieux de dépasser une approche mécanique des êtres vivants, Seligman tente de comprendre comment notre psychisme influence notre attitude face à l'existence. Il énonce :

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

La tautologie apparente à laquelle aboutit Seligman est que, face à une situation difficile, les individus qui ne dépriment pas sont des optimistes. De plus, il défend l'idée selon laquelle, chez les mammifères et les humains notamment, l'optimisme est une qualité qui peut être apprise, développée et enseignée.

Outre l'accès au bonheur qu'il permet (et qui rétroagit sur lui), l'optimisme est synonyme de “pouvoir d'agir”.

“La structure cognitive (des humains) procure de l'espoir”, avance Seligman. Il est possible d'agir et d'apprendre à être heureux, à croire en un avenir favorable et à créer les conditions de son avènement. Dans ce contexte, la psychologie positive a pour “mission” de créer les outils et les stratégies à même de nous permettre de développer notre optimisme en vue : 1. de nous (re)connecter à notre volonté, à nos ressources et 2. de nous redonner une capacité d'action.

## OPTIMISME ET ENTREPRISE

Bonheur et travail, optimisme et entreprise... S'agit-il d'oxymores ou, au contraire, comme le suggère Marie-Pierre Feuvrier<sup>7</sup>, de pistes de management stratégiques de l'entreprise ?

À titre liminaire, évoquons ici quelques éléments de compréhension de la relation singulière qui existe entre le monde des entreprises et les concepts de bonheur et d'optimisme.

Étymologiquement, travailler, du latin *tripaliare*, “tourmenter, torturer avec le *treपालium*<sup>8</sup>” (instrument de torture), ne laisse pas augurer d’une relation évidente entre travail et plaisir, entreprise et bonheur. Il faut attendre le XVIII<sup>e</sup> siècle pour que soient associés l’idée de bonheur et le travail (Baudelot et Gollac, 2002).

Avec l’ère industrielle et le développement du capitalisme, le travail constitue le moyen pour les individus de subvenir à leurs besoins vitaux et d’exister via le statut que leur confère leur situation professionnelle (Baudelot et Gollac, 2002). Si pour ces auteurs, le bonheur est “un sentiment intime, pétri par les normes sociales”, le travail est l’un de ces grands faits sociaux qui “mettent en branle la totalité de la société et de ses institutions”. Le temps qui lui est consacré au quotidien est conséquent ; il est un facteur d’identification et participe des “divisions sociales instituées” ; l’entreprise est un lieu d’affrontement des groupes sociaux. Dit simplement, “le travail, c’est plus que le travail”<sup>9</sup>.

Le taylorisme et l’organisation scientifique du travail qu’il suppose ayant montré leurs limites, le monde des entreprises est à la recherche d’un nouveau paradigme. Revalorisation des tâches et reconnaissance de l’importance de relations humaines de qualité ne parviennent pas néanmoins à endiguer la prévalence d’un certain mal-être au travail sur fond d’exigences de performances à toujours dépasser et de compétences à toujours renforcer.

Le contexte économique marqué par des crises successives, la compétition accrue dans un contexte de mondialisation, la mesure de la valeur à l’aune quasi exclusive du profit, conjugués à la demande sociétale croissante de bonheur, contribuent à créer des environnements de travail délétères, en décalage avec les aspirations des individus. Cette dissonance crée de la souffrance.

La médiatisation d’événements tragiques au sein des entreprises, le coût sociétal des arrêts de travail, l’essor de maladies physiques et mentales liées au stress entraînent progressivement les pouvoirs publics à s’emparer du sujet de la souffrance au travail. En France, et ailleurs en Europe, les entreprises se voient imposer la prise en compte du bien-être et de la santé mentale des salariés.

À cela s’ajoute la remise en question, en plusieurs points du globe, du PIB comme unique indicateur de la performance économique et du progrès social. Créée à l’initiative du gouvernement français en 2008, la commission Stiglitz, du nom de son président Joseph Stiglitz, professeur à l’université de Columbia, fait écho aux interrogations qui s’expriment de plus en plus quant à la pertinence des mesures de la performance économique en vigueur, notamment celles fondées sur le PIB.

La commission est ainsi chargée de réfléchir à une mesure mieux adaptée et plus représentative du bien-être social, du développement durable et de la création de richesses, *i. e.* les trois piliers que sont le social, l’écologie et l’économie. Elle propose le bonheur comme l’une des pistes à exploiter.

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

“La psychologie positive étudie de façon scientifique les conditions et processus qui contribuent à l’épanouissement ou au fonctionnement optimal des gens, des groupes et des institutions<sup>10</sup>.”

Dans un document publié en 1999<sup>11</sup>, Martin Seligman témoigne déjà de son ambition, laquelle excède la mise au point d'outils pour être heureux. Il s'agit de faire de la psychologie positive un courant de pensée en sciences sociales qui concerne l'économie, la sociologie et la politique.

De manière intéressante, les premiers soutiens au développement de la psychologie positive – en dehors du champ universitaire – ont donc été des chefs d'entreprise, à l'instar de John Templeton (banquier et gérant de fonds) et de Charles Feeney (fondateur du Duty Free Shoppers Group). Ces entrepreneurs “valorisent le volontarisme et le leadership<sup>12</sup>”.

La méthode Clifton, mise au point par l'universitaire Donald Clifton et inspirée des travaux de Seligman, a été commercialisée par le cabinet de conseil et de recherche en management Gallup et par la suite adoptée par la quasi-totalité des cinq cents plus grandes entreprises américaines, qui ont vu ici une opportunité formidable d'augmenter leur performance.



L'idée sous-jacente sur laquelle repose l'approche de Clifton serait que l'expérience du bonheur emprunterait le chemin de ressources intérieures qu'il conviendrait de parvenir à reconnaître, développer et déployer.

C'est la base du développement personnel (self-help), né aux États-Unis au XIX<sup>e</sup> siècle puis qui a pris son essor entre les deux guerres. Pour les migrants protestants qui sont venus chercher fortune et liberté en Amérique, terre des possibles, la richesse peut être conquise par le travail et la volonté, qui permettent également à chacun de s'accomplir.

Dans une conception toute calviniste du monde, il est question d'exaucer la volonté d'un Dieu qui valorise le goût de l'effort et l'engagement. Il appartiendrait donc à chacun



de construire son bonheur. Ce dernier est possible. Il est raisonnable d'être optimiste puisque labeur et vertu seront récompensés.

La Grande Dépression, qui plonge des millions d'individus dans la misère, n'ébranle pas, semble-t-il, l'optimisme américain. Certes, le futur est incertain. Mais leur croyance indéfectible dans la puissance de la volonté ne se tarit pas.

Après la Seconde Guerre mondiale, et surtout dans la dernière partie du <sup>xx</sup><sup>e</sup> siècle, les maîtres à penser, auteurs, chercheurs multiplient les études et publient leurs conclusions, dont les entreprises s'emparent afin d'optimiser performance et succès.

Chacun est exhorté à prendre son destin en main. En filigrane, la croyance "implicite" est que chacun est responsable non seulement de ses réussites, mais aussi de ses échecs. Dans ce contexte culturel et économique, le bonheur est ainsi appréhendé de manière individualisée plutôt que collective.

L'optimisme – cette croyance en la possible survenue d'une issue favorable – est d'ailleurs considéré dans de nombreuses études comme la variable déterminante de la capacité d'un individu et de sa famille à s'extraire de la pauvreté ou de leur condition initiale et à accéder à la richesse et au confort.

Eva Ilouz, sociologue, rappelle que "l'un des grands imaginaires de la culture américaine, c'est que les ressources sont là; elles sont là pour tous les gens qui seraient suffisamment vertueux et suffisamment travailleurs pour les saisir"<sup>3</sup>. Le mythe du *self-made-man*, profondément ancré dans l'inconscient collectif américain, au sein duquel il est érigé en modèle, entretient la valorisation d'un système individualiste où il appartient à chacun de bâtir son succès et sa réussite.

La littérature fictionnelle comme managériale participe de la culture de ce mythe, omettant parfois de prendre en considération d'une part le rôle des contextes culturels, socio-économiques et personnels de l'individu, et d'autre part une répartition inégale et non infinie de la richesse existante ou créée qu'impose la limitation des ressources.

Elle suppose également qu'il existerait une corrélation quasi parfaite (et automatique) entre récompense et mérite. Est-ce si évident?

"Derrière cette idée démocratique selon laquelle tout le monde a accès à ses ressources intérieures, il y a une forme de méritocratie qui peut s'installer", énonce Nicolas Marquis. Cette méritocratie "dit quelque chose de violent [...] : si tout le monde dispose des ressources, le fait que certains arrivent à se sortir de problèmes alors que d'autres n'y arrivent pas, c'est de leur responsabilité individuelle".

Autrement dit, si vous êtes pauvre, c'est que vous l'avez choisi. Si vous êtes riche, également. Dans cette acception, l'influence des circonstances de vie particulières de chacun pourrait apparaître comme secondaire par rapport à l'effort, à la volonté et au talent individuels.

On le comprend, cette manière de voir le monde – "si tu veux, tu peux" – s'est largement déployée au sein des organisations, qui trouvent là un levier motivationnel de premier ordre. Pouvoir d'agir et performance iraient de pair. Plus un individu serait pessimiste, plus une organisation douterait de son avenir, plus ils perdraient leur capacité d'agir et donc plus leur performance se trouverait négativement impactée. Inversement, l'optimisme créerait les conditions de la performance et de la croissance.

Plus récemment, la recherche encore relativement émergente conduite dans le domaine des neurosciences vient entériner certaines des découvertes et conclusions réalisées dans le champ de la psychologie et de l'économie. Concrètement, elle établit un lien entre une

main-d'œuvre prospère et épanouie et la performance professionnelle individuelle, de l'entreprise, voire du pays. Ainsi, le bonheur, et l'optimisme qui à la fois le sous-tend et en est issu, aurait un impact réel et significatif sur le bien-être.

Ceci explique sans doute aussi l'engouement des entreprises et des gouvernements pour la mesure de l'optimisme, précieux terreau dans lequel un avenir désirable peut advenir et s'épanouir.

Le mouvement s'amplifie qui mesure les niveaux nationaux de bien-être et de développement selon des critères alternatifs à ceux utilisés depuis des décennies, comme le GDP (Gross Domestic Product) ou PIB (produit intérieur brut), en vigueur depuis l'entre-deux-guerres (cf. *supra*).

Est ainsi régulièrement pris le pouls du monde économique et des populations au travers de sondages et d'études afin d'évaluer le niveau d'optimisme des individus et en particulier celui des dirigeants d'entreprises.

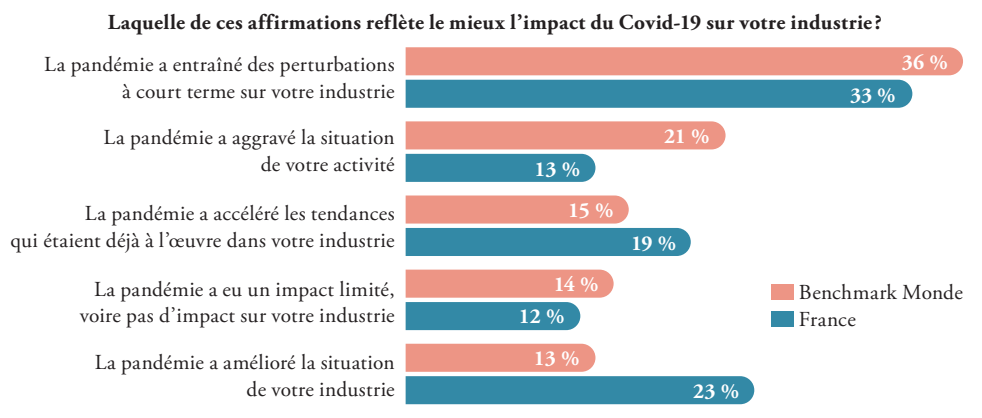
Au sortir de deux ans de pandémie et dans un contexte global particulièrement bouleversé, quel est, dans les faits, le moral des entreprises?

D'après les termes d'une étude réalisée récemment par le cabinet Ernst & Young<sup>14</sup>, "les dirigeants de grandes entreprises et grosses ETI affichent un bel optimisme et une belle confiance dans l'avenir qui devraient se traduire par une volonté résolue de croissance.

- Pour un tiers des dirigeants français et mondiaux, la pandémie a provoqué une "disruption" dans leur industrie, mais comparé aux CEO mondiaux, les Français estiment que ce fut pour le meilleur à 23 % (et le pire à 13 %). Leurs homologues mondiaux ont une vision exactement inverse.
- Les Français sont 67 % à vouloir accélérer leurs investissements à l'étranger, contre 45 % pour l'ensemble des dirigeants mondiaux.
- 70 % des dirigeants français considèrent que leurs investisseurs soutiennent des initiatives de croissance à long terme alors que seuls 47 % des dirigeants mondiaux ont le même sentiment.
- 66 % des dirigeants français considèrent les critères EST comme un important générateur de valeur pour leur entreprise, alors que seuls 38 % des dirigeants mondiaux ont le même avis.

#### Conséquences de la pandémie

Pour un tiers des dirigeants français et mondiaux, la pandémie a provoqué une "disruption" dans leur industrie, dont ils ne qualifient pas le caractère positif ou négatif. Mais là où les CEO mondiaux considèrent que ce fut pour le pire à 21 % (et pour le meilleur à 13 %), les Français ont un avis opposé et estiment que ce fut pour le meilleur à 23 % (et le pire à 13 %). Faut-il y voir la capacité historique des Français à se remettre en cause face aux difficultés majeures?



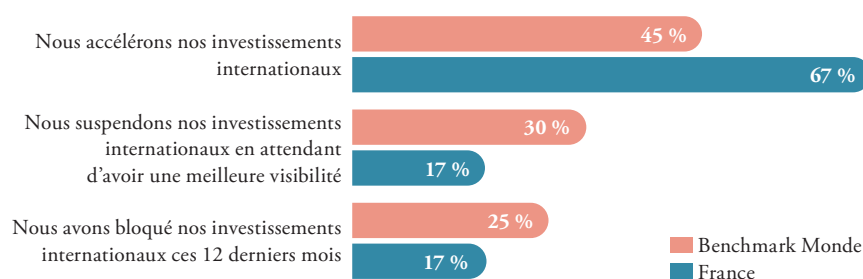
### Investissements

Alors que près de 20 % des dirigeants mondiaux disent stopper leurs investissements à l'étranger, les Français ne sont que 7 % à afficher une telle réticence, alors qu'ils sont 67 % à vouloir accélérer leurs investissements à l'étranger, contre 45 % pour l'ensemble des dirigeants mondiaux. Pour les dirigeants français, soutenir le développement de leurs filiales internationales apparaît comme une opportunité, voire un impératif, malgré un cours de change €/ \$ affaibli, et malgré un risque géopolitique et des attitudes protectionnistes perçus par les dirigeants mondiaux et français comme le frein principal aux stratégies de croissance.

En phase avec leurs homologues mondiaux, les dirigeants français déclarent à près de 80 % avoir adapté ou prévoir d'adapter leurs chaînes d'approvisionnement et leur empreinte industrielle mondiale. Les pénuries actuelles de matières et de composants ne peuvent pas être subies dans la durée : les grandes entreprises et les ETI repensent donc leurs opérations.

Marque d'un dynamisme assumé ou d'un retard pris au cours des dernières années, les dirigeants français classent en première place la transformation digitale comme domaine d'allocation des ressources (29 %) alors qu'elle n'apparaît qu'en 2<sup>e</sup> position (20 %) pour le benchmark mondial.

#### Les risques géopolitiques vous forcent-ils à adapter votre stratégie d'investissement ?



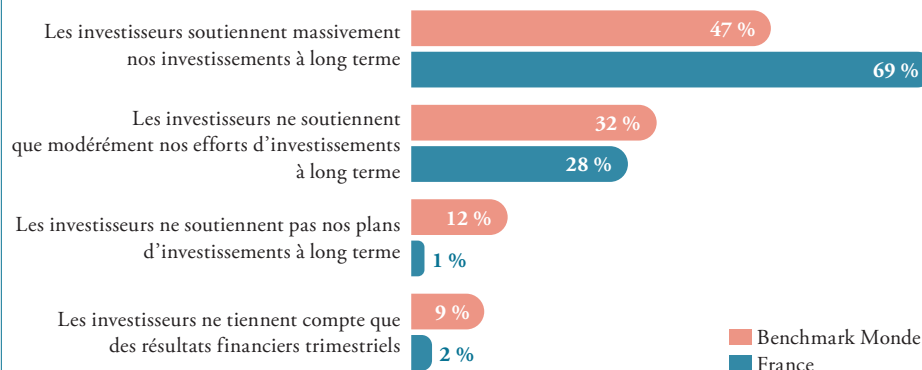
### Soutien des investisseurs

À la question "Dans quelle mesure les investisseurs soutiennent-ils vos initiatives de croissance à long terme?", 70 % des dirigeants français considèrent que leurs investisseurs soutiennent massivement ce type d'investissements alors que seuls 47 % des dirigeants mondiaux ont le même sentiment.

L'écart devient encore plus important lorsqu'il s'agit d'ESG. 65 % des dirigeants mondiaux estiment avoir eu à faire face à la résistance des investisseurs et/ou de leurs actionnaires en matière de stratégie de transition environnementale, alors que seulement 22 % des chefs d'entreprise français font le même constat.

Il faut peut-être voir dans ces deux éléments les conséquences d'une structure actionnariale et bancaire inscrite dans le plus long terme auprès des entreprises françaises.

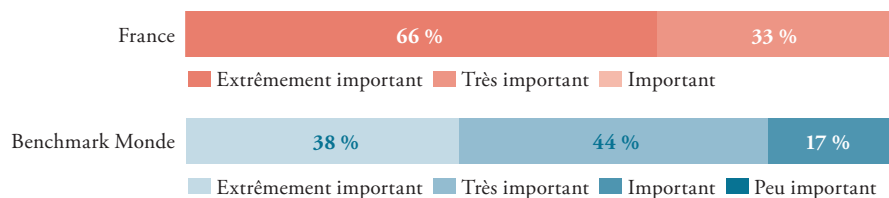
#### Dans quelle mesure les investisseurs soutiennent-ils vos investissements à long terme ?



### Engagement environnemental/ESG

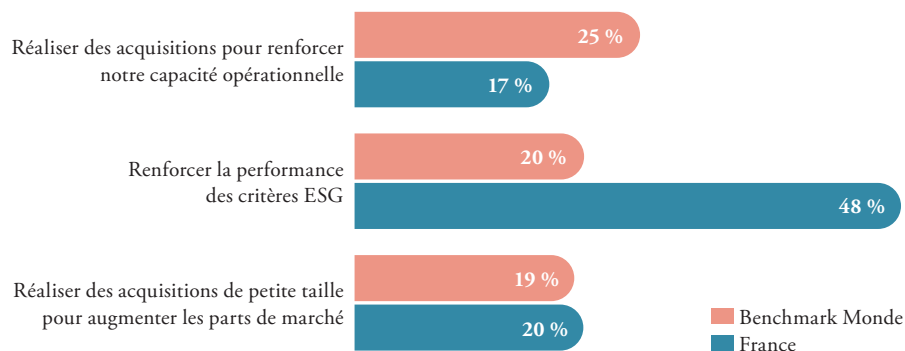
66 % des dirigeants français considèrent les critères ESG comme un important générateur de valeur pour leur entreprise dans les prochaines années. Ils ne sont que 38 % à avoir le même avis dans le benchmark mondial.

#### Quelle importance accorderez-vous aux critères ESG dans les prochaines années?



Ce même attachement aux enjeux environnementaux apparaît dans les plans de M&A des dirigeants français : renforcer leur performance ESG, leur empreinte durable figure comme la première activité de M&A envisagée par les dirigeants français, largement en tête avec 48 % alors qu'elle n'apparaît qu'en deuxième place pour les dirigeants mondiaux avec 20 %, derrière les acquisitions destinées à augmenter les capacités opérationnelles. Les dirigeants français seraient-ils devenus idéalistes? Non, il faut y voir la conviction que la dimension ESG joue et jouera un rôle très important dans la création de valeur future.

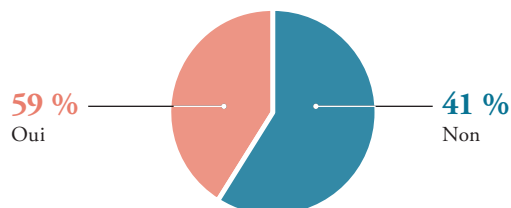
#### Quelle sera votre stratégie en matière de M&A?



### Activité M&A

Les dirigeants français et mondiaux s'accordent pour envisager des opérations de M&A dans les 12 prochains mois (pour 60 % d'entre eux), orientés vers des acquisitions, puisque seulement à peine plus de 10 % envisagent des cessions.

#### Pensez-vous que votre entreprise pourra poursuivre sa stratégie de fusion/acquisition dans les douze prochains mois?



Source : L'étude EY Outlook

À l'instar des entreprises et des gouvernements, les marchés financiers se font eux-mêmes l'écho de ces mesures du bonheur et du bien-être et fluctuent au gré des indices de confiance.

Comprendre l'état d'esprit des acteurs économiques, et être en mesure de le qualifier (optimiste ou pessimiste), apparaît comme l'un des facteurs à (haute) valeur prédictive. Or, par nature, l'être humain est averse à l'incertitude. Les entreprises, les gouvernements et les marchés n'échappent pas à ce principe et tentent de rendre le futur un peu plus prévisible.

Dès lors, ces indicateurs se réfèrent aux données et statistiques qui, elles-mêmes, se concentrent sur les facteurs qui influencent les décisions des entreprises. Baromètres de la confiance et outils de pilotage, ils permettent notamment de mesurer les attentes des investisseurs et/ou l'état d'esprit du marché. Ils servent ainsi à mieux anticiper les évolutions de ce dernier ainsi que les orientations des agents économiques.

C'est ainsi une véritable "économie du bien-être" qui se développe et, avec elle, une nouvelle manière de provoquer et mesurer le succès et la performance, qu'ils soient individuels ou collectifs.

S'agit-il d'une inflexion forte dans la relation qu'entretiennent les organisations avec la notion d'optimisme et le bonheur car, comme le dit le proverbe, *what gets measured gets managed* ("ce qui est mesuré est géré") ?

En outre, dans un contexte international marqué par de profondes et parfois violentes secousses géopolitiques et économiques, sanitaires et environnementales, sociales et sociétales, les raisons de douter de l'avenir et de jours meilleurs abondent.

Comment ne pas se sentir impuissants face à l'ampleur des défis auxquels nous sommes confrontés ? Comment ne pas être tentés par le défaitisme et le renoncement ?

Continuer d'espérer en notre pouvoir d'agir relève-t-il d'une forme d'utopie ou de naïveté ? Avons-nous réellement d'autres choix que celui de vivre et d'inventer des solutions et paradigmes inédits pour assurer la pérennité du vivant et de ce à quoi nous tenons ? Peut-on cultiver notre foi en demain ? Que peuvent nous apprendre les plus optimistes d'entre nous ?

Notre enjeu est ici de développer plus avant les compétences "sociales" d'Altrad et de gérer stratégiquement les conditions à même de créer un environnement porteur pour que puissent s'exprimer talent, motivation, engagement, dans le respect de l'écologie de l'ensemble de nos parties prenantes.

La deuxième partie du présent document établit un dialogue entre notre ambition de création de valeur et de performance au service de notre raison d'être et de la pérennité du groupe. Elle pose les bases d'une réflexion autour : 1. de l'importance de l'optimisme, moteur de l'action et 2. de la notion d'"éducation" à l'optimisme, dont une approche stratégique sera explorée dans la troisième partie.



## L'OPTIMISME : QUELLE IMPORTANCE POUR NOTRE ORGANISATION?

Le numéro de janvier-février 2012 de la revue *HBR* introduisait son principal dossier par ce propos quelque peu interpellant : “La valeur du bonheur : comment le bien-être des employés influence les profits<sup>15</sup>.”

Interpellant à quels égards?

- Interpellant, tout d’abord, car l’affirmation se veut novatrice et en rupture avec des années d’un management “indifférent” au bien-être et au bonheur. Pendant longtemps, sur le lieu de travail, les émotions ont été un impensé managérial. D’une certaine manière, *Homo economicus* n’était pas un *Homo “sensibilis”*.

Intégrant les conclusions des recherches de la psychologie positive et plus récemment des neurosciences, la *HBR* établit un lien de corrélation, voire de causalité, entre le bien-être des individus et la performance financière de l’organisation. Le propos est simple : des employés heureux et optimistes obtiendraient de meilleurs résultats individuels et contribueraient ainsi à générer plus de profits.

Adoptée à la fin des années 1990 par l’institut Gallup et avec lui de nombreuses entreprises, l’idée bénéficie d’une publicité croissante et s’impose même, dans une certaine mesure, comme un nouveau modèle managérial. Il faut pourtant attendre 2013 pour que se tienne la première conférence francophone sur le bonheur au travail.

- Interpellant ensuite, dans la mesure où la valeur que revêtirait le bonheur résiderait dans sa capacité d’influencer positivement la création de profits financiers. Tel qu’il est articulé, le propos laisse penser que le bien-être ne serait pas une fin en soi, un état ultime dont un management humaniste chercherait à créer les conditions, mais plutôt un moyen au service de la seule création de valeur d’importance : le profit.

Le bien-être se trouverait donc instrumentalisé. Sous un angle utilitariste plus qu’éthique, l’entreprise pourrait avoir la possibilité d’exploiter ce lien positif entre sa performance sociale (gestion du mal-être, prévention des risques psychosociaux et promotion du bien-être) et sa performance économique. Quel pourrait être l’impact de cet “asservissement” du bonheur à l’objectif financier sur la confiance que les individus pourraient avoir en leur entreprise? Ou se pourrait-il que ce qui prévaudrait soit le sentiment d’une équation gagnant-gagnant où – *in fine* – chacun trouve son compte?

- Interpellant encore parce que la mise en rapport des notions de bonheur, d'optimisme et de rentabilité suggère en creux que le mal-être et le pessimisme constitueraient des obstacles à la performance. Des collaborateurs malheureux ou résignés seraient moins prompts à croire en une possible amélioration de leur condition, des situations particulières auxquelles ils sont exposés ou du contexte plus général dans lequel ils évoluent, et par conséquent moins disposés à l'action. Ce qui, *de facto*, influencerait négativement sur leur niveau d'engagement, et donc sur la performance de l'organisation.

*A contrario*, l'optimisme créerait un environnement psychologique et social à même de permettre la libération des énergies. Son influence sur notre niveau de motivation serait déterminante. Au-delà des questions classiques qui entourent la notion de motivation : qu'est-ce qui nous pousse à faire les choses, pourquoi les faisons-nous, d'où vient notre capacité à agir, la notion d'optimisme introduit une dimension autre. C'est un peu comme si l'optimisme était ce "bain de confiance" grâce auquel "demain a un avenir". Agir a du sens puisqu'il existe un certain niveau de conviction que "cela est possible et en vaut la peine".

- Interpellant également parce que le dossier est publié dans un contexte où nombre d'enquêtes témoignent d'un certain malaise et mal-être au travail, où le nombre de cas de burn-out explose, où, depuis plus récemment, les salariés démissionnent en masse. N'existe-t-il pas un paradoxe à désigner l'entreprise comme un lieu possible d'expression et de développement du bonheur ?

Ou alors, sommes-nous face à une réflexion intéressante et potentiellement stratégique : et s'il était possible de concilier l'inconciliable ? Et s'il était possible de créer, intentionnellement, les conditions d'une confiance en soi, en les autres, en l'avenir, et celles d'un optimisme accru, et par là même d'un bien-être augmenté et étendu, lequel influencerait à son tour sur le niveau de confiance et d'optimisme, créant ainsi un cercle vertueux entraînant à sa suite une meilleure performance et plus de création de valeur ? Y compris au sein de l'entreprise.

- Interpellant, enfin, parce que l'idée sous-jacente qui apparaît dans cette mise en miroir des deux termes est qu'il serait possible d'agir intentionnellement sur le bonheur et le niveau d'optimisme, ce qui correspond à la remise en cause d'une croyance (largement) répandue selon laquelle être optimiste ou pessimiste, c'est une question de caractère, d'identité, d'ontologie. Il serait donc finalement possible d'influencer cet "invariant". On pourrait donc éduquer à l'optimisme.

En quoi ces questions nous intéressent-elles ? Si optimisme et performance sont liés, alors le premier devient une condition (et peut-être un effet induit) de la seconde et doit faire l'objet *a minima* d'une réflexion, voire d'une approche stratégique.

## L'OPTIMISME AU SERVICE DE LA PERFORMANCE D'ALTRAD

À l'occasion de nos séminaires annuels, mais aussi des échanges conduits au sein des sociétés du groupe, nous avons tenté de cerner ce que nous entendons par performance. Cette notion générique, abondamment utilisée dans de nombreux domaines, à commencer par



le monde économique, nous lui avons donné une signification plurielle, à la confluence de notions complémentaires (excellence, qualité, croissance, création de valeur) évaluées dans leur capacité à nous rapprocher de la matérialisation de notre raison d'être.

C'est donc tout "naturellement" que nous envisagerons ici le lien entre optimisme et performance, dans sa version protéiforme telle que nous l'entendons chez Altrad.

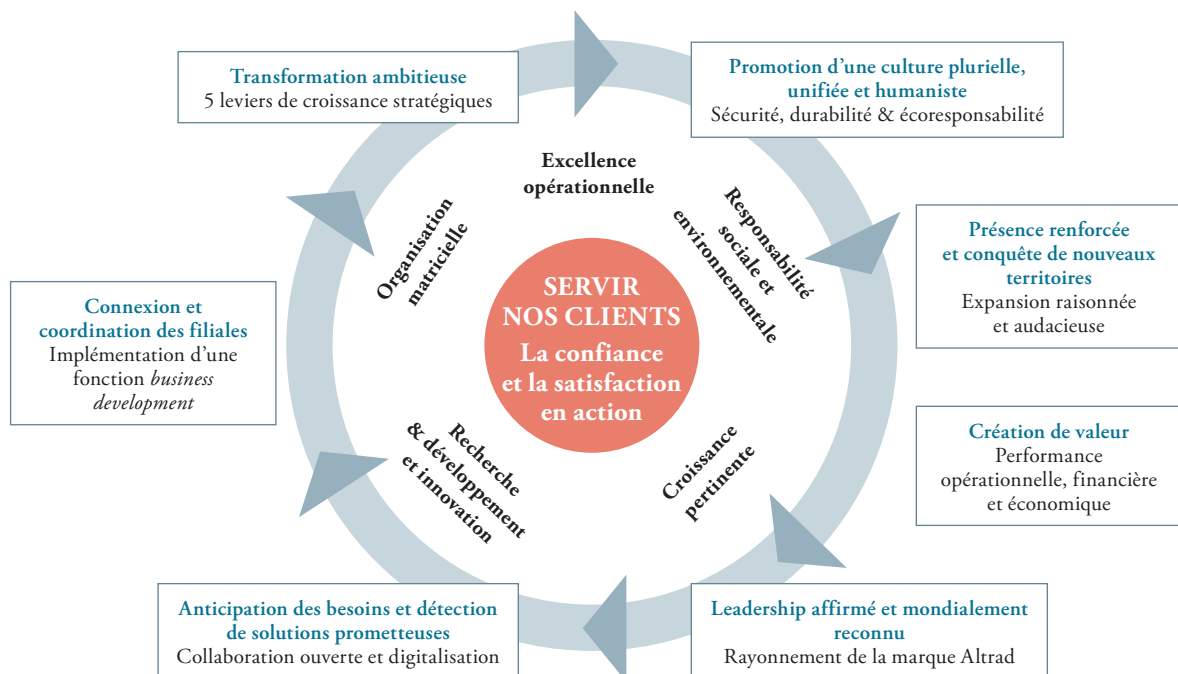
## Optimisme & Excellence, création de valeur, raison d'être

Prenons le temps, tout d'abord, de revenir brièvement sur les réflexions majeures que nous avons menées ces dernières années, relatives à :

- l'excellence au service d'une qualité exigeante, d'une part ;
- la création de valeur au service d'une croissance maîtrisée et pérenne, d'autre part ;
- la raison d'être, enfin.

Ces trois axes de recherche mais aussi d'action ont façonné notre manière d'appréhender notre activité, ont contribué à renforcer le sens de ce que nous faisons, et ont participé à développer notre professionnalisme. Conjointement, ils nous ont permis de délivrer plus de performance et de soutenir la croissance durable et la pérennité du groupe.

L'une des vertus "cachées" de cet exercice renouvelé fut de nous projeter dans un futur largement façonné à notre image, réaliste et atteignable, image à laquelle nous avons choisi d'adhérer avec confiance. Autrement dit, nous avons cru et continuons de croire en notre avenir. En effet, depuis la création d'Altrad, nous avons développé une structure de management unique, une marque solide, des résultats financiers enviables, des valeurs claires, une stratégie de croissance audacieuse et maîtrisée, continue et exponentielle, et une vision ambitieuse à l'horizon 2020+, comme l'illustre le schéma ci-dessous.



**Excellence**

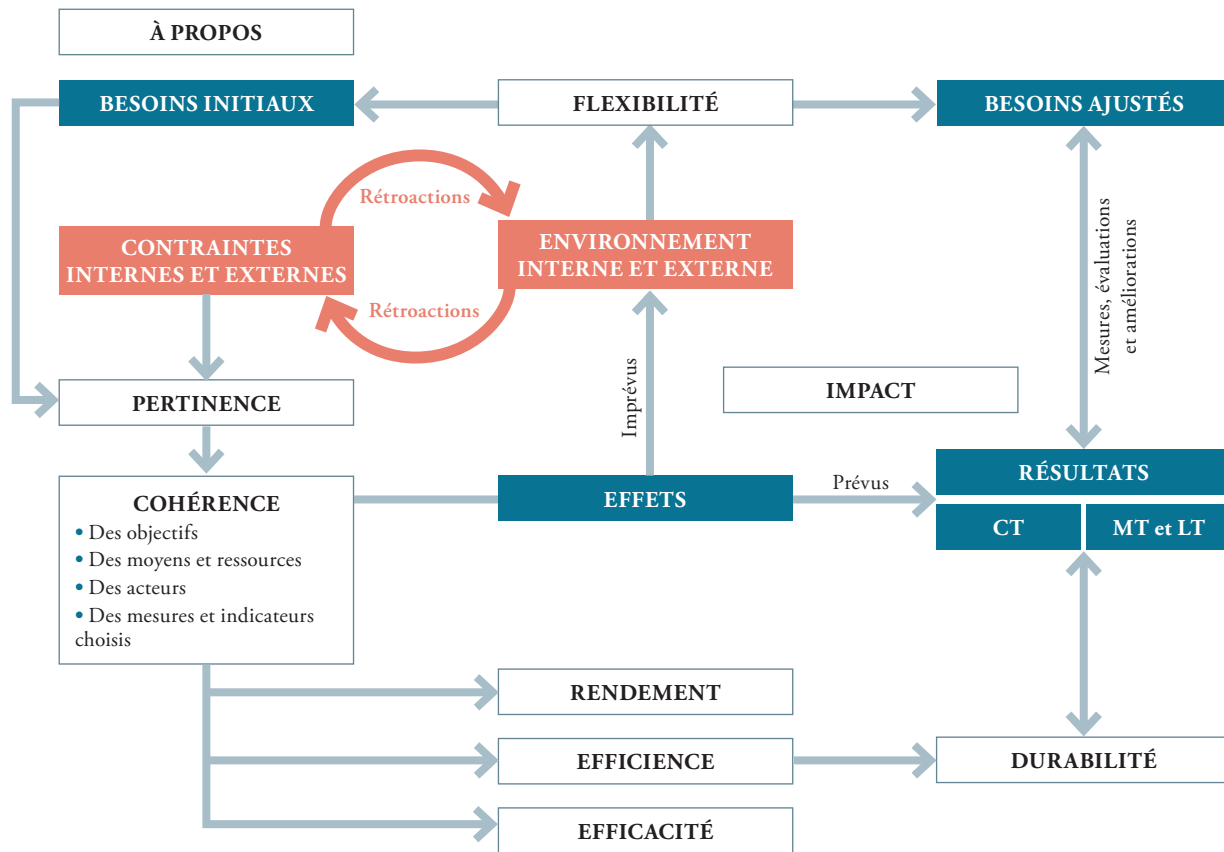
Afin de poursuivre l’aventure humaine Altrad et de la porter plus haut, nous avons réitéré notre attachement à l’excellence. Au centre de l’ensemble de nos activités et au cœur de notre stratégie, l’excellence est ainsi perçue comme un moyen au service de multiples objectifs et ambitions, notamment :

- la satisfaction client ;
- la performance du groupe et sa compétitivité ;
- la sécurité des biens et des personnes ;
- la croissance des personnes, des équipes et de l’entreprise.

Nous revendiquons cette démarche d’excellence comme l’une des clés du succès du groupe : excellence des structures, des modes de fonctionnement, de la production, des produits, des services, des leaders, des employés...

Pour atteindre le niveau d’excellence envisagé, nous définissons – en continu – des objectifs clairs et mesurables à même d’orienter nos actions, de les analyser, les mesurer, les ajuster, voire de les abandonner pour en redéfinir de nouveaux.

**Composantes de la qualité et cycle d’ajustement continu**



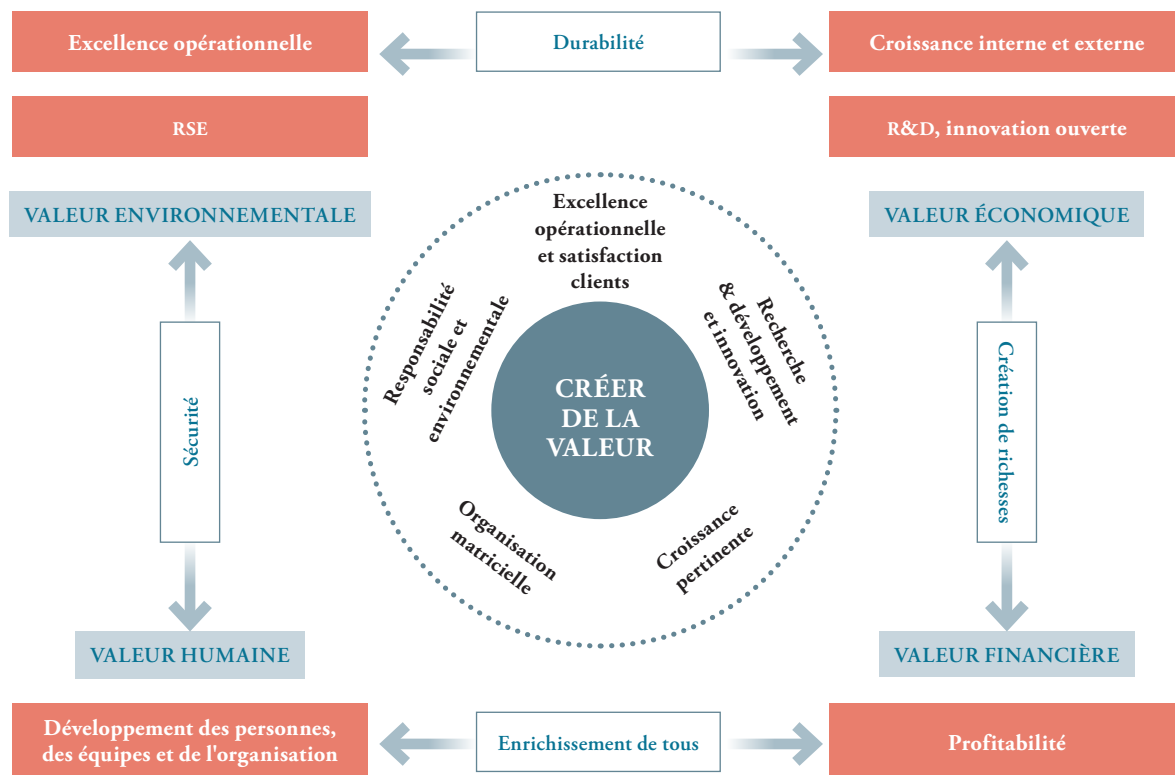
Source : inspiré de Jacques Plante et Chantal Bouchard, 2000.

### Création de valeur

Au cours de l'année 2019 et après, nous avons lancé une vaste réflexion autour de la notion de création de valeur, que nous choisissons – au sein du groupe Altrad – d'appréhender de manière holistique et de mesurer en de multiples points de l'organisation :

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

La création de valeur intéresse toute la mosaïque des activités et niveaux de l'entreprise.



De manière transversale, les notions d'excellence et de création de valeur s'appuient sur une recherche de qualité globale :

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

Où en sommes-nous aujourd'hui ? Trois points de vue interreliés participent à l'évaluation de notre ambition d'excellence et de création de valeur :

- Objectif déclaré – valeur voulue :

Le point de vue des qualité, performance, excellence ou succès voulus, lesquels sont contenus et annoncés dans les objectifs visés et adoptés par le groupe.

Quels sont nos prochains défis et sommets à gravir ? Sommes-nous en phase avec le marché ou ambitionnons-nous de frayer un chemin inédit ? Disposons-nous des ressources pour les atteindre ou sommes-nous irréalistes ?

- Résultat obtenu – valeur rendue :

Le point de vue des qualité, performance, excellence ou succès rendus tels qu'ils se matérialisent à l'occasion de leur déroulement et mise en œuvre et au travers des moyens, ressources, acteurs impliqués, résultats obtenus et effets induits.

Dans quelle mesure notre ambition et sa déclinaison en objectifs continuent-elles de créer de la valeur "totale" ? Quelles sont nos marges d'amélioration ? Quels sont les facteurs qui expliquent le décalage entre nos ambitions et nos réalisations ? Quelles sont nos marges de manœuvre ? Que devons-nous accepter ? Que devons-nous changer ?

- Appréciation subjective – valeur perçue :

Le point de vue des qualité, performance, excellence ou succès perçus, *i. e.* tels que ressentis par les bénéficiaires et destinataires, à savoir nos collaborateurs, nos clients, et l'ensemble de nos partenaires directs et indirects.

Quels sont les instruments et indicateurs de mesure pertinents à même de nous permettre de nous aligner sur un diagnostic commun partagé ? Qu'est-ce qui a le plus de valeur à nos yeux ? Est-ce en phase avec l'ambition du groupe ?

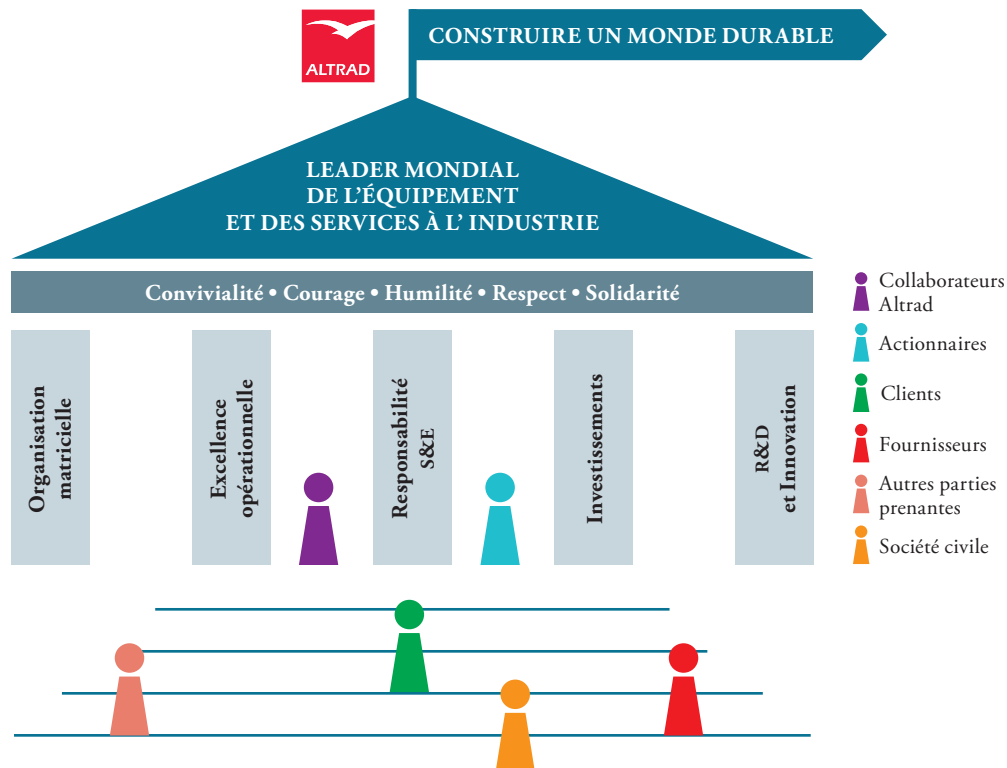
De manière "ultime", ces objectifs d'excellence et de création de valeur participent à la concrétisation de la finalité qui est la nôtre : notre raison d'être, ce qui donne du sens et soutient notre engagement au quotidien, le *pour-quoi* nous nous levons le matin. Leur évaluation nous permet de mesurer le chemin parcouru et les efforts qu'il nous reste à accomplir.

### *Raison d'être*

Effectivement, depuis de nombreuses années maintenant, nous avons créé un récit commun partagé, tourné vers une finalité acceptée par tous. Cette raison d'être justifie

la place d'Altrad dans le monde et l'intérêt particulier que revêt le groupe pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Plus récemment, nous l'avons synthétisé par une formule inspirante et ambitieuse : "Construire un monde durable".



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

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

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

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

- l'innovation : développer de nouvelles manières d'incarner nos valeurs, d'œuvrer à la croissance durable et maîtrisée du groupe (R & D, innovation) et de travailler ensemble dans une logique d'excellence.

Penser notre performance et notre mission en termes d'excellence, de création de valeur et de raison d'être nous a permis de propulser le groupe vers de nouveaux sommets et de relever de nouveaux défis.

Comme nous l'avons évoqué au cours de notre dernier séminaire, pour Altrad, l'un des enjeux majeurs est de concilier valeur actionnariale et prospérité pour l'entreprise et ses acteurs dans un contexte de prise en compte responsable de l'impact de l'activité du groupe sur son environnement immédiat, mais aussi plus largement sur le vivant et sur la société.

Ce vaste projet est-il devenu réalité? Les nécessaires axes de réflexion et d'action que nous avons mis en place se sont révélés utiles et efficaces. Sont-ils suffisants?

Est-il possible, voire indispensable, d'élargir notre champ d'exploration à d'autres champs, à commencer par notre état d'esprit, notre moral et notre niveau de confiance en soi, en le groupe et en l'avenir?

Croyons-nous toujours, tout le temps, suffisamment, en notre capacité d'influencer l'avenir et d'impacter notre environnement, tout particulièrement au sortir d'une crise sanitaire majeure, aux multiples implications financières, économiques et organisationnelles?

Comment traversons-nous les moments de doutes, inévitables, qui parsèment notre chemin? Restons-nous mobilisés – individuellement et collectivement – pour relever les défis qui s'ouvrent à nous? En quoi une approche stratégique de cet aspect du management de nos équipes mérite-t-elle notre attention? Devons-nous également piloter (autrement) notre performance sociale?

Il nous semble qu'il s'agit là d'investigation d'importance – peut-être quelque peu “négligée” jusqu'ici? – pour continuer d'adapter nos actions en vue d'une amélioration continue de nos pratiques, d'une évolution éventuelle de notre mission et pour cultiver notre envie de poursuivre l'aventure Altrad ensemble. De ce point de vue, penser et développer l'optimisme au cœur de nos pratiques managériales peut revêtir un certain degré de pertinence.

Au-delà des objectifs, des indicateurs de mesure, des processus, des modes organisationnels, des ressources, des loges, etc., une entreprise est (avant tout?) un ensemble de personnes réunies en vue de la satisfaction d'une mission ou ambition définie, d'une intention partagée, telles que décrites par un récit commun. Sans individus qui choisissent (le plus souvent) de se réunir pour faire ensemble ce qu'ils ne parviendraient à faire seuls ou à faire aussi bien, il n'y a pas d'entreprise. Autrement dit, la personne humaine est au cœur du système.

## QUELQUES ÉLÉMENTS DE SYSTÉMIQUE

Fidèle à l'approche systémique qui nous est chère, prenons le temps de poser quelques éléments “théoriques” afin d'envisager :

- l'influence et le rôle de l'optimisme sur nos états d'âme individuels et collectifs, d'une part, et sur notre pouvoir d'agir, d'autre part;
- l'impact de nos actions, pensées et ressentis sur notre niveau d'optimisme.

## Système relationnel

Dans le monde des organisations humaines, un système est un ensemble de personnes en interaction, en relation, réunies par une finalité commune et définie. De ce fait, tout système est téléologique (orientation vers un but commun défini). *A minima*, ce but commun est la survie du système.

De la même manière, chaque individu – chacun d’entre nous donc – constitue un système à part entière (*i. e.* une personne est faite d’organes, de cellules, etc.), sous-système d’une organisation plus large (le groupe Altrad par exemple), elle-même sous-système d’une organisation encore plus large (la société, par exemple), elle-même sous-système d’un univers plus large (le pays, la terre, par exemple). C’est un peu comme si l’on représentait le réel sous la forme de poupées russes s’emboîtant les unes dans les autres. Il existe ainsi des systèmes et des sous-systèmes, séparés, de manière plus ou moins hermétique, par des frontières.

En effet, un système suppose l’existence de frontières qui – par définition – délimitent ses contours, c’est-à-dire un dedans et un dehors. Ces mêmes frontières définissent également ce dont le système est capable. En termes plus organisationnels, on parlera de pouvoirs.

Tout système ouvert dialogue avec d’autres systèmes en présence, qu’ils soient frontaliers ou plus éloignés. Un système est dit ouvert “lorsqu’il interagit avec son environnement, c’est-à-dire qu’il échange des messages (de l’information) avec le monde extérieur : ainsi perméable au contexte qui est le sien, son comportement et son équilibre en seront largement dépendants<sup>16</sup>”.

Tout système existe dans un récit. Un système est cohérent par la fiction qu’il porte. Il existe dans le langage. Ce qui signifie que la réalité d’un individu ou d’un groupe d’individus (= un système) dépend du récit qu’ils en font, qu’ils se font de cette réalité.

Dynamique, tout système se déroule dans le temps, ce qui produit une histoire qui se construit. Les acteurs qui composent le système échangent de l’information. Ces interactions sont de fréquence et de variété telles qu’elles définissent une appartenance, une histoire commune. Cette histoire donne lieu, petit à petit, à l’émergence d’une identité, ce que d’aucuns nomment une culture.

Tout système existe dans un contexte donné, dans un milieu, dans une écologie. Le contexte dans lequel opère le système détermine ce qui s’y produit.

Ainsi, le groupe Altrad peut être décrit comme un ensemble d’individus organisés autour d’une finalité partagée – “Construire un monde durable” –, laquelle finalité repose sur un récit tissé de cinq valeurs phares – la convivialité, le courage, l’humilité, le respect et la solidarité – initialement portées par son fondateur et que tous se sont appropriées, au service de la création de richesse humaine, économique, financière, sociale et sociétale.

Entre chacun de nous, entre chacun des éléments physiques et symboliques de ce système, il existe une multitude de relations à la fois fixes et mobiles, pérennes et changeantes.

Au centre : les hommes et les femmes d’Altrad, qui écrivent ensemble une histoire commune. Par leurs actions et la manière dont nous choisissons d’en rendre compte.

Parce qu’il est vivant, le système que constitue le groupe Altrad est traversé par les problématiques et questions qui animent le vivant, à titre tant individuel que collectif.

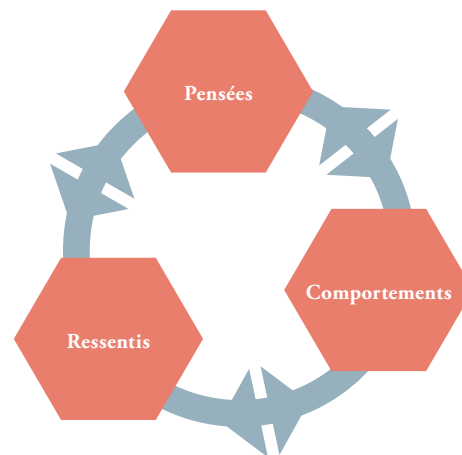
Les débats philosophiques sont nombreux qui tentent de définir ce qu'est l'homme, ce qui l'anime, le distingue des autres êtres vivants, et dirige ses actions (cf. *supra*).

Acceptons ici de considérer – schématiquement – qu'un être humain est un système constitué de trois “dimensions” principales (et non hiérarchisées) que sont :

1. ses pensées (ses croyances, réflexions mentales...),
2. son ressenti (ses émotions et sensations physiques),
3. ses comportements (ses décisions mises en œuvre sous forme d'actions).

Pensées, ressentis et comportements s'influencent les uns les autres :

- ce que je pense influence ce que je ressens et ce que je fais ;
- ce que je ressens influence ce que je pense et ce que je fais ;
- ce que je fais influence ce que je pense et ce que je ressens.



Chaque élément du système est donc soumis et soumet à des influences internes multiples qui participent de son évolution et de son maintien.

### Le changement au cœur de la vie des systèmes

Tout système vivant s'adapte en temps réel pour – *a minima* – maintenir son équilibre (on parle d'homéostasie).

L'adaptation peut se dérouler en interne, c'est-à-dire qu'elle résulte des changements informationnels endogènes (ce qui change à l'intérieur du système) et en externe, en réponse aux modifications de l'environnement. En pratique, aucun système n'étant totalement fermé ni totalement ouvert, l'adaptation est hybride.

Le changement étant permanent, le système compose à tout instant avec les informations à sa disposition, informations dont il fait la synthèse. Ces informations sont de nature, d'intensité et de fréquence différentes. Elles s'organisent le long de lignes de force à la fois stables et instables.

Un système donné atteint un point de bascule lorsque l'adaptation ne peut plus se faire selon les termes du système :

- soit à la faveur d'un événement extérieur qui perturbe fortement celui-ci (par exemple, une grave crise vient ébranler ma confiance en l'avenir, me plongeant dans un certain pessimisme ou fatalisme) ;

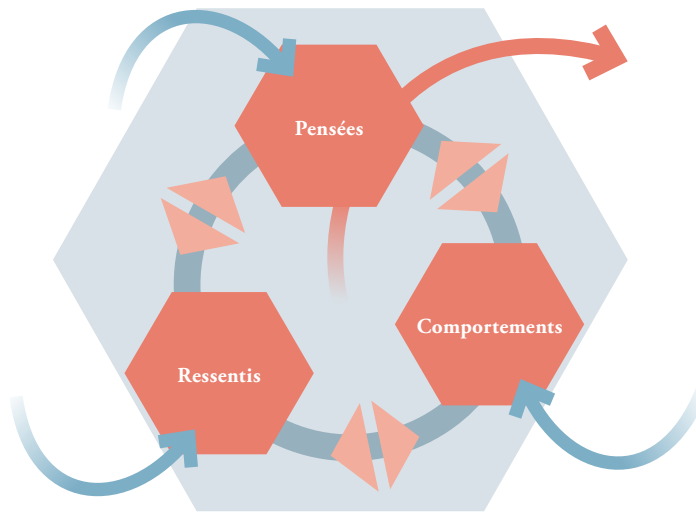


- soit que les tensions en présence doivent se répartir autrement suite à la succession de changements internes jusque-là peu ou pas perceptibles, mais dont l'accumulation exige une nouvelle configuration.

C'est ce que l'on appelle une crise.

Pensées, ressentis et actions :

- s'influencent les uns les autres ;
- influencent par ailleurs le contexte de l'individu (et les individus avec lesquels il est en relation) ;
- lequel contexte influence également ce dernier, dans un jeu d'influences réciproques qui contraignent système (individu) et environnement à réguler les changements ainsi suscités, ce qui pourrait schématiquement être représenté par le dessin suivant :



En d'autres termes, il existe un mécanisme d'adaptation constante, conscient ou inconscient, volontaire ou involontaire, aux changements ou déséquilibres créés en vue soit de la restauration de l'équilibre antérieur, soit de la recherche d'un nouvel équilibre.

Pour garantir la cohérence de ses frontières, donc sa survie, tout système agit en permanence avec deux énergies. La frontière est donc la résultante de l'équilibre entre :

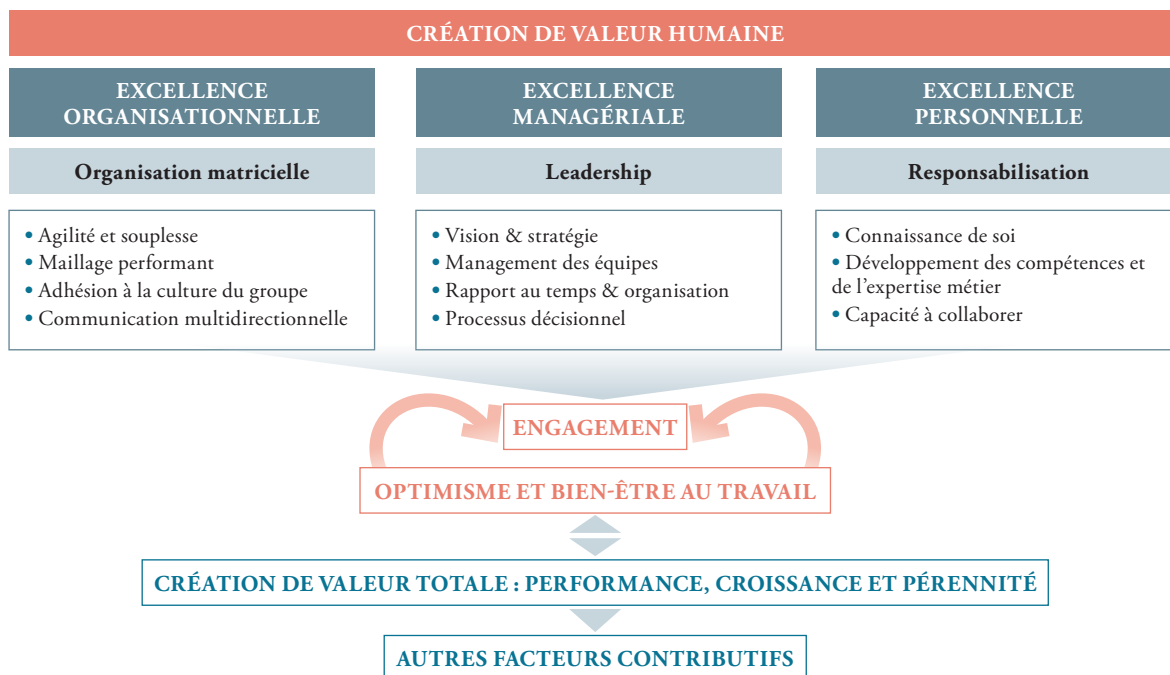
- l'entropie, soit la force de dissipation ou de désorganisation du système ;
- la néguentropie, soit la force d'organisation du système.

Tout système ayant tendance à se dissiper (selon un modèle identique à celui observé pour l'univers en expansion, *i. e.* en désorganisation), il existe donc une régulation permanente qui permet au système de conserver sa forme, laquelle régulation emprunte la voie de l'injection d'organisation par les acteurs du système en son sein.

Ce détour emprunté par la systémique nous permet d'envisager l'optimisme et son influence réciproque sur un système donné (qu'il s'agisse d'un individu, d'une entreprise ou d'un pays) sous un angle différent.

L'optimisme, comme la confiance, est ainsi appréhendé non pas comme un trait de caractère, une caractéristique identitaire, un état d'esprit immuable, mais plutôt comme la propriété émergente (ou résultante) de relations particulières entre un individu et lui-même, un individu et les autres, un individu et son contexte plus général, voire sa relation au monde, et réciproquement.

Ce qui signifie qu'il est possible d'agir sur la nature des relations, soit en les modifiant, soit en les appréhendant sous un angle différent, et ainsi de créer les conditions d'apparition de l'optimisme.



Pour nous, il s'agit de réfléchir à ce qu'il nous est concrètement possible – et éthique – de faire pour :

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

Il s'agit de participer au changement de perception de la situation afin de permettre à chacun de se reconnecter à ses ressources et à un certain niveau de confiance en soi, en les autres et en l'avenir, donc de retrouver sa capacité d'agir.

Lorsqu'une difficulté paraît surmontable, elle devient passagère et limitée, tant dans l'espace que dans le temps. L'horizon s'ouvre. Agir est possible et revêt du sens. La capacité d'action est recouvrée.

Entretenir un certain niveau d'optimisme apparaît dès lors critique pour assurer la pérennité du système qui, schématiquement privé de toute initiative et volonté d'agir de ses acteurs, serait soumis aux forces exogènes de son environnement et pourrait en venir à s'éteindre.

La notion de résilience est donc connexe à celle d'optimisme.

## L'OPTIMISME AU SERVICE DE LA RÉSILIENCE ET DE LA PÉRENNITÉ DU GROUPE

### Qu'est-ce que la résilience ?

À l'origine, la notion de résilience appartient au champ de la physique et caractérise l'énergie absorbée par un corps lors d'une déformation. Depuis plusieurs décennies, ce concept s'est déployé dans le champ de la santé mentale et décrit la "reprise d'un nouveau développement après un traumatisme" (Boris Cyrulnik).

Du Petit Poucet à Blanche-Neige, en passant par les mythes antiques et les épopées ancestrales, les contes sont légion qui mettent en scène des histoires de résilience où le héros, après une épreuve majeure, trouve en soi et dans son environnement l'énergie pour résister, puis s'adapter pour enfin grandir à partir de cette adversité même.

Les épreuves sont inévitables au cours d'une existence. Les catastrophes naturelles, l'exposition à la violence, les accidents, les chutes, les maladies graves, les pertes affectives, l'abandon peuvent causer de profonds traumatismes, non seulement chez celui ou celle qui les subit directement, mais également indirectement dans son entourage ou son environnement.

Le choc traumatique survient lorsque nous sommes confrontés à de graves événements qui menacent notre vie et notre intégrité physique et qui dépassent nos capacités de réaction.

Lorsqu'une entreprise est soumise à l'évolution de son environnement, fût-elle subite ou significative, il paraît plus juste de parler de sa capacité d'adaptation, plutôt que de sa résilience. Nous avons évoqué ensemble, à maintes reprises au cours notamment de nos précédents séminaires, les notions de flexibilité, de souplesse et d'adaptabilité dont nous avons su et savons faire preuve chez Altrad. À ce titre, les efforts de ces dernières années ont été remarquables.

*Stricto sensu*, il serait donc plus exact de parler de la résilience d'une entreprise lorsque les épreuves qu'elle a dû traverser sont de nature traumatique et sont susceptibles de la mettre en péril. Ces épreuves, heureusement, sont relativement rares.

Dans le contexte d'Altrad, la résilience, notre résilience, repose sur notre capacité à retrouver notre mobilité et notre efficacité après une épreuve majeure ou un événement vécu comme tel, comme a pu l'être et l'est encore, par exemple, l'épreuve de la pandémie, ou encore la crise énergétique que nous traversons.

Une fois passé le choc initial, nous avons su, comme par le passé à l'occasion d'autres crises majeures, nous reconnecter à notre énergie vitale pour résister à la tentation de la peur et de l'abandon. Nous avons su composer avec le nouvel environnement qui s'est imposé à nous et au reste de la planète. Nous avons su enfin repenser et reconstruire notre organisation pour l'adapter à sa nouvelle réalité. Mais surtout, nous avons su honorer nos valeurs de courage et de solidarité.

La résilience est un mécanisme, un processus, qui peut émerger suite à une adversité susceptible de menacer la survie ou l'intégrité de l'organisation.

Les difficultés auxquelles toute entreprise est confrontée à un moment ou à un autre de son histoire sont des invitations à réfléchir et à agir. Dans notre cas, les crises économiques, la reconfiguration du paysage concurrentiel d'Altrad et d'autres défis auxquels nous avons été confrontés ces dernières années nous ont amenés à repenser notre modèle et à en éprouver la pertinence pour le présent et le futur.

Notre stratégie de croissance était-elle une réponse à ces seules difficultés ou transformations de notre environnement? Elle est et a été aussi la mise en œuvre d'une triple ambition :

- celle d'offrir à nos clients un service au plus près de leurs besoins, par nature évolutifs;
- celle d'engager l'ensemble des collaborateurs et parties prenantes d'Altrad dans une aventure digne de ce nom, une aventure inspirante, dotée de souffle et de sens;
- une ambition plus personnelle, pour certains d'entre nous, qui sans doute s'inscrit, elle, dans une logique de résilience.

L'intégrité ou la pérennité d'Altrad ont-elles été menacées? La menace a parfois été réelle. Cependant, jamais nous n'avons considéré que la situation était perdue, que nous étions dépourvus de moyens d'action, et qu'il nous fallait renoncer.

Au contraire, nous avons réitéré notre confiance dans la survie, la pérennité et la raison d'être d'Altrad, lesquelles continuent d'emprunter la voie d'une croissance éthique continue.

De toute évidence, nous avons su trouver les moyens d'insuffler ce niveau de confiance en la solidité du groupe, en la force et la compétence de ses collaborateurs, en sa capacité d'adaptation, et ce en dépit des revers, difficultés et obstacles que nul ne saurait ignorer.

Avons-nous eu une approche stratégique de la gestion de cette confiance et de notre optimisme "raisonné"? Existe-t-il des marges d'amélioration?

## Résilience organisationnelle

Le terme de résilience n'est pas un terme familier du monde des entreprises. Pourtant, il est aujourd'hui de plus en plus utilisé dans le champ organisationnel. Pourquoi? Parce que les organisations, comme les individus, connaissent elles aussi des épreuves, qu'elles soient humaines, financières, économiques, sanitaires, naturelles, épreuves susceptibles de mettre en péril la pérennité de l'organisation ou de perturber significativement son équilibre.

"La résilience organisationnelle permet d'affronter l'adversité, de rebondir et d'apprendre de l'expérience. C'est un construit complexe, impliquant des interactions entre les individus, l'organisation et son environnement. Elle s'inscrit dans le temps et agit sur la pérennité des organisations.

Les facteurs de résilience identifiés dans la littérature sont multiples, concernant souvent des forces opposées à concilier :

- approche défensive/proactive (Begin et Chabaud, 2010);
- perte/gain de sens (Christianson, Farkas, Sutcliffe et Weick, 2009);
- affronter les menaces/saisir les opportunités (Hollnagel, 2014);
- objectivité/créativité (Coutu, 2002);
- efficacité opérationnelle/renouvellement perpétuel (Hamel et Valikangas, 2003), etc.

Normandin et Therrien (2016) suggèrent une réconciliation des facteurs de résilience en proposant une lecture à travers la dynamique de l'ordre et du désordre des systèmes complexes et défendent que la résilience émerge de l'ordre et du désordre favorables (créant de la conformité et de la diversité dans le système), alors que la vulnérabilité résulte de l'ordre et du désordre défavorables<sup>17</sup>.”

En matière de résilience, et selon l'approche systémique et la théorie de la complexité, il convient :

- de garder en mémoire que tout système agit et est soumis en permanence à deux énergies opposées : l'entropie et la néguentropie (cf. *supra*), d'une part ;
- d'identifier les facteurs d'ordre (néguentropie) et de désordre (entropie) qui concourent ou permettent l'émergence de la résilience, d'autre part ;
- de considérer que la capacité de résilience doit s'apprécier au regard des complémentarités et des interdépendances entre les facteurs, enfin.

Très schématiquement, rappelons-nous que le tout est plus (ou moins) que la somme des parties et que par conséquent  $1 + 1$  peut être égal à 3 ou à 1, différents facteurs pouvant mutuellement amplifier leurs effets particuliers ou, au contraire, réduire leur impact respectif.

En systémique, on parle de non-sommativité : il existe des propriétés émergentes propres au système autres que la somme des propriétés des éléments qui le composent. Par exemple, une voiture, constituée de plusieurs pièces, peut rouler. Alors que ces mêmes pièces non assemblées et posées sur le sol ne constituent pas une voiture. Ce que la voiture a de plus que la somme des pièces qui la composent est l'échange d'informations entre les pièces, c'est-à-dire leur organisation.

Dans un système d'interactions humaines, il existe également des propriétés émergentes propres au système. Commençons à évoquer ici la possibilité que la résilience, ou l'optimisme, pourrait être une propriété émergente d'un système. Par exemple, admettons que dans certaines circonstances, un défi qui ne peut pas être relevé par une seule personne devient tout à fait accessible à un groupe de personnes, comme l'illustre le proverbe bien connu “L'union fait la force”. Ou qu'il suffit parfois, dans une expédition, que quelques marcheurs gardent le moral pour que l'ensemble de la troupe parvienne à bon port.

L'une des conséquences de ces postulats ou observations est que lorsqu'il s'agit de définir les facteurs de résilience (et donc d'optimisme) et l'échelle de mesure de leur contribution au succès de la résilience (et donc de l'optimisme), il convient de prendre en compte non seulement l'influence individuelle de chaque facteur, mais aussi leur influence conjuguée ou coordonnée.

La troisième partie du présent document s'intéresse aux actions stratégiques concrètes que nous pouvons mettre en œuvre pour créer les conditions d'un optimisme à même de favoriser engagement et performance tout en s'interrogeant sur les potentiels écueils qu'il conviendra d'éviter.



## L'OPTIMISME : CRÉER LES CONDITIONS DE SON APPARITION, DE SON MAINTIEN ET DE SON DÉPLOIEMENT

“D’un point de vue professionnel, l’optimisme joue un rôle important : les études montrent que les optimistes sont en meilleure santé, tombent malades moins souvent, ont plus de comportements citoyens, ont des salaires plus élevés que leurs collègues pessimistes et sont plus performants, engagés et satisfaits au travail. Par ailleurs, il existe des corrélations positives (<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.591>) entre l’optimisme des salariés et leur satisfaction au travail, leur performance (évaluée par les supérieurs hiérarchiques) et les comportements citoyens au travail<sup>18</sup>.”

Selon Ana Camargo, qui cite diverses études en appui de ses affirmations, au sein des organisations, les collaborateurs et leaders optimistes non seulement sont en meilleure santé et font état d’un plus grand bien-être, mais ils sont aussi plus persévérants et innovants. Ils perçoivent les échecs avec plus de distance, notamment, 1. parce qu’ils adoptent une attitude positive vis-à-vis de l’avenir, mais aussi, 2. parce qu’ils estiment disposer d’une grande quantité de ressources activables et ainsi être en mesure de gérer les difficultés avec succès.

Cette affirmation est corroborée par une étude conduite par Harvard et le MIT, selon laquelle, de manière indéniable, l’intérêt des entreprises pour l’impact de la positivité sur leurs résultats s’accroît. Si l’importance et la fiabilité d’une approche positive sur le changement organisationnel et l’efficacité de l’entreprise ont pu être controversées, deux études plus récentes, l’une conduite dans l’industrie financière, l’autre dans l’industrie pharmaceutique, concluent néanmoins à l’existence d’un lien entre les pratiques dites positives et les indicateurs d’une plus grande efficacité organisationnelle. La performance est en partie liée à la mise en place de pratiques “positives”. En outre, l’amélioration de ces pratiques revêt même une valeur prédictive quant à l’amélioration consécutive de l’efficacité<sup>19</sup>.

Les salariés heureux seraient deux fois moins malades, 31 % plus productifs et 55 % plus créatifs.

Rappelons que pour la génération des milléniaux, qui représentera 75 % des actifs en 2025, le premier critère de fidélité à l’égard d’une entreprise est le bien-être.

D'un point de vue philosophique autant qu'économique, l'entreprise semble avoir intérêt à se pencher sérieusement sur la question du bonheur et du bien-être au travail. Comment cultiver une telle culture?

Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'optimisme peut être appréhendé selon deux modes principaux :

- L'optimisme dispositionnel : selon ce mode ou courant de pensée, l'optimisme est envisagé comme une disposition, un trait de personnalité qui, *a priori*, resterait stable dans le temps. Dans cette acception, un optimiste est présenté comme quelqu'un de plus persévérant que les autres, par nature.
- L'optimisme stylistique : selon ce mode ou courant de pensée, l'optimisme relève d'un style, d'un état temporaire, d'une manière d'appréhender le monde qui évolue en fonction du contexte. L'optimiste est celui qui explique une difficulté ou un échec *a posteriori* comme étant, pour partie du moins, lié à un facteur externe ou indépendant de lui-même (principe de distinction entre soi et le contexte), un événement isolé et spécifique (principe de non-contagion), à même d'évoluer (principe de limitation dans le temps).

Aux termes du premier courant de pensée, l'optimisme étant considéré comme "naturel", il n'est pas possible d'intervenir sur cet état. Au mieux, le pessimiste doit apprendre à vivre avec son pessimisme, quand l'optimisme peut jouir de sa chance.

En vertu du second, en revanche, il serait possible d'influer sur le niveau d'optimisme d'un individu et par suite d'un groupe d'individus. Cela revient à dire qu'une éducation à l'optimisme est envisageable.

Le monde des organisations est un monde humain qui, en tant que tel, n'échappe pas à ce qui caractérise les êtres vivants, leurs relations, leurs émotions et ressentis, parmi lesquels la souffrance (et le bien-être).

Résolument optimiste (et réaliste!), nous faisons ici le pari qu'il est possible de créer les conditions d'apparition, de développement et de maintien d'un certain optimisme. Cette troisième partie est donc consacrée à une approche stratégique de l'optimisme, en entreprise en général et au sein d'Altrad en particulier, et aux moyens qu'il est possible de mettre en œuvre au service de la diffusion de cette manière positive d'appréhender soi-même, les autres et le monde.

L'enjeu est de taille! Il s'agit de nous aider à sortir d'une logique ontologique, au nom de laquelle l'identité d'un individu (ou la description d'une situation donnée) se trouve assignée à un état figé, à une définition réductrice, pour passer à une logique relationnelle : la relation que chacun entretient à soi, aux autres et au monde.

Cela signifie que dans une approche systémique du monde, on considère que le sens n'est pas contenu dans l'objet, mais dans la relation de l'objet à son contexte. Autrement dit, il est possible :

- d'une part, d'envisager toute identité, toute situation comme processuelles et évolutives (non définitives) ;
- d'autre part, de considérer que la perception qui est la nôtre est par définition subjective et partielle et ne capture pas l'intégralité du réel.

Ainsi, par la modification de la perception que l'on a sur une personne ou sur une situation, il est possible d'agir sur la relation que l'on entretient avec cette personne ou cette situation et donc de retrouver une certaine marge de manœuvre ou un certain pouvoir d'action.



## L'IMPULSION DU DIRIGEANT

Depuis trente ans, le groupe Altrad n'a cessé de croître et d'évoluer. À la faveur 1. d'opportunités identifiées tant sur ses marchés d'origine que sur de nouveaux secteurs (activité, géographie...) et 2. d'une croissance organique robuste, le groupe Altrad continue de se transformer, jour après jour.

Acteur international et multidisciplinaire, il ambitionne de devenir le leader de son industrie sur chacun de ses marchés et métiers tout en garantissant à ses collaborateurs, ses clients et ses actionnaires une performance continue, solide et durable :

- préservation et amélioration d'une forte rentabilité sur capitaux investis;
  - mise à disposition des meilleurs produits et services du marché;
  - augmentation de la récurrence de ses revenus et de ses profits;
- et ce dans une logique de développement pérenne.

L'esprit de conquête qui anime le groupe depuis sa naissance vise, dans une logique de sagesse, à construire une entreprise unique dans les deux acceptions du terme :

- une seule et même voie;
- mais aussi spécifique et différenciée, de façon à créer de la valeur (au sens large du terme), partager des bénéfices plus importants au service 1. du développement (technique, humain, financier...) et 2. de la survie du groupe.

Si notre stratégie a toujours été celle d'une croissance à la fois externe et interne, jamais le développement du groupe, tel qu'illustré par ses acquisitions majeures des dernières années, ne s'était fait à une telle échelle et dans un tel laps de temps. Cette ampleur de croissance inégalée constitue un challenge de taille, et ce à plusieurs titres :

- Comment parvenir à intégrer les nouveaux arrivants tout en respectant leur culture, ainsi que l'a toujours fait le groupe Altrad?
- Comment convertir le rachat en une expérience de croissance réussie, où les synergies escomptées sont effectivement mises en œuvre, où la rentabilité de la nouvelle entité profite des apports des entreprises acquises, où les collaborateurs parviennent à adhérer au nouvel ensemble ainsi constitué et à mobiliser leurs énergies?
- Comment continuer de générer de la croissance – condition indispensable à la survie du groupe – tout en limitant les effets néfastes que pourrait induire une croissance rapide et significative sur les fondamentaux du groupe? En d'autres termes, comment créer les conditions d'un développement raisonné, cohérent et pertinent?
- Comment conserver la mentalité d'origine et les éléments clés de notre culture qui ont fait et continuent de faire le succès d'Altrad?
- Comment préserver une posture d'"insurgé" à l'origine de tout projet entrepreneurial afin, d'une part, de garantir le niveau d'énergie nécessaire pour faire face à nos défis et, d'autre part, de consolider notre vision et maintenir notre cap?
- Comment éviter les chausse-trappes de la nécessaire professionnalisation de notre organisation, professionnalisation susceptible de compliquer nos processus décisionnels, d'éroder notre réactivité et de diluer les responsabilités, avec pour principal risque de perdre de vue l'essentiel de notre raison d'être (*i. e.* le service que nous entendons remplir pour nos parties prenantes, à commencer par nos clients)?

En d'autres termes, comment permettre au groupe de poursuivre la dynamique vertueuse qu'il a entreprise voilà maintenant près de trente ans et maintenir sa croissance durable? Comment continuer à créer de la valeur et atteindre nos objectifs?

Interrogées en 2014 par James Allen (Bain Consulting Group<sup>20</sup>) et ses collaborateurs sur les raisons pour lesquelles elles n'ont pas été en mesure d'atteindre leurs objectifs, plusieurs entreprises ont avancé des éléments de réponse, qui ont principalement trait à leur organisation interne :

- Pas d'opportunités intéressantes sur leurs marchés 15 %
- Manque de compétences en interne 23 %
- Business plan faible 24 %
- Complexité organisationnelle 26 %
- Culture (aversion au risque) 34 %
- Incapacité à se concentrer sur leur cœur d'activité 34 %
- Ressources insuffisantes 45 %

Ces résultats suggèrent que les difficultés rencontrées pour générer de la croissance tiennent moins au caractère compétitif du marché qu'aux moyens et ressources mobilisés en interne. Ces derniers sembleraient avoir une valeur explicative du "succès" et de "l'échec" supérieure à celle des éléments externes à l'entreprise.

Poursuivant ses investigations, Allen s'est penché sur l'un des éléments de la culture des entreprises parfois – souvent – sous-estimé : la mentalité du fondateur. Mais aussi sur la corrélation qui existerait entre cet état d'esprit à l'origine de la création d'une société et le succès des entreprises.

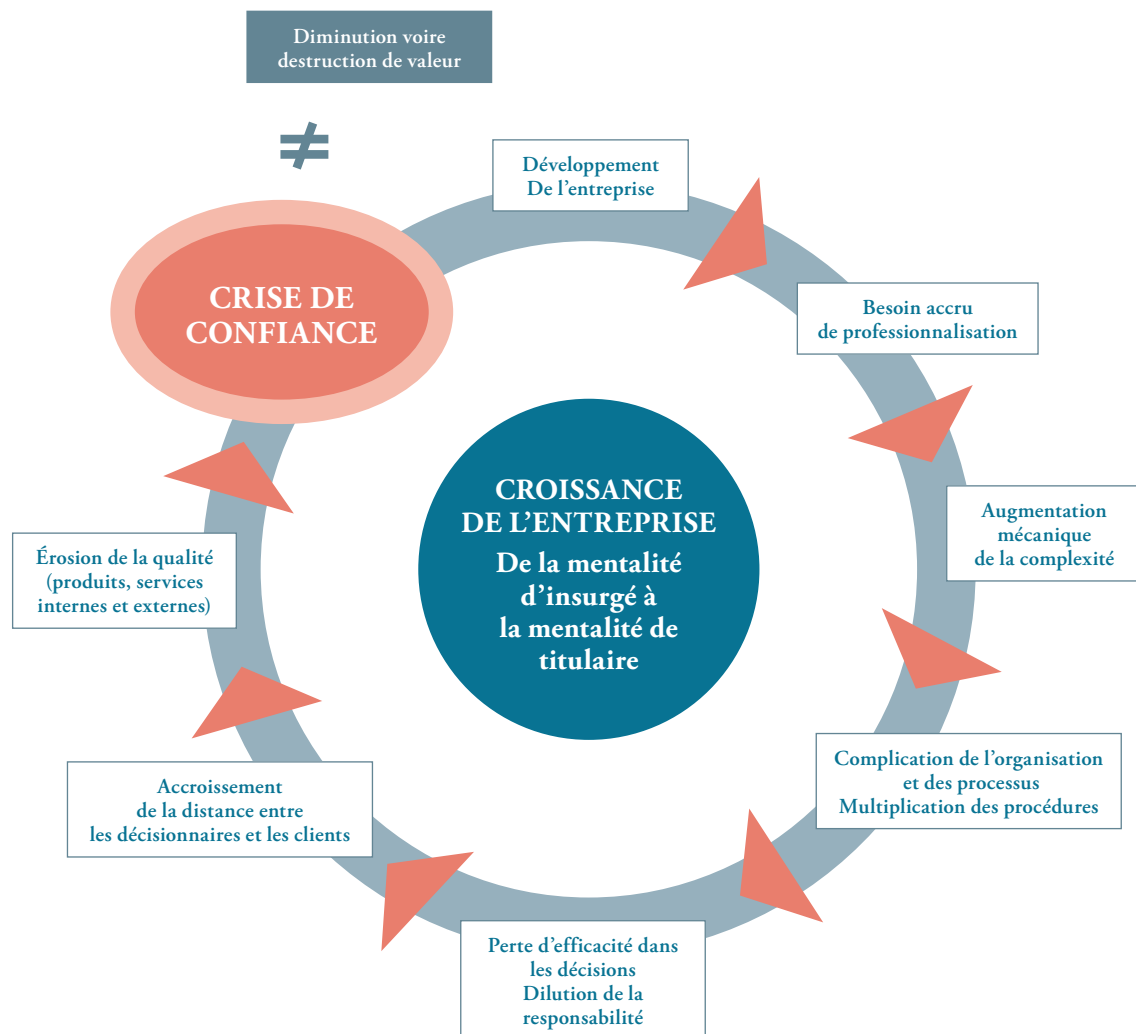
Ainsi, plus une société se développe, plus son besoin de professionnalisation augmente, plus l'organisation se complique (Allen parle de complexité), plus la responsabilité se dilue, plus une distance se crée entre les décideurs et les clients et plus la société s'éloigne de ce qui faisait sa force à l'origine : sa capacité d'agir avec célérité et efficacité, au service de ses clients.

Le schéma en page suivante illustre ce processus potentiellement délétère, voire dangereux pour la société qui, en croissant, troque sa mentalité d'outsider et de "combattant" (*insurgent*) au service de la satisfaction de besoins jusque-là non satisfaits de ses clients, au profit d'une mentalité de titulaire (*incumbent*), au nom de laquelle l'entreprise perd de vue sa raison d'être initiale et sa culture du risque, et ce pour défendre sa propre organisation et garantir une sécurité maximale.

Ce défi, que nous avons déjà mis en lumière en 2019, est le défi auquel sont confrontées les entreprises engagées dans une croissance rapide et exponentielle, comme l'est Altrad.

Aujourd'hui comme hier, les entreprises vivent dans un environnement concurrentiel. De plus en plus exacerbée, la concurrence, telle que comprise dans une économie capitaliste, impose aux entreprises de croître (et peut-être d'inventer un nouveau mode de collaboration, la "coopétition"?) pour survivre. Le groupe Altrad n'échappe pas à cette réalité.

La croissance est un processus par lequel une entreprise change de dimension (aspect quantitatif) et/ou de nature (aspect qualitatif). Elle peut emprunter des modalités différentes – croissance interne, croissance externe, coopération – dont le choix est fonction du contexte interne de l'organisation, de son environnement, du contexte économique, concurrentiel et financier.



Potentiellement, elle constitue un élément clé de la création de valeur. Au cours des dernières années, la politique de croissance engagée avec succès par le groupe Altrad a permis à ce dernier de connaître :

- une augmentation de son chiffre d'affaires ;
- une augmentation de son résultat net ;
- un accroissement exponentiel de l'effectif de ses collaborateurs ;
- la conquête de nouveaux secteurs d'activité ;
- la pénétration de nouveaux marchés.

Toutefois, une stratégie de développement n'est pas sans risque. Le danger, tel que le vivent nombre d'entreprises qui se sont engagées dans des opérations de croissance, est de perdre plus qu'elles ne gagnent à l'issue de la mise en œuvre de leur stratégie de croissance. Faire une acquisition de grande envergure ou une multitude d'acquisitions avec succès représente toujours un réel défi.

## L'impact d'une opération de croissance externe sur une organisation



Comment résoudre la quadrature du cercle autrement exprimée en termes de “paradoxe de la croissance”, aux termes duquel la croissance porte en elle les obstacles à une croissance durable, en ce qu'elle occasionnerait :

- dilution du sens de l'action collective ;
- augmentation de la complexité organisationnelle ;
- dispersion des efforts et des ressources ;
- fragilisation organisationnelle, relationnelle, voire financière et économique ?

Une opération de croissance s'accompagne mécaniquement d'un certain nombre d'effets – à la fois quantitatifs et qualitatifs – qui touchent l'entreprise dans l'entière de ses composantes et dimensions.

Plus une entreprise cherche à se renforcer par une politique de développement (notamment externe), plus elle se fragilise – en ce qu'elle s'expose à un désordre accru – avant de retrouver – le cas échéant – un nouvel équilibre. C'est ce que l'on appelle le paradoxe de la croissance.

Les opérations de croissance menées par le groupe Altrad créent – pour lui aussi – les conditions d'un plus grand désordre provisoire dans la mesure où le changement de taille se traduit par un plus grand nombre d'éléments constitutifs et un nombre accru d'interactions (entre ces éléments d'une part et entre ces éléments et l'extérieur d'autre part).

Les menaces qui accompagnent potentiellement toute opération de croissance pourraient être regroupées en deux catégories principales :

- fragilisation potentielle liée à l'accroissement de la complexification ;
- fragmentation des entités, pertes d'informations et de cohérence et potentielle dilution du processus décisionnel.

À ces deux catégories, il convient d'ajouter l'érosion de la culture du fondateur, de son impulsion et, avec elles, la perte ou l'effacement des facteurs qui ont participé au succès de l'organisation, parmi lesquels : l'optimisme et la foi en l'avenir.

Le développement du groupe Altrad ne s'est pas fait de manière linéaire et des écueils l'ont jalonné.

D'une part, le groupe s'est développé dans des environnements qui n'ont pas toujours été favorables à sa croissance. Les deux grandes périodes de crise qu'il a traversées lui ont cependant permis de développer une capacité de résilience en consolidant son ADN par les apprentissages collectifs nécessaires à sa survie et à son développement pérenne.

D'autre part, Altrad fait face à une complexité accrue (nouveaux marchés, nouveaux métiers, nouveaux collaborateurs, nouvelles cultures locales et entrepreneuriales, nouveaux modes de management...) susceptible de contrarier sa marche.

Les transformations en profondeur engagées depuis plusieurs années constituent un défi pour le groupe, qui voit challengées ses capacités d'adaptation aux nouveaux contextes, interne et externe, qui sont désormais les siens.

Dans ce contexte,

- comment maintenir le sens collectif ?
- comment nourrir l'agilité de l'organisation pour éviter sa sclérose sous l'effet du possible accroissement de la bureaucratie et de l'inertie ?
- comment allouer au mieux ressources et énergies et éviter leur dispersion, synonyme de la dilution de leur efficacité au gré de la forte croissance du groupe ?
- comment atteindre les objectifs – notamment financiers et économiques – qui ont justifié la mise en œuvre de la stratégie de croissance ?

Son défi – aujourd'hui comme hier – est non seulement de retrouver, voire de construire un nouvel équilibre et une performance accrue, indispensables à la survie de l'entreprise et signant le succès des opérations de croissance engagées, mais aussi de renouer avec l'énergie fondatrice de son dirigeant.

De façon intéressante, cet élan positif ne réside pas que chez le fondateur. Il a pu, au fil des ans, être transmis aux leaders de l'entreprise et aux collaborateurs qui se sont fait les véritables relais et ambassadeurs de l'impulsion initiale du fondateur d'Altrad.

L'enjeu demeure 1. de réussir à se (re)connecter à cet optimisme dans les moments où les défis et obstacles se multiplient en nombre ou en qualité et 2. de le modéliser, de l'exemplifier pour :

- susciter, maintenir, voire amplifier l'optimisme des équipes dès lors que le sens, l'utilité et l'impact de leurs actions pourraient être dilués par l'effet d'une complexité accrue, de la fragilité et de la complication organisationnelles qu'elle entraîne ;
- (re)créer une dynamique vertueuse de confiance, notamment dans un contexte bouleversé et pouvant apparaître comme particulièrement difficile, sans laquelle les individus, les équipes et l'organisation tout entière perdent leur pouvoir d'action.

Dans son livre *Éloge de l'optimisme. Quand les optimistes font bouger le monde*, Philippe Gabilliet, professeur de psychologie spécialisé dans la motivation et le management des équipes opérationnelles, expose l'importance de l'adoption et de la démonstration d'une attitude positive de la part des managers et leaders.

Face au stress, à la pression que génère la réalisation de projets complexes, aux défis que portent des contextes adverses, il n'est pas toujours facile de rester positif et optimiste et de ne pas céder au flot d'émotions négatives, ou encore à la tentation de la dramatisation et de l'abandon.

Capital d'enthousiasme, de motivation et d'énergie, l'optimisme ne va pas (nécessairement) de soi, notamment face à une difficulté à même de déstabiliser le niveau de confiance des personnes ou de l'organisation dans son ensemble.

En quoi l'optimisme et la confiance du dirigeant peuvent-ils se révéler contagieux et modélisants, pour ne pas dire indispensables ?

L'optimisme du dirigeant, des leaders de l'organisation, participe à l'élan de résilience de l'organisation.

Face à un traumatisme, face à une épreuve, face à une crise, il y a deux types de réactions possibles :

- on peut se soumettre, ce qui engendre un syndrome psychotraumatique où l'on reste prisonnier du passé, et figé, sans parvenir à agir ;
- on peut se battre pour se remettre à vivre. Mais on ne vit pas comme avant, puisqu'on a fait l'expérience d'une épreuve, d'un traumatisme, qui nous a nécessairement transformé. De ce point de vue là, il y a un deuil à faire, qui n'est pas toujours aisé. Celui du monde d'avant, de la vie d'avant, de celui ou de celle qu'on était. Comme disait Héraclite, "on ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve".

Mettre le passé dans le passé, là où il devrait rester, n'est pas toujours facile. Parfois, le passé vient entraver notre présent, voire notre futur. Et parfois, le passé, ou plus exactement ce que l'on est capable d'en faire, d'en apprendre, est ce qui nous permet de mieux affronter les défis.

Quels sont les facteurs qui nous aident à dépasser les traumatismes et à nous relever après chaque épreuve ? Probablement, entre autres,

- la confiance en soi, malgré les moments de doute ;
- la confiance en les autres, dès lors que l'on prend conscience que notre destin est (pour partie) lié à celui de ceux dont on s'entoure et d'autres plus éloignés de soi ;
- la confiance en la vie, en dépit des coups du sort.

Parler de confiance revient à parler d'optimisme.

## L'éthique de l'action

Il s'agit ici de créer les conditions de l'action, de son efficience et de son sens.

Faire d'Altrad une organisation toujours plus résiliente passe notamment par :

- notre capacité à libérer notre entreprise de ses éventuelles entraves, de la complication qui la prive de la possibilité de se connecter à son potentiel – cela signifie que nous devons être capables d'autoévaluation, sans complaisance mais aussi sans critique négative invalidante ;
- notre capacité à maintenir l'esprit fondateur, l'énergie première, à la fois respectueux de l'histoire du groupe et en même temps résolument tournés vers son avenir ;
- enfin, notre capacité à agir de manière solidaire pour construire, ensemble, un projet qui a du sens pour chacun de nous et pour la société.

Notre conviction profonde est que nos tentatives nous rendent forts. Nos douleurs nous gardent humains. Nos échecs nous rendent humbles. Nos succès nous font brillants.

## L'esprit du fondateur

À la suite des travaux du cabinet de conseil Bain<sup>21</sup>, il est possible de décomposer l'esprit du fondateur en trois éléments principaux :

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

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

Très logiquement, cette dernière se structure au cours de son développement. Si une telle structuration présente de nombreux avantages, elle menace potentiellement la pérennité de ce fameux esprit fondateur, comme évoqué plus haut.

Avons-nous su conserver, voire adapter, la mentalité de notre fondateur, marquée d'esprit conquérant et d'une réelle proximité avec la réalité de nos marchés et de nos clients ?

Dans quelle mesure Altrad bénéficie-t-il (majoritairement) de son échelle et de sa croissance ?

Dans quelle mesure la sophistication et la professionnalisation de notre organisation nous privent-elles de l'agilité et de la proximité avec nos marchés dont nous avons besoin pour demeurer en phase avec les besoins et exigences de nos clients ?

À partir de quel moment courons-nous le risque d'une certaine déconnexion, dès lors que la majeure partie de notre énergie est dédiée à l'administration de notre société au détriment de la réalité de notre marché ?

Le tableau suivant, qui liste les menaces pesant sur cet état d'esprit du fondateur, envisage aussi quelques pistes d'action.

Menaces	Que faire?
<b>Bureaucratie</b> Complication de notre mode d'organisation et de nos processus décisionnels	Créer les conditions de la simplicité
<b>Dilution de notre culture</b> Perte de vue de nos valeurs, adhésion moindre au récit du groupe	Retrouver l'esprit fondateur par la réaffirmation, la réactivation, voire l'adaptation consentie de nos valeurs et de notre culture
<b>Dispersion de nos efforts ou mauvaise allocation de nos ressources</b> Déperdition d'énergie et de moyens, manque de clarté dans les priorités stratégiques	Allouer stratégiquement nos ressources et nous concentrer sur le/les métier(s) en phase avec notre raison d'être
<b>Business plans insuffisants</b> Perte de vue de ce qui est essentiel, important et prioritaire	Identifier précisément ce qui est vraiment important, où se trouvent les perspectives de croissance, les moyens humains, financiers, techniques et organisationnels qu'il nous faut réunir/mettre en œuvre pour atteindre nos objectifs

Concrètement, que peuvent faire les leaders de l'entreprise, quels qu'ils soient, pour susciter et maintenir l'optimisme?

Assurément,

- incarner la confiance en l'entreprise et son avenir;
- donner du sens à l'action (ambition, responsabilité, justice);
- libérer l'action de ses entraves (exigence de réussite immédiate, intolérance à l'égard des essais et erreurs, déficit de moyens et de ressources, définition d'objectifs irréalistes, complication des processus et multiplication des procédures...);
- ambitionner le succès sans redouter les erreurs et les échecs temporaires et limités;
- créer les conditions de la résilience des personnes, des équipes et de l'organisation;
- s'entourer de personnes à même de soutenir la confiance dans les périodes de doute et d'adversité que chacun connaîtra, à un moment ou un autre;
- s'interroger sur ce qui porte atteinte à son propre optimisme;
- opter pour un discours à la fois sincère, nuancé, mesuré et inspirant.

Jean-Luc Hudry<sup>22</sup>, dirigeant et conférencier, référence sept principes "d'optimisme opérationnel". Le tableau ci-dessous les liste à son tour et envisage quelques pistes d'action concrètes.

7 principes	Effets délétères de l'excès d'optimisme ou de pessimisme	Actions
<b>Trop de positif tue le positif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dénier de la réalité</li> <li>• Manque de lucidité</li> <li>• Déresponsabilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas masquer la réalité : dire les faits et les mettre en perspective, relativiser</li> <li>• Ne pas ignorer le risque : l'anticiper, l'évaluer, l'annoncer et s'y préparer</li> </ul>



<p><b>L'optimiste a inventé l'avion, le pessimiste a inventé le parachute</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trop d'optimisme décrédibilise</li> <li>• Trop de pessimisme empêche l'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paradoxe : à petite dose, le pessimisme encourage l'optimisme</li> <li>• Traiter le risque : rester éveillé et attentif aux évolutions du marché, des réglementations et des tendances sociétales</li> </ul>
<p><b>Les faits d'abord</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confondre les faits et l'interprétation des faits conduit à prendre des décisions potentiellement déconnectées de la réalité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenir aux éléments de fait</li> <li>• Clarifier et énoncer ce que l'on pense des faits</li> <li>• Prendre conscience du ressenti qu'engendre notre perception des faits</li> <li>• Admettre que nos pensées, ressentis et comportements s'influencent mutuellement</li> <li>• Adopter une analyse rigoureuse</li> </ul>
<p><b>Penser autrement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penser qu'il existe une seule vérité absolue exclut la prise en considération de points de vue différents</li> <li>• Ne pas remettre en question nos pratiques lorsqu'elles ne produisent pas les effets escomptés et attendre néanmoins un résultat différent nous condamne à revivre ce que nous voulons éviter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accepter de revisiter nos manières de faire</li> <li>• Considérer que l'erreur fait partie des processus d'apprentissage et de développement au même titre que le succès</li> <li>• Favoriser la créativité</li> <li>• Prendre des décisions inédites et tester leurs effets</li> <li>• S'inspirer de ce qui fonctionne ailleurs, le tester et l'adapter à notre environnement</li> </ul>
<p><b>Fuir le pessimiste chronique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le pessimisme, comme l'optimisme, est "contagieux". S'entourer de personnes qui adoptent principalement une vision pessimiste du monde peut se révéler pesant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueillir la vision pessimiste comme étant le moyen d'anticiper ce qui pourrait dysfonctionner</li> <li>• Ne pas se limiter à cette vision pessimiste et la compléter d'une vision plus positive</li> </ul>
<p><b>Raisonner "solution" plutôt que "problème"</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En se concentrant uniquement sur ce qui ne va pas, sur les problèmes, on omet une partie de la réalité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La résolution d'un problème passe par la reconnaissance de ce problème (savoir qu'il existe, le qualifier, le circonscrire), par assumer la part de responsabilité de chacun dans l'apparition et/ou le maintien du problème, par l'invention de solutions inédites qui vont non seulement agir sur le problème lui-même mais aussi sur le contexte qui en favorise l'émergence</li> </ul>
<p><b>Entre deux illusions, choisir la bonne</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penser qu'une vision optimiste ou une vision pessimiste décrivent LA vérité conduit à une lecture partielle et partielle de la situation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisme et pessimisme sont deux "illusions", deux manières d'appréhender le monde. Elles ne capturent pas, à elles seules, toute la vérité, nécessairement plurielle et complexe.</li> <li>• Utiliser l'une et l'autre de ces perceptions de manière stratégique</li> </ul>

Le dynamisme et le positivisme d'un homme ou d'une femme sont incontestablement primordiaux. Ils doivent néanmoins être relayés par d'autres – et former culture – afin qu'un climat de confiance, ciment et terreau indispensables au déploiement de relations constructives, puisse infuser l'organisation et atteindre le niveau suffisant (*tipping point* ou point de bascule) à même d'engager le plus grand nombre sur la voie de l'action.

## L'ENGAGEMENT DES ÉQUIPES

*Dans la vie, il n'y a pas de solutions.  
Il y a des forces en marche :  
il faut les créer, et les solutions suivent.*  
ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY,  
*Vol de nuit.*

Beaucoup d'observateurs, des experts aux néophytes, acquiesceraient sans doute : nous vivons dans une époque d'extrêmes, ce que d'aucuns appelleraient plus volontiers des crises : crise énergétique, financière, alimentaire, environnementale, climatique, géopolitique...

Si le monde change en permanence, il est parfois soumis à des transformations d'ampleur, d'intensité et de célérité supérieures. Les évolutions qui jusqu'alors se faisaient à bas bruit apparaissent tout à coup au grand jour, révélant un moment de chaos, c'est-à-dire un moment de modification des équilibres préexistants et d'émergence de nouveaux équilibres, dont les contours demeurent peu lisibles ou compréhensibles.

Ces périodes de désorganisation sont nécessaires pour qu'un nouvel ordre s'installe. Dans ce moment de transition qui nous conduit du chaos à une nouvelle forme de cohérence, beaucoup de repères sont mis à mal. L'adoption de nouveaux paradigmes (*i. e.* visions et représentations du monde) s'impose en ce qu'ils sont la conséquence de ces transformations et qu'ils permettent de donner du sens à la nouvelle organisation du monde.

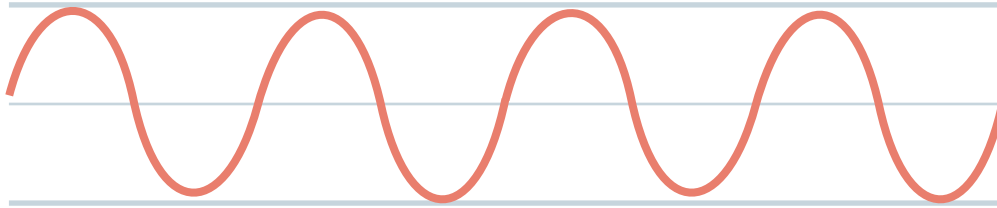
L'instabilité, par définition, bouleverse les repères. Avec elle s'accroît le sentiment d'incertitude quant à un avenir qui paraît moins prévisible. En effet, quand les changements sont lents et marginaux, chaque jour ressemble (plus ou moins) aux précédents, créant l'illusion de la stabilité et d'un futur prédictible. Plus les changements sont nombreux, significatifs ou rapides, plus il semble difficile d'anticiper l'avenir. La probabilité que les événements se déroulent comme annoncé diminue avec l'augmentation du chaos. Les prédictions sont moins fiables. L'incertitude croît et, avec elle, la peur.

C'est peut-être l'une des raisons pour lesquelles la science du bonheur rencontre un succès si important tant auprès des individus que des organisations.

Schématiquement, ces derniers se répartissent sur un continuum qui va du positif au négatif (ou inversement!). Le schéma page suivante choisit de représenter ce continuum sous forme de courbe sinusoïdale, témoignant ainsi de l'alternance des états que traversent les individus comme les organisations, oscillant du positif au négatif au gré des situations auxquelles ils sont exposés.

## POSITIF

Optimisme, joie, bonheur, succès, amusement [...]



## NÉGATIF

Pessimisme, douleur, souffrance, chagrin, combat, anxiété [...]

La résilience, que nous avons évoquée plus haut, traduit la capacité d'un corps physique à revenir à son état antérieur. Les Anglo-Saxons appellent cette aptitude *bouncing back* : la capacité de rebond.

Comme nous l'avons également souligné plus haut, pour un être humain et les organisations qu'il compose, l'état consécutif au rebond n'est jamais identique à l'état antérieur ("on ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve").

- Soit la personne ou l'organisation soumise à une perturbation, à un stress, est atteinte de telle sorte qu'elle ne peut composer avec ce changement. Incapable de s'adapter, il s'ensuit une destruction totale (mort, rupture définitive).
- Soit la personne ou l'organisation soumise à une perturbation, à un stress, parvient à composer avec ce changement et à restaurer un nouvel état, au terme duquel une nouvelle existence est possible. C'est ce que le professeur Nassim Nicholas Taleb appelle l'antifragilité<sup>23</sup>.

À l'inverse des corps fragiles (par exemple un verre), qui cassent lorsqu'ils sont soumis à un stress suffisant, les corps antifragiles non seulement résistent, mais plus encore se transforment et bénéficient de la volatilité et des chocs auxquels ils ont été exposés (par exemple, un muscle que l'on fait travailler subit un stress répété à l'issue duquel il se renforce). Cette idée est résumée par le célèbre propos de Nietzsche : "Ce qui ne me tue pas me rend plus fort."

La notion d'antifragile ne se confond pas avec celle de robuste (capable de mieux survivre à un choc ou stress qu'un corps fragile). Elle véhicule l'idée qu'il existe des corps qui bénéficieraient des perturbations auxquelles ils sont confrontés. Ce qui induirait l'idée iconoclaste selon laquelle certains corps "préfèreraient" la volatilité à la tranquillité, le désordre à l'ordre.

Du point de vue psychologique, un individu soumis à un stress ou à un traumatisme – c'est-à-dire à une situation qu'il perçoit comme tel – peut :

- soit développer un syndrome post-traumatique (PTSD) ;
- soit développer une croissance post-traumatique (PTG).

L'idée que les épreuves et les difficultés peuvent entraîner des changements personnels et sociétaux positifs n'est pas nouvelle en soi. La littérature (romans et contes) est pleine d'histoires de héros qui sortent vainqueurs et grandis des challenges auxquels ils ont été confrontés.

Apparue dans les années 1990, la notion de *post traumatic growth*<sup>24</sup> suppose que même les défis les plus conséquents, les perturbations les plus significatives, peuvent être suivis d'une réponse constructive. Elle ne nie pas la détresse physique ou morale qui accompagne de tels défis. Néanmoins, soutenue par les recherches menées dans le domaine psychologique, elle témoigne d'une capacité unique et singulière pour de nombreux individus à apprendre et à grandir dans les périodes de grande adversité.

Tedeschi et Calhoun définissent la croissance post-traumatique comme "les changements psychologiques positifs consécutifs à un combat contre des expériences de vie particulièrement éprouvantes". Pour ces auteurs, statistiquement, une croissance post-traumatique aurait même deux fois plus de chances de se produire qu'un stress post-traumatique, à condition notamment :

- de savoir que cette option de croissance après un traumatisme existe ;
- que les conditions de sa probabilité de survenance soient réunies, sachant que le résultat n'est jamais garanti à 100 %.

Il s'agit donc pour nous de réfléchir et de proposer ici quelques premières pistes d'action afin d'identifier les conditions dans lesquelles 1. une forme d'optimisme peut se développer et 2. une croissance peut résulter à l'issue d'expériences difficiles, voire éprouvantes.

Cela suppose :

- d'accepter de modifier nos perceptions pour nous ouvrir à des représentations du réel (ce que nous appelons réalités) différentes – rappelons ici que la conscience crée nos expériences de vie ;
- de mettre en place, stratégiquement, des conditions d'organisation et de relations qui soutiennent un climat de confiance en soi, en l'autre et en l'avenir ;
- d'éviter les écueils d'un optimisme excessif (qui aboutirait à une représentation erronée de la réalité et à la minimisation des risques) ou d'une instrumentalisation de l'optimisme au service d'un mode de management abusif.

En d'autres termes, comment engager chacun de nous, chacune de nos équipes sur la voie d'un optimisme raisonné à même de créer les conditions d'une action écologique pour l'ensemble des acteurs du système et le système lui-même ?

## Les conditions de l'optimisme et de la résilience

*La réalité n'est qu'une illusion,  
quoique très persistante.*

ALBERT EINSTEIN

Tal Ben-Shahar, auteur et professeur de psychologie positive, rappelle que la résilience et l'antifragilité ne signifient aucunement "invulnérabilité", tout au contraire. Il énonce une série de conditions à même de favoriser un certain bien-être de manière générale, voire un certain développement suite à une épreuve de vie (personnelle ou professionnelle).

<p><b>Condition #1</b> La permission d'être humain</p>	<p><b>Embrasser, accepter nos émotions, toutes nos émotions</b> Accueillir une émotion ne signifie pas y succomber. Cela signifie identifier l'émotion pour ce qu'elle est, admettre qu'elle a une fonction psychologique et physiologique, lui permettre de s'exprimer pour ne pas en bloquer le cours ou compromettre les fonctions biologiques à l'œuvre. Les bouddhistes évoquent deux niveaux de souffrance : un premier niveau, inévitable, consécutif à un deuil, un chagrin amical ou amoureux... (grandes épreuves de vie); un second niveau, évitable, consécutif au choix personnel de rejeter l'émotion considérée comme négative et indésirable, ce qui conduit à son intensification. Le paradoxe du bonheur, du bien-être et de l'optimisme est que leur fondement suppose l'acceptation du malheur, du mal-être et du pessimisme. En d'autres termes, l'acceptation de notre dimension humaine, <i>i. e.</i> de toutes les émotions, dont aucune n'est en soi positive ou négative. Il s'accompagne d'un autre paradoxe : plus "ça" résiste, plus "ça" insiste; plus "ça" insiste, plus "ça" résiste. La permission d'être humain (c'est-à-dire à la fois fort et faible, vulnérable et résistant, scient et ignorant, etc.) suppose donc une forme de sincérité à l'égard non seulement de notre complexité, mais aussi de ce que l'on ressent, de ce que l'on vit.</p>
<p><b>Condition #2</b> L'indispensable temps de récupération</p>	<p><b>Introduire des périodes de récupération physique et psychologique dans nos vies</b> La vie est marquée par une alternance d'états de stress (activation du système orthosympathique), de récupération (activation du système parasymphatique) et de calme (état "neutre"). Un stress devient chronique lorsque notre corps ou notre mental est soumis à un stress continu et ne parvient plus à récupérer, qu'il s'agisse d'une sollicitation physique ou psychologique. Pour éviter l'installation d'un état de stress chronique – stress dont les effets délétères sont majeurs sur notre santé –, il est indispensable d'aménager des temps de récupération. Maintenir un équilibre entre stress et récupération et favoriser les périodes de calme est une question de survie et de qualité de vie, qu'il s'agisse de la vie des individus ou de celle des organisations.</p>
<p><b>Condition #3</b> La qualité de nos relations</p>	<p><b>Créer et maintenir des relations de qualité</b> Nous sommes des êtres sociaux, des êtres de relation. La qualité de nos relations détermine la qualité de notre existence. Qui plus est, nos relations seraient même le facteur prédictif numéro un de notre bien-être, de notre santé et de notre croissance post-traumatique. La peur de mourir (socialement ou matériellement) ou de souffrir (psychologiquement ou physiquement) dicte nombre de nos décisions et agissements. Si la peur nous protège en cas de danger réel et immédiat, ses effets sont délétères. Elle constitue l'énergie la plus destructrice qui soit et engendre une perte de pouvoir considérable, voire totale. L'évolution n'est pas une compétition, mais relève d'un processus coopératif. Des relations sincères, soutenantes, bienveillantes, profondes (par opposition à superficielles), réelles et tridimensionnelles (par opposition aux relations virtuelles et bidimensionnelles) sont indispensables à notre équilibre et à notre développement. Elles nous prémunissent contre l'envahissement par la peur de nos pensées, de nos vies. Schématiquement présentée, la capacité à exprimer de la gratitude, pour soi, les autres et la vie, suscite des émotions de joie et de plaisir qui elles-mêmes se traduisent par des cocktails biochimiques à même de réduire le stress et de restaurer un état de calme intérieur, ce qui nous permet de dépasser les troubles et épreuves immédiates et de regarder vers l'avenir avec plus d'optimisme.</p>

<p><b>Condition #4</b> <b>Le sentiment d'utilité</b></p>	<p><b>Se sentir utile</b> Trouver un sens et une finalité à son existence. L'un des traits caractéristiques de la dépression et des états dépressifs est de se sentir inutile. Une autre manière de définir la dépression est de l'identifier à une profonde tristesse dépourvue d'espoir. Se sentir utile, savoir que nos actions ont un sens, qu'elles ont un avenir, que nos contributions font une différence, cela participe au maintien d'un niveau d'espoir et d'optimisme, lesquels rétroagissent sur l'engagement. Bien qu'elle ne se confonde pas avec l'efficacité, l'utilité lui est connexe. Dans une acception occidentale, l'efficacité résulte de la capacité à faire entrer le réel dans un objectif abstrait que l'on a construit, conceptualisé. Dans une acception orientale, l'efficacité se comprend davantage comme la capacité à accompagner un mouvement existant, à se saisir d'opportunités. Un objectif irréaliste, inatteignable, nuit à l'efficacité et par suite au sentiment d'utilité.</p>
<p><b>Condition #5</b> <b>Le <i>selfcare</i> et <i>self-full</i></b></p>	<p><b>Prendre soin de soi</b> Prendre soin de soi ne signifie pas être égoïste dès lors que cela ne se fait pas au détriment d'autrui et du soin que l'on accorde aux autres. Connaître ses limites et les respecter, ne pas se faire du mal, aller à la rencontre de ses envies et aspirations, nourrir sa créativité... c'est cela prendre soin de soi. À la suite de Jean-Baptiste Lamarck (1744-1829), nous proposons d'envisager l'évolution comme une création. Ceux qui survivent sont ceux qui choisissent de vivre en harmonie avec la nature et l'ensemble du vivant. Notre biologie n'est pas prévue pour être soumise à un état de stress trop fréquent ou continu (cf. temps de récupération). La responsabilité de chacun, et par suite des organisations et de leurs responsables, est de créer les conditions de la réduction du stress et de l'augmentation du calme, synonyme de santé mentale et physique. Un organisme sous stress aigu ou permanent perd de son aptitude à envisager la situation avec recul et l'avenir avec optimisme. Il substitue l'agitation (action désordonnée) à l'action stratégique et intentionnelle. Prendre soin de soi, c'est, paradoxalement, aussi prendre soin des autres (<i>self-full</i>). Il n'est pas possible d'aimer (donc de respecter) autrui si l'on ne s'aime pas. S'aimer suppose de développer pour soi de la compassion.</p>

## Traduction de ces principes au sein de l'entreprise

*Pour une approche stratégique de la relation à même de créer les conditions de l'émergence et du maintien de l'optimisme*

Conditions	Modification de nos perceptions Renoncements	Pistes d'action Compétences à développer
<p><b>La permission d'être humain</b> Embrasser, accepter nos émotions, toutes nos émotions.</p>	<p>Renoncer à l'illusion d'un "homme économique" qui ne répondrait pas aux lois naturelles de la biologie et de la psychologie.</p> <p>Renoncer à l'interdiction implicite de l'émotion dans l'entreprise (pour mémoire, étymologiquement, l'<i>é-motion</i> est ce qui nous permet de nous mettre en mouvement) couplée, c'est là le paradoxe, à l'injonction au changement (esprit de compétition, efficacité) dans un contexte de loyauté et de transparence "indifférenciées".</p> <p>Renoncer à l'injonction au bonheur ("sois heureux", "sois de bonne humeur", "sois optimiste"), paradoxalement accompagnée de l'injonction à l'authenticité et à la sincérité ("sois authentique mais ne vis pas tes émotions").</p>	<p>Apprendre la normalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le monde des organisations est un monde humain qui donc répond aux lois de la biologie et de la psychologie.</li> </ul> <p>Apprendre à manier les paradoxes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la tentative d'établir des organisations dépourvues de souffrance engendre de la souffrance;</li> <li>• tout système complexe met en présence des éléments contradictoires, ambivalents et paradoxaux qu'il convient d'apprendre à faire coexister dans une tension, dans un équilibre jamais définitif.</li> </ul> <p>Apprendre à interroger notre manière d'appréhender la gestion des ressources humaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• quelles sont nos attentes, nos exigences les uns envers les autres ?</li> <li>• sont-elles compatibles avec la durabilité de chacun et de l'entreprise ?</li> <li>• incarnons-nous nos valeurs et notre ambition ?</li> <li>• quelles dissonances engendrons-nous, et donc quelle souffrance, dès lors que nous créons les conditions d'un écart entre l'idéal porté et la représentation portée/le vécu tel qu'il est perçu par chacun ?</li> </ul> <p>Apprendre à composer avec l'incertitude, à consentir à la vie.</p> <p>Apprendre à affronter pour ne pas éviter, accepter (Michel de Montaigne : "Qui craint de souffrir souffre déjà de ce qu'il craint").</p>

<p><b>L'indispensable temps de récupération</b> Introduire des périodes de récupération physique et psychologique dans nos vies.</p>	<p>Renoncer à l'illusion que la productivité est définie par une utilisation totale du temps disponible. Les temps de repos, de rêverie font partie intégrante du processus de production et de création. Pour fonctionner correctement, le cerveau doit disposer de temps de "déconnexion" pour permettre l'intégration, l'imagination et l'innovation. Il en va de même pour le corps.</p> <p>L'alternance de périodes éprouvantes, gratifiantes, reposantes tant du point de vue physique que psychologique contribue à l'équilibre et la santé (mentale et corporelle).</p>	<p>Interroger notre gestion de projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>leur périmètre, leur fréquence, leur enchaînement;</li> <li>la célébration de nos succès;</li> <li>l'apprentissage de nos échecs.</li> </ul> <p>Interroger notre rapport à la productivité et à l'efficacité.</p> <p>Apprendre à prendre le temps, à ralentir et à considérer ces temps de récupération comme faisant partie intégrante du processus productif et créatif.</p>
<p><b>La qualité de nos relations</b> Créer et maintenir des relations de qualité.</p>	<p>Renoncer à la croyance que le management repose sur un mode relationnel unique, historiquement principalement autoritaire.</p> <p>Renoncer à la croyance qu'un bon gouvernement est un gouvernement par la peur.</p> <p>Au contraire, manager suppose la prise en considération des différents éléments qui colorent la relation : qui parle à qui, quand, où, pour quoi?</p> <p>Est-il encore possible de manager aujourd'hui comme on le faisait il y a quelques décennies?</p> <p>Le niveau d'éducation, d'éveil et d'aspirations des gens a évolué.</p>	<p>Apprendre à développer et implémenter un leadership différencié, situationnel, et relationnel qui incarne les valeurs du groupe Altrad.</p> <p>Apprendre à dépendre des autres.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Être en dette, c'est être en lien. Dans une organisation par définition complexe, chacun est en interdépendance (dette et créance) avec les autres. Accepter d'être en lien, c'est accepter de collaborer. Pour mémoire, la coopération est la condition première de l'évolution et de la survie.</li> <li>Notion de <i>servant leader</i>, quelle que soit la position de leadership dont on parle, au service d'autrui (employés, collaborateurs, pairs, clients...), de la société et de la planète.</li> </ul> <p>Apprendre à écouter : à mettre en œuvre une écoute active, au service du développement des personnes, des idées et des activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>permettre aux individus de se sentir reconnus et valorisés. les personnes qui se sentent écoutées développent une saine perception d'elles-mêmes et une estime de soi;</li> <li>l'écoute peut se révéler contagieuse (phénomène des neurones miroirs et des comportements mimétiques) et infuser l'ensemble de l'organisation.</li> </ul>



<p><b>Le sentiment d'utilité</b> Se sentir utile.</p>	<p>Renoncer à la croyance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• que l'on sait mieux que les autres ce qui est bon pour eux, cette posture humiliante aboutissant à une désresponsabilisation, donc à un désengagement au terme duquel on peut se sentir inutile ou peu utile, ce qui nuit à l'action;</li> <li>• que l'efficacité se mesure uniquement à notre capacité d'imposer notre vision et nos désirs au réel;</li> <li>• que la productivité et le succès sont exempts d'essais et d'erreurs.</li> </ul> <p>Renoncer à la binarité succès/échec pour permettre l'émergence de la notion de réussite, <i>i. e.</i> la reconnaissance des erreurs commises et l'acceptation que l'objectif fixé était inatteignable. Ben-Shahar parle quant à lui d'<i>optimism</i> : mise en tension vers un objectif conjugué à l'acceptation de l'éventualité/de la possibilité de l'échec (potentiellement temporaire).</p>	<p>Apprendre à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (se) donner accès à des projets qui ont du sens pour soi, les autres, le groupe Altrad et le monde;</li> <li>• créer les conditions d'un sentiment de compréhension et de cohérence entre la situation dans laquelle nous nous trouvons, les moyens dont nous disposons et le résultat que nous cherchons à atteindre;</li> <li>• définir des objectifs réalistes et atteignables (même s'ils sont ambitieux) et dont la progression peut être mesurée quasi quotidiennement (<i>baby step successes</i>);</li> <li>• développer les compétences de chacun;</li> <li>• proportionner pouvoirs (à commencer par le pouvoir de décider des moyens et ressources nécessaires à l'exécution des tâches qui nous incombent) et responsabilités;</li> <li>• accepter que tout processus créatif, que toute action entreprise pour la première fois (soit parce qu'elle est inédite, soit parce que le contexte dans lequel elle est implémentée est nouveau) sont des processus itératifs qui nécessitent 1. de l'audace (essayer ce dont on ignore encore si cela va fonctionner) et 2. des ajustements successifs;</li> <li>• créer un indicateur de confiance et d'engagement en interne.</li> </ul>
<p><b>Le selfcare et self-full</b> Prendre soin de soi.</p>	<p>Renoncer à la croyance que prendre soin de soi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• se fait au détriment d'autrui;</li> <li>• n'a pas sa place dans l'entreprise.</li> </ul> <p>Renoncer au perfectionnisme et à la recherche de l'inaccessible et préférer la recherche de l'excellence graduelle et progressive.</p>	<p>Apprendre la relation à soi et aux autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• investir du temps dans des relations professionnelles et amicales pour briser l'enfermement et la solitude, qui mènent à la dépression;</li> <li>• développer son sens de l'humour pour se distancier des situations (ne pas prendre tout personnellement) et recouvrer une capacité d'action.</li> </ul> <p>Apprendre à trahir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• choisir ses loyautés. Ne pas se laisser enfermer dans des conflits de loyauté inextricables. On ne peut pas être loyal à tout le monde, à tout, tout le temps;</li> <li>• accepter de trahir son expertise pour évoluer au sein du groupe;</li> <li>• accepter de désapprendre ce que l'on savait et qui était utile ailleurs ou avant pour pouvoir adopter de nouvelles manières d'agir mieux adaptées à l'environnement actuel.</li> </ul> <p>Apprendre à perdre, à ne plus avoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• accepter d'abandonner ce qui encombre;</li> <li>• faire le deuil de ce qui n'est plus, de ce qui ne peut pas être maintenu, pour pouvoir avancer;</li> <li>• apprendre à se responsabiliser, à être acteur de sa vie;</li> <li>• apprendre à consentir à la souffrance et à l'ensemble des émotions pour les dépasser.</li> </ul>

*Pour une approche stratégique de l'incertitude et de la volatilité : antifragilité et engagement des équipes*

Nous vivons dans un monde imprévisible. Les modèles et les théories que nous développons visent à créer de la certitude, de la prédictibilité afin de nous aider à décider.

Contrairement à la nature, qui fait la démonstration de sa capacité d'adaptation aux différents événements auxquels elle est soumise, les êtres humains tentent de contrôler ces derniers, notamment par l'élaboration de modèles, de règles et de procédures, et ce dans l'objectif de réduire les imprévus, les chocs qui pourraient mettre à mal notre survie.

Or, les récentes crises que nous avons traversées nous rappellent que le futur n'est pas toujours (rarement?) au rendez-vous de nos anticipations et de nos prévisions. Des événements imprévus jalonnent l'histoire et mettent à mal les décisions que nous avons prises, les plans que nous avons élaborés et les croyances qui sont les nôtres.

Face à l'incertitude, il est possible de développer deux attitudes diamétralement opposées :

- une attitude de peur, au terme de laquelle nous développons une stratégie de refus de l'incertitude et de contrôle maximal pour réduire, voire éliminer les imprévus ;
- une attitude de confiance, au terme de laquelle nous mettons en œuvre une stratégie d'acceptation de l'incertitude et de flexibilité pour accompagner les imprévus.

Paradoxalement, plus nous tentons de contrôler ce qui par définition échappe à notre contrôle, plus nous perdons le contrôle et nous rendons fragiles. De plus, le temps et l'énergie que nous déployons pour prédire le futur sont détournés de l'apprentissage de compétences et de l'élaboration de stratégies alternatives susceptibles de nous aider à saisir les opportunités imprévues qui se font jour.

Pour les systémiciens, l'une des solutions à ce problème réside dans notre capacité à accepter et à composer avec l'incertitude.

Nassim Nicholas Taleb évoque quant à lui la notion d'antifragilité, qui se substitue à la recherche sans fin de modèles plus précis de prédictions plus fiables. La proposition est de se mettre dans une position à même de tirer bénéfice de l'incertitude et de la volatilité.

Pour lui,

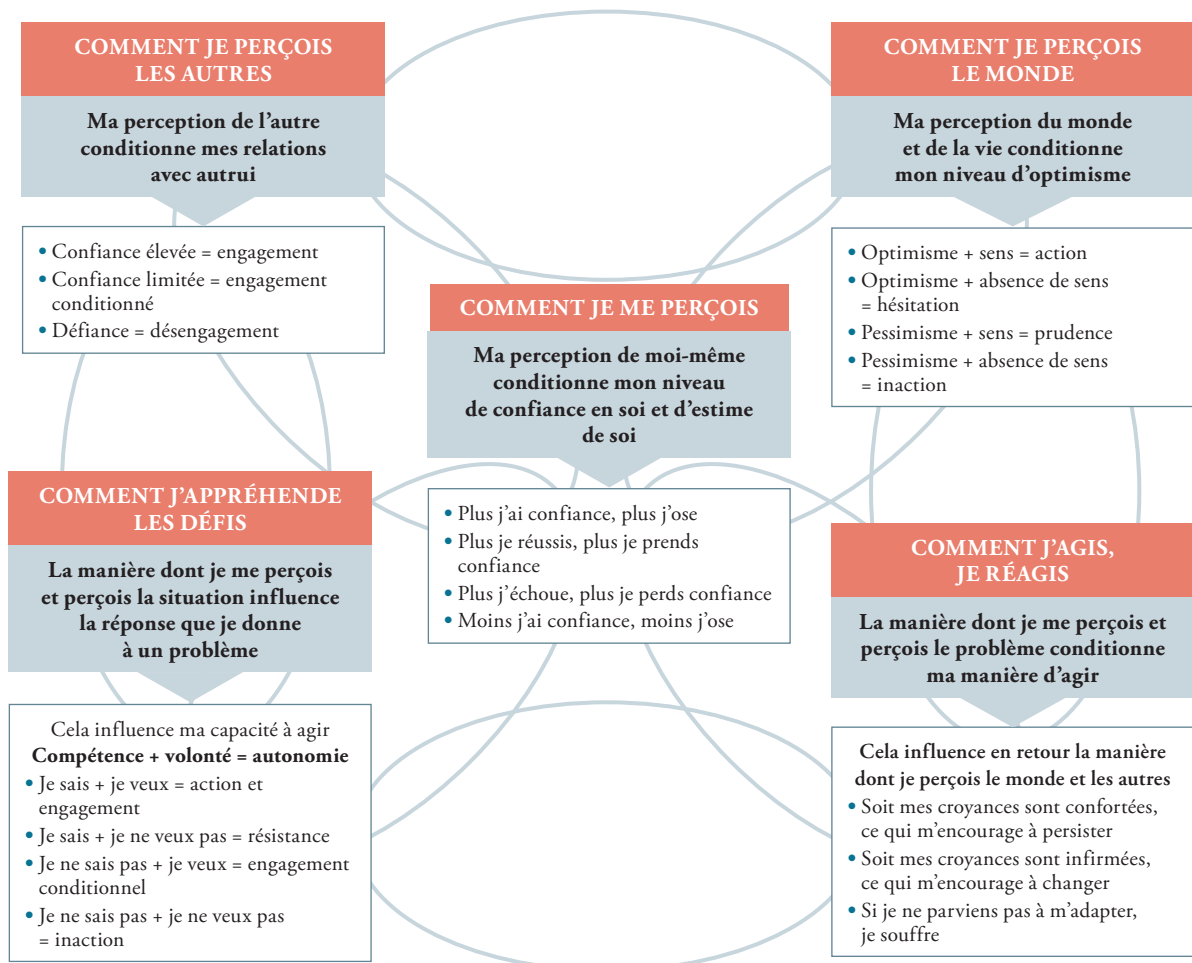
- le contraire de la fragilité n'est pas le caractère robuste, mais l'antifragilité :
  - ce qui est fragile (vase en porcelaine, un portefeuille non diversifié...) peut casser facilement. La fragilité suppose que l'on a plus à perdre qu'à gagner,
  - ce qui est robuste (un morceau de métal, un portefeuille très diversifié...) survit au changement,
  - ce qui est antifragile (un portefeuille d'options, une mentalité "croissance post-traumatique"...) bénéficie du changement. L'antifragilité suppose que l'on a plus à gagner qu'à perdre ;
- paradoxalement, la suppression de l'aléa et de la volatilité fragilise les systèmes complexes ;
- l'absence de preuve n'est pas la preuve de l'absence ;
- l'accumulation de données crée du bruit et brouille la compréhension plus qu'elle n'éclaire ;
- la référence aux pires événements historiques (le pire appartient au passé) crée un faux sentiment de confiance en l'avenir ;
- la possibilité d'une perte totale de tout investissement doit être minimisée. Il est important de renoncer aux paris, eussent-ils l'apparence de paris gagnants et fortement rémunérateurs ;

- il est important de ne pas se laisser tromper par la source des informations auxquelles on se réfère. Toutes les sources et les informations n'ont pas le même degré de fiabilité et n'informent pas la décision de manière égale;
- une partie significative de ce que les gens savent ou croient savoir n'est pas utile. La référence aux paroles et livres de sagesse ancestraux est fondamentale;
- la connaissance "soustractive" est fiable; la connaissance "additive" est fragile. Ce qui est puissant, souvent, c'est de savoir ce que nous ne devrions pas faire, ce qu'il faut s'abstenir de faire. Parfois, ne rien faire est la bonne décision.

*Pour une approche stratégique de l'optimisme et du bien-être : par et au service de l'engagement des équipes*

L'engagement des équipes est une fonction de plusieurs facteurs qui interviennent à des niveaux et degrés différents dans la prise de décision d'agir.

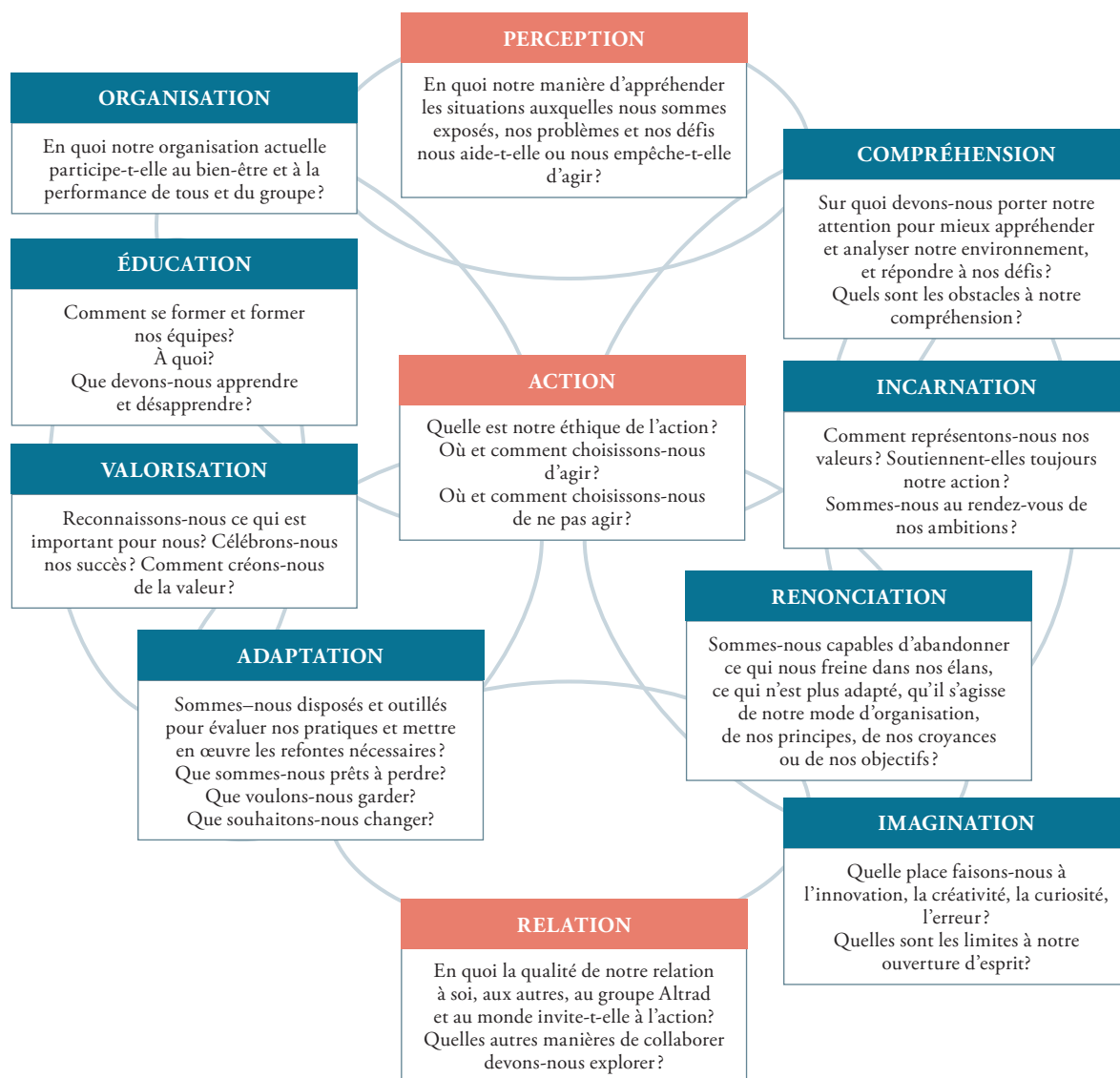
Le schéma ci-dessous illustre en quoi la perception que chacun a de soi, des autres et du monde influence son rapport à la difficulté et aux défis et par suite sa propension à l'action, sachant que tout agit et rétroagit sur tout, dans une multitude de boucles de rétroaction, les causes produisant des effets, lesquels rétroagissent sur les causes, lesquelles créent de nouveaux effets...



L'engagement est indispensable à l'action. Au-delà de cette tautologie et de ce qui précède, quels sont les leviers sur lesquels il est possible d'agir pour susciter adhésion au projet et volonté d'agir ?

Le présent document a longuement exploré l'importance de l'optimisme comme contexte vertueux créant à la fois les moyens de l'action (libération de l'énergie) et le sens de l'action (un avenir est possible).

De multiples voies peuvent être explorées qui sont autant de moyens de s'engager et de permettre aux autres de s'engager dans l'action.



Notre séminaire d'avril 2023 constituera une formidable opportunité de poursuivre la réflexion ici engagée.

## CONCLUSION

*Le seul métier où l'on ne s'ennuie jamais,  
c'est celui que l'on ne fait pas.*

ALAIN

Qu'est-ce qui nous pousse à faire des choses? Qu'est-ce qui nous met en mouvement? Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons? Pour quoi? Notre capacité à agir est-elle spontanée ou proactive? Quels environnements, quels états d'esprit favorisent notre mise en mouvement?

Comprendre ce qui favorise notre engagement et l'engagement de nos équipes, adopter une approche stratégique de cet engagement (susciter, accompagner, laisser faire) sont des compétences au service :

- de la performance, de la croissance et de la résilience des équipes et du groupe Altrad ;
- du développement de la confiance en soi, en les autres et en l'avenir.

Signe d'une certaine vitalité, l'optimisme est un moteur de l'action, autant qu'il est nourri en retour par elle. Créer les conditions de son apparition et de son déploiement participe d'une éthique de l'action.

Adopter ce point de vue ne saurait nous faire oublier cependant que l'existence est, par définition, ambivalente en ce qu'elle contient tout et son contraire (et leurs états intermédiaires) : le certain et l'incertain, le fragile et l'antifragile, le succès et l'échec, le bonheur et le malheur, le positif et le négatif, l'optimisme et le pessimisme, l'enthousiasme et l'ennui...

“Qu'est-ce que je serais heureux si j'étais heureux !” Cette formule de Woody Allen dit peut-être l'essentiel : que nous sommes séparés du bonheur par l'espérance même qui le poursuit. La sagesse serait au contraire de vivre pour de bon, au lieu d'espérer vivre. C'est où l'on rencontre les leçons d'Épicure, des stoïciens, de Spinoza ou, en Orient, du Bouddha. Nous n'aurons de bonheur qu'à proportion du désespoir que nous serons capables de traverser. La sagesse est cela même : “le bonheur, désespérément<sup>25</sup>”.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET DOCUMENTAIRES

1. BOUSQUIÉ Bruno, “Les dirigeants français plus optimistes que leurs homologues du reste du monde?”, Ernst & Young, 9 février 2022.
2. FEDI Laurent , “Auguste Comte et l’avenir. Enquête sur les fondements de la futurologie positiviste”, *Revue des sciences philosophiques et théologiques* 2021/2, t. 105, p. 209 à 229.
3. SIMONDON Gilbert, “Optimisme et pessimisme”, in *Sur la philosophie*, Presses universitaires de France, 2016, p. 109 à 115.
4. PASCAL, *Discours sur les passions de l’amour*.
5. FEDI Laurent , *op. cit.*
6. SIMONDON Gilbert, *op. cit.*
7. FEUVRIER Marie-Pierre, “Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l’entreprise?”, *Management & Avenir*, 2014/2 n° 68, Management Prospective Éd., p. 164 à 182.
8. REY Alain, *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert, t. 3, 2012, p. 3735.
9. BAUDELOT Christian et GOLLAC Michel, *Travailler pour être heureux? Le bonheur et le travail en France*, Fayard, 2002.
10. FEUVRIER Marie-Pierre, *op. cit.*, p. 167.
11. SELIGMAN Martin, “Positive Psychology Network Concept Paper 1999, Positive Psychology : Proposal for a Network.
12. ALET Claire et RIBOT Jean-Christophe, *Le Business du bonheur*, Arte, 2022.
13. *Ibid.*
14. BOUSQUIÉ Bruno, *op. cit.*
15. “The value of happiness, how employee well-being drives profits”, *Harvard Business Review*, janvier-février 2012.
16. BORNENS Arnaud et MATHIEU Nicolas, *La Logique de l’acouphène, petit traité de développement relationnel*, Enrick B éditions, 2019, p. 288.
17. CRENN Marta, colloque pluridisciplinaire sur le temps : “Les dimensions du temps dans le développement des hommes et des organisations”, communication : “Résilience et pérennité : complexité et ambidextrie élargie”, HAL Open Science, 20 novembre 2018.
18. CAMARGO Ana, “Comment cultiver l’optimisme au travail”, *Harvard Business Review*, 3 septembre 2018.

19. CAMERON Kim, MORA Carlos et CALARCO Margaret, “Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness”, Harvard & MIT, 26 janvier 2011.
20. ALLEN James, “Founder’s mentality and the paths to sustainable growth. How fast-growing companies can become global leaders without losing the values that helped them succeed”, <https://www.bain.com/insights/what-is-founders-mentality-video/>, 9 septembre 2014.
21. *Ibid.*
22. HUDRY Jean-Luc, “7 principes d’optimisme qui ont sauvé une entreprise”, <https://www.expectra.fr/blog/vie-au-travail/7-principes-doptimisme-qui-ont-sauve-une-entreprise/>, 20 janvier 2020.
23. TALEB Nassim Nicholas, *Antifragile, Things that gain from disorder*, Penguin Group, 2013.
24. TEDESCHI Richard G., SHAKESPEARE-FINCH Jane, TAKU Kanako, et CALHOUN Lawrence G., *Posttraumatic growth, Theory, Research, and Applications*, Routledge, 2018.
25. COMTE-SPONVILLE André, *Le Bonheur, désespérement*, Poche, 2018.



# RÉCITS



## SUITE DU RÉCIT DE 2022

# LA TENTATION DE LA CONFIANCE

### Les personnages

- L'enfant
- La vieille (la grand-mère)
- Le maître
- La femme et les enfants du maître
- Le père et ses fils

### Le lieu

- La tente de la vieille, dans le désert
- L'école et la maison du maître
- Le lycée de Damas

— Je retourne à l'école...

Quand il y repense, parfois, avec le recul, alors que maintenant il use ses misérables vêtements sur le banc du lycée, il sourit. À son audace. À son ambition. À son insouciance. À son inconscience ?

Son cœur est plein de gratitude. À l'égard de cet adolescent rencontré sur les bords de l'Euphrate. Jamais il n'aurait pensé que l'on pouvait être gentil. Avec lui. Simplement. Et lui parler avec respect et amabilité. À l'égard des étrangers qui ont bravé la fureur du cousin et l'ont emmené à Doura Europos. Et lui ont fait rencontrer Ibn Rahman. À l'égard de ce dernier, qui, par ses paroles empreintes de sagesse et de savoir, a su faire germer dans son esprit la première étape de son plan d'action. Retourner à l'école. Malgré les moqueries. Malgré les brimades. Malgré les coups. Retourner à l'école. Pour se plonger dans les livres et ressortir de ces moments de lecture hors du temps l'esprit ébouriffé de connaissances, la tête remplie de questions, le cœur plus affamé que jamais. Le plus difficile, quand il y pense, fut de dompter son impatience. Cette bête à l'énergie infatigable qui toujours le tourmente et emballe son mental. Et lui fait regretter que le temps ne sache courir...

Il se souvient des tentatives de son père de le renvoyer chez le cousin. Il avait fallu toute la persuasion du maître pour que la grand-mère accepte de l'héberger encore quelque temps. Avant que de quitter sa tente...

— Qu'Allah te protège, vieille femme. Notre Dieu tout-puissant t'est reconnaissant d'avoir su engendrer une lignée si prometteuse. Il sait que tes bons soins ne sont pas étrangers aux facilités d'apprentissage de ton petit-fils. Il sait que le lait de la chèvre que tu lui donnes et les dattes que tu partages l'aident à mieux étudier. Allah sait reconnaître ceux qui l'aident à accomplir Son dessein.

La grand-mère faisait la moue. Ses yeux interrogeaient en silence le discours du maître. Elle n'avait rien compris. Seulement qu'elle était importante aux yeux d'Allah. Ça lui suffisait.

L'enfant avait écouté, perplexe. Le maître était-il à ce point aveugle qu'il ne s'était rendu compte des mauvais traitements, des insultes et de la solitude dans laquelle l'enfermait sa grand-mère? L'enfant doutait à présent. De son maître. De son intelligence. Pourtant, il changea d'avis, à nouveau, et instantanément quand la grand-mère répondit :

— Encore un an. Pas un jour de plus.

— Un an, c'est très bien, dit le maître. Cela suffira.

Il s'était retourné vers l'enfant, à qui il avait réservé son sourire à l'abri du regard de la vieille. Et il avait ajouté :

— Peut-être votre petit-fils pourrait-il rester avec mon épouse et moi pendant la semaine? Je connais le prix des repas d'un enfant. Il partagera celui des nôtres. Ce sera plus facile pour vous. Et vous le retrouverez le vendredi. Pour la prière. Qu'en pensez-vous?

La vieille continuait à faire la moue. Oui bien sûr, elle n'aurait pas à partager ses maigres repas et le thé amer. Mais quand même, elle ne se débarrassait pas de l'enfant. Pas totalement. Elle soupira.

— Si vraiment il le faut...

Futé, l'instituteur la félicita. Pour son sens du sacrifice. Pour sa générosité. Accepter de se séparer de l'enfant lui coûterait, à n'en pas douter...

La vieille ne dit plus rien.

Incroyable! En quelques mots, le maître avait réussi à obtenir qu'il étudiât encore un an. Et qu'il logeât chez lui! Pas tout le temps, certes, mais quand même. Un an! Un an d'études, d'écriture, de poèmes, de récitations, de versets. Un an de lectures. Les mots connus et ceux à découvrir faisaient une ronde autour de lui. Il était étourdi.

— Et les chèvres? interrogea la grand-mère, comme si elle reprenait ses esprits.

— Les chèvres?!

— Oui. Celles de son père. Qui ira les garder s'il va à l'école tous les jours, lui?

Le maître s'était retourné vers l'enfant, un peu perdu.

— Je garde les chèvres de mon père. C'est pour ça que je ne viens pas tous les jours à l'école. Mais je veux aller à l'école, moi!

— C'est ton père qui décide! souffla la vieille.

— Ta grand-mère a raison. C'est ton père qui décide.

Adieu rêves d'études. Adieu le plan. Adieu les ambitions et les constructions de villes. L'enfant regrettait déjà la fausse promesse que le maître ne pouvait pas tenir. Il s'en voulait d'y avoir cru. Il le savait, pourtant, que les adultes sont menteurs et méchants.

— C'est le père qui décide, vous avez raison, poursuivit le maître. Mais Allah n'est-il pas notre père à tous? Celui qui guide nos pas, nos âmes et nos cœurs? Celui vers qui nous tentons de nous élever? Celui dont nous nous efforçons de faire la gloire sur terre? N'est-ce pas à ce Père que nous devons tous obéissance?

La vieille soupira. Trop de mots dans les phrases de l'instituteur ! Et pourquoi parlait-il d'Allah à nouveau ? Le sujet était clos. L'enfant irait garder les chèvres. C'est ainsi qu'il en avait été. Et c'est ainsi qu'il en serait. Toujours.

Fini les escapades et les rêves de grandeur ! Pour qui se prenait-il, celui-là ? Étudier... Et puis quoi, encore ? Et pourquoi pas quitter le désert, la famille, comme il avait déjà tenté de le faire ? Pas question ! Il ferait ce qu'on lui donnerait l'ordre de faire. C'est comme ça : les enfants, ça doit obéir. Un point, c'est tout ! Il avait déjà de la chance qu'elle et le cousin s'occupent de lui. Et que son père lui donne du travail. Que croyait-il ? Qu'on pouvait manger sans gagner son pain ?

Le maître reprit :

— Comme je vous comprends ! Il appartient à chacun de nous d'accomplir son devoir sur terre. Et son destin, glissa-t-il. Et de parvenir à subvenir au mieux à ses besoins.

— Exactement ! avait grincé la vieille.

— La sagesse d'Allah est insondable, autant que Sa volonté. Mais je sais qu'Il sait reconnaître ceux d'entre nous qui travaillent à Sa gloire. Vous êtes de ceux-ci...

Le vent ne soufflait plus. La chaleur était suffocante. Les fronts luisaient. Cette conversation ne semblait jamais finir. Allait-il pouvoir aller à l'école à la fin ? Le doute assaillait son cœur et son esprit d'enfant.

— Vous êtes une fille d'Allah. Car vous avez permis à l'enfant d'apprendre du désert, à vos côtés, et auprès des chèvres de son père. Et vous lui avez aussi permis de trouver le chemin de l'école. Vos bons soins ont permis à son corps d'être chaque jour plus fort quand le soleil et le sable éprouvaient sa ténacité et son endurance. Et à sa tête de recevoir les enseignements. Ceux des Bédouins et les miens, plus modestes.

La vieille avait froncé les lèvres, la tête en coin, laissant apparaître une bouche édentée. Elle goûtait néanmoins aux compliments. Sous sa tente, ils étaient rares. Elle en profitait.

— Votre droiture et votre sévérité, peut-être, parfois, l'ont gardé sur le droit chemin...

Sévérité ? Ah ça non ! Elle ne l'était pas assez, sévère. La preuve : l'enfant avait tenté de s'échapper. Une fugue ! À travers le désert ! Pour parler à un vieux fou qui lui avait rempli la tête d'idioties !

Pourtant, les mots du maître avaient dessiné une brèche dans ses certitudes. Elle se sentait flattée que le maître la félicitât. Cela suffit. Elle baissa la garde. À nouveau.

L'enfant, lui, ne savait que penser. Son cœur et sa raison se réjouissaient et se désespéraient tour à tour. Il avait écouté la suite, curieux et inquiet.

— Mais n'est-il pas temps qu'il entre dans la classe, vraiment, plutôt qu'il n'écoute à la dérobée, depuis l'extérieur ? Car s'il entendait tout, bien, il étudierait plus vite, et pourrait vous aider plus...

Le vent, immobile, qui d'habitude soufflait à cette heure de la journée, semblait attendre la décision de la vieille lui aussi.

— Qui sommes-nous, pauvres mortels, humbles nomades, pour nous opposer aux projets du Très Haut ? Qui ? ! Le maître criait presque.

La vieille se tut. Elle n'osait pas lever les yeux. Elle ne craignait personne. Sa méchanceté était une armure redoutable, infranchissable. Mais Allah...

— Non ! Jamais ! Jamais je ne prendrai le risque de contrarier Sa volonté. Car je sais que mon devoir, celui que j'ai fait le serment d'honorer devant Lui, m'oblige. Tel est mon destin : enseigner. Éduquer les enfants des rois comme les enfants de rien. Tous les enfants.

Je ne Le décevrai pas. Je ne susciterai pas Son courroux. Et je ne voudrais pas que ma lâcheté vous portât préjudice.

Le maître semblait agité. Il mimait, l'enfant le comprenait à présent, la crainte, la colère et la soumission. Pour mieux convaincre la vieille.

Elle le regarda avec mépris. Mais aussi avec inquiétude. Il avait lu des livres, lui. Il allait à la mosquée. Il savait des choses qu'elle, elle ignorait. Et si, par mégarde ou par ignorance, elle attisait la colère d'Allah ? Prudente, elle avait proposé :

— Je parlerai à son père. Je vous préviens. Il ne vaut rien. Vous perdez votre temps.

— Qu'Allah m'aide à trouver la voie ! Et transformer la pierre en or.

— En or ? ! C'est que du caillou ! La tête dure comme la roche. Regardez-moi ça ! Un chenapan, voilà ce que c'est, cet enfant-là.

— Notre mérite à tous deux n'en sera que plus grand !

— C'est ça ! Débarrassez-moi de lui ! Allez ! Du vent ! J'ai à faire.

La vieille avait tourné les talons et disparu sous la tente. Soudain, un maigre baluchon fut jeté sur le sable.

— Va-t'en ! Et reviens vendredi, pour la prière. Et les chèvres. Allez ! Bon débarras ! Et qu'Allah me protège !

L'enfant avait ramassé son sac, dont les coutures se touchaient tant son contenu n'était rien. Le maître lui avait pris la main. Il avait senti la chaleur de la paume malgré la rugosité de la peau.

— Viens ! Nous partons. Il va bientôt faire nuit et nous voulons arriver pour le repas du soir.

Comme avec les étrangers, il partait. Précipitamment. Sans l'avoir planifié. Et faisait confiance. À qui ? À une grande personne ou à son intuition ? Comme avec les étrangers, il sentait que ce départ était riche d'espérance. Et il faisait le pari de l'espoir fou. Celui de croire qu'un autre destin était possible, en dépit de tout ce qu'il avait vécu jusqu'à présent. Il partait. Sans regrets. Parce que comme les étrangers, le maître ouvrait un nouveau chapitre, une nouvelle voie, un nouveau possible.

L'enfant jubilait. Un repas ! L'école ! Le maître décidé à lui transmettre son savoir... À l'accueillir, même ! Il s'était senti étourdi, comme lorsque le soleil avait frappé si fort, si droit, que sa nuque pouvait encore se souvenir du coup, la nuit tombée.

L'excitation était telle que ses pensées se bousculaient et que la joie cognait dans son cœur. Le vacarme était infernal. Il avait déjà oublié la vieille qui maugréait à l'intérieur de la tente. Il ne voulait penser qu'à demain. Même si le vendredi suivant, il l'avait bien compris, il serait de retour. Un court instant. Dans le cours infini que prenait sa vie.

Il rêvait. Éveillé.

Le rêve avait duré au-delà de ses espérances. Puisqu'à l'école, faite de terre cuite du désert, avaient succédé le collège et le lycée.

Maintenant, par les vitres de sa chambre, rayées par le sable qui parfois s'engouffrait dans les rues de Damas, il pouvait apercevoir les dômes et, au loin, de temps en temps, un nuage de sable. Le désert n'était jamais loin... Aujourd'hui, dormir dans un lit lui paraissait naturel. Pourtant, la première nuit qu'il avait passée chez le maître le soir où celui-ci l'avait emmené, il n'avait pas pu s'endormir. La natte épaisse qu'on avait déroulée sur le sol pour lui était tellement plus confortable que celle sur laquelle il dormait chez le cousin ou que les pierres sous la tente de la vieille que son corps n'était

pas arrivé à se détendre. Au troisième soir, la fatigue avait eu raison de ses habitudes. Désormais, il savait s'endormir partout. D'ailleurs, le maître l'avait félicité d'avoir su s'adapter.

La maison du maître se trouvait tout près de l'école. Il fallait à peine monter une courte colline pierreuse et on était déjà arrivé. Rien à voir avec le périple qu'il faisait avant, en cachette, pour se rendre à l'école depuis la tente de la vieille. En chemin, un matin, le maître lui avait dit :

— Avant, c'était avant. Maintenant, c'est maintenant. Et c'est comme ça. Demain, ce sera différent.

— Différent comment ? avait demandé l'enfant.

— Nul ne peut le prédire. Différent ou pareil, similaire ou autre. Qui sait ?

— Comment je vais faire, alors, si ça change encore ? Si ça change tout le temps ?

— Tu feras. Car ça changera. Et tu n'auras pas le choix.

— Mais si je n'y arrive pas ?

— Tu y arriveras.

— Comment vous pouvez être sûr ? Vous ne pouvez pas savoir, puisque ça ne s'est pas encore passé.

— C'est vrai. Cela ne s'est pas encore passé. Mais j'ai confiance.

— En quoi ?

— Pas en quoi. En qui. J'ai confiance en toi. En ta capacité à t'adapter.

L'enfant était resté songeur, la main du maître posée sur son épaule. Oui, bien sûr, il s'était habitué à la vie dans la maison du maître. À dormir avec ses enfants. Au début, ça n'avait pas été facile. Le maître avait pourtant dit que désormais, il vivrait avec eux les jours d'école. Et qu'il fallait être gentil. Ils ne l'étaient pas. Au début, même, les enfants ne lui parlaient pas. Juste, ils lui demandaient de se pousser lorsqu'il était dans le passage. Ou qu'il les gênait autour de la table de travail, pendant les devoirs. Leur indifférence, finalement, il avait su s'y faire. Il la reconnaissait. Elle n'était pas si différente de celle de la vieille, du père ou du cousin. Moins méchante, quand même.

Non, ce avec quoi il avait eu le plus de mal, c'était avec la femme du maître. À cause de ses sourires. Ça faisait peur. Il ne comprenait pas. Il ne savait pas quoi faire. Elle avait tendu la main. Il s'était reculé. Elle avait tenté de lui caresser la joue. Il s'était protégé le visage. Elle lui avait donné du lait avec du miel. Il avait attendu que les autres boivent pour boire à son tour. Elle avait relevé la couverture jusqu'à son cou. Il s'était enfui, pour ne pas mourir étouffé.

Ça lui avait pris du temps. Beaucoup de temps. Pour accepter ses attentions et sa gentillesse. Pour accepter ses galettes et ses fruits secs. Pour accepter qu'elle lui frottât le dos quand il se lavait près du puits. Pour accepter qu'elle l'embrassât avant de s'endormir. Pour l'accepter. Et s'accepter, lui, autrement. Vulnérable et fébrile à l'idée de perdre ce filet d'amour qui le submergeait. Il détestait sa propre faiblesse autant qu'il attendait avec impatience la brise du baiser qu'elle déposait sur sa joue. Il redoutait que chaque caresse ne l'emprisonne un peu plus et ne rende la séparation, inéluctable, que plus douloureuse. Le souvenir de sa mère flottait comme une brume dans sa mémoire.

Confiance... Ce mot revenait régulièrement dans les paroles que le maître partageait sur le chemin de l'école. Il était aussi attirant qu'effrayant. L'enfant mesurait combien il serait doux de se lover dans une relation empreinte de confiance. Il pouvait sentir comme un début de sérénité, un souffle de tranquillité, un bercement d'optimisme.

Mais dès qu'il avait le sentiment de s'abandonner, il était saisi d'inquiétude. Son ventre se tordait, comme les soirs où la vieille avait oublié de partager le dîner ; son dos se crispait et sa nuque se raidissait.

Ne compter que sur moi, se répétait-il alors. Que sur moi. Sur moi. Moi.

Trop d'imprudence. Trop d'insouciance. Trop de crédulité. Voilà ce qu'il se disait, en boucle, pour résister. Être plus fort que la tentation. Ne pas dire oui à la tendresse, oui à l'attachement. Le sourire de la femme du maître, on aurait dit une danseuse envoûtante dont les voiles effleurent la peau pour mieux l'enivrer.

Ne pas baisser la garde. Pour ne pas souffrir. La douleur ne quitte jamais tout à fait le corps. Lui, il n'oublie pas. Pas vraiment. Ne pas réveiller l'animal. Ne pas le nourrir par naïveté. Ne pas croire que les choses peuvent être autres. Pour s'en convaincre, il se rappelait les brimades des enfants, les insultes de la vieille, le fiel de la fatma et les sarcasmes du père. Et tout rentrait dans l'ordre. Pour un temps.

Parce qu'il était bien obligé de s'avouer que quelque chose avait changé en lui. Depuis sa rencontre avec l'adolescent et la tempête de sable qui l'avait tenu enfermé auprès des deux étrangers. Depuis sa rencontre avec le sage. Depuis ce jour où il avait suivi les autres enfants et était arrivé près de l'école. Appuyé contre le mur, à l'abri des regards, il avait entendu la leçon, les récitations et les calculs.

Les semaines passées dans la maison du maître avaient enfoncé le clou. Une brèche s'était faite. Il ne pouvait plus voir le monde comme avant. Même son futur avait changé. Enfin, tel qu'il l'imaginait. Désormais, il était possible de le croire possible.

Souvent, il songeait à tout cela, assis sur un rocher, à attendre que le soleil se couchât. Il goûtait ce moment de solitude avant que la femme du maître ne vienne le trouver pour lui rappeler d'aller dormir. Un jour, il avait accepté de mettre sa main dans la sienne et de se laisser guider jusqu'à la maison, dans le noir. Depuis, le rituel était en place. Il avait la douceur sucrée d'une habitude réconfortante. Cela devenait de plus en plus difficile de ne pas céder à la tentation. Il y cédait.

Le maître lui avait donné un petit carnet. Un peu corné. Avec une ficelle pour retenir les feuillets entre eux. Pour qu'il puisse y noter ce qu'il voulait.

Sur la première page, il y avait écrit des noms. Celui de l'adolescent rencontré sur les bords de l'Euphrate. Ceux des étrangers. Celui d'Ibn Rahman. Ceux du maître et de sa femme. Il restait de la place.

Son carnet ne le quittait jamais. Depuis son départ de la maison du maître, aucun nom n'était venu s'ajouter à la liste.

La vieille, le père et le cousin avaient dû se rendre à l'évidence. Sans lui, les chèvres n'étaient pas plus mal. La femme du cousin les gardait. Sauf le vendredi. La saveur du lait et la brillance du pelage étaient restées semblables. Ils en auraient presque oublié l'existence de l'enfant.

De plus, un soir, un homme de la ville avait parlé avec le père. Il lui avait dit que son fils, le premier, étudiait à Damas et qu'un jour, Inchallah, il serait électricien. Que c'était un bon métier, parce qu'en ville, tout le monde avait l'électricité chez soi. C'était un métier d'avenir ! Et qu'on pouvait gagner de l'argent.

— Beaucoup ? avait interrogé le père, intéressé.

— Assez pour que je puisse me reposer.

Le père savait ses besoins supérieurs à ceux de son ami. Il menait grand train. Il était respecté. Ou craint. Ses fils, les autres, les bons, étaient gras. Lui-même transpirait fort.



Il prenait tout. Même le salaire d'un électricien serait bon à prendre. Surtout s'il n'avait rien à faire. À part humilier son fils.

Il faisait des calculs. Peut-être que l'école avait finalement du bon et que son bâtard lui rapporterait plus demain qu'en gardant les chèvres aujourd'hui. Son existence, tout à coup, ne l'insupportait plus autant. Il avait donc dit « oui » lorsque le maître était venu le trouver l'année d'après pour lui dire qu'il était temps que son fils entrât au collège. Le maître n'avait même pas dû mentionner Allah. La décision était déjà prise.

En ville, le père avait un lointain cousin qui avait accepté de loger son fils le temps de ses études. Il ne pouvait pas promettre de le nourrir chaque jour, mais il était prêt à lui assurer le coucher, une petite table et quelques heures de lumière pour travailler. Cela parut suffisant au père. L'enfant se contenterait de ce qu'on lui donnerait. Il le fallait. Il comptait déjà sur sa paye.

Le nom de ce cousin ne figurait pas sur le carnet de l'enfant devenu adolescent.

Le père avait accompagné lui-même l'enfant à Damas. Le voyage à bord de la camionnette lui avait rappelé son excursion à Deir ez-Zor lorsqu'il était allé vendre les chèvres avec le cousin. Comme alors, il avait pris place à l'arrière. Seul cette fois; les chèvres n'étaient pas du voyage. Sur la banquette arrière, à l'intérieur, cachés par la buée qui colait aux vitres, les autres fils du père s'entassaient, luisants de chaleur et de promiscuité. Lui goûtait au plaisir de ne pas devoir s'asseoir à côté d'eux. Comme alors, le véhicule lancé sur la piste de terre rouge jonchée de cailloux avait déclenché sur son passage un nuage asphyxiant de particules carmin. Comme alors, il avait noué sur sa bouche un foulard pour pouvoir mieux respirer et laisser ses cheveux se remplir des pulvérisations du désert. Il s'époussetterait une fois arrivé en ville.

Damas... la perspective de la ville mythique faisait osciller son cœur entre l'appréhension de ce nouveau départ, l'espoir qu'il autorisait et le chagrin de quitter le maître et sa femme.

Et partout, des effluves de jasmin...



## SUITE DU RÉCIT DE 2022

# LE COURAGE, FRÈRE DE L'OPTIMISME

À Damas, une nouvelle vie s'ouvre pour l'enfant devenu adolescent.

Comment faire le deuil d'un rêve d'enfant ? Comment se réinventer un destin quand le premier meurt avant d'avoir vécu ?

Sa première œuvre de bâtisseur sera son succès scolaire, qui lui ouvre les portes d'un pays nouveau : la France.

### Les personnages

- L'enfant devenu lycéen
- Le cousin éloigné
- Asma, la fille du cousin éloigné
- Le père

### Le lieu

Damas :

La maison du cousin et les rues de Damas

Oui, bien sûr, la mer est trop loin pour goûter aux embruns rafraîchissants. Pourtant, il aime imaginer que c'est un peu de cette Méditerranée fantasmée qui parvient jusqu'à lui, poudrant sa peau au gros sel... alors que ce n'est que la poussière de la ville que la pluie menaçante fait tournoyer.

Parce qu'en vérité, il n'a jamais vu la mer. Sauf dans les livres. Le cousin de son père qui l'héberge avait bien parlé, une fois, un jour, il y a longtemps, de les emmener, lui et sa fille, se baigner. Ce soir-là, il avait eu beaucoup de mal à s'endormir. La promesse des plages et du ressac s'était emparée de son esprit pour ne plus le quitter. Il s'imaginait l'eau cristalline, bleu turquoise, avec des reflets d'or, comme si un dieu avait cousu des fils dorés au creux des vagues, à l'image des broderies que les artisans de la vieille ville incrustent dans le cuir. Il entendait déjà le cri des oiseaux pêcheurs, le bruit de sa course au bord de l'eau, la fraîcheur de l'air mouillé et les rires qu'il ne pourrait contenir.

Avec Asma, les jours suivants, ils avaient rêvé ensemble. Elle était déjà allée à la mer. Mais elle devait être très petite, car elle ne se souvenait de rien. Pourtant, elle profitait de

cette expérience ancienne et oubliée pour raconter le futur, ce que serait ce moment de jeux à courir dans le sable chaud. Il écoutait, avide de cet ailleurs.

La promesse avait tourné court. Celle-là aussi. Et il avait fallu se résoudre à passer l'été dans la chaleur étouffante de la ville et du désert. Le père était venu le chercher pour qu'il gardât les chèvres, comme il l'avait fait les années précédentes. Plus le plateau de la ville s'éloignait, plus la camionnette perdait en altitude au gré des virages, plus l'air brûlait. Il avait presque oublié la morsure du soleil et la minéralité des landes. Il n'avait pas fallu longtemps pourtant pour que la rudesse du désert remontât à sa mémoire. Son corps s'était raidi, avant que de se détendre. Même hostile, le désert était sa première demeure. Et il l'aimait. Pour ça et pour le reste.

Néanmoins, il aurait aimé profiter du soleil couchant pour se promener sur l'esplanade de la mosquée avec Asma. Parce que pendant l'année scolaire, aucune sortie n'était autorisée. Ni à l'un, ni à l'autre. Le cousin était intraitable. Mais étonnamment, une fois l'été venu, il desserrait un peu l'étau et permettait aux jeunes adolescents d'aller contempler les arcs et les dômes de la grande mosquée des Omeyyades le vendredi soir, après la prière.

Cet instant de liberté partagée avec son amie avait été de courte durée. Un jour, elle posa un foulard sur ses cheveux. Le cousin installa une table de travail dans la chambre de l'adolescent, qui n'eut plus le droit d'étudier à côté de sa camarade. Personne ne posa de questions. Personne ne contesta la décision. On fit comme il fut dit. Il ne s'était jamais senti aussi seul depuis des années.

À la rentrée, les deux enfants faisaient chemin ensemble pour se rendre à l'école. Jusqu'à cette rue où ils se séparaient. Lui se rendait désormais dans un lycée que seuls les garçons fréquentaient. Elle apprenait à l'école coranique, avec les filles de son âge. Ils se retrouvaient en fin d'après-midi. C'était l'unique moment où ils échangeaient un peu. Mais leurs destins semblaient s'écarter l'un de l'autre, irrémédiablement.

Pourtant, un jour, alors qu'une page de dessin dépassait de son cartable à lui, elle avait demandé :

— C'est quoi ?

— Un dessin.

La rupture du silence l'avait surpris, autant que l'intérêt qu'elle portait à son ébauche.

— Je le vois bien que c'est un dessin ! C'est un dessin de quoi ?

— D'un bâtiment.

— Quel bâtiment ?

Il était gêné. Il ne savait pas s'il pouvait partager son projet.

— Le bâtiment que j'aimerais construire.

— Tu veux construire des bâtiments ? !

— Oui.

— Tu veux être maçon ?

— Non. Architecte ! avait-il répliqué, fièrement, un sourire partageant son visage encore enfantin malgré l'adolescence.

— C'est pas pareil ?

— Ah non ! C'est très différent.

— Différent comment ?

Cela faisait bien longtemps qu'ils n'avaient pas échangé autant.

— Le maçon, c'est celui qui construit. Mais l'architecte, c'est celui qui conçoit !

— Qui quoi ?

— Qui invente le bâtiment. Qui le dessine. Qui fait les calculs, les plans.

— Et toi, tu veux inventer des bâtiments ?

— Oui !

Il ouvrit son cartable. Les deux adolescents s'arrêtèrent au bord du trottoir. Ils n'entendaient déjà plus les voitures qui klaxonnaient à tout-va.

Il irradiait ! Elle voulait voir son dessin ! Tout à coup, il avait plein de choses à dire ! Plein d'images à raconter !

La feuille était plus grande que ce à quoi Asma s'attendait. Elle regorgeait de schémas, de graffitis, d'esquisses, de ratures... Elle ne comprenait rien.

— Regarde ! Il faut d'abord que tu voies l'ensemble. À quoi ça va ressembler quand ce sera fini.

Il avait tourné la feuille. Au dos, elle pouvait voir un bâtiment imposant, avec des colonnes, des coupoles, des allées, des sculptures. Il avait même apposé des couleurs ici et là, pour donner vie à des fleurs, des arbustes et au ciel de Damas.

— Oooh...

Ce souffle d'étonnement le ravit.

— Tu aimes ?

— C'est beau. C'est quoi ?

— T'as une idée ?

— Je n'sais pas. Une mosquée ?

— Non, pas une mosquée.

— C'est quoi, alors ?

— Une bibliothèque !

— Une bibliothèque ?

— Oui.

— Pourquoi ?

— Pourquoi quoi ?

— Pourquoi tu veux construire une bibliothèque ? Il y en a déjà deux !

— Pour y rassembler des livres.

— D'accord, mais il y en a déjà, des livres, dans les bibliothèques. Et des bibliothèques. Il y en a.

— C'est vrai. Mais ma bibliothèque, elle sera spéciale...

— Spéciale comment ?

— Spéciale...

Il se délectait de l'instant. Devant ses yeux, il la voyait déjà s'élever, sa bibliothèque. Tout en marbre blanc, se détachant de la terre rouge et du ciel bleu. De l'or ornait le sommet de ses coupoles. Le murmure des fontaines rafraîchissait ses allées. Du jasmin coulait le long de ses colonnes.

— Alors ? Spéciale comment ?

— Je n'peux pas te dire. Pas encore.

— Et quand, alors ?

— Bientôt !

— Quand tu seras architecte ?

— Non, non ! Avant.

— Tu promets ?

— Je promets.

— Et c'est dur, de devenir architecte ?

— Je n'sais pas. Je crois. Il faut que je travaille. Que j'étudie, beaucoup. C'est ce qu'on m'a dit.

— Qui t'a dit ?

— Un professeur du lycée. Mon professeur de mathématiques. Il connaît des architectes. Et il sait ce qu'il faut faire pour devenir architecte.

— Et toi, tu peux faire ça ?

— Je crois, oui. J'ai préparé mon dossier. Je dois le présenter au début de la semaine prochaine. Je saurai bientôt si je suis admis.

— Et tu vas y arriver ?

— C'est sûr !

Elle admirait la force de sa conviction. Elle aurait aimé être aussi certaine de son propre avenir...

Le trajet de retour vers la maison du cousin parut plus court ce soir-là. Les deux adolescents devisaient, lui dessinant dans l'air les murs d'enceinte de sa future bibliothèque, les courbes et les jardins, elle interrogeant chaque proposition et se réjouissant des trouvailles qu'il vantait.

Ils se perdaient dans les méandres d'un rêve magnifique. Leur enthousiasme grandissait à mesure que le récit progressait. Ils se sentaient plus grands, plus forts, plus légers aussi. Leurs pas effleuraient la chaussée, leur allure bondissait. Ils défiaient tout. L'avenir et la gravité.

La joie rend-elle aussi aveugle que l'excès de confiance ? Il ne vit pas le trou profond que des travaux en cours avaient laissé béant au milieu du trottoir. Asma n'eut que le temps de pousser un cri. Lui tombait déjà. Étrangement, aucun son ne sortit de sa gorge. Seul le bruit mat de son corps s'affaissant quelques mètres plus bas transperça le tumulte de la ville. Elle blêmit et se mit à hurler :

— À l'aide ! Au secours ! À l'aide ! Quelqu'un, vite !

Aussitôt, un attroupement se forma autour du trou. Asma disait son nom. Aucune réponse ne lui parvenait. Les hommes parlaient fort, donnaient des conseils, lançaient des reproches et s'indignaient de l'imprudence. Une femme gifla la jeune fille et partit aussitôt. Asma porta sa main sur sa joue pour calmer la brûlure et appela encore et encore. Un homme partit prévenir les secours.

De longues minutes s'écoulèrent avant qu'un râle ne montât jusqu'à la foule.

— Il est en vie ! Il est vivant ! s'écria Asma.

— Apportez une corde ! dit un homme

— Non, pas une corde, une échelle, il ne pourra pas monter tout seul, conseilla un autre.

Deux jeunes hommes arrivèrent avec une échelle. Elle se révéla trop courte, trop large. Inutilisable.

Un homme, qui était descendu d'une camionnette rouillée et fumante, s'approcha avec une corde à la main. Il désigna un autre dans la foule, dont les épaules étaient larges et puissantes. Il enroula la corde autour de sa taille. D'autres hommes se placèrent entre lui et le trou, accrochés à la corde qu'ils retenaient dans leurs mains larges et décidées. Le camionneur enroula à son tour la corde autour de lui.

Quelques minutes auparavant, le désordre et l'indécision régnaient sur le trottoir. Et maintenant, tout à coup, un ballet d'entraide se synchronisait dans une fluidité aussi efficace qu'insoupçonnée. Asma observait, étonnée et impatiente à la fois.

— Dépêchez-vous, s'il vous plaît! Vite! suppliait-elle.

En quelques secondes, l'homme était auprès de l'adolescent. Au fond du trou.

— Il est blessé! Il y a du sang. Mais il est vivant!

La foule souffla de soulagement.

Depuis la rue, on croyait entendre l'homme qui tentait de rassurer le jeune blessé.

— Il peut bouger? questionna un passant.

— Non. Pas tout seul. Il va falloir le remonter.

Le long de la corde, les mains se serrèrent.

L'homme continuait de décrire l'état de l'adolescent tout en l'enroulant dans la corde.

Au bout de quelques minutes interminables, il tira dessus, signifiant ainsi à ses acolytes qu'ils pouvaient remonter l'adolescent quasi inconscient. Le conduit était étroit. Il fallait faire attention à sa tête et à sa jambe droite, qui pendait mollement. Fracturé, l'os avait percé la toile du pantalon. Délogé, il donnait à la silhouette une asymétrie inhabituelle. Asma en fut frappée, dès que son ami fut allongé sur le sol, à l'air libre.

Il respirait avec peine. L'homme à la camionnette s'épousseta :

— Je crois qu'il a aussi plusieurs côtes cassées. En plus de la jambe.

Un passant annonça que les secours arrivaient. Un autre plaça son chèche sous la tête de l'enfant, qui gémit. Inanimé, il paraissait encore plus jeune. Tout le monde voulait voir. Le ciel disparaissait derrière les bustes et les têtes penchés. L'air manquait.

Asma s'agenouilla et lui caressa les cheveux. Elle fut étonnée de la douceur de ses boucles noires, en dépit du sang qui avait déjà collé quelques mèches au bord de son front. Elle fut surprise aussi de sa propre audace. Jamais elle ne s'était approchée aussi près de lui. Même dans leurs jeux lorsqu'il était arrivé à Damas plusieurs années auparavant, et alors qu'ils n'étaient que des enfants, elle avait maintenu une certaine distance. À moins que ce ne fût lui.

Elle murmurait autant pour le rassurer que pour garder espoir :

— Un médecin arrive. Tout va bien aller. Ça va aller.

L'adolescent restait immobile, les yeux fermés. Un peu de sang teinta la poussière. La jeune fille essaya avec sa manche celui qui coulait de sa bouche.

Il fallut attendre encore de longues minutes avant que les sirènes de l'ambulance ne couvrent le brouhaha des curieux. L'air était moite, collant, ferrugineux. Asma posa la main sur son ventre, écœurée. Sa pâleur inquiéta, car une femme, avec un enfant dans chaque main, donna l'ordre qu'on lui fasse boire de l'eau. Le front de l'adolescente perlait de sueur, ses mains tremblaient. Elle s'assit et but le verre de thé qu'un homme lui tendit. La menthe était chaude. Elle chassa ses nausées. Le sucre était épais. Il la rasséra un peu.

Elle regarda autour d'elle, les yeux un peu perdus dans le vide. Le temps avait tellement ralenti que les minutes s'écoulaient au rythme des heures. Elle réalisa alors qu'elle se trouvait à proximité du café Al Nofara. Cela l'étonna. Sa conversation encore animée quelques instants plus tôt avait effacé l'espace et le temps. Elle ne pensait pas être aussi près de la maison.

Un peu plus loin, la foule continuait de s'attrouper sur les marches conduisant à la mosquée. Même dans une ville aussi animée que Damas, les gens restaient friands d'événements imprévisibles. Surtout des accidents. Ils attiraient autant qu'ils effrayaient. La chute brutale de son ami dans une bouche d'égout qu'on avait dû oublier de recouvrir,

l'opération de sauvetage improvisée, leur jeune âge... tout était réuni pour animer les conversations du soir, une fois chacun rentré chez soi.

Finalement, l'ambulance s'arrêta à proximité. Deux hommes en jaillirent et s'approchèrent rapidement de son ami, toujours inconscient. Ils firent reculer les passants en attente du dénouement pour reprendre le cours de leur vie. Asma respira.

— Il doit être vu par un médecin. On l'emmène.

— Vous l'emmenez où ? questionna la jeune adolescente.

— À l'hôpital.

— Vous ne pouvez pas l'emmener comme ça ! Attendez ! Il faut que je parle à mon père !

— Pas le temps ! On l'emmène. Préviens ton père.

Le jeune homme fut placé sur un brancard. Asma remarqua que les poignées étaient rouillées.

— Je peux venir ?

L'ambulancier dévisagea Asma.

— Non. On ne prend que les malades.

— Mais je suis avec lui !

— Tu es sa sœur ?

La jeune fille rougit.

— Non, son amie. Il vit chez nous.

— Que la famille. Pas les amis. Préviens ton père. On y va !

Aussi vite qu'il s'était formé, l'attroupement se défit, laissant la jeune fille esseulée sur le trottoir. Seul le sang qui tachait sa manche lui indiquait qu'elle n'avait pas rêvé. Elle ramassa le cartable que l'homme avait remonté aussi. Le dessin n'y était plus...

Elle se mit à courir en direction de la maison. Elle redoutait pourtant la réaction de son père.

Elle ne fut pas autorisée à se rendre à l'hôpital et dut attendre une semaine pour revoir son ami. Quand l'ambulance le raccompagna, il était pâle, amaigri. Sa jambe était dissimulée dans un plâtre. Elle eut un pincement au cœur tant il semblait fragile. Il lui sourit malgré la fatigue et la tristesse.

La date limite de remise de son dossier de candidature était passée. Son professeur de mathématiques avait bien tenté d'obtenir une dérogation, un délai, compte tenu des circonstances, en vain. La règle était la règle ! On ne lui avait même pas laissé exposer les talents qu'il décelait chez l'adolescent. Son monde s'écroulait. Il ne serait pas architecte. Jamais.

Les jours qui suivirent son retour dans la maison du cousin furent sombres, ténébreux, glaçants. Tout en lui était figé : le goût de boire et de manger, la force d'étudier, l'envie de sourire. Son avenir était tombé dans un trou. Il n'existait pas de corde pour le faire remonter à la lumière du jour.

Asma tentait bien de la distraire quand elle lui apportait son repas, unique occasion où son père l'autorisait à voir son ami. L'homme s'était résigné. Ce n'était pas à lui de le servir ! Invariablement, l'adolescent repoussait l'assiette. Il maigrissait à vue d'œil.

Un médecin passa pour scier le plâtre. La jambe restée enfermée était encore plus décharnée que l'autre. La vitalité, comme les muscles, avait fondu. Avec l'espoir. Le



médecin s'inquiéta du peu de forces et de l'humeur sinistre du jeune homme. Le cousin le rassura sur la qualité des soins. Le docteur s'en contenta. L'adolescent se retourna péniblement, la tête appuyée contre le mur. Il n'entendit pas le soupir d'impuissance qu'Asma laissa échapper derrière la porte.

Le soir même, alors que l'air était plus frais qu'à l'accoutumée, il tenta de remonter sur lui la mince couverture que le temps élimait irrémédiablement. Il grelottait. La fenêtre avait été ouverte pour la visite du médecin. On avait oublié de la refermer. Il n'avait pas d'autre choix : il devait se lever. Il fit rouler son corps anguleux sur le matelas trop mince lui aussi pour compenser la perte de chair. Il gémit. Tout souffrait.

En voulant s'aider contre le bord du lit, il fit un faux mouvement. Sa jambe convalescente heurta un barreau. Il hurla. La douleur le plaqua sur le drap humide. Les murs tournaient, le sol fuyait, la nausée le saisit, sa conscience chancela.

— Cette chose qu'il faut faire, c'est toi qui dois la faire.

— Quoi ?

Avait-il réellement entendu quelqu'un parler ?

— Cette chose qu'il faut faire, c'est toi qui dois la faire.

— Il y a quelqu'un ? Qui est là ?! criait-il dans la nuit.

Il essuya son front pour mieux ouvrir les yeux. La lune n'était pas assez ronde pour éclairer la pièce. Il ne voyait que la pénombre. La voix reprit.

— Moi, qui d'autre ?

— Toi, qui ? interrogea-t-il, anxieux.

— Moi.

La voix lui parut familière... Cela faisait si longtemps ! Était-ce possible ? Il sentit sur son bras diaphane la caresse que laisse le pelage d'une chèvre câline.

— Tu es revenue ?

— Je ne suis jamais partie, répliqua doucement la voix chevrotante.

— C'est faux ! Cela fait des années que je ne t'entends plus !

— Cela ne veut pas dire que je n'étais pas là.

— Pourquoi ce silence, alors ?

— Pourquoi cette surdité ?

— Ne joue pas avec moi ! Je suis en train de mourir ! hurla-t-il, surpris par la vigueur de sa colère. Ou de son désespoir.

— Vraiment ?

— Vraiment. Je suis mort. Je ne suis rien. Personne. Mon avenir est mort, lui aussi.

— C'est bien triste...

— Tu ne me crois pas ?

— Je te crois. Si tu le dis, c'est que c'est vrai. Mais tu parles beaucoup pour un mort...

— C'est parce que je ne suis pas encore tout à fait mort. Mais c'est tout comme. Ça ne sert à rien.

Il soupira.

— Qu'est-ce qui ne sert à rien ?

— Tout. De vivre. D'espérer. Je ne serai jamais architecte. C'est fini ! Autant mourir.

— C'est architecte que tu veux être ?

— Oui. Tu le sais ! Je te l'ai dit, là-bas, dans le désert.

— Architecte ? Ça ne me dit rien...

- Ne te moque pas de moi! Tu sais très bien que je veux bâtir.
- De ça, oui, je me souviens. Je me souviens d'un petit garçon qui voulait être bâtisseur, corrigea la voix.
- Tu vois!
- Doit-on être architecte pour construire le monde?
- Quoi d'autre?
- C'est à toi de me le dire.
- De toute façon, c'est fini, tout ça. Je n'ai plus la force.
- Le courage est sans victoire, mais il est une victoire sur soi-même. Il est une victoire sur l'invitation permanente et constamment renouvelée de baisser les bras.
- Quoi?!
- Il ne comprenait rien.
- Je te parle de courage...
- Et moi d'espoir. Ou plutôt, de la fin de l'espoir. C'est fini! Je n'y crois plus.
- Ne me parlerais-tu pas de la tentation de l'abandon plutôt?
- C'est pareil! J'abandonne. Je jette l'éponge. Je suis trop fatigué.
- Je comprends. Tu as peu mangé dernièrement.
- À quoi bon?
- Tu es vraiment désespéré...
- Les boucles noires avaient perdu toute mobilité, figées par la transpiration dans son cou et sur ses tempes. Son corps était pris de soubresauts. Ses yeux ne parvenaient toujours pas à percer l'obscurité.
- Dis-moi, reprit la voix de la chèvre du désert. Veux-tu abandonner? Je veux dire, vraiment?
- Je ne sais plus. J'ai peur.
- Je sais.
- J'ai peur du monde et de sa laideur, j'ai peur de la méchanceté, j'ai peur de la déception, j'ai peur de ne pas être à la hauteur de mes ambitions, de faillir...
- Ce sont de grandes peurs. De très grandes peurs...
- En fait, pour être tout à fait franc, je crois que j'ai encore plus peur de vivre que de mourir...
- Mais tu es courageux.
- Non, puisque j'ai peur.
- Le courage n'est pas synonyme d'absence de peur. Il est cette capacité d'affronter tes peurs, de les maîtriser, de les surmonter, de les dompter. C'est bien parce que tout te pousse à renoncer et que la peur envahit ton cœur que tu peux faire preuve de courage.
- Ah oui?! Et comment?! Tu ne sais pas ce que je vis. Tais-toi.
- Il sentit l'ironie et l'agacement dans sa propre voix. Il commençait à résister, à lutter. La vie se frayait un chemin en lui, déguisée en colère.
- Il y a du génie dans le courage, une forme de distinction de l'âme, qui choisit de s'élever au-dessus du commun, parfois avec panache, parfois avec discrétion, mais toujours avec détermination.
- Et concrètement, ça veut dire quoi tout ça? Je fais quoi, moi? souffla-t-il, exaspéré et impatient.
- Vouloir permet de trouver le passage secret vers le pouvoir.
- Quoi?! Tu ne m'aides pas. Tu ne sers à rien!

La voix reprit, plus doucement.

— Vouloir permet de trouver le passage secret vers le pouvoir. Que veux-tu ?

— Rien ! répondit-il, sèchement.

— En es-tu sûr ? J'ai l'impression que tu penses que tu ne peux rien. Mais que veux-tu, dans ton cœur ?

Pendant quelques minutes, la nuit fit silence.

— Je veux être bâtisseur, confessa l'adolescent.

— Tu l'es déjà !

— Pas du tout ! Je n'ai pas pu présenter mon dossier pour l'école d'architecture.

— Tu es le bâtisseur de ton destin. Tu es déjà en route. Depuis longtemps. Retourne-toi. Regarde le chemin parcouru. Quelle sera ta prochaine étape ?

— Je ne sais pas.

— Cherche encore. Que peut un élève brillant et travailleur ?

— Réussir mes études.

— Bien. Mais encore ?

— Encore ?

— Comment reprendras-tu des forces ?

Pour la première fois depuis longtemps, il sentit la faim lui tordre les entrailles.

— Et si j'échouais ? s'inquiéta-t-il.

— C'est un risque. L'échec n'est ni certain ni incertain.

— Je préfère ne rien faire, alors.

— Et mourir ?

— S'il le faut.

— Le découragement, la peur, l'inertie... ce sont les premières expériences du courage.

— Alors je suis très courageux !

— En effet... Mais le seras-tu suffisamment pour prendre le livre et le thé qu'Asma a laissés sur ta table ?

La curiosité eut raison de la douleur. Il but une gorgée du liquide refroidi. Le titre du livre dansait dans la pénombre... *Les Rêveries du promeneur solitaire*. Sur la première page, il reconnut l'écriture d'Asma : "Pour chaque homme, il existe ce dont il peut triompher, et ce qu'il ne peut supporter. C'est sans doute ce qui rend les héros humbles vis-à-vis d'eux-mêmes, et miséricordieux à l'égard d'autrui."

Il finit l'année en beauté. Sa première place au baccalauréat lui valut une bourse et une invitation à choisir sa discipline universitaire et le futur pays de ses études.

Sans hésiter, il demanda les États-Unis et une école d'architecture.

Sans hésiter, on choisit pour lui.

Ce serait donc l'informatique. Et la France.



## SUITE DU RÉCIT DE 2022

# L'AMBITION PLUS FORTE QUE LE DOUTE

En Europe, le destin de l'enfant devenu adulte prend un tour nouveau avec l'acquisition d'une modeste entreprise. Les doutes, nombreux, ne parviennent néanmoins pas à avoir raison de son ambition de bâtisseur.

### Les personnages

- L'enfant devenu étudiant
- La logeuse
- Michel, un inconnu devenu ami
- Jean, un étudiant devenu ami

### Le lieu

Une ville dans le sud de la France

D'où vient cette joie qui l'envahit alors qu'il foule le sol français pour la première fois et qu'il laisse derrière lui une ancre lointaine et persistante ? Il regarde son maigre paquetage. Tout ce qu'il possède tient dans une modeste valise. Le cuir usé, les poignées décousues, les boucles patinées... Sa vie est comme son bagage. Solide, et fragile à la fois. Tout tient. Tout pourrait rompre. D'un coup. Il repense au jour où le maître est venu le chercher, à son baluchon de l'époque. En quelques années, ses biens se sont à peine accumulés. Quelques livres qui ne le quittent jamais. Une couverture. Deux ou trois vêtements. Un nécessaire de toilette. Sur le quai de la gare, dans cette ville méridionale, au milieu d'une foule pressée et élégante, il ne s'est jamais senti aussi pauvre. Jamais. Et pourtant.

Pourtant, il doit être honnête avec lui-même : la peur qui l'étreignait avant le décollage de l'avion s'est comme évanouie, muée en un sentiment nouveau, vertigineux. Une exaltation jusque-là inconnue. Un souffle intérieur euphorisant, grisant son esprit, emballant son cœur, ravissant son regard.

Liberté.

Alors que l'air de la ville pénètre dans ses poumons, il se sent pris d'un vif étourdissement. Il appuie sa main sur un banc pour ne pas vaciller tout à fait. Autour de lui, le quai continue de vibrer des mille pas que les passagers, nombreux, font résonner sur le bitume. Il regarde sa montre. Presque 15 heures. Il n'a rien mangé depuis Paris. Il a soif. Sa

gorge est sèche. Son estomac se tord dans une douleur aiguë. Il porte la main à son front. Il transpire. Sa pâleur a dû se voir, car un passant lui demande s'il a besoin de quelque chose, s'il faut appeler un médecin. Non, non, ne vous donnez pas la peine, tente-t-il dans un français trop scolaire. L'homme poursuit son chemin. Il est à nouveau seul. Après quelques instants sur le banc, il se sent déjà mieux. En fouillant dans sa poche, il trouve un caramel. Celui de l'avion. Le bonbon a eu chaud. Le papier est collé. Il le porte à sa bouche et goûte cette saveur inconnue. Il pense à cette ville, à ce pays, les sons, les odeurs. Et maintenant, les goûts...

À quelques pas, une fontaine Wallace crache un peu d'eau. Il passe la main dessous et humecte d'abord ses lèvres, puis sa nuque et enfin son front. Le désert lui a appris la frugalité. Et à étancher sa soif avec peu. Revigoré, il peut de nouveau sentir la joie tambouriner en lui. La faim, aussi. Au comptoir de la gare, une femme met de l'ordre dans des pains. À l'intérieur, une tranche rose. Il tend quelques pièces. Appuyé contre un mur, dans le bruit strident des freins sur les rails, il savoure. Il n'apprendra que plus tard qu'il a mangé du jambon. Pour l'instant, il déguste.

Avant son départ, l'officiel du ministère de l'Éducation en charge de son dossier lui a communiqué l'adresse de l'université et celle de la pension où il résidera désormais. Il arrête un jeune homme qui doit avoir son âge et lui montre le papier, interrogatif.

— À pied, possible?

— Vous n'êtes pas d'ici, vous! Vous venez d'arriver? lui demande le passant.

— Oui.

— Ce n'est pas très loin. Mais c'est un peu dur de vous expliquer. Faut prendre des petites rues. Ça monte et ça descend. Je peux faire un bout de chemin avec vous, si vous voulez. Et même vous accompagner!

Le jeune homme hésite. Il n'est pas sûr d'avoir compris. Pourquoi quelqu'un qui ne le connaît pas se propose de marcher avec lui? Il pense aux voleurs qui sévissent dans certains quartiers de Damas et a un mouvement de recul. Cela n'échappe pas à son interlocuteur.

— T'inquiète! Je vais pas te voler! dit le passant en souriant et en désignant la valise avec un mouvement de tête. J'ai pas l'impression d'avoir rencontré Crésus!

— Vous parlez vite. Trop vite. C'est possible de répéter?

— Je peux marcher un peu avec toi, reedit-il en mimant avec ses doigts le mouvement des jambes en marche. D'accord?

— D'accord.

— Bon, on se tutoie?

— Quoi?

— On se dit « tu »?

— Si vous voulez.

— Allez, viens! On va finir par attraper une insolation à discuter en plein cagnard!

— Quoi?

— Rien! On y va.

— On y va, admet le jeune étranger, tout en suivant l'inconnu, qui semble connaître la ville comme sa poche.

Pendant tout le trajet, l'inconnu lui parle. Son débit est tellement rapide qu'il ne parvient à distinguer que quelques mots. Et lui qui croyait parler français couramment! Il sent que son vocabulaire est trop littéraire, ses tournures de phrases trop compliquées, et

que son oreille est encore étrangère au flot de la langue de Molière méridionalisée. Mais il l'aime déjà et se promet que d'ici peu, il la parlera avec la fluidité des habitants de la ville.

Effectivement, la pension n'est pas très loin de la gare. Elle est un peu cachée dans la vieille ville. Il faut laisser les trains derrière soi, rejoindre la place principale, et s'enfoncer dans les ruelles pour la découvrir au bas d'un escalier en pierre.

— Voilà! T'es arrivé, lui annonce l'inconnu.

— Merci. Merci beaucoup.

— De rien! Quand on peut aider!

— Merci.

— Au fait, tu t'appelles comment?

— Mohammed.

— Tu viens d'Afrique du Nord?

— Non. De Syrie. De Damas.

— Eh ben, t'es le premier Syrien que je rencontre! C'est un jour à marquer d'une pierre blanche! s'exclame le jeune inconnu, affichant un sourire engageant.

— Pardon?

— Rien. C'était un plaisir. Et si tu veux boire un verre, je suis souvent au café, sur la place. Tu vois, la place?

— Oui.

— Tu m'y trouves le soir, après le boulot. Moi, c'est Michel. À la prochaine, alors.

— D'accord, alors.

Il regarde le jeune homme s'éloigner en sifflotant... Michel... s'invitant lui-même à mémoriser ce nom, nouveau. Il n'en revient pas. Jamais pendant toutes les années qu'il a passées à Damas quelqu'un ne lui a parlé aussi longtemps, sans le connaître. Il sent qu'il va aimer ce pays. Quand il pousse la porte de la pension, il n'en est plus tout à fait sûr...

L'odeur le saisit à la gorge. Un mélange d'oignon frit et d'air rance, âcre. Ça sent la poussière, le vieux, le délabré. Le sale. La pénombre dans laquelle est plongé le long et étroit couloir ajoute à son inconfort. Après la ville éblouie de soleil, ses yeux peinent à s'habituer à l'obscurité. À tâtons, il cherche un interrupteur, en vain. Apparemment, personne ne l'a entendu frapper puisque personne n'est venu l'accueillir. Il hésite. Doit-il attendre ou doit-il s'avancer? Après un instant, il perçoit mieux les lieux. Au bout du couloir se dresse une porte vitrée derrière laquelle il lui semble avoir aperçu une ombre. Il décide de s'approcher. Il n'a pas le temps de se faire connaître que la porte s'ouvre sur une femme ronde et d'âge incertain. Elle est comme le lieu. Négligée.

— Vous êtes qui? aboie-t-elle.

Le jeune homme est surpris par le ton agressif de sa voix.

— J'appelle Mohammed. Pardon, je m'appelle Mohammed.

— Qu'est-ce que vous faites là? Vous voulez quoi?

— J'habite ici.

— Je vous ai jamais vu!

— J'arrive. De chez moi. Je suis étudiant.

— Ah! C'est vous, le Syrien? en conclut la logeuse, interrogative néanmoins.

— Oui, moi.

— C'est pas trop tôt! On vous attendait hier. Bon, venez. Je vais vous montrer votre chambre. Vous avez des bagages?

— Ça.

— Ça? interroge-t-elle, pleine de dédain. Décidément, c'est de mieux en mieux...

Sans répondre, il la suit dans l'escalier. Les marches craquent, la rampe colle. Il préfère ne pas s'y tenir et monte en silence derrière la logeuse. Elle ouvre une porte derrière laquelle il aperçoit une toute petite pièce, un peu sombre.

— Voilà! Vous êtes chez vous! annonce-t-elle. Enfin, façon de parler... Là, il y a une armoire. Ça devrait suffire, dit-elle, ironique. Pour les commodités, c'est sur le palier. Chacun nettoie à son tour. Vous vous arrangerez avec vos camarades de l'étage.

— Pardon, vous pouvez-vous répéter? Je ne parle pas encore bien le français.

— Il manquait plus que ça! Bon, vous voyez avec Jean. La porte à côté de la vôtre. Il vous expliquera.

— D'accord. Jean.

— Vous faites aussi le ménage de votre chambre. Elle est payée jusqu'à la fin de l'année. Mais si vous chauffez trop, vous entendrez parler de moi!

Il secoue la tête en signe d'approbation. Il n'a rien compris. L'accent prononcé, sans doute. La fatigue, peut-être.

— Pour les repas, c'est en bas, dans la salle à manger. Et si vous décidez de manger dans votre chambre, vous vous occupez des rats. C'est compris? menace-t-elle plus qu'elle n'informe.

— C'est compris. (Il croit.)

— Bon, je vous laisse vous installer. Ça, c'est la clé de votre chambre. Et ça, c'est la clé de la porte en bas. Vous rentrez avant 11 heures le soir. Pas de fille. Pas de musique. Pas d'alcool. Pas de cigarette. Vous vous tenez à carreau. C'est entendu?

— Oui. Avant 11 heures.

— Pour le reste, Jean vous expliquera. Il rentre en fin d'après-midi de l'université. Allez, bonne installation!

Il ferme la porte. Pas trop vite, pour ne pas être désobligeant. Par la fenêtre ouverte, il entend le bruit de la ville. L'air est chaud, sec. Après avoir rangé ses affaires dans l'armoire, il installe une photo d'Asma sur la petite table qui jouxte son lit. Ainsi que le dessin de sa bibliothèque. Ça va aller, pense-t-il. Pourtant, quand il se couche sur le lit qui grince, une larme brûle sa joue.

Heureusement qu'il y a eu Jean. Et Michel. Pendant toutes ces années. Pour tromper la solitude. Pour décoder cette ville, ce pays, cette langue. Pour combattre le doute. Mille fois, il a cru abandonner. Renoncer. Décider de repartir. Retourner en Syrie. Il n'y serait pas moins pauvre, pas moins seul, mais au moins il serait chez lui. Peut-être la misère et l'ennui pèsent-ils moins lorsqu'on est chez soi? À chaque fois, il s'est repris. Non! Il ne flanchera pas! Même si c'est dur, même s'il a souvent faim, même si l'informatique le laisse indifférent. Son rêve d'architecture lui paraît si loin...

Parfois, souvent, le soir, après avoir étudié, après avoir écrit pour sa thèse de doctorat, il dessine. Dans son tiroir, sur les murs de sa chambre, une ville l'attend. Un monde de pierres blanches, de rues ombragées, de colonnes et de dômes, de palmiers et de fontaines. Il entend déjà le murmure de l'eau, le vent qui s'engouffre, chargé de sable et des senteurs du désert. Sa peau sait déjà la fraîcheur du soir et la touffeur du zénith. Au détour d'une ruelle, il aperçoit Asma...



Ce matin de mars, la porte qui s'ouvre brutalement le sort de la torpeur dans laquelle le plongent ses rêves de bâtisseur, jour après jour. Tenaces, ils ne l'ont pas quitté. Pendant toutes ces années. Ses études universitaires n'ont pas éteint son ambition. Au contraire.

— T'es pas encore prêt? Tu fais quoi, Mohed? On va être en retard. Magne-toi! lui enjoint Jean, visiblement pressé.

— Donne-moi une seconde. J'arrive!

— T'étais encore en train de dessiner? C'est pas informaticien que tu devrais être. C'est dessinateur!

— Architecte. Pas dessinateur. Architecte, corrige le jeune homme.

— Comme tu voudras. Peut-être ni architecte ni informaticien, si ça se trouve... Dépêche-toi! Le tribunal ouvre ses portes dans moins d'une demi-heure. Il faut qu'on arrive dans les premiers. Ça va très vite, tu verras.

— T'es sûr que tout est en ordre. Avec la banque? s'inquiète Mohed.

— C'est tout bon! T'as tout bien fait! T'as tes papiers d'identité? vérifie Jean.

Depuis leur rencontre il y a déjà plusieurs années, il ne peut s'empêcher de faire montre d'une certaine protection à l'égard de son ami qu'il sait sans famille en France. Il le reconnaît volontiers : il est un peu paternaliste à son égard. Ou fraternel?

— J'ai tout. Non, attends, j'ai pas le projet de reprise. J'l'ai mis où? Non, ça va. Il est dans ma sacoche. On peut y aller.

Les deux jeunes gens dévalent les escaliers. Après toutes ces années passées dans la pension, ils ne voient plus le salpêtre sur les murs ni les marches cassées. Dans la rue, ils courent en direction du tribunal. C'est Jean qui, le premier, lui a parlé des reprises à la barre du tribunal.

— Mon ami, si tu veux t'acheter une boîte pour pas cher, c'est la solution! lui a-t-il confié un soir alors que Mohed partageait ses doutes quant aux possibilités qui s'offraient à lui. Pour faire fortune.

Il l'a cru. Et le voilà maintenant qui court vers son destin. Il le pressent. Sa vie va prendre un nouveau tour. Devant l'imposant édifice, une foule compacte trépigne. Les grilles s'ouvrent. Tout le monde monte les marches, comme un seul homme.

— Magne-toi, il faut qu'on ait une bonne place! l'invite Jean, excité et impatient.

Effectivement, tout est allé très vite.

Dans la rue, attablé, une tasse de café devant lui, il n'en revient toujours pas.

— Allez! C'est pas grave! Ça sera pour la prochaine fois! tente de le consoler son ami français.

— J'avais tout prévu... Qu'est-ce qui s'est passé?

Mohed est comme abasourdi.

— Il s'est passé que quelqu'un a fait une meilleure offre que toi. Voilà ce qui s'est passé!

— Mais c'est surpayé! s'emporte le jeune Syrien.

— Peut-être. Mais c'est le jeu.

— C'est pas un jeu. C'est mon avenir! C'est foutu! Je suis foutu.

— Mohed, qu'est-ce que tu peux être dramatique, parfois! Bien sûr que non, tu n'es pas foutu. Une de perdue, dix de retrouvées!

— Quoi?

— Une de perdue, dix de retrouvées!

— N'importe quoi! Je déteste cette expression. Elle est complètement fausse. Et en plus, je la trouve vulgaire. Jean, j'la voulais vraiment cette société. Elle était pour moi.

— Apparemment pas...

— N'en rajoute pas. C'est suffisamment dur comme ça.

— On s'en fout!

L'indifférence apparente de Jean le contrarie.

— Non, on ne s'en fout pas! J'ai travaillé dur sur ce dossier!

— Tu travailles toujours dur.

— C'est pas juste!

— C'est vrai. C'est pas juste. De toute façon, même si tu avais proposé plus, le juge, il avait pas l'air emballé par ton projet.

— Tu crois?

— J'ai l'impression. Il t'a regardé, l'air de dire "trop jeune"!

— Trop étranger, peut-être aussi...

— Peut-être. Tu t'en fous!

— Je m'en fous?! s'indigne Mohed.

— Parfaitement! Tu finis ta thèse, tu acceptes le job du pétrolier, tu quittes la France pendant un an ou deux, tu gagnes de l'argent, de l'expérience et tu reviens, plus fort. Et là, le juge, il aura pas le choix. C'est à toi qu'il l'adjugera, la prochaine entreprise.

— C'est facile pour toi, de dire ça. Ça retarde tout! Tout mon projet. J'y arriverai jamais!

Le jeune homme regrette déjà son défaitisme...

— Eh, il est passé où mon ami qui croit en sa bonne étoile, hein? se moque gentiment Jean.

— J'ai pas de bonne étoile! C'est des foutaises, tout ça! La preuve!

— La preuve de rien du tout! Tu vas pleurer longtemps sur ton sort, là?

— Jean, c'est facile pour toi, de dire ça! Moi, je n'ai pas le choix. C'est ma seule chance. Et puis, c'est pas toi qui as bûché comme un malade, le soir, en plus des recherches, des cours, du boulot et de tout le reste!

— C'est vrai. Mais moi, tout le monde sait que je suis fainéant!

Mohed n'aime pas lorsque son ami se dévalorise comme il le fait parfois.

— Très drôle...

— Pas tant que ça. Allez, c'est un bien pour un mal. J'en suis sûr.

— Tu promets? insiste le jeune homme.

— Je promets. Parole de Jean! Au fait, c'est quoi cette idée d'une seule chance? T'es sérieux, là? Tout le monde a plusieurs chances. Ce n'est pas parce qu'on ne les saisit pas toutes qu'elles n'existent pas.

— J'aimerais partager ton optimisme.

— Regarde-toi, Mohed! T'es la parfaite illustration de ce que je viens de dire!

— Je n'ai pas l'impression d'avoir de la chance...

— Tu rigoles! T'es la chance faite homme!

— Je l'ai un peu forcée, la chance. Tu sembles l'oublier.

— Et tu crois qu'ils font comment, les autres?

Quand il repense à ce moment, près de deux ans auparavant, maintenant qu'il attend de nouveau devant les portes du tribunal, il sent monter en lui comme une joie, une

exaltation. Ou plutôt une certitude, de la tête aux pieds. Celle qui soutient l'espoir et est soutenue par lui en retour. Cette fois, il est prêt. Les deux années qu'il vient de passer au Moyen-Orient lui ont donné le temps de réfléchir. D'apprendre. De comprendre. De s'assouplir. De rebondir. Encore et encore.

Il est aussi plus lucide. Sur lui, sur la vie. Enfin, il le croit. Il a appris à apprivoiser ses doutes et ses inquiétudes un peu mieux, à faire en sorte qu'ils ne prennent pas toute la place, qu'ils n'érodent pas sa confiance en lui et en l'avenir au point de désespérer. Oui, il se sent défait parfois. Mais jamais vaincu. Depuis les pentes du désert, il a choisi son camp : celui de la volonté, de l'optimisme, modéré certes, mais optimisme quand même. Malgré les obstacles. Quand il y songe, cela fait bien longtemps que le fatalisme ne fait plus partie de son vocabulaire. En a-t-il jamais fait partie ? Véritablement partie ?

Il serre le dossier sous son bras. Dans ses mains, ces quelques feuilles et le stylo que Jean lui a offert avant qu'il ne parte. C'est tout. Et sa confiance, chevillée au corps. Et à l'âme.

— Adjugé !

Le bruit du marteau en bois provoque une onde vibratoire à l'intérieur de lui. Un mélange de peur et d'impatience. Sa signature a un peu tremblé. Discrètement. Imperceptiblement.

Il s'est installé à la même table que celle où il s'était assis avec Jean, quelques années auparavant. Histoire de faire un clin d'œil à l'histoire. Histoire de conjurer le sort. Histoire de sourire au destin.

Il repose la tasse du café un peu amer qu'il vient de déguster. C'est le printemps, mais il fait déjà chaud. Il passe sa main sur son front, laisse quelques pièces de monnaie dans la soucoupe devant lui et se lève. Il pousse la porte de la cabine téléphonique qui se trouve à quelques pas.

— Jean ? C'est bon ! Ça a marché !

Par-delà le combiné, l'enthousiasme de son ami le fait sourire. Il raccroche, heureux. Quand il pense à Michel, son cœur se serre. Sur cette place, il est partout, bien qu'il ne soit plus.

Il aurait aimé appeler Asma. Mais depuis quelques longs mois, elle ne répond plus à ses messages. Il avait bien tenté d'appeler son père, le cousin éloigné, mais quand il a entendu sa voix, ce dernier a raccroché. Pareil pour son propre père. Il avait écourté la conversation la dernière fois qu'il avait essayé de le joindre, le jour de sa soutenance. Cela ne l'avait pas intéressé de savoir qu'il était maintenant docteur. "Et tu peux faire électricien avec ton diplôme ?" avait-il demandé. Comment lui expliquer ? Il ne s'y était même pas aventuré et s'était résigné à ne pas partager sa joie et sa fierté avec sa famille. À quoi bon ? Quant à la grand-mère, une connaissance lui avait fait savoir qu'on l'avait retrouvée inanimée sous sa tente. S'il voulait se recueillir, il découvrirait sa tombe, un tas de pierres, au pied de la dune qu'il escaladait jadis pour promener les chèvres. Sans doute le sable avait-il depuis enseveli son souvenir.

Il rejoindra Jean et sa femme ce soir. Ils boiront du champagne. Pour l'heure, il lui faut trouver un appartement. Maintenant qu'il va se réinstaller en ville, il ne peut pas rester plus longtemps à l'hôtel. L'agence immobilière se situe de l'autre côté de la rue dans laquelle se trouve la pension où il vivait étudiant. Une simple rue sépare ces deux moments de son existence, une courte étendue de bitume et de pavés. Quelques mètres. Un monde.

Depuis la signature de l'acte, il ne cesse de réfléchir. D'innombrables questions assaillent son esprit. Et lui qui croyait avoir pensé à tout! Il réalise qu'en dépit de ses recherches, de ses analyses, des informations collectées, des données croisées et recroisées, l'incertain demeure. Et avec lui, l'incertitude. La sienne. Si seulement le futur pouvait être plus prévisible! Il serait moins inquiet, plus confiant.

— Ce que tu veux, c'est connaître ton avenir!

La voix de Michel résonne dans sa mémoire. Il se surprend à lui répondre, à travers les années.

— Pas tout l'avenir, non. Mais suffisamment pour être sûr que je ne fais pas d'erreur.

— Ça, c'est pas possible, mon pote! – Il croit entendre Michel. Sa joie, sa franchise, sa vitalité. Elle existe pas encore, la machine à se projeter dans le temps!

— C'est dommage... regrette Mohed.

— T'es fou! Quelle saveur elle aurait, la vie, si tu savais exactement à quoi t'attendre? C'est l'inconnu qui est excitant. C'est ça le sel!

Ce goût du risque chez Michel l'a toujours séduit. Aujourd'hui, il lui en veut de ses excès, de ses imprudences. De son absence, inconsolable. En songe, il poursuit sa conversation imaginaire.

— Je pourrais m'accommoder d'une vie un peu moins salée, alors.

— J'crois pas! semble rétorquer Michel. Ce que tu veux, c'est être sûr que ta vie, elle va prendre le tour que t'as choisi pour elle. Et ça t'énerve de ne pas être sûr. Ou que ça n'aille pas assez vite. Je me trompe?

L'intuition de son ami l'a toujours fasciné. Il réalise combien leurs trop courtes années d'amitié l'ont métamorphosé. C'est à ses côtés qu'il a appris à faire de plus en plus confiance. À se faire de plus en plus confiance. Et auprès de Jean, aussi. Même si parfois, il doute encore. C'est vrai. Mais dans ces moments-là, il sent toujours la présence de son ami. La mort est injuste. Face à une telle injustice, il n'a que son courage et une foi infatigable, inflexible. Même si parfois, souvent encore, elle ploie sous le poids de l'adversité.

Cette entreprise, cela fait quelque temps déjà qu'il la convoitait. Quand Jean lui en a parlé il y a quelques mois, alors qu'il était encore à l'étranger, loin de la France, il pensait qu'il resterait encore quelques années au Moyen-Orient. Le climat, la nourriture, la langue, la chaleur... Renouer avec cette part de son passé lui plaisait. Les conditions étaient bien différentes de celles qu'il avait connues enfant et adolescent. Plus agréables. Même s'il se rendait bien compte que les autres ne l'avaient pas accepté facilement. Une certaine distance. Une certaine gêne, qu'il ne parvenait pas à expliquer. Il avait pourtant le sentiment que ses années universitaires l'avaient changé. Il avait changé. La preuve : il avait deux amis. Mais ici, il fallait tout refaire, tout reconquérir. Ça ne s'arrête donc jamais, les efforts? pensait-il. Il n'attendait pas sa propre réponse. Il la connaissait. Toute autre option lui paraissait simplement inenvisageable. Le désert lui avait appris cela : le combat, la lutte, la ténacité, le courage. Tu baisses la garde, tu es mort.

Et la solidarité aussi. Parce que dans cet environnement inhospitalier, personne ne survit sans le soutien des autres. Pour lui, la solidarité avait revêtu le visage tordu de la vieille, l'impatience du cousin, la dureté du père, la méchanceté de la marâtre. Mais aussi l'exigence du maître et la tendresse de sa femme. Le peu qu'il avait reçu, il avait su s'en saisir, l'utiliser, le transformer. Il avait appris à désaltérer son cœur de peu. Sans doute, il ne s'était jamais départi de cette économie de sentiments. Jean et Michel en riaient

parfois, se moquant affectueusement de la distance qu'il continuait de mettre entre eux, malgré les moments de convivialité et de proximité. Des amis. Des vrais. Quant à lui, il ne s'était jamais senti aussi proche de qui que ce soit. Question de point de vue. Question de passé. Question d'histoire.

Alors qu'il était désormais propriétaire d'une modeste entreprise au bord de l'écroulement, il se sentait à la fois heureux et anxieux. Je n'ai pas le droit à l'erreur, se répétait-il. Il faut que ça marche! Il faut que j'arrive à la relever!

— Je t'ai déjà parlé de Mohed et de son optimisme? demanda Jean à sa jeune épouse.

Elle sourit tout en acquiesçant :

— Mille fois.

— Ne te moque pas, fit semblant de s'indigner celui-ci.

— Si, un peu, quand même! Ça va marcher. C'est sûr.

Jean affiche invariablement une confiance totale dans les talents de son ami.

— Tu n'en sais rien, insiste le jeune Syrien.

— Je le sais! Ça marche toujours. Même quand tu as peur, même quand c'est dur. Toujours!

— Plus ou moins.

— Plutôt plus, tente de le convaincre Jean. Rappelle-moi la dernière fois que quelque chose que tu avais décidé n'a pas marché.

— Tout le temps. Ça m'arrive tout le temps!

— Ah oui? Et quand, exactement?

— Pour plein de choses. J'en parle pas forcément. Je ne te dis pas tout! avoue Mohed dans un sourire.

— Bon, je sens que tu as besoin que je te le redise encore une fois : ce n'est pas grave de faire une erreur. De te tromper. De ne pas y arriver du premier coup.

— Je sais.

— Tu sais, mais tu agis comme si tout devait fonctionner parfaitement et absolument. Immédiatement.

— Mais là c'est différent! Il y a des gens qui comptent sur moi. Je ne peux pas les décevoir, s'emporte le jeune homme.

Le désir de réussir... Parfois, il se demande si ses objectifs ambitieux ne constituent pas, paradoxalement, l'obstacle...

— Tu as raison, reconnaît Jean, surprenant son ami.

— Comment ça, j'ai raison?! Tu es d'accord avec moi, maintenant? s'étonne Mohed.

— Pas que maintenant! Les plis aux coins des yeux de Jean signifiaient son amusement.

— Tu te paies ma tête...

— Pas du tout! J'admire juste l'énergie que tu mets à essayer de me convaincre que tu doutes de toi.

— Parce que c'est vrai! Je doute tout le temps, insiste Mohed.

— Et pourtant, tu agis. Tu fais. Tu relèves les défis les uns après les autres.

Silence. Seul le bruit des assiettes empilées les unes sur les autres résonne dans la petite cuisine.

— Mohed, je te le redis, au cas où tu l'aurais oublié ou que ma façon de voir la vie te soit encore étrangère : l'optimisme, ce n'est pas ne pas avoir des doutes, ne pas se poser des questions, être sûr de tout. Ce n'est pas ignorer les problèmes et les difficultés. Ce n'est pas être naïf. Tout le contraire, même! En fait, c'est un peu comme le courage. C'est continuer

de croire que des solutions existent, qu'on a les moyens de surmonter les obstacles, seul ou avec d'autres, que globalement, les choses vont s'arranger si l'on fait ce qu'il faut. Et parfois, c'est vrai, avec un peu de chance.

— La chance...

— Et le travail! Mais là-dessus, je n'ai pas besoin de te rappeler quoi que ce soit. Tu connais! Tu vas y arriver. Tu vas continuer à voler de tes propres ailes. Et tu le sais.

Le jeune homme se surprend à sourire, lui aussi. Car oui, au fond de lui-même, il le sait. Il sait qu'il va tout donner, qu'il ne cédera pas, qu'il n'abandonnera pas, qu'il mettra son intelligence et sa détermination au service de son projet. Qu'il s'entourera. Qu'il innovera. Qu'il inventera.

Alors qu'il marche dans les ruelles de la vieille ville ensommeillée en direction de sa chambre d'hôtel, il songe à ses dessins accrochés sur les murs, dans la pension. Aux lignes de crayon se mêle désormais le nom de sa nouvelle société. Il pense à l'envol auquel Jean faisait référence tout à l'heure. Deux ailes stylisées.

Un nouveau nom : le sien.

Et une ambition inchangée. Bâtir.

## SUITE DU RÉCIT DE 2022

# L'OPTIMISME COMME MOTEUR DE DÉVELOPPEMENT

L'essor de l'entreprise s'accélère en dépit d'un contexte difficile et de nombreux obstacles. Le souffle de l'optimisme emporte vers des rivages de développement insoupçonnés.

### Les personnages

- L'enfant devenu un entrepreneur adulte
- Jean, son ami
- Éléonore, sa future épouse
- Des collaborateurs

### Le lieu

Une ville dans le sud de la France

Face au miroir, il réfléchit. À l'âme, la sienne, qui pourrait être volée. Il n'y croit pas. À l'image, la sienne encore, qui lui est renvoyée. Il trouve qu'il a une petite mine. Le teint pâle. Des cernes trop prononcés pour son âge. Quelques fils d'argent dans sa chevelure, déjà. Ses horaires de travail, probablement. La fatigue, sans doute. Le stress aussi. Le doute. Les doutes, même. Chaque matin, il se pose la même question. Histoire de ne pas s'engluer dans une habitude délétère. Histoire de mesurer son niveau de conviction. Pour lui et pour l'entreprise. C'est important que lui soit convaincu. Sinon, comment ceux qui ont accepté de le suivre dans cette aventure un peu folle pourraient-ils y croire? Ainsi, chaque jour, il se demande : "Et si je devais investir aujourd'hui dans la société, est-ce que je le ferais?" Depuis toutes ces années, malgré les revers, malgré les obstacles, malgré la conjoncture qui ne lui est pas toujours favorable, tant s'en faut, il offre à son reflet la même réponse. Invariablement. Oui.

Sa conviction reste ferme. Sa confiance dans son projet, dans sa vision demeure inaltérable.

Depuis toutes ces années, Jean s'en amuse quand il l'écoute parler avec passion de ses projets, de son ambition.

- Changer le monde?! Rien que ça?!
- Jean adore le taquiner.
- Non, bien sûr, pas changer tout le monde. Mais le changer suffisamment. Faire une différence. Construire quelque chose. Quelque chose d'important.
- C'est déjà fait! Tu l'as déjà faite, la différence. Regarde où tu es! L'invite Jean, les bras ouverts pour signifier l'accomplissement de son ami.
- Je suis où?
- Arrête! Est-ce que tu te rends compte que ta boîte, elle pèse plusieurs centaines de millions d'euros.
- Oui, merci, je le sais...
- Est-ce que tu réalises que quand tu l'as rachetée, elle ne valait pas un clou?
- Elle valait toutes mes économies, je te rappelle! dit Mohed, feignant l'indignation.
- OK, à l'époque, c'était beaucoup. Mais maintenant? C'est dingue le chemin que tu as parcouru! Honnêtement, je ne sais pas comment tu as fait.
- J'ai travaillé.
- Ça, c'est sûr. Mais pas que.
- Pas que quoi? demande Mohed, intéressé.
- Du travail, c'est vrai. Mais aussi du flair, de l'audace, du courage, de la ténacité.
- Tu vas me faire rougir!
- Et de la passion! Je vais te dire : de toutes tes qualités, je crois que c'est celle-là qui me bluffe le plus. La passion que tu mets dans tout ce que tu entreprends.
- C'est une qualité, la passion? ironise le jeune Syrien, gentiment.
- Tu me comprends. Regarde-toi! Tu es là, à t'agiter, enthousiaste comme au premier jour, alors que tu me parles de ta nouvelle cible, de ces nouvelles personnes que tu vas engager, de ces nouveaux clients que tu as persuadés... Un vrai passionné!
- C'est la passion du bâtisseur, ça. Tout le monde a ça en soi. La volonté de construire, de faire grandir.
- Oui... plus ou moins, quand même.
- Peut-être...
- Peut-être qu'on est nombreux à vouloir construire, mais on n'y arrive pas tous. Pas dans les proportions dont on rêve, du moins. Regarde-moi!
- Regarde-toi quoi? Tu es un formidable enseignant-chercheur. Tous tes étudiants le disent.
- Mais je n'ai pas changé d'appart depuis que j'ai quitté la pension. Question de budget...
- Entre lui et Jean, la question de l'argent n'est pas une question. Elle ne l'a jamais été. Mais il n'est pas sans savoir que les fins de mois peuvent parfois être compliquées pour Jean et son épouse. Surtout depuis l'arrivée de leur troisième enfant. Comment garder le moral quand les factures s'amoncellent, que les dépenses se multiplient et que les revenus évoluent peu et mal? Il admire le courage de son ami. Son optimisme en dépit des difficultés. Cela l'inspire.
- Quand j'y réfléchis, je crois qu'il y a autre chose qui m'impressionne chez toi. C'est ton optimisme! ajoute Jean, affectueusement.
- Il sursaute. Le télescopage du même mot, optimisme, pensé par lui et exprimé, par Jean l'a surpris.
- Mon optimisme? Tu veux dire *ton* optimisme?! insiste Mohed.



— On parle de toi, là. Je trouve que tu es quelqu'un d'optimiste.

— Moi aussi.

— On est d'accord, alors, se réjouit Jean.

Leur connivence continue de le ravir, après toutes ces années.

— Je trouve que *tu* es quelqu'un d'optimiste.

— Optimistes de tous les pays, unissez-vous! lance Jean, le poing levé vers le plafond.

— C'est vrai! Matériellement, ta situation est plus difficile que la mienne aujourd'hui.

Et pourtant, tu souris tout le temps. Tu es toujours persuadé que ça va aller, que tu vas t'en sortir, que les choses vont s'arranger. Je suis drôlement plus inquiet que toi!

— Ça t'empêche d'agir?

— Non, au contraire, presque, avoue Mohed.

— Ça, c'est le paradoxe de l'optimisme!

— C'est comme si mes inquiétudes me servaient de moteur. C'est bizarre, non?

— Tes inquiétudes ou ton ambition?

— Les deux. Je crois.

L'homme d'affaires qu'il est devenu réfléchit. Songeur.

— Peut-être parce que, fondamentalement, tu es convaincu que tu vas trouver une solution. Que tu vas réussir à tirer profit de la situation, même lorsqu'elle ne s'annonce pas favorable. C'est les deux! Tes craintes et ton optimisme. Tu fonctionnes comme ça depuis que tu es petit, non? En tout cas, certainement depuis que je te connais. Je me trompe?

Le terrain de l'enfance... il préfère ne pas s'y aventurer. À quoi bon? Par la fenêtre, une légère brise d'été tente vainement de rafraîchir le petit salon de l'appartement de Jean. Étrangement, l'air paraît encore plus chaud et irrespirable. Peut-être parce que jusqu'à présent, jusqu'à cette brise, il n'avait pas prêté attention à la température. Il a toujours aimé la sensation de l'air comme raréfié, compact, pris dans les griffes de la canicule. Cela rend chaque souffle tellement plus savoureux, chaque onde fraîche tellement plus revigorante. Et puis ses poumons ont appris à faire cas de la moindre particule de vent, à se dilater avec parcimonie mais efficacité.

Il songe au désert, à l'eau si précieuse, à la brûlure du jour. Comment peut-on enseigner la frugalité ici, sous un climat tempéré, où l'eau abonde, où le soleil sait retenir ses traits, où le vivant explose en mille nuances de vert? Est-ce même nécessaire? Intuitivement, ou par réflexe, il ne peut faire autrement. Il a le gaspillage en horreur. Il cultive la modération. En tout. Ou presque. Seuls ses rêves demeurent grandioses. Le luxe de l'enfant qui parcourait la lande rouge et pierreuse pieds nus, avec pour seul bagage une farouche envie de vivre, peut-être... Et l'impérieuse nécessité de donner du sens à l'absurde. Et à l'inacceptable.

Lorsqu'il se couche ce soir-là, il repense à sa conversation. Et ce qu'il n'a pas partagé avec Jean. L'impact de la crise sur ses marges. Sur son carnet de commandes. Sur le moral de ses collaborateurs. Comment va-t-il s'y prendre pour les motiver? Pour lui, il trouve toujours. Même s'il doit racler les fonds de tiroir de son optimisme. Il parvient à ne jamais désespérer, à ne jamais abandonner. Il y a quelques jours, il a réuni ses directeurs. Et les employés. Son discours était trop pompeux. Trop solennel. Trop positif. Faussement confiant. Il s'en est rendu compte. Tout de suite. Juste après, plutôt. "Tout va bien se passer." Personne n'y a cru. Comment le pourraient-ils dans le contexte actuel? Il s'en est voulu. D'avoir forcé le trait. D'avoir tu les difficultés. D'avoir fait comme si elles allaient

disparaître, d'un coup de baguette. Ou ne pas peser sur le présent et sur l'avenir. Trop de positif tue le positif.

Il a rectifié le tir depuis. Dès le lendemain, il a réuni ses plus proches collaborateurs. Dans la nuit, il avait réfléchi.

— Mon discours d'hier... ça n'allait pas. Je n'ai convaincu personne. J'en suis conscient. On ne peut pas masquer la réalité. Je ne peux pas masquer la réalité. On ne peut pas minimiser le risque. Les risques.

Autour de lui, il a lu l'approbation sur les visages. De l'inquiétude aussi. Et un peu de curiosité.

— Je m'en rends compte à présent. À vouloir trop rassurer, j'ai inquiété tout le monde. Les faits. D'abord les faits. Toujours les faits. On doit reprendre les chiffres, revoir les tableaux de bord, éventuellement réfléchir à nos indicateurs. Ça vous va ?

Ça va.

— Il faut également que l'on se penche sur la manière dont on lit ces données. La manière dont on les interprète. La mise en perspective, les comparaisons. Tout ça, ça doit nous aider à nous forger une idée plus juste de la situation. Notre analyse est bonne. Elle peut être plus rigoureuse. Plus systématique. Et plus challengée. Qu'en pensez-vous ?

Ils étaient d'accord. On pouvait faire mieux. C'est vrai. Même si ce n'est pas très agréable de se le dire. Ou plutôt, de se l'entendre dire.

— Au-delà des données, il faut que l'on revoie nos pratiques, nos manières de faire. Je sais. C'est un chantier énorme. Cela va prendre du temps. Plusieurs années, peut-être. Mais je crois qu'on n'a pas le choix. Il faut que l'on pense autrement. Que l'on s'inspire de ce qui marche ailleurs. Qu'on adapte les meilleures pratiques à notre environnement. Qu'on innove. Ça vous parle ?

Oui. Peut-être.

— La période que nous traversons est... difficile. Compliquée. Je suis bien conscient que ça secoue. Que tout le monde se pose des questions. C'est normal. Mais nous avons le choix : soit regarder le verre à moitié vide, soit regarder le verre à moitié plein.

Le choix ? Vraiment ?

— Ça peut paraître un peu contre-intuitif, je sais. Mais j'ai la conviction que cela dépend de nous, de se focaliser sur ce qui va ou sur ce qui ne va pas. On ne peut pas se laisser aller au pessimisme. On ne peut pas renoncer. Pas maintenant. Pas tant que l'on n'a pas tout tenté. On n'y est pas encore. Nous avons une obligation, tous ici, de chercher des solutions. Il y a forcément des solutions !

Silence.

— Ce n'est pas faire preuve d'un positivisme naïf ou naïf que de dire ça. On ne peut pas agir sur tout. Je suis d'accord avec vous. Mais on doit absolument agir sur ce qui entre dans notre périmètre d'influence. Et on doit montrer l'exemple. Si nous y croyons, les autres y croiront aussi. J'en suis sûr ! Je crois sincèrement au pouvoir de contagion de la confiance.

Racléments de gorge. Hésitation. Le président du groupe poursuit, enthousiaste et volontaire, déterminé et désireux de changer la manière dont ses plus proches collaborateurs perçoivent la situation. Il en est persuadé : tout est une question de perspective, de regard...

— Il va falloir mettre l'accent sur nos valeurs. Dans la tempête, quand tout paraît incertain, la seule chose qui va guider notre action, qui doit guider notre action, qui va nous

donner le minimum de stabilité dont nous avons besoin, ce sont, un, nos valeurs et, deux, notre cap. Notre vision. *A minima*, ce qui doit être clair pour tout le monde, ce sont les principes qui président à nos décisions. Qu'en pensez-vous ?

Hochements de tête. Approbation.

— Il va falloir se retrousser les manches, poursuit-il. Autant être clair. Ce n'est pas gagné. Mais la partie n'est pas perdue d'avance. Il faut laisser une chance à l'avenir. On va y arriver. Ensemble. Je ne dis pas que ce sera facile. Je ne dis pas qu'il ne va y avoir que de la satisfaction. Je dis juste que si nous, nous n'y croyons pas, alors ce n'est même pas la peine d'essayer. Je vous pose la question. Elle est simple. Directe. Est-ce que vous y croyez ? Est-ce qu'une part de vous, même petite, même infime, a envie d'y croire ? À envie d'y aller ? Si oui, alors posons-nous la question des moyens. Et de la stratégie. Si tous, ici, vous me dites que c'est mort, alors on arrête tout. C'est tout simple, finalement.

Il leur est reconnaissant. D'avoir osé. Osé le suivre. Lui faire confiance. À l'époque, mais aussi ensuite. Encore plus même. Alors qu'il est allongé sur un lit d'hôpital.

Comme souvent dans le Sud, quand il pleut, il pleut. Dru. Fort. Aveuglant. Le dîner avec ce potentiel actionnaire avait trop duré. Ils avaient servi du vin. Beaucoup. Il faisait chaud dans la salle de restaurant. Très chaud. Il était fatigué après tous ces mois de bataille. Toutes ces semaines à porter à bout de bras ce qui pouvait être sauvé. À frapper aux portes. À tenter de persuader. À écarter les doutes, d'un revers d'arguments. À montrer qu'il continuait d'y croire. À faire bonne figure.

En même temps, il devait reconnaître que la discipline qu'il s'était imposée depuis quelques mois avait porté ses fruits. Chaque matin, il trouvait dans la longue liste de ses tâches quotidiennes au moins une chose dont il pouvait se réjouir à l'avance. Et chaque soir, il faisait la liste de ce qui s'était bien passé. Et toujours, il s'efforçait de contextualiser. D'observer les événements à la lumière de son projet, de sa vision, de son ambition. En quoi ce qu'il faisait contribuait-il à bâtir, à consolider, à créer ? À quelque niveau que ce soit. Rares étaient les nuits où il s'en voulait de n'avoir rien construit dans les dernières heures.

En revanche, le rythme effréné, les longues heures de travail, le soutien accordé et celui recherché, tout l'avait épuisé. Que n'avait-il écouté son corps lui susurrer qu'il était temps de lever le pied ? Il avait dû attendre que son corps hurle de douleur, alors que l'habitacle de sa voiture accidentée appuyait sur sa poitrine. Le bruit de la pluie sur le pare-brise était la dernière chose dont il se souvenait. Avec le goût du fer dans sa bouche.

— Monsieur, monsieur, restez réveillé ! On va vous emmener. Vous vous appelez comment ? Monsieur, ne dormez pas ! Monsieur !

Bip. Bip. Bip. Noir.

Quand il rouvrit les yeux quelques jours plus tard, le néon au plafond l'aveugla. À moins que ce ne soit la lumière éblouissante que la persienne ne parvenait pas à stopper. Il tenta de se relever dans son lit. Une douleur le terrassa. Immédiatement. Il sentit la chaleur d'une main sur sa main.

Depuis qu'il était entré à l'hôpital, Jean et sa femme se relayaient à son chevet. Et aussi Éléonore. C'était plus surprenant car, pour tout dire, ils ne s'étaient vus que quelques fois avant l'accident. La présence de la jeune femme, dont le parfum envahissait la chambre et expulsait l'odeur du détergent et des produits de soins, avait quelque

chose de rassurant. De doux. De feutré. De sucré. Peut-être le ton de sa voix, incroyablement mélodieux, ou le bruissement de ses cheveux à chaque fois qu'elle penchait la tête pour ajuster son oreiller? Petit à petit, il redoutait les moments où elle le quittait et s'impatientait de la retrouver, le lendemain. Il entendait son pas, à la fois discret et rythmé, résonner dans les longs couloirs à la peinture écaillée. Elle entra. Elle souriait. Et le jour se levait. Enfin.

La rééducation fut longue et douloureuse, tant ses muscles, ses os et sa chair avaient été traumatisés. Le soutien sans faille des kinésithérapeutes et des autres soignants qui l'accompagnaient avait été précieux et salvateur. Leurs encouragements, leur confiance en sa capacité à remarcher, leur professionnalisme, mais aussi leur exigence avaient concouru à sa remise sur pied. Son moral et sa détermination s'étaient également révélés aussi essentiels qu'indispensables.

Combien de fois, pourtant, avait-il été tenté par l'abandon? Quand la douleur physique devenait si aiguë qu'elle irradiait tout le long de sa colonne vertébrale, il lui semblait alors que pas une parcelle de son corps n'était épargnée. Pas un muscle qui ne se tétanise. Pas un nerf qui ne s'électrise. Il serrait les dents. Il se répétait à l'envi que demain serait meilleur, que chaque progrès, si minime fût-il, était une victoire contre l'adversité, un peu de terrain reconquis sur la paralysie.

Jean le regardait se battre. Il souriait. Pour la première fois, il lui semblait lire de l'inquiétude dans les yeux de son ami.

— Ça va aller! Je vais remarcher! affirmait Mohed, grimaçant de douleur.

— Si tu le dis...

— Tu ne crois plus en moi?

— Si, bien sûr. Que disent les médecins? Et ton kiné? s'enquérait Jean.

— Ils sont confiants.

— Mais encore?

— Ils trouvent que les progrès sont encourageants, tentait de le rassurer le patron retenu loin de son entreprise.

— Leur pronostic?

— Plutôt vague. Ils sont confiants. Et moi aussi.

— Tu as mal?

— Parfois.

— Parfois?

— Tout le temps. Surtout la nuit. Et le matin, quand je me lève, avouait Mohed.

— Comment tu fais?

— Comment je fais quoi?

— Ce que tu fais. Tout ça. Pour être sûr que ça va aller. J'avoue que là, même moi, je doute un peu.

L'inquiétude de Jean, d'habitude si positif, si optimiste, était contagieuse.

— Je n'ai pas vraiment le choix, se ressaisit Mohed. T'as déjà vu un bâtisseur cloué au sol?

Jean esquissa un sourire. Timide.

— Je peux te confier un secret?

Dans un mouvement, Mohed remonta dans son lit. Essayait, plutôt. Le stigmate de la douleur crispa son visage. Cela n'échappa pas à son ami, qui s'empressa de l'aider.

— Un secret? Oui, à condition qu'il ne m'emprisonne pas, accepta Jean.

— T'inquiète! Tu sais ce que je fais, quand je me couche? Je m'imagine en train de courir. Dans le désert. En train de monter et descendre les dunes. Je me vois marcher sur les pierres. C'est tellement fort que j'ai vraiment l'impression d'avoir mal aux pieds, comme si les cailloux avaient transpercé mes chaussures. Tu me crois fou?

— C'est pas nouveau! plaisanta Jean.

— Sincèrement, plus je le fais, plus j'ai l'impression de gagner en motricité. Tu crois que c'est possible?

— J'en sais rien! Il dit quoi, ton toubib?

— Il dit de continuer à courir dans mon lit! L'image de moi capable de marcher normalement est de plus en plus forte. Je le sens dans mes jambes. Évidemment, le matin, je déchanté un peu. Parce que la réalité me rattrape. Sévèrement. Mais quand même, je trouve que les progrès sont plus significatifs depuis que je fais cette... je ne sais pas trop comment l'appeler... cette projection. Cette visualisation.

— Si ça t'aide...

— Jean! Je vais remarquer! J'ai besoin que tu y croies aussi. D'accord?

— D'accord.

Bien sûr, dans l'obscurité et la solitude de la nuit, son optimisme fléchit, s'écroule parfois. Au début, il avait essayé de lutter contre sa peur. Et il a arrêté. Arrêté de la repousser. Pour l'accueillir. Pour l'apprivoiser. La souffrance, aussi. Comme il le faisait quand il était petit, recroquevillé dans le sable glacial, avec pour seule protection le ciel étoilé. Et pour seul réconfort le souffle un peu chaud que ses lèvres à peine entrouvertes laissaient embuer son épaule. Paradoxalement, plus il acceptait la possibilité du handicap, plus il faisait le deuil d'une certaine mobilité, plus il s'entraînait avec force, et plus il recouvrait souplesse et aisance. Son assiduité dans la salle de rééducation ne fléchissait pas. Il refusait le bras d'Éléonore quand elle tentait de le soutenir pour passer du lit au fauteuil situé à peine à un mètre. Elle comprenait et respectait son approche. Il lisait dans sa capacité à ne pas insister l'immense respect qui était le sien. Et sa confiance aussi. Ce qui, en retour, nourrissait sa propre confiance.

Il ne pouvait s'empêcher de faire le parallèle avec la manière dont il s'y prenait avec ses collaborateurs. Et il se disait qu'il lui faudrait procéder à quelques ajustements dans son comportement. Sa principale impatience se trouvait là, exacerbée par le sentiment d'impuissance qu'il vivait au quotidien de ne pas pouvoir être au bureau, aux côtés de son équipe. Il restait des heures au téléphone, quand il ne s'entraînait pas. Le soir, l'épuisement avait raison de sa volonté. Il s'endormait sans transition, rapidement, profondément, jusqu'à ce que la douleur ne le réveille, le corps tremblant et transpirant, et l'esprit affolé.

Il croyait entendre le vent le maudire, les buissons le pousser vers sa chute. La voix de la marâtre envahissait ses nuits agitées, ainsi que celle de la grand-mère. Au matin, haletant, il s'étonnait qu'elles puissent encore hanter ses rêves. Que fallait-il qu'il fasse pour se libérer enfin de ce passé? La question demeurait sans réponse. Et la nuit suivante se jouait ce même scénario qui le laissait démuni. L'aurore, pourtant, lavait chaque matin les affres de son sommeil tourmenté. Seules les cicatrices violacées continuaient de zébrer son avenir. Jusqu'au jour où Éléonore s'empara d'un peu d'huile de rose et massa la peau fragile en cours de résurrection. Le soir même, il la demanda en mariage.

L'arrivée de leur premier enfant fit l'effet d'une déflagration. Pour la première fois de son existence, il fut pris de panique. Réellement. Celle qui vous colle au mur, vous prend à la gorge, écrase vos poumons. Vous terrasse. Une panique incontrôlable. Devant la fragilité de ce petit. Sa vulnérabilité à lui, il en faisait son affaire. S'il l'avait dissimulée aux yeux de tous, à commencer par les siens, pendant de nombreuses années, il ne craignait plus de la laisser paraître. Occasionnellement. Modérément. Mais la mortalité de son fils lui attrapait les tripes, les tordait pour ne plus les lâcher. Le combat, inégal, était perdu d'avance. Il savait que jamais plus il ne verrait la vie comme auparavant. Ce deuil-là lui paraissait impossible. Et pourtant.

Pourtant, la vie avait repris son cours. Plus vite que par le passé. Sa frénésie de vie, son urgence d'accomplir son destin semblaient décuplées. Étrangement, sa vision se clarifiait avec une acuité nouvelle. Un élan inédit, une impulsion inextinguible portaient son entreprise. Une dynamique de croissance nouvelle irriguait chacune de ses décisions. Il multipliait les projets, les audaces, les défis.

De loin, Jean l'observait, qui s'entourait de plus en plus, qui engageait de nouveaux partenariats. L'entreprise grandissait à vue d'œil. L'appétit de développement de son ami le laissait à la fois perplexe et admiratif. Il se demandait où il puisait une telle vitalité, une telle pugnacité. La question restait implicite. Ce contrat de discrétion n'était jamais enfreint entre eux.

Oui, sa conviction reste ferme. Sa confiance dans son projet, dans sa vision demeure inaltérable. Parfois, seul, derrière son large bureau, il refait l'historique. Pour mesurer le chemin parcouru, et celui qu'il lui reste à parcourir. Il repense à ses rêves d'architecture, à ses plans aux lignes audacieuses, quand il a dressé des tonnes d'échafaudages sur les flancs de tant et tant d'immeubles, autour de tant et tant de complexes industriels. Les équipements de construction, les exosquelettes de métal, les services, les dizaines d'entreprises qui façonnent son groupe... Était-ce là son destin?

Au loin, il entend un muezzin qui appelle à la prière. Le chant de 5 heures du matin est le plus mélodieux. Cette mélodie envoûtante a sa préférence. Presque, il sentirait le parfum du désert. Dans sa main coule un sable ocre. Un écrin jamais définitif pour un passage à réinventer. Toujours. Encore.

Sur le sol, une pyramide éphémère se dresse, majestueuse et fragile, vers le ciel étoilé. Deux ailes stylisées l'effleurent.



OUVRAGE RÉALISÉ  
PAR L'ATELIER GRAPHIQUE ACTES SUD  
REPRODUIT ET ACHÉVÉ D'IMPRIMER  
EN MARS 2023  
PAR L'IMPRIMERIE SEPEC

N° impr. :  
*(Imprimé en France)*