

Postface
AU-DELÀ DES CHIFFRES

On dit souvent que l'économie se ramène à des chiffres. Et certes, budgets, bilans, analyses, projections : tout cela se formule en chiffres et en courbes. Arithmétique et géométrie font le quotidien d'un Groupe comme le nôtre. Si cela est vrai, il convient de préciser toutefois que chiffres et courbes ne constituent qu'un langage. Ils ne sont pas la réalité, ils l'expriment. Et que la réalité qu'ils transposent, à leur manière claire et partielle, est une œuvre humaine ; non seulement une œuvre à laquelle des hommes et des femmes participent, mais une œuvre faite par eux et pour eux.

Dans notre activité, le facteur humain n'est pas une variable parmi d'autres. Les théories économiques classiques ou néoclassiques en usent pourtant ainsi. Sous la fameuse dénomination d'*homo æconomicus*, elles font entrer l'homme, considéré sous l'angle exclusivement économique, d'où la formule latine, dans un système prédictible comme un acteur défini par la rationalité de ses choix. Même affiné, même en tenant compte des passions ou du défaut d'information, cet *homo æconomicus* reste dans ce cadre une variable assignable. Or l'homme, quelles que soient par ailleurs ses conformités, a ceci de singulier qu'il recèle en lui une part imprédictible. Et cela suffit pour qu'il n'entre pas dans un système. L'homme tranche, il décide. Il invente un avenir que ni le présent ni le passé ne sont en mesure d'esquisser. Cette capacité est notre vraie richesse.

Sans doute ne décide-t-on pas dans le vide. Tout un ensemble de données, économiques, financières, sociales, organisationnelles, que sais-je, configurent l'environnement de nos décisions. Nous sommes inscrits dans un monde doté de règles de fonctionnement. Mais ces règles ne sont pas absolues. Elles ne s'imposent pas à nous. Elles s'offrent à nos décisions. Nous pouvons les subir. Nous pouvons aussi les mesurer et inventer à leur aune des solutions inattendues. Dans les deux cas, nous déciderons. Si nous subissons, nous ne ferons que faire ce qu'il y a à faire. Si nous prenons le parti d'inventer, alors nous oserons.

J'ai, en d'autres occasions, exprimé ma pensée en disant que le plus difficile n'était pas de faire mais d'oser faire. J'y reviens. Faire est aisé, parce que faire repose sur une certaine connaissance, sur la routine, la prédictibilité. Oser faire est bien plus ardu. Oser implique d'ignorer. Quand on sait ce qu'il y a à faire, on le fait. On n'ose que lorsque l'on ignore, ou plutôt lorsque l'on a apprivoisé l'ignorance, lorsque l'on ne conçoit pas l'ignorance comme une impuissance.

Je sais qu'il est troublant d'évoquer l'ignorance dans le cadre d'une entreprise comme le groupe Altrad. Mais je crois que l'ignorance, celle de l'avenir précisément, est un point aveugle dans nos théories et notre gestion. Nous la craignons, nous l'évitons, nous essayons sans cesse de la réduire. On y voit un défaut, alors qu'elle est un défi. On y voit un empêchement à décider alors qu'elle fournit l'occasion de décider. L'ignorance de l'avenir, c'est cela qui représente la part humaine de notre entreprise. C'est ce qu'il faut apprendre à regarder en face. Si nous n'agissions que dans le sillage de prédictions infaillibles, nous ne serions pas des entrepreneurs, nous ne créerions rien de nouveau, nous ne prendrions pas de décisions, nous ne forgerions pas notre avenir. Par "nous", je pense évidemment aux entrepreneurs qui incarnent un projet, non aux spéculateurs qui cherchent à en tirer profit, je pense à ceux qui ont une vision

à long terme, à ceux qui s'intéressent d'abord à la pérennité de leur entreprise.

Voilà les quelques idées dont je souhaitais vous faire part aujourd'hui et que je pourrais résumer en reprenant un aphorisme connu : *Nous ne sommes pas ce que le monde fait de nous mais ce que nous faisons de ce que le monde fait de nous.*

MOHED ALTRAD